



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2005-06-07

CHALMERS INNOVATIONS BIDRAG TILL UTVECKLINGEN AV IT- FÖRETAG

Abstract

Syftet med uppsatsen var att beskriva och analysera Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen av de verksamma företagen på Lindholmen Center. Företrädare för sex företag intervjuaades. Företagen hade vid inträdet nått olika långt i sin utveckling och företagen utvecklades även olika under tiden i inkubatorn. Chalmers Innovation bidrog till företagens utveckling på ett flertal olika sätt. Företagen uppfattade Chalmers Innovations bidrag som relativt anpassat efter deras behov. Kombinationen av samtliga bidragsformer var mycket betydelsefull för företagens tidiga utveckling. De två enskilda bidrag som hade störst strategiskt värde under företagens tidiga utveckling var bidraget till finansiering och den positiva image inkubatorn förde med sig.

Nyckelord: NTBF, inkubator, Chalmers Innovation, Affärsplattformen, resursbaserat synsätt

Författare: Anders Eckerström, Åsa Gotvik Pettersson

Handledare: Johan Magnusson

Magisteruppsats, 20 poäng

Vi skulle inledningsvis vilja tacka de personer som på olika sätt bidragit till denna uppsats. Dessa personer är:

Leif Jägerbrand (Admeta), Patric Nordström (Idevio), Roger Persson (OnPosition), Stellan Björnesjö (Secureon), Torkel Bergström (Stabilizer), Martin Lakéus (Vehco) Jörgen Hansson (Chalmers Innovation) och vår handledare Johan Magnusson.

Tack!

INLEDNING	5
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	6
BAKGRUND	9
CHALMERS INNOVATION.....	9
LINDHOLMEN SCIENCE PARK.....	12
TEORETISK REFERENS RAM	13
NTBFs - NEW TECHNOLOGY-BASED FIRMS.....	13
FÖRETAGETS TIDIGA UTVECKLING	14
AFFÄRSPLATTFORMEN	15
<i>Vad krävs för att uppnå en Affärsplattform?</i>	16
INKUBATORER.....	18
<i>Inkubatorernas framväxt</i>	20
<i>De svenska inkubatorernas erbjudande</i>	21
<i>Inkubatorns arbetsätt</i>	22
STRATEGITEORI - DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET.....	25
<i>Strategi och konkurrensfördelar</i>	25
<i>Det industriella synsättet</i>	25
<i>Det resursbaserade synsättet</i>	26
<i>Kritik mot de båda synsätten</i>	29
KONKURRENSFÖRDELAR, NTBFs OCH RESURSDYNAMIK.....	30
<i>Resurser och NTBFs i den tidiga utvecklingsprocessen</i>	30
<i>Definition av konkurrensfördelar för ett NTBF i den tidiga utvecklingsprocessen</i>	31
RESURSER AV VÄRDE FÖR NTBFs OCH FORMER FÖR RESURSKOMPLETTERING.....	33
METOD	37
VAL AV METODANSATS	37
SYNSÄTT OCH MODELL	38
PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	40
METODKRITIK.....	45
RESULTATREDOVISNING	47
ADMETA	47
IDEVIO.....	52
ONPOSITION	57
SECUREON	61
STABILIZER	66
VEHCO.....	71
ANALYS	75
ANALYS AV FÖRETAGENS UTVECKLING.....	75
<i>Utvecklingen av aspekterna</i>	75
<i>Förklaringsfaktorer beträffande företagets utveckling</i>	77
<i>Sambanden mellan de olika aspekternas utveckling</i>	79
<i>Sammanfattning - Företagens utveckling</i>	80
ANALYS AV CHALMERS INNOVATIONS BIDRAG	81
<i>Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen av de olika aspekterna</i>	81
<i>Effekten av bidraget</i>	84
<i>Den upplevda nyttan av Chalmers Innovation</i>	85
<i>Yttre förklaringsfaktorer beträffande Chalmers Innovations bidrag</i>	86
<i>Företagsspecifika förklaringsfaktorer beträffande Chalmers Innovations bidrag</i>	87
<i>Sammanfattning - Chalmers Innovations bidrag</i>	87
ANALYS AV FÖRETAGENS BEHOV OCH CHALMERS INNOVATIONS BIDRAG	88
<i>Möjliga förbättringar för Chalmers Innovations bidrag</i>	88
<i>Faktorer med tänkbar betydelse för uppfattningen av möjliga förbättringar</i>	90
<i>Utvecklingshämmande aspekter och Chalmers Innovations bidrag</i>	91
<i>Sammanfattning - Företagens behov och Chalmers Innovations bidrag</i>	91
CHALMERS INNOVATIONS BIDRAG TILL UTVECKLINGEN SETT UR ETT STRATEGISKT PERSPEKTIV.....	92

<i>Idé</i>	93
<i>Produkt</i>	93
<i>Marknad</i>	94
<i>Organisation</i>	94
<i>Drivkraft</i>	94
<i>Kompetens</i>	95
<i>Kundrelationer</i>	95
<i>Kapitaltillgång</i>	96
<i>Övriga relationer</i>	96
<i>Sammanfattning - Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen ur ett strategiskt perspektiv</i>	97
SLUTDISKUSSION	98
<i>Chalmers Innovations arbetsätt</i>	98
<i>Resultaten och Affärsplattformen</i>	99
<i>Förslag till fortsatta studier</i>	100
REFERENSLISTA	101

Bilagor

Intervjuguide

Tabellförteckning

Tabell 1 Nivå på aspekterna för att uppnå en Affärsplattform	17
Tabell 2 Förekomst av tjänster för inkubatorns företag.....	21
Tabell 3 Utvecklingsfaser och resursbehov.....	34

INLEDNING

Entreprenörskapets betydelse för samhällsekonomin har uppmärksammats under senare år. Framförallt har intresset riktats mot små teknikbaserade företag som anses ha en stor inverkan på industrins förnyelse och spridning av ny teknik (Jones-Evans & Klofsten, 1997). I samband med 1990-talets ekonomiska lågkonjunktur uppmärksammades också betydelsen av denna företagstyp för antalet arbetstillfällen. De små teknikbaserade företagens betydelse för framtidens arbetsmarknad har påvisats för både Europa (Oakey, 1991) och USA (Philips et al, 1991). De små företagen stod för nästan tre fjärdedelar av samtliga nya jobb som skapades inom den teknikintensiva industrin under 1994 (Davidsson m fl, 1996).

För att kunna etablera sig på en marknad måste små teknikbaserade företag övervinna en rad olika hinder (Ferguson, 1999). För att försöka stödja kunskapsintensiva företag i en tidig utvecklingsfas och hjälpa företagen att övervinna initiala problem har så kallade företagskuvöser eller inkubatorer vuxit fram.

Inkubatorer är ett relativt nytt fenomen och de första inkubatorerna startades upp i slutet av 1970-talet (European Commission, 2002). En inkubator kan sägas vara en miljö för start och tillväxt av kunskapsintensiva företag (Falkeström & Larsson, 2000). År 2001 fanns det över 3000 inkubatorer runtom i världen varav cirka 1000 i USA och 900 inom EU. I Sverige fanns det cirka 40 inkubatorer år 2002 (European Commission, 2002).

Syftet med verksamheten skiljer sig mellan olika inkubatorer. För teknikbaserade företag existerar det en specialiserad typ, teknikinkubatorn (Molnar et al, 1997). Olika inkubatorer kan skilja sig åt i hög grad beträffande deras funktionssätt (Hannon, 2001). Vinnova, Verket för innovationssystem, menar dock att någon enhetlighet bland inkubatorers funktionssätt inte är en målsättning utan att olika typer av inkubatorer istället är något positivt (Vinnova, 2004).

I en teknikinkubator kan samtliga teknikbaserade företag i bred mening ingå, det vill säga företag vars affärsidé bygger på i princip någon av de naturvetenskapliga disciplinerna. Även om ett företag kan karaktäriseras som ”teknikbaserat” finns det vissa skillnader mellan olika typer av teknikbaserade företag. Beträffande exempelvis tidsåtgången för produktutveckling skiljer sig bioteknikföretag och IT-företag åt. IT-företag har en väsentligt kortare ledtid än bioteknikföretag och IT-företag kan därför beräknas ha en kortare återbetalningstid på de lån som de beviljats för produktframtagning (Oakey, 1995). Även betydelse av den omgivande miljön skiljer sig åt mellan bioteknikföretag och IT-företag. För bioteknikföretag är betydelsen av kontakt med högre universitet/högskola mycket stor (Powell & Koput, 1996), medan IT-företag i högre grad hämtar sin kunskap och bygger upp sin kompetens genom nätverk (Eneroth & Malm, 1999). Olika typer av teknikbaserade företag kan alltså antas interagera på olika sätt med sin omvärld och kräva olika typer av resurser i ett tidigt utvecklingskede.

I Västra Götalandsregionen fanns år 2003 åtta olika inkubatorer varav en är teknikinkubatorn Chalmers Innovation som invigdes i maj 1999 (Strid, 2004). Ett projekt inom Chalmers Innovation är den filial som startades på Lindholmen år 2000 där man enbart vänder sig till företag med IT-inriktning.

Enligt Löfsten & Lindelöf (2005) råder det en generell okunskap om det svenska inkubatorsystemet. För att öka kunskaperna om det svenska inkubatorsystemet har Vinnova

startat ett program, Vinnkubator, som syftar till att främja erfarenhetsspridning och samverkan inom inkubatorsystemet (Vinnova, 2002).

Tidigare utländsk forskning har visat att inkubatorer kan ha positiva effekter för företagen (Molnar et al, 1996, 1997; Hannon, 2001). Kunskapen om varför effekterna uppstår är dock begränsad. Gullander (2002) skriver:

“In all studies we lack any explanations to the ways and means the incubator contributes to the development. A lot more of research is needed to know how the incubator interrelates to its clients.”

Med avseende på den bristande kunskap angående inkubatorers effekt i allmänhet och skillnaderna mellan de olika typerna av specialiserade inkubatorer i synnerhet är det av intresse att på ett närmare sätt studera vilken betydelse en specialiserad IT-inkubator har för företagen i den tidiga utvecklingsprocessen. Vår studie kan tänkas komplettera den kunskap som finns inom området, då uppsatsen kan bidra till en ökad förståelse för de bakomliggande faktorer som orsakar de positiva effekterna en inkubator synes ha.

Syfte och frågeställningar

Syfte:

Utifrån ovanstående bakgrund har följande syfte formulerats:

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen av de verksamma företagen på Lindholmen Center.

Definition av begrepp

I uppsatsens syfte använder vi två begrepp som är centrala för uppsatsen, ”utveckling” och ”bidrag”, men som också är mycket ospecificerade. Betydelsen av dessa begrepp i det här sammanhanget kan därför behöva definieras.

Utveckling

Att mäta ett relativt nystartat företags utveckling är inte helt okomplicerat. Både mått på tillväxt i form av antalet anställda eller ekonomisk prestation kan vara missvisande för ett ungt företag (Löwegren, 2003). Modellen ”Affärsplattformen” är ett sätt att studera företagets tidiga utveckling (Klofsten, 1992). Denna plattform bärs upp av åtta olika ”aspekter”. Vi använder oss av dessa aspekter, i något omarbetad form, när vi definierar företagets utveckling. Denna modell kommer att beskrivas senare i uppsatsen.

Företagens utveckling definieras i den här uppsatsen som nivåhöjning av ett antal olika aspekter beträffande företagets verksamhet.

Bidrag

När vi studerar bidraget till företagets utveckling utgår vi från ett resursbaserat synsätt. Synsättets utgångspunkt är att ett företag består av delmängder av resurser. Med resurs menas här:

“all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable [it to] improve its efficiency and effectiveness.” (Barney, 1991 s101)

Denna definition är mycket bred och innefattar i princip samtliga tillgångar, förmågor, och egenskaper som gör att ett företag kan skapa ett värde. Flera olika kategoriseringar av företagets resurser har utförts för att öka tydligheten i resonemang om resursernas betydelse för företag. En vanlig uppdelning av Barneys resursbegrepp för att särskilja vilka resurser ett företag har att tillgå och vad företaget kan utträta med dessa resurser är en uppdelning i resurser och förmågor (eng capabilities). Resurser är då vad företaget har och förmågor är vad företaget kan göra med dessa resurser (Grant, 1991). Om vi väljer att utgå från Barneys definition ovan men förtydligar resursens möjlighet att förbättra företagets effektivitet (*efficiency and effectiveness*) som dess positiva påverkan på företagets utveckling, kan vi definiera Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen på följande sätt:

Chalmers Innovations bidrag till företagens utveckling definieras som det direkta eller indirekta bidraget till anskaffande och skapande av resurser som genererar positiv påverkan på företagens utveckling.

Chalmers Innovations bidrag handlar alltså i huvudsak om att på något sätt tillföra företaget resurser. På grund av resursernas olika karaktär är påverkan på företaget olika tydlig beträffande olika resurstyper. Utifrån ovanstående definition måste dock en resurs höja nivån för en aspekt av företagets verksamhet för att kunna räknas som ett bidrag. Bidraget blir också med ovanstående definition i viss mån en fråga om passformen mellan den tillförda resursen och företagets redan existerande resurser. Värdet av en resurs som överförs till ett företag bestäms i hög grad av företagets tidigare tillgång till denna resurs. Den tillförda resursen måste ha en högre kvalitet eller tidigare ha funnits i otillräcklig omfattning eller saknats helt för att den ska kunna påverka företagets utveckling.

Bidraget blir alltså den resurstillförsel som vi kan se höjer nivån på en av de i Affärsplattformen ingående aspekterna. Bidraget måste alltså fylla en funktion för företaget och ha en effekt på utvecklingen för att vara intressant.

Frågeställningar:

Utifrån syftet har fyra frågeställningar formulerats. De två första frågeställningarna kan ses som en logisk uppdelning av den beskrivande delen av uppsatsens syfte och de två följande är av en mer analytisk karaktär.

För att kunna studera Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen vill vi veta hur företagen har utvecklats. Olika aspekter av företagets tidiga utveckling kommer att studeras.

- Hur har företagen utvecklats under sin tid i inkubatorn?

Även det sätt på vilket Chalmers Innovation bidrar till utvecklingen kommer att studeras och kategoriseras utifrån olika aspekter av den tidiga utvecklingsprocessen.

- Hur har Chalmers Innovation bidragit till företagens utveckling?

Det bidrag som Chalmers Innovation potentiellt sett kan erbjuda ett företag är beroende av det enskilda företagets förutsättningar. Olika företag har olika behov beträffande kompletterande resurser beroende på deras initiala resurser och verksamhetens utformning.

Ett bidrag som skulle vara ytterst betydelsefullt för ett företag behöver därför inte alls vara lika viktigt för ett annat företag, beroende på faktorer inom företaget eller i dess omvärld. För att Chalmers Innovations bidrag ska ge bästa möjliga effekt ur företagets synvinkel måste bidraget anpassas till det enskilda företaget.

- I vilken grad stämmer bidraget överens med företagets behov?

De olika bidragsformerna som Chalmers Innovation erbjuder företagen kan ha olika stort strategiskt värde. Vi kommer att analysera de olika bidragen ur ett resursbaserat synsätt för att kunna fastställa det strategiska värdet.

- Vilken betydelse har Chalmers Innovations bidrag för företagen ur ett strategiskt perspektiv?

Avgränsningar och förtydliganden

En viktig del av Chalmers Innovations verksamhet är att välja ut de företag som har störst potential. Dessa val borde rimligen ha en stor inverkan på den ekonomiska prestationen bland inkubatorns företag men denna del av verksamheten studeras inte i denna uppsats.

En inkubator kan också ha en attitydförändrande effekt och förekomsten av en inkubator kan också vara en anledning till att en företagsidé över huvud taget förverkligas i ett företag. Denna effekt av inkubatorn ligger också utanför syftet med uppsatsen.

Vi undersöker endast Chalmers Innovation Lindholmen Center. Vi kommer i fortsättningen att använda Chalmers Innovation både då vi menar verksamheten som är lokaliserad till Lindholmen samt hela inkubatorn (Stena Center och Lindholmen Center) då det framgår av sammanhanget vad vi menar.

Syftet med uppsatsen innebär att vi i viss mån tar för givet att Chalmers Innovation har en inverkan på företagets utveckling. Syftesformuleringen grundar sig på att vi utifrån tidigare studier kan anta att Chalmers Innovation har en påverkan på företagets utveckling. Detta är dock i egentlig mening inte någon förutsättning för genomförandet av undersökningen.

Uppsatsens disposition

I detta första avsnitt har vi gett en bakgrund till vårt studieområde samt redovisat syftet med uppsatsen och de frågeställningar vi vill besvara.

Uppsatsens fortsatta upplägg är följande:

I bakgrundsavsnittet kommer Chalmers Innovation och Lindholmen Science Park, som är den miljö i vilken Chalmers Innovation Lindholmen Center är lokaliserad att presenteras. I det tredje avsnittet, Teoretisk referensram, kommer vi att presentera den teoretiska referensram på vilken uppsatsen vilar. Tidigare forskningsresultat gällande små teknikbaserade företag, inkubatorer och företagets tidiga utvecklingsprocess presenteras här. Vi kommer även att beskriva det strategiteoretiska synsätt vi valt att använda oss av. Detta följs av ett metodavsnitt där vi presenterar den metod vi använt oss av och de val vi har gjort i samband med undersökningens genomförande. I avsnittet Resultatredovisning presenteras resultaten av undersökningen och i det följande analysavsnittet analyserar vi undersökningens resultat utifrån uppsatsen frågeställningar. Avslutningsvis följer en slutdiskussion där vi diskuterar undersökningen och resultaten relativt fritt och ger förslag till framtida studier inom området.

BAKGRUND

I det här avsnittet kommer vi att presentera Chalmers Innovation¹ och den miljö i vilken inkubatorn verkar, Lindholmen Science Park.

Chalmers Innovation

Chalmers har ända sedan 1970-talet varit involverade i att stödja kommersialisering av innovationer genom Institutionen för Innovationsteknik (Strid, 2004). I början av 1980-talet startade en verksamhet som kallades Innovationernas hus men verksamheten var av relativt liten omfattning. Chalmers Innovation startade officiellt i maj 1999. Verksamheten var då endast lokaliserad på det som idag kallas Stena Center, ett område i direkt anslutning till Chalmers.

Chalmers Innovation beskriver på sin hemsida sin affärsidé:

*"Chalmers Innovation erbjuder innovatörer och entreprenörer den mest värdeskapande och effektiva processen för att utveckla teknikbaserade idéer till livskraftiga tillväxtföretag med internationell potential."*²

Chalmers Innovation möjliggjordes tack vare en donation på 50 miljoner från Sten A. Olssons stiftelse för forskning och kultur, där syftet med donationen var att bygga en entreprenörsfrämjande struktur kopplad till högskolan. Pengarna sattes in i en stiftelse och skulle användas till att dels iordningställa lokaler i ett före detta sjukhus i anslutning till Chalmers, dels driva själva verksamheten.

Lindholmen Center

Från början var det inte tänkt att verksamheten skulle bedrivas någon annanstans än i lokalerna vid Stena Center. Då beslutet fattades att skapa en teknikpark på Lindholmen, Lindholmen Science Park, blev Chalmers Innovation tillfrågade om de ville vara den länk mellan högskola och näringsliv teknikparken efterfrågade. Samtidigt började det bli fullt i lokalerna på Stena Center. Under sommaren 2000 drog verksamheten ut på Lindholmen igång och den officiella invigningen hölls i oktober samma år.

Filialen på Lindholmen drivs som ett projekt och har separerad ekonomi från Stena Center, men man har delade resurser med Stena Center i form av nätverk och personella resurser och företagen erbjuds samma stödsystem som vid Stena Center. Lindholmen Center finansierar sin verksamhet med hjälp från Teknikbrostiftelsen, Lindholmen Science Park, Västra Götalandsregionen och Business Region Göteborg. På Lindholmen äger Chalmers Innovation inte sina lokaler utan hyr ett våningsplan i en byggnad som tidigare var en experimentverkstad för dieselmotorer. Lindholmen Center riktar sig mot teknikbaserade tillväxtföretag med inriktning mot IT och telekom. Kontorens storlek varierar och kan utökas efter företagens behov.

För- och huvudinkubator

Chalmers Innovation är uppdelad i två olika delar, en förinkubator och en huvudinkubator där syftet och verksamhetens utformning skiljer sig åt.

¹ Avsnittet om Chalmers innovation bygger på en intervju med Jörgen Hansson, filialchef Lindholmen Center 2004-03-17 om inget annat anges.

² http://www.chalmersinnovation.com/chalmers/chalmers_affarside.htm 2004-02-17

Förinkubatorn har en tidsbegränsning satt till sex månader. Under denna tid ska företaget utarbeta en affärsplan. Affärsplanen används dels internt, dels för att kommunicera med andra aktörer t ex finansiärer. Affärsplanen ska innehålla följande delar:³

- Utformning av affärsidé
- Uppskattning av marknadspotential
- Tänkbar affärsmodell
- Analys av konkurrenssituationen
- Immaterialrättsliga förutsättningar
- Lönsamhetsbedömning

I förinkubatorn agerar Chalmers Innovation nästan som en operativ enhet i företaget enligt Jörgen Hansson, filialchef Lindholmen Center. För att bli antagen till förinkubatorn måste man bli accepterad av en intern kommitté bestående av personer från Chalmers Innovation.

Chalmers Innovation samarbetar med Chalmers Entreprenörskola som även fungerar som förinkubator, då de driver en process som är likartad Chalmers Innovations förinkubator men under en längre tid, och i form av ett utbildningsprojekt.

Efter förinkubatorn sker en utvärdering av företagets resultat och ett beslut om huruvida projektet ska tas in i huvudinkubatorn fattas. Utvärderingen sker i två steg. Det första steget är att Chalmers Innovation beslutar att ta upp frågan för intagningskommittén som i huvudsak består av externa ledamöter, det vill säga personer som inte jobbar direkt med företagen. Det andra steget är att kommittén avgör om företaget ska antas till huvudinkubatorn eller ej genom att de gör en samlad bedömning av företaget och dess möjligheter.

I huvudinkubatorn fungerar Chalmers Innovation mer som en strategisk hjälp till bolagen jämfört med i förinkubatorn. Till skillnad från verksamheten i förinkubatorn koncentrerar sig Chalmers Innovation i huvudinkubatorn enligt Jörgen Hansson på att eliminera svagheter och jobbar mer med företaget internt. Företaget ska redan ha tagit fram en affärsplan som beskriver hur man vill kommersialisera sin idé, fått in en eventuell patentansökan och presenterat en modell/prototyp. Marknaden ska också redan vara definierad. Den fortsatta processen är mer ett företagsbyggande – rekrytera in personer, få igång säljfunktionen, vidareutveckla produkten samt lösa de problem som uppkommer under resans gång.

I Chalmers Innovations avtal med företagen finns en bortre gräns för företagen på tre år. Chalmers Innovation har sedan möjlighet att säga upp avtalet. Jörgen Hansson säger att man från Chalmers Innovations sida inte vill fungera som en hyresvärd utan det är under start-up fasen som företagen ska sitta i lokalerna. Efter denna period ska man förhoppningsvis ha växt ur sina lokaler och byggt sin egen företagskultur och därmed vilja etablera sig i andra lokaler. Företagen i inkubatorn är inte subventionerade beträffande hyresnivån utan betalar ”marknadshyra”, både i förinkubatorn och i huvudinkubatorn. Från Chalmers Innovations sida har man inte för avsikt att ha samtliga lokalytor uthyrda eftersom det måste finnas en möjlighet för företagen att växa inom inkubatorn och man vill också ha en möjlighet att kunna ta in nya intressanta företag.

³ http://www.chalmersinnovation.com/chalmers_erbjuder/erbjuder_forinkubator.htm 2004-04-06

Chalmers Innovations erbjudande

Chalmers Innovations beskrivning av sitt erbjudande formuleras på följande sätt på webbplatsen:

Chalmers Innovation erbjuder groddföretagen kompetens inom flera områden, via sex erfarna affärsutvecklare med spetskompetens för tillväxtorienterade teknikföretag. Dessutom erbjuder vi ett externt nätverk av professionella rådgivare som hjälper tillväxtföretagen i en mängd olika frågor. Vi anordnar även seminarier, kurser och utbildningar för att höja kunskapen och medvetenheten hos entreprenörerna inom relevanta områden.

Många tillväxtföretag är beroende av externt kapital i något hänseende. Vi har möjlighet att göra första investeringen och fungera som en länk mellan entreprenörer och olika finansieringskällor. Genom vår erfarenhet och kontaktnät ökar möjligheten att finna en passande finansör till varje enskilt företag eller projekt.⁴

Ovanstående erbjudande preciseras också i form av ett antal punkter som sammanfattas nedan.⁵

- Samtliga företag får tillgång till Chalmers Innovations affärsutvecklare och en ansvarig coach knyts till företaget.
- Närheten till Chalmers och Göteborgs universitet är tänkt att skapa en möjlighet till samarbeten och erfarenhetsutbyten som stärker företagets konkurrenskraft.
- Chalmers Innovation erbjuder även företagen ett anpassat utbildningsprogram. Utbildningarna är praktiskt inriktade för att deltagarna direkt ska kunna använda kunskapen i sina företag. Exempel på utbildningar är projektledning, försäljning, förhandlingsteknik och styrelsearbete. Utbildningspaketet är subventionerat för företagen på inkubatorn.
- Chalmers Innovation erbjuder stöd i den initiala satsningen på PR, marknadskommunikation och omvärldsbevakning.
- För att effektivisera företagets utveckling använder Chalmers Innovation affärsutvecklingsverktyg som analyserar och visar på nya möjligheter för företaget.
- Inom Chalmers Innovation sitter företaget nära andra företag och människor i samma situation. Detta ger en möjlighet att utbyta erfarenheter, dela resurser, ge råd och bolla idéer. Nya kontakter knyts och affärer genomförs mellan företagen på inkubatorn.
- Chalmers Innovation har även ett antal externa rådgivare knutna till sig inom områden som revision, marknadsföring/marknadskommunikation, rekrytering, juridik, försäkringar och har ramavtal med tjänsteleverantörer rörande exempelvis resor, datautrustning, kontorsmaterial och städning.

Finansiering är en viktig fråga för företagen. Eftersom det kan dröja i genomsnitt mellan 12 och 18 månader innan företaget tjänar pengar är ett tillskott av kapital i princip alltid nödvändigt. Chalmers Innovation arbetar därför aktivt med att finna finansiering åt företagen och har även möjlighet att gå in med upp till 300.000 kronor i förinkubatorn och upp till 200.000 kronor i inkubatorn. Med hjälp av detta kapital kan företaget ofta få ytterligare finansiering av andra aktörer exempelvis i form av statliga lån och riskkapital eftersom dessa ofta kräver att någon annan aktör (Chalmers Innovation) har gått in med pengar och delfinansierat projektet.

⁴ <http://www.chalmersinnovation.com> 2004-02-17

⁵ http://www.chalmersinnovation.com/chalmers_erbjuder/erbjuder_kunskap.htm 2004-04-06

Jörgen Hansson menar att systemet för att få finansiering är komplicerat och att aktörer försvinner och tillkommer. Från Chalmers Innovations sida är målet att hjälpa till med att bygga finansieringsstrategier, så att företaget kan klara sig så länge som möjligt under processen. I både för- och huvudinkubatorn tar Chalmers Innovation betalt för det kapital, de processer och den kompetens de tillför i form av ägarandelar. Chalmers Innovation finns kvar som ägare så länge företaget vill och ”tvingar” inte fram en försäljning i samband med att företaget flyttar ut eller i samband med att företaget tar in pengar från exempelvis riskkapitalister. Chalmers Innovations målsättning är att vara oberoende och medlet för att bli oberoende är att ta ägarandelar. Genom ägarandelarna återförs så småningom pengar till Chalmers Innovation. Chalmers Innovation har enligt Jörgen Hansson endast lämnat sina ägarandelar i 3 eller möjligen 4 företag.

Lindholmen Science Park

Chalmers Innovation och dess företag påverkas av den miljö i vilken man är verksam. Chalmers Innovation Lindholmen Center rymms geografiskt och verksamhetsmässigt i den specialiserade teknik- och forskningspark som växer fram inom området, Lindholmen Science Park.

Den beskrivning som Lindholmen Science Park presenterar på sin webbplats är:

*Lindholmen Science Park är ett geografiskt samlat kluster av världsledande aktörer inom näringsliv, institut och akademi. Vi har samlat viktiga aktörer inom mobil kommunikation, intelligenta transporter och modern medieindustri, alla med intresse för avancerad användning av informationsteknik. Tillsammans med universitet och samhälle skapar vi ökad innovationskraft, internationell konkurrensförmåga och tillväxt för hela regionen.*⁶

Bakom Lindholmen Science Park står Lindholmen Science Park AB som äger varumärket och ansvarar för idéutveckling av klustret. Lindholmen Science Park AB ägs i sin tur av Chalmers Tekniska Högskola, Göteborgs universitet, Göteborg Stad och näringslivet. Aktiebolagets uppgift beskrivs vara att skapa de absolut bästa förutsättningarna för en effektiv samverkan mellan klustrets aktörer och intressenter.⁷

⁶ http://www.lindholmencepark.se/ext/lsp_organisation.php 2004-02-17

⁷ http://www.lindholmencepark.se/ext/lsp_organisation.php 2004-02-17

TEORETISK REFERENSRAM

I detta avsnitt presenteras utvalda delar av den tidigare kunskap som finns inom studieområdet och de teoretiska synsätt och modeller som undersökningen grundar sig på. Inledningsvis presenteras den typ av företag studien behandlar och därefter företagets tidiga utveckling och en modell för att beskriva denna. Vi beskriver sedan en inkubators funktion och arbetssätt. Efter detta presenteras det strategiteoretiska synsätt vi valt att använda och detta följs av en beskrivning av synsättets möjliga tillämpning på små företag i ett tidigt utvecklingskede. Vi kommer avslutningsvis att beskriva företagens resursbehov och möjligheter till resurskomplettering.

NTBFs - New Technology-Based Firms

NTBF, New Technology-Based Firm, är en i litteraturen vanlig beteckning för den typ av företag som ingår i vår studie. Det finns dock olika definitioner av ett NTBF.

Little (1979) menar att ett NTBF kännetecknas av följande:

- Företaget ska vara yngre än 25 år;
- Affärsverksamheten ska vara baserad på innovation eller ha en substantiell teknologisk nivå vars risk överstiger det normala;
- Företaget måste ha etablerats av en eller flera individer – och inte vara ett dotterbolag till ett etablerat företag;
- Företaget måste ha startats med syftet att exploatera en uppfinning eller en innovation.

Lindholm-Dahlstrand (1999) ger följande definition av ett NTBF:

The definition of a NTBF is a firm whose strength and competitive edge derives from the know-how within natural science, engineering or medicine, of the people who are integral to the firm, and upon the subsequent transformation of this know-how into products and services for a market. Thus, this refers not only to firms developing or using high technology but to all firms where natural science, medical or engineering skills and expertise are central to achieve competitive advantage. (Lindholm-Dahlstrand, 1999, s 382)

Dessa olika definitioner skiljer sig ganska väsentligt åt där den första definitionen kan ses som en kravlista med miniminivåer som måste vara uppfyllda medan den andra i princip vill framhålla en bredare tolkning av ”Technology”. Ferguson (1999) menar att det inte här helt klart om ”New” står för ny teknik eller nytt företag. I ovanstående definitioner ligger fokus mer på att tekniken ska vara ny eller användas på ett nytt sätt.

Företagen i vår undersökning uppfyller båda dessa definitioner och är dessutom mycket unga företag. Det är därför betydelsefullt att se vad som kännetecknar företagets tidiga utvecklingsprocess.

Företagets tidiga utveckling

I litteraturen beskrivs ett företags utveckling ofta utifrån någon variant av livscykelmodell som i princip utgår från att företaget går igenom ett visst antal olika stadier under sin utveckling (Klofsten, 1992).

En variant på detta tema presenteras av Adizes (1987). Enligt Adizes modell kan företagets livscykel delas in i åtta olika faser. I de två första faserna är företagets viktigaste mål överlevnad. När företaget träder in i den tredje fasen, benämnd ”go-go”, har det dock uppnått en så pass stabil bas att växa vidare ifrån att chansen för överlevnad är god. Hur lång tid varje fas tar varierar och beror på det enskilda företagets förmåga att utvecklas.

Ett annat sätt att se på företagets utvecklingsfaser är den modell som Kazanjian (1988) utarbetat. Modellen fokuserar på det huvudsakliga problem som det teknikbaserade företaget möter. Kazanjian identifierar fyra olika stadier med tillhörande huvudsakligt problem ur företagets synvinkel. Dessa stadier är:

- *conception and development* – det huvudsakliga problemet för företaget rör förvärvande av resurser och teknikutveckling
- *commercialization* - det huvudsakliga problemet för företaget rör uppstarten av produktionen
- *growth* - det huvudsakliga problemet för företaget rör försäljning, marknadsandelar, tillväxt och organisatoriska frågor
- *stability* - det huvudsakliga problemet för företaget rör lönsamhet, intern kontroll och framtida tillväxt

Adizes två första nivåer fram till ”go-go” fasen och Kazanjiens två första faser kan i huvudsak jämföras med det som Klofsten (1992) benämner den tidiga utvecklingsprocessen.

Som sammanfattning av vad som karakteriserar företagets tidiga utvecklingsprocess skriver Klofsten att processen:

”bäst beskrivs som just en process. Viktiga inslag är bl a utveckling av idéer, nyskapande, och generering av resurser. En eller ett fåtal drivande personer dominerar företaget. Företaget är litet med enkel och flexibel struktur.” (Klofsten, 1992 s 13)

Affärsplattformen

En modell som kan användas för att beskriva och diagnostisera ett företag i den tidiga utvecklingsprocessen är Affärsplattformen (Klofsten, 1992).

Klofsten menar att ett företag kan nå ett tillstånd där företaget har minskat sin sårbarhet i så hög grad att det kan överleva och utvecklas, förutsatt att inget dramatiskt inträffar i verksamheten eller i omvärlden. Detta tillstånd kallar han Affärsplattformen. För att företaget ska uppnå en Affärsplattform måste två problem lösas:

- För det första måste resursflödet in i företaget tryggas.
- För det andra måste en förmåga att utnyttja dessa resurser utvecklas.

Med detta som utgångspunkt definierar Klofsten Affärsplattformen som

”ett tillstånd där företaget tillförs resurser och kan utnyttja dessa på ett sådant sätt att det kan överleva och utvecklas – under någorlunda normala förhållanden.” (Klofsten, 1992 s 9)

Affärsplattformen bärs upp av åtta olika aspekter av företagets verksamhet som samtliga måste vara närvarande och tillräckligt starka. Genom att studera varje aspekt var för sig och bedöma dess styrka går det att mäta om Affärsplattformen är uppnådd eller inte. De åtta aspekterna är:

1. Formulering och förtydligande av idén bakom företaget (Idé)
2. Utveckling av färdiga produkter (Produkt)
3. Definition av marknaden (Marknad)
4. Utveckling av en fungerande organisationsstruktur (Organisation)
5. Företagsnära aktörers kompetens (Kompetens)
6. Företagsnära aktörers drivkrafter och engagemang (Drivkrafter)
7. Etablerande av kundrelationer (Kundrelationer)
8. Övriga relationer

Klofsten menar att Affärsplattformen är både externt och internt betingad:

”...externt betingad i den bemärkelsen att företaget måste etablera relationer på marknaden med exempelvis kunder, leverantörer och finansörer m fl för att tillföras erforderliga resurser. Plattformen är internt betingad genom att man måste utveckla en tillräckligt effektiv struktur och process, vilket bl a behövs för att kunna administrera verksamheten och etablera, bibehålla och utveckla relationer.” (Klofsten, 1992 s 9f)

Nedan följer en sammanfattning av Klofstens bedömningar av de olika aspekterna.

Formulering och förtydligande av idén

Idén är unik och avgränsar företaget från andra företag. Den är också beständig i den bemärkelse att den inte kontinuerligt förändras. Vid grundandet är det tänkbart att idén inte är särskilt välutvecklad. Det gäller därför att så snabbt som möjligt formulera och tydliggöra den inriktning som företaget ska ha. Med detta menas att det finns en förståelse för det unika i företagets produkter och kunnande. Idén ska kunna kommuniceras till aktörer utanför företaget.

Utveckling av färdiga produkter

Företaget måste ha en produkt eller tjänst att erbjuda marknaden. Målet med produktutvecklingen är att snabbt få fram en produkt som är så pass klar att den går att leverera till kunder.

Definition av marknaden

Det är viktigt att företaget på ett tidigt stadium är aktivt i marknadsarbetet för att finna relevanta kunder, sälla ut och prioritera kundkategorier. Marknaden måste vara tillräckligt stor för att vara lönsam.

Utveckling av en fungerande organisationsstruktur

Med företagets organisationsstruktur avses företagets arbetsorganisation. Med en fungerande struktur menas en struktur som gör det möjligt att samordna interna och externa aktiviteter.

Företagsnära aktörers kompetens

Med aktörernas kompetens avses affärsmässig kompetens och teknisk kompetens. För att tillgodose behovet av kompetens erfordras en grupp vars kompetenser kompletterar varandra.

Företagsnära aktörers drivkrafter och engagemang

För att bygga upp företaget krävs det under den tidiga utvecklingsprocessen starka drivkrafter och ett stort engagemang hos aktörerna

Etablerande av kundrelationer

Kundrelationerna är viktiga eftersom de är intäktsskapande och är de relationer som på lång sikt ska bära upp företaget.

Övriga relationer

Bland de övriga relationerna är de finansiella relationerna särskilt viktiga. Företaget är ofta under den tidiga utvecklingsprocessen i stort behov av finansiella resurser.

Nivåbestämning av de olika aspekterna

Klofsten menar att det är möjligt att bestämma nivån på de olika aspekterna. För att beskriva de olika aspekternas nivåer använder han sig av en tregradig skala där nivåerna är; låg nivå, mellannivå och hög nivå. Klofsten påpekar även att nivåerna inte utgör någon intervallskala utan snarare ”etiketter på en ordinalskala”. Detta innebär i vårt fall att det är möjligt att diskutera även kring mindre nivåförändringar och inte enbart förändringar i hela steg från exempelvis mellannivå till hög nivå.

Vad krävs för att uppnå en Affärsplattform?

Klofsten menar också att det är möjligt att bestämma när och om en Affärsplattform är uppnådd. Om Affärsplattformen uppnås sker det vanligen under de två till tre första åren. Om inte Affärsplattformen uppnås kommer företaget förr eller senare att gå under. Klofsten menar att tillgången på kapital inte är den viktigaste förutsättningen för att uppnå en Affärsplattform och därigenom skapa en tryggare framtid för företaget. Istället menar han att det är de ”mjuka” delarna i företagets tidiga utveckling som måste fungera för att Affärsplattformen ska uppnås. Till dem hör inte minst att utveckla idén bakom företaget och att definiera en marknad.

Klofsten menar att själva grundandet är ett viktigt skeende i företagets utveckling. Grundandet och den fortsatta utvecklingen beskriver han sammanfattningsvis på följande sätt:

Vid grundandet har företagen olika ingångsvärden och skiljer sig i flera avseenden åt vad gäller nivån på aspekterna. Efter grundandet sker visserligen en höjning av nivån, men utvecklingen av aspekterna är så olika att det inte klart går att urskilja något gemensamt mönster för alla företag. (Klofsten, 1992 s 174)

För att en Affärsplattform ska uppnås är det tillräckligt att vissa aspekter når en mellannivå medan de andra aspekterna måste nå en hög nivå. Vilken nivå som behövs för de olika aspekterna presenteras i nedanstående tabell, där också svårighetsgraden att uppnå erforderlig nivå anges.

Tabell 1 Nivå på aspekterna för att uppnå en Affärsplattform
(bygger på figur i Klofsten, 1992 s 177)

Aspekt	Nivå för att uppnå en Affärsplattform	Svår eller lätt att uppnå
Formulering och förtydligande av idén	Mellan	Lätt
Utveckling av färdiga produkter	Hög	Lätt
Definition av en marknad	Hög	Svår
Utveckling av en fungerande organisationsstruktur	Mellan	Lätt
Kompetens	Mellan	Lätt
Drivkrafter och engagemang	Hög	Lätt
Etablering av kundrelationer	Hög	Lätt
Etablering av övriga relationer	Mellan	Lätt

Klofsten menar att det är viktigt att rätt aspekter utvecklas då det krävs olika nivåer för olika aspekter och då det är olika svårt att uppnå den nödvändiga nivån. Det räcker alltså inte med att nå en hög nivå för de aspekter där denna nivå relativt enkelt kan uppnås. Någon kompensation mellan de olika aspekterna är inte möjlig, det vill säga företaget kan inte kompensera en låg nivå för en viss aspekt med en högre nivå för en annan aspekt. En aspekt som är mycket viktig för utvecklingen är aspekten Marknad eftersom denna aspekt, om den är ”stark”, har en förmåga att över tid kunna påverka övriga aspekter i positiv riktning.

Inkubatorer

Ett centralt begrepp i uppsatsen är begreppet inkubator. Vi kommer därför att i det här avsnittet försöka definiera detta begrepp och klargöra vilken funktion en inkubator är tänkt att fylla, i första hand för företagen inom densamma, men även för övriga delar av samhället.

Definitioner

Det finns ett antal olika definitioner av begreppet inkubator. Enligt Europakommissionen (European Commission, 2002) definieras en inkubator på följande sätt:

A business incubator is an organisation that accelerates and systematises the process of creating successful enterprises by providing them with a comprehensive and integrated range of support, including: Incubator space, business support services, and clustering and networking opportunities.

By providing their clients with services on a 'one-stop-shop' basis and enabling overheads to be reduced by sharing costs, business incubators significantly improve the survival and growth prospects of new start-ups.

A successful business incubator will generate a steady flow of new businesses with above average job and wealth creation potential. Differences in stakeholder objectives for incubators, admission and exit criteria, the knowledge intensity of projects, and the precise configuration of facilities and services, exist and will distinguish one type of business incubator from another. (European Commission, 2002 s 11-12)

En annan definition kommer från USNBIA (The US National Business Incubation Association):

"An economic development tool designed to accelerate the growth and success of entrepreneurial companies through an array of business support resources and services. A business incubator's main goal is to produce successful firms that will leave the program financially viable and freestanding." (Falkeström & Larsson, 2000 s 3)

Vinnova (2004b) har valt att följa den definition som UKBI, United Kingdom Business Incubation, använder och som förutom att beskriva själva inkubatorn även beskriver inkubationsprocessen, vad en inkubator tillför företagen och vilka fördelar detta innebär för företagen:

"Business Incubation is a dynamic business development process. It is a term, which covers a wide variety of processes, which help to reduce the failure rate of early stage companies and speed the growth of companies, which have the potential to become substantial generators of employment and wealth

A business incubator is usually a property with small work units, which provides an instructive and supportive environment to entrepreneurs at start-up and during the early stages of businesses.

Incubators provide three main ingredients for growing successful businesses:

- *An entrepreneurial and learning environment*
- *Ready access to mentors and investors*
- *Visibility in the marketplace.*

The benefits of business incubation are numerous. In particular it:

- *Encourages faster growth and greater survival rates of new companies*
- *Helps to identify investment opportunities*
- *Facilitates the commercialisation of university or corporate research and new ideas*
- *Helps to create jobs and tackles specific urban or rural economic development problems.*

Gemensamt för dessa tre definitioner är att målet med inkubatorns verksamhet är att bidra till framgång för företagen genom stödande aktiviteter, det vill säga främja tillväxt och överlevnad.

Utvecklingen av inkubatorns verksamhet har blivit alltmer inriktad på själva processen att främja tillväxten och överlevnadsgraden av nystartade företag (European Commission, 2002). Detta blir märkbart om vi studerar vad som enligt Falkeström & Larsson (2000 s 2) var "EU:s" definition år 2000, det vill säga två år tidigare än den definition som presenterades ovan. I denna tidigare definition ges den fysiska lokalen och utbudet av faciliteter en mer central roll:

"A business incubator is a place where newly created firms are concentrated in a limited space. Its aim is to improve the chance of growth and rate of survival of these firms by providing them with a modular building with common facilities (telefax, computing facilities, etc.) as well as with managerial support and back-up services. The main emphasis is on local development and job creation. The technology orientation is often marginal."

Science Park – definition och klagörande

Inkubatorer har historiskt sett utvecklats inom ramen för teknik- och forskningsparker, eng Science Parks (Lindelöf, 2002). Det finns också likheter mellan en inkubator och en teknik- och forskningsparks syfte och funktion. Det är dock inte heller när det gäller teknik- och forskningsparker problemfritt att definiera begreppet.

En av de mest använda definitionerna i litteraturen av begreppet Science Park är enligt Löwegren (2003) den definition som UKSPA, United Kingdom Science Park Association, använder. I den senaste versionen lyder definitionen:

"A Science Park is a business support and technology transfer initiative that:

- *encourages and supports the start up and incubation of innovation led, high growth, knowledge based businesses.*
- *provides an environment where larger and international businesses can develop specific and close interactions with a particular centre of knowledge creation for their mutual benefit.*
- *has formal and operational links with centres of knowledge creation such as universities, higher education institutes and research organisations."* (UKSPA, 2005)

I definitionen ovan ses inkubationsverksamhet i princip som en del av teknik- och forskningsparkens funktion men definitionen beskriver även en tillväxtfrämjande miljö för etablerade företag. Kopplingen mellan inkubatorer och teknik- och forskningsparker är således mycket stark och Löfsten & Lindelöf (2005) menar att det i Sverige är teknik- och forskningsparkerna som agerar inkubatorer.

Olika typer av inkubatorer

Det bakomliggande syftet med inkubatorn kan se olika ut och syftet påverkar i sin tur inkubatorns agerande. Molnar et al (1997) delar in olika typer av inkubatorer i tre olika kategorier med avseende på vilka typer av företag man stödjer.

- *Mixed use incubators* – syftar till att stödja alla olika typer av företag.
- *Empowerment/Microenterprise incubators* – syftar till att stödja företag i områden med strukturella problem som har ekonomiska konsekvenser för området. Inkubatorer i denna kategori är ofta ”mixed use incubators”.
- *Technology incubators* – syftar till att stödja företag som är verksamma inom framväxande teknologier.

Inkubatorernas framväxt

Inkubationsverksamhet är ett relativt nytt fenomen och de första inkubatorerna startade i slutet av 1970-talet (European Commission, 2002). Ökningen av antalet nya inkubatorer har varit mycket stor. År 2002 fanns det ca 3000 inkubatorer runtom i världen varav cirka 1000 i USA och 900 inom EU. I Sverige fanns det cirka 40 inkubatorer år 2002 (European Commission, 2002). Enligt Falkeström & Larsson (2000) fanns det knappt 250 företag i inkubatorverksamhet i Sverige 1999.

En avgörande orsak till inkubatorernas framväxt är samhällets ökade tro på det kunskapsintensiva företaget och dess betydelse för en konkurrenskraftig ekonomi (Falkeström & Larsson, 2000).

Inkubatorns erbjudande

Det erbjudande som en inkubator tillhandahåller kan se relativt olika ut beroende på dess individuella förutsättningar och mål. Vad en inkubator bör erbjuda sina företag varierar mellan olika författare. Utgångspunkten för samtliga författare är emellertid att små företag behöver specifika resurser vid kritiska tidpunkter för att klara av potentiella kriser och fortsätta utvecklas. Dessa resurser kan och bör tillgodoses av inkubatorn, och genom att delta i ett inkubatorprogram ökar företaget sina chanser till överlevnad (Falkeström & Larsson, 2000).

Vi kommer närmare att diskutera företagets resursbehov och vilken funktion inkubatorn skulle kunna ha för företagen i senare avsnitt.

Nedanstående tabell visar förekomsten av olika tjänster i en studie av europeiska inkubatorer samt i vilken grad dessa erbjuds internt av inkubatorn eller externt.

Tabell 2 *Förekomst av tjänster för inkubatorns företag*
(European Commission, 2002 s 56-57)

Types of Business Support Services	In house		External	
	No.	%	No.	%
(1) Pre-incubation services	66	11.7	15	3.3
(2) Business planning and forming a company	62	11.0	25	5.5
(3) Training to develop business skills	36	6.4	47	10.3
(4) Accounting, legal and other related services	16	2.8	57	12.5
(5) Market research, sales and marketing	31	5.5	52	11.4
(6) Help with exporting and/or partner search abroad	28	5.0	42	9.2
(7) Help with e-business and other aspects of ICT	39	6.9	35	7.7
(8) Advice on development of new products and services	43	7.7	35	7.7
(9) Help with raising bank finance, grants, venture capital	68	12.1	28	6.1
(10) Incubator venture capital fund, business angel network	31	5.5	32	7.0
(11) Advice on recruitment of staff and personnel management	32	5.7	35	7.7
(12) Networking, e.g. with other entrepreneurs, customers	64	11.4	24	5.3
(13) Mentors, board members and other senior advisers	38	6.8	27	5.9
(14) Other services	8	1.4	3	0.7
Total/Percentage	562	100.0	457	100.0

Trots skillnader mellan olika inkubatorer menar Falkeström och Larsson (2000) att följande tjänster i princip alltid erbjuds inkubatorns företag:

- Fysisk infrastruktur såsom tillgång till kontor, konferensrum och möbler.
- Administrativ service i form av t ex posttjänster och telefonpassning.
- IT och kommunikationstjänster, exempelvis internet, fax och telefon.
- Rådgivning inom bland annat finansierings-, redovisnings- och marknadsföringsfrågor.
- Utbildningsservice inom till exempel entreprenörskap och ledarskap.
- Nätverkstjänster för att bygga upp företagets kontaktnät.
- Utvecklingstjänster för att förbereda företaget på att klara sig själv utanför inkubatorn.

De svenska inkubatorernas erbjudande

Den huvudsakliga erbjudna servicen bland de svenska inkubatorerna som Falkeström och Larsson (2000) fann i sin studie innefattade följande:

- *Kontorslokaler* som i de flesta fall var möblerade. I de mer forskningsfokuserade inkubatorerna erbjöds även företagen tillgång till laboratorier.
- Beträffande *kontorsutrustning* erbjöds företagen oftast nätuppkopplingar och datorer, kopieringsmöjligheter, fax och telefon. Som *kontorstjänster* förekom ofta gemensamma lösningar vad avser reception, telefonväxel och postadministration.

- I samtliga inkubatorer erbjöds olika former av *rådgivning*. Till de råd som tillhandahölls internt hörde olika former av affärsrådgivning och idéutveckling. I första hand försökte inkubatorerna använda sig av sin interna kompetens men de behov som inte kunde tillgodoses internt slussades ofta ut till externa aktörer. Exempel på problem som ofta löstes externt var finansieringsfrågor, redovisningsfrågor, juridiska frågor kring t ex bolagsbildning, licens och patent. Den erbjudna rådgivningen varierade kraftigt mellan olika inkubatorer och gränsen för vad som generellt behandlades internt respektive externt var flytande. I många fall tillhandahöll inkubatorn kontakten med en mentor samt i vissa fall styrelsestöd. Vad gäller intern rådgivning var denna nästan alltid gratis. Extern rådgivning kunde vara alltifrån gratis (genom avtal med den rådgivande parten) till marknadsprissatt.
- I syfte att stödja företagen bedrevs även i de flesta fall någon form av *utbildning*. I vissa fall var dessa utbildningstillfällen obligatoriska. Gemensamt genomfördes även i vissa fall samordnade projekt. Detta skedde framför allt inom marknadsföring, men även inom t ex forskning och miljödiplomering.
- *Finansieringsfrågor* beskrevs i många fall vara en prioriterad del av verksamheten. Exempel på externa finansiärer var Nutek, ALMI, Teknikbrostiftelsen, banker och regionala stödorganisationer. Samarbeten med riskkapitalbolag och banker förekom. I några få fall kunde även inkubatorn själv gå in med villkorslån eller som delägare. I den sistnämnda formen utgjorde ett visst delägarskap ett av kraven för att företaget skulle få ta del av inkubatorns stöd.
- Generellt tycktes arbetet med att skapa olika slags *mötesplatser* vara prioriterat. *Internt* uppmuntrades kontakten företagen emellan genom t ex lokalernas utformning, kontakter i samband med utbildningsverksamhet, uppförande av en gemensam webbplattform och socialt umgänge i olika former. Man försökte skapa en samarbetskultur för att stimulera att företagen utbytte tjänster och olika typer av samarbeten. *Externt* försökte man skapa kontakter genom att ge företagen access till teknikparkens och universitetets/högskolans kontaktnät. Genom att behålla kontakten med utexaminerade företag tillvaratogs i vissa fall även deras erfarenhet. Mentorsverksamhet och samarbeten med andra forum som t ex företagarföreningar utgjorde andra sätt genom vilka inkubatorerna försökte uppmuntra skapandet av externa kontakter.
- Inkubatorerna medförde en *imagefördel* för företagen.

Det kan också nämnas att inkubatorerna i samtliga fall hade en koppling till universitet eller högskola.

Inkubatorns arbetssätt

Smilor & Gill (1986) menar att de utifrån sin studie av amerikanska inkubatorer har funnit tio ”critical success factors”. Till sin karaktär skiljer sig dessa tio faktorer åt betydligt. Faktorerna innefattar beskrivningar av inkubatorns arbetssätt, goda förutsättningar för inkubatorns verksamhet samt inkubatorns fördelar för dess företag. Framgångsfaktorerna presenteras nedan med Falkeström & Larssons (2000) sammanfattningar.

Affärsexpertis

Nystartade företag besitter ofta resurser i form av tekniskt kunnande, idéer och även kapital. De saknar dock ofta, till olika grad, den affärsmässiga kompetensen att utveckla dessa tillgångar till en hållbar affärsidé. Det handlar om brister i förmågan att upprätta en affärsplan, effektiv marknadsföring samt rutiner för redovisning och ekonomisk styrning. Inkubatorn kan hjälpa företagen med detta antingen genom att tillsätta en egen expertgrupp eller genom att ge företagen tillträde till ett konsultnätverk där de kan köpa tjänsterna, ofta till en förmånlig kostnad.

Finansiering och kapital

Finansieringen är en viktig del av det nystartade företaget. Inkubatorns uppgift är bland annat att bistå företaget med råd. Detta kan gälla värderingen av olika finansieringsalternativ, förmedling av kontakten mellan företaget och den investerande parten och stödja företaget vid förhandlingar.

Basutbud av vardagstjänster

Genom att låta företagen dela på gemensamma faciliteter för exempelvis kopiering, reception och andra administrativa stödfunktioner kan företagen undvika tidiga investeringar i funktioner som man nyttjar tämligen sällan och oregelbundet. Företagen betalar istället kostnaden som bestäms utifrån hur ofta man använder de olika tjänsterna.

Offentligt stöd

Stödet från de lokala offentliga institutionerna är också viktigt. Ofta är inkubatorerna startade med kommunen som en av projektets initiativtagare och finansiärer.

Entreprenöriellt nätverk

Entreprenörskap är en dynamisk process och som sådan kräver den kopplingar inte bara mellan individer utan också med en mängd institutioner. Ju starkare, mer komplext och mer diversifierat detta nätverk är desto snabbare finner entreprenörens olika problem sina lösningar och desto större är chansen att ett nytt företag lyckas. Inkubatorn anses i detta sammanhang kunna fungera som ett interface som ger företaget tillträde till ett bredare och mer komplett nätverk.

Undervisning i entreprenörskap

Denna undervisning skall syfta till att underlätta den fas då företaget lämnar inkubatorns omsorg och står på egna ben. Träning och utbildning kan ske genom formella och strukturerade program, eller genom mer informella interaktionsprocesser, diskussioner och erfarenhetsutbyten.

Image

Inkubatorns rykte är viktigt för att skapa en positiv anda och för att attrahera resurser och lättare knyta till sig starka finansiärer. Ett bra rykte kan skapas genom moderna och attraktiva lokaler, koppling till nyckelinstitutioner, både offentliga och privata, en erfaren och framgångsrik förvaltare, en bra styrelse (ledning), en erkänd rådgivningsgrupp, en grupp lovande uppstarts företag, framgångsrika ”utexaminerade” företag etc.

Valprocess av företag

Att driva en inkubator handlar också om att välja vilka företag man skall hjälpa. De kriterier man sätter upp för urvalet blir viktigt för inkubatorns utveckling. Kriterierna skall sättas upp utifrån det syfte och de mål inkubatorn har. Exempel på kriterier som är bedömningsgrundande kan vara tillväxtpotential, potential att skapa jobb, fokus på viss bransch, betalningsförmåga, affärsplan och marknadsanalys.

Koppling till ett universitet eller en högskola

De flesta inkubatorer har etablerat en kontakt till ett universitet eller en högskola. Dessa kontakter har skapats ur ett ömsesidigt win-win-förhållande. Kontakten kan var både formell och informell.

Koncisa program och tydliga policys och procedurer

En tydlig bild av vad inkubatorns syfte är, både hos inkubatorns ledning och hos dess företag, anses som viktigt. Detta gör att företagen vet vad som förväntas av dem, hur de värderas och vad de kan förvänta sig av inkubatorn. En öppen kommunikation mellan företagen och inkubatorns ledning ökar möjligheten att lösa de problem som uppstår.

Även andra undersökningar har försökt identifiera vad som ska anses vara ”best practice”. Enligt Europa kommissionen (European Commission, 2002) bör en inkubator sträva efter följande beträffande sin verksamhet:

- Integrera verksamheten i utvecklingen av (teknik inom) regionen
- Identifiera målgrupper och använda intagningskriterier som fokuserar på företag där inkubatorn kan göra störst nytta.
- Utveckla högkvalitativa stödfunktioner
- Sköta verksamheten på ett affärsmässigt sätt
- Utveckla “virtuella” tjänster som företag utanför inkubatorn kan ha nytta av.

Dessa punkter ingår till viss del i Smilor & Gills (1986) faktorer ovan.

Smilor & Gill (1986) menar att ett företag i en inkubator kan och ska förvänta sig vissa fördelar av att sitta i en inkubator. I vårt konkreta fall har dessa fördelar också ett pris, i det här fallet i form av ägarandelar. Fördelarna bedöms då troligen vara mycket betydelsefulla för företaget i den tidiga utvecklingsprocessen. Denna bedömning av vikten av att vara verksamt inom en inkubator gör att det borde vara rimligt att se på inkubatorns bidrag som ett strategiskt beslut från företagets sida.

Strategiteori - det resursbaserade synsättet

Frågan hur ett företag skapar och behåller en konkurrensfördel har besvarats av teoretiker på i princip två olika sätt (Löwegren, 2003). Vi kommer att presentera dessa två olika synsätt till vad som är grunden till att ett företag uppnår och behåller konkurrensfördelar, det industriella synsättet och det resursbaserade synsättet. Det sistnämnda kommer att ges en mer utförlig beskrivning i och med att detta synsätt kommer att användas i uppsatsen.

Strategi och konkurrensfördelar

I litteraturen kan man finna en mängd olika definitioner av vad strategi är. Barney (2002) använder en definition som ursprungligen presenterades av Drucker:

"Strategy is defined as a firm's theory about how to compete successfully." (Barney, 2002 s 6)

Barney (2002) menar också att att konkurrera framgångsrikt är detsamma som att företaget har en konkurrensfördel. Konkurrensfördel definierar Barney på följande sätt:

"A firm experiences competitive advantages when its actions in an industry or market create economic value and when few competing firms are engaging in similar actions". (Barney, 2002 s 9)

Om definitionen av strategi och definitionen av konkurrensfördel översätts och sätts samman kan med detta resonemang strategi definieras som:

"Ett företags teori om hur det ska uppnå konkurrensfördelar."

De flesta strategiforskare har sedan 1960-talet utgått från att företaget ska skapa en passform mellan företaget och omvärlden (Mintzberg et al, 1998). Man har då arbetat utifrån det ramverk som innebär att:

"firms obtain sustained competitive advantage by implementing strategies that exploits their internal strengths, through responding to environmental opportunities, while neutralising external threats and avoiding internal weakness". (Barney, 1991 s 99)

Det finns alltså en intern aspekt och en extern aspekt av hur konkurrensfördelar kan skapas. Utifrån dessa två olika aspekter har två olika strategiteoretiska synsätt vuxit fram, ett som i huvudsak fokuserar på de externa förutsättningarna och ett som istället betonar företagets interna förutsättningar. Under 1980-talet dominerade det mer externt inriktade synsättet och det mer internt fokuserade synsättet var till en början en motreaktion till dessa externa analyser (Grant, 1991). Dessa olika synsätt ses i nuläget alltmer som komplement till varandra och Dierickx & Cool (1989) menar att positionen på marknaden och de företagsunika resurserna tillsammans bestämmer företagets konkurrenssituation.

Det industriella synsättet

Detta synsätt fokuserar i huvudsak på den industri som företaget är verksamt inom. Företaget bör positionera sig på ett sådant sätt att det kan försvara sig mot fem olika krafter. Dessa krafter är: konkurrenter, potentiella nykomlingar, ersättningsvaror, leverantörer och köpare (Porter, 1980). Krafterna är det som driver konkurrensen inom branschen och bestämmer därmed lönsamheten i branschen. Det är konkurrenssituationen, inträdes- och utträdes hinder, förekomsten av ersättningsvaror och köparnas och leverantörernas kraft i förhandlingar som avgör hur lönsamt ett företag kan bli i en specifik bransch. Den position

som ett företag har i en bransch är därför av största värde. Det är marknaden och konkurrensen som avgör vilken strategi företaget ska välja (Rumelt, 1984). Det finns enligt detta synsätt endast två framkomliga vägar för företaget. Det kan antingen välja en lågkostnadsstrategi, där företaget producerar stora volymer och därmed erhåller stordriftsfördelar, eller en differentieringsstrategi, där företaget producerar en produkt som det kan ta ut ett högre pris för. Om företaget inte följer någon av dessa två strategier, utan istället hamnar mitt emellan drabbar det företaget genom sjunkande lönsamhet och företaget försämrar sin konkurrenssituation på marknaden.

Ett alternativt, eller kompletterande, synsätt till det industriella synsättet är det resursbaserade synsättet.

Det resursbaserade synsättet

Det resursbaserade synsättets utgångspunkt är att ett företag består av delmängder av resurser (Grant, 1991). Ursprungligen var synsättet kritik mot den ekonomiska inriktning som innebar att företagets produktionsverksamhet i modellerna sågs som en ”black box”. En av de tidigaste och mest uppmärksammade författarna inom området var Penrose som redan 1959 diskuterade företagets heterogena uppsättning av resurser och deras betydelse för företagets tillväxt (Foss & Robertson, 2000).

I dagsläget är det resursbaserade synsättet ett sätt att beskriva och förklara hur konkurrensfördelar kan skapas där fokus är riktat mot företagets sammansättning av interna företagstillgångar (Barney, 1991). Utifrån detta synsätt skapas ett företags konkurrensfördelar genom användande, anskaffande och skapande av företagsunika resurser.

Det resursbaserade synsättet grundar sig på två antaganden (Barney, 1991).

- För det första har företagen inom en industri en heterogen tillgång till strategiska resurser.
- För det andra är dessa resurser inte perfekt mobila mellan olika företag. Detta innebär att heterogeniteten kan bevaras över en tidsperiod

Utifrån dessa antaganden har Barney utvecklat ett ramverk, VRIO-ramverket. Barney (2002) menar att ett företags resurser måste ha fyra attribut för att erhålla en uthållig konkurrensfördel.⁸ Dessa attribut är:

- Resursen måste vara *värdefull* i den mening att den skapar möjligheter och/eller neutraliserar hot i företagets omgivning.
- Resursen måste vara *sällsynt* bland företagets nuvarande och potentiella konkurrenter.
- Resursen måste vara *svår att imitera*.
- Företaget måste *organiseras* så att det stödjer och utnyttjar resurserna.

De två första attributen, att resursen ska vara värdefull och sällsynt, för att kunna generera en konkurrensfördel är mycket grundläggande. Beträffande det tredje attributet, det som säger att en resurs bör vara svår att imitera för att den ska ha potential att generera en uthållig konkurrensfördel, skulle en resurs som lätt gick att imitera inte kunna generera en konkurrensfördel eftersom företagets konkurrenter då skulle kunna anskaffa denna resurs. Om resursen däremot är svårimitierbar upplever konkurrenter eller potentiella konkurrenter en konkurrensnackdel i form av en kostnad om de försöker imitera resursen. Imitering

⁸ Ramverkets ingående attribut har omdefinierats jämfört med Barneys ursprungliga utformning.

förekommer i princip antingen i form av kopiering eller substituering (Barney, 2002). Vad som avgör om en konkurrent väljer att över huvud taget försöka kopiera eller substituera en resurs är hur kostsamt detta är för det konkurrerande företaget. Det finns flera olika faktorer som kan vara orsaken till att en resurs är svår att kopiera eller substituera och därmed innebära kostnader för ett konkurrerande företag (Dierickx & Cool, 1989).

Tre av dessa faktorer är (Barney, 2002):

- *Unika historiska förutsättningar.* Ett företag kan på grund av unika historiska förutsättningar ha kunnat få tillgång till eller skapat resurserna till en låg kostnad. För de företag som senare vill anskaffa resursen kan kostnaden för detta vara avsevärt högre.
- *Otydligt orsakssamband.* I vissa fall kan det vara svårt att se vilka resurser det är som ger ett företag dess konkurrensfördel. Eftersom det är svårt att förstå vilka resurser det är som bör kopieras av konkurrerande företag försvåras och fördröjas en imitering.
- *Social komplexitet.* Vissa resurser kan vara kostsamma att imitera på grund av att de är socialt komplexa och därmed svåra att kontrollera och därmed imitera.

Resurser

Det är inte bara företagsinterna resurser som kan vara en tillgång utan också resurser som företaget har tillgång till utanför sin egen organisation.

Barney (1991) citerar Daft när han definierar vad företagets resurser består av:

“Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable [it to] improve its efficiency and effectiveness.” (Barney, 1991 s 101)

Detta är en mycket vid definition där i princip allt som gör att ett företag kan fungera effektivare ses som en resurs. För att bättre förstå och kunna beskriva företagets resurser har flera olika klassificeringar gjorts.

Typer av resurser

Flera forskare har gjort kategoriseringar av olika typer av resurser. Vi kommer i nedanstående stycke att presentera några av dessa.

Penrose (1959) gjorde ett mycket tidigt försök till en uppdelning av olika resurstyper. Hon skriver att *“land, equipment, labour and capital”* skulle kunna vara lämpliga indelningar men fortsätter:

“but the subdivision of resources may proceed as far as is useful for the problem at hand” (Löwegren, 2003 s 13)

Ansoff (1965) presenterade en annan av de tidigt utförda indelningarna mellan olika typer av resurser. Han delade in resurserna i fysiska, monetära och humana resurser. Till denna tidiga kategorisering har senare kategorier som management (Learned et al, 1965), teknologi (Andrews 1971) och image (Grant 1991) tillkommit.

I litteraturen finns en rad ytterligare indelningar av resurser. Grant (1991) delar upp Barneys definition av resurser i dels resurser som är det man har och förmågor som beskriver hur resurserna används av företaget. Grant menar att en viss uppsättning av resurser inte nödvändigtvis innebär att dessa resurser leder till på förhand bestämda förmågor. Däremot

sätts gränserna för vilka förmågor ett företag kan utveckla av vilka resurser ett företag förfogar över, deras kvalitet och kvantitet (Grant, 1991).

I det resursbaserade synsättet är det endast de resurser som kan generera konkurrensfördelar som är av intresse (Amit & Schoemaker, 1993). I många fall är det de immateriella resurserna som är svårast att imitera. Immateriella resurser utgörs av exempelvis patent, varumärken och image. En indelning av de immateriella resurserna utifrån möjligheten för företaget att äga resurserna är resurser som har ett sakinnehåll och resurser som har ett egenskapsinnehåll (Miller & Shamise, 1996). Resurser som har ett sakinnehåll kan ägas av företaget medan resurserna med ett egenskapsinnehåll inte kan ägas. Exempel på resurser med sakinnehåll i exemplet ovan är patent och varumärken medan imagen har ett egenskapsinnehåll.

Ytterligare indelningar kan göras utifrån hur enkla resurserna är att uppfatta, de kan vara olika tydliga. Hall (1992) har gjort en åtskillnad mellan olika resurser av typen, ”tangible” eller ”intangible”, vilka skulle kunna översättas med gripbara eller ogripbara. Hall menar att ej gripbara resurser är värdefullare än de gripbara eftersom de är svårare att skapa, de kan inte köpas och de förstörs lätt. Hall (1993) delar även in de ogripbara resurserna i underkategorier och gör skillnad på ”assets, skills and competencies”. ”Assets” och ”skills” är vad företaget har och ”competencies” är vad företaget gör. Prahalad & Hamel (1990) talar om ”core competencies” för att beskriva ett företags styrkor. Dessa ”core competencies” kan sägas utgöras av företagens dynamiska förmåga att förnya sin egen verksamhet och denna förmåga är företagens främsta konkurrensmedel. Ett liknande synsätt har Teece et al (1997) när de talar om ”dynamic capabilities”. I litteraturen existerar ett visst mått av begreppsförvirring då de olika begreppen för att kategorisera olika typer av resurser inte används på ett enhetligt sätt.

Dynamiska resurser och nätverk

Collis & Montgomery (1995) menar att resursers värde aldrig kan bestämmas utan att hänsyn tas till marknadskrafterna. En viss resurs kan ha ett värde i en viss industri men inte i en annan industri eller vid en annan tidpunkt. Detta är grunden till att omvärlden kan ses som föränderlig eller dynamisk ur ett företags synvinkel. Den dynamiska omvärlden ökar värdet av att företaget kontinuerligt utvecklar sina kunskaper och sina förmågor. Inom det resursbaserade synsättet finns det få förklaringar till hur ett företags resurser skapas (Foss, 1997). Under senare tid har dock betydelsen av företagens nätverk och dess resursskapande funktion uppmärksammats. Nätverksstrukturer kring ett företag antas ge företaget möjligheter att erhålla kompletterande resurser. Gulati et al (2000) argumenterar för att nätverk och relationer utifrån ett resursbaserat synsätt är en viktig källa för skapandet av icke kopierbara värdeskapande resurser. Das & Teng (2000) menar att företag genom att ingå i ”strategiska allianser” kan skapa konkurrensfördelar och även Foss (1999) menar att nätverksrelationer (”network capabilities”) kan vara en källa till konkurrensfördelar genom att vara värdefull, sällsynt och vara svår att kopiera.

Värdet av ett nätverk kan vara kopplat till dess förmåga att reducera konkurrenters möjligheter att etablera samma kontakter (Ahuja, 2000). Denna så kallade ”lock-out”-effekt håller konkurrerande företag utanför nätverket då ett företag har fyllt ett kompetensgap i nätverket. En nätverksrelation kan också låsa in resurser när ett val att alliera sig med en partner omöjliggör samarbeten med andra (Gulati et al, 2000). En fördel med en nätverksrelation med ett etablerad, trovärdigt företag kan vara att trovärdigheten även passerar över till det inte så etablerade företaget (Stuart et al, 1999).

En viss typ av nätverk, kluster, där företagen är lokaliserade inom ett begränsat område har fått stor uppmärksamhet under senare år. Porter (1998) menar att ett kluster av likartade företag kan vara en källa till konkurrensfördelar på flera olika sätt. Ett företag i ett kluster har bättre tillgång till arbetskraft och leverantörer, det har bättre tillgång till specialanpassad information som byggs upp inom klustret och det kan dra fördelar av andra företags prestationer som Porter menar kan förstärka det egna företags framgång. Porter menar också att produktiviteten kan förbättras genom tillgång till infrastruktur och utbildning som tillhandahålls inom klustret samt det faktum att konkurrensen mellan de olika företagen förstärks. Inom ett kluster är det även möjligt att företagen drar nytta av varandras erfarenheter, det vill säga det kan förekomma en form av kollektivt lärande (Camagni, 1991). Informell kommunikation mellan företag anses vara viktigt för utbytande av idéer och för att bygga den lokala innovativa kapaciteten. De informella kontakterna bör också öka känslan av gemenskap mellan företagen. Detta förtroende ökar företagets öppenhet och information överförs lättare (Larsson m fl, 1999).

Kritik mot de båda synsätten

De båda strategieriktningarna har i viss mån ställts mot varandra. I den traditionella SWOT-analysen kan det industriella synsättet sägas fokusera på externa ”Opportunities” och ”Threats” medan det resursbaserade synsättet fokuserar på interna ”Strengths” och ”Weaknesses”. Kritik mot det industriella synsättet har i första hand bestått i att synsättet kan uppfattas som begränsat och utestängande av alternativa förklaringar (Mintzberg et al, 1998).

Det resursbaserade synsättet har kritiserats för att det inte förklarar hur resurser skapas och att synsättet i analyser av företag resulterar i en form av cirkelbevis. Värdefulla resurser ger ett företag konkurrensfördelar och ett företag med konkurrensfördelar har värdefulla resurser (Powell, 2001). För att undvika detta bör resurser enligt Foss (1997) studeras utifrån på förhand givna kriterier för vad som karakteriserar värdefulla resurser samt att dessa ska bedömas så objektivt och insiktsfullt som möjligt vilket enligt Foss också är möjligt med hjälp av exempelvis expertpaneler.

Kritik som riktats mot båda strategiperspektiven rör vad man kan kalla den dynamiska omvärlden och båda perspektivens avsaknad av iakttagande av detta (D’Aveni, 1996). För den industriella skolan innebär detta att förändringar på marknaden sker så snabbt att konkurrensfördelar kommer och går i ett mycket högt tempo vilket leder till att en strategi som innebär en anpassning till marknaden inte är en framkomlig väg. För det resursbaserade synsättet innebär denna ”hyperkonkurrens” att det är mycket svårt för ett företag att med hjälp av en eller flera resurser skapa uthålliga konkurrensfördelar. Istället handlar det om att utveckla temporära fördelar jämfört med konkurrenter.

Konkurrensfördelar, NTBFs och resursdynamik

De flesta studier som har gjorts kring konkurrensfördelar har behandlat stora framgångsrika företag (Löwegren, 2003 s 16). Utifrån de speciella förutsättningar som råder för ett NTBF i den tidiga utvecklingsfasen behöver vi förändra och förtydliga den roll resurser har i denna utvecklingsfas och hur denna roll förändras.

Resurser och NTBFs i den tidiga utvecklingsprocessen

När det gäller NTBFs har tekniken en central betydelse eftersom företagets främsta konkurrensmedel härstammar från kunskap inom teknologi i bred bemärkelse (Lindholm-Dahlstrand, 1999). Med denna utgångspunkt kan vi konstatera att resurser kopplade till tekniskt kunnande är viktiga för ett NTBF. I den tidiga utvecklingsprocessen är det dock inte enbart den tekniska förmågan som är av betydelse. Ferguson (1999) menar att ett ungt företag kommer i kontakt med flera problem speciellt när det ska etablera sig på marknaden. Anskaffning av resurser som kompletterar resursbasen och leder till att innovationen kan realiseras och marknadens acceptans vinnas är avgörande för företaget.

Mycket av entreprenörsforskningen som behandlar resurser beskriver och diskuterar därför hur företag anskaffar och använder resurser (se exempelvis Vesper, 1990). Detta ses oftast inte som en möjlighet att skapa uthålliga konkurrensfördelar utan snarare som en nödvändighet för att kunna förverkliga den tänkta framtida konkurrensfördelen kopplad till den tekniska produkten eller tjänsten.

Att diskutera resurser utifrån ett NTBFs utgångspunkter i den tidiga utvecklingsprocessen är alltså till stor del att diskutera kompletterande resurser till den tydligaste och mest sannolika konkurrensfördelen vilken tar sig uttryck i företagets produkt eller tjänst.

I den tidiga utvecklingsprocessen handlar konkurrensen för ett NTBF inte alltid om att tävla mot likartade konkurrenter utan istället att tävla om tänkta kunders alternativa användning av sina ekonomiska resurser, de resurser som ska utgöra det nystartade företagets intäktsbas. De företag som överlever den första svåra tiden har enligt Klofsten (1992) skaffat sig en grund som de därmed kan utvecklas vidare från.

Att utifrån uppsatsens syfte i allmänna ordalag diskutera vilka resurser som skulle kunna ge konkurrensfördelar för ett NTBF i förlängningen är i det här fallet inte tillräckligt för att uppfylla vårt syfte. Detta beror på att det är innovationen som har så stor betydelse i det här sammanhanget och det faktum att vi i första hand studerar en tidig utvecklingsprocess. Företagets hela verksamhet är inriktad mot en produkt/tjänst som ligger till grund för den konkurrensfördel som kan uppstå på kort sikt. Potentiella konkurrensfördelar som inte är direkt kopplade till den fysiska produkten/tjänsten ökar i betydelse först i de senare skedena av företagets utveckling.

I den tidiga fas som studeras i den här uppsatsen är det istället i första hand ”konkurrensnackdelar” som ska elimineras istället för konkurrensfördelar som ska skapas. Skillnaden kan upplevas som akademisk men har implikationer för hur resurser ska värderas. En grundtanke i det resursbaserade synsättet är att företagsspecifika resurser kan skapa konkurrensfördelar (Barney, 1991). I det här sammanhanget kan det vara svårt att anskaffa resurser som alla, som över huvud taget konkurrerar på en marknad, redan har. Resurser som är livsnödvändiga för ett företag i den tidiga utvecklingsfasen finns oftast i tillräcklig utsträckning bland etablerade konkurrenter. Exempel på resurser som ett etablerat företag

troligen har tillgång till är kapital och förtroende bland leverantörer och kunder. I den tidiga utvecklingsprocessen är fokus i lika hög grad riktat mot att upphäva brister, konkurrensnackdelar, som skapandet av konkurrensfördelar.

Man kan utifrån definitionen av Affärsplattformen *"ett tillstånd där företaget tillförs resurser och kan utnyttja dessa på ett sådant sätt att det kan överleva och utvecklas – under någorlunda normala förhållanden"* (Klofsten, 1992 s 9) se det som att företag kan börja konkurrera utifrån något mer likvärdiga förhållanden jämfört med sina konkurrenter när denna plattform är uppnådd. Detta eftersom det är först då som företaget med viss automatik tillförs resurser och har en förmåga att utnyttja dessa resurser. Resursanskaffningen och resursanvändandet kan ske utifrån en mer genomtänkt plan det vill säga en strategi kan implementeras. Innan dess är fokus i högre grad inriktat på överlevnad (Adizes, 1987).

Brush et al (1997) menar att resursbehovet förändras över tid för det unga företaget. Detta skulle kunna innebära att resurser som är viktiga i den tidiga utvecklingsprocessen i teorin kan vara betydelselösa som en källa till konkurrensfördelar i framtiden. Det finns alltså en inbyggd dynamik i vilka resurser som efterfrågas. På samma sätt kan värdefulla resurser som kan ligga till grund för en konkurrensfördel för företaget i framtiden, dvs efter det att Affärsplattformen har uppnåtts, sakna betydelse i den tidiga utvecklingsfasen.

I många fall finns det emellertid inte någon färdig strategi över hur företaget ska konkurrera på sikt, utan grundarna utgår från innovationen som i sig inte kan vara en källa till en konkurrensfördel över tid då den urholkas genom att konkurrenter kopierar och hittar ersättningsprodukter till innovationen (Anderson & Tushman, 1990). Det är därför möjligt, eller sannolikt, att strategierna växer fram successivt allt eftersom företaget utvecklas (jmf Mintzberg, 1985). Under utvecklingens gång kommer företaget kontinuerligt göra bedömningar om vilka resurser som bör anskaffas (Brush et al, 1998) och över tid kommer företagens resursbas därför att struktureras om och specialiseras (Grant, 1991).

Ovanstående resonemang leder till att vi behöver omdefiniera vad en konkurrensfördel för ett NTBF är i den tidiga utvecklingsprocessen. Eftersom vi utgår från Chalmers Innovation behöver vi även specificera hur Chalmers Innovation kan bidra till att en konkurrensfördel genereras. Att ett NTBF skulle ha en konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsprocessen när *"dess aktiviteter i en industri eller på en marknad skapar ett värde och när få konkurrerande företag ägnar sig åt samma aktiviteter"* (Barney, 2002 s 9, fritt översatt) känns inte relevant eftersom oklarheter finns beträffande konkurrenter och om aktiviteterna skapar ett värde.

Definition av konkurrensfördelar för ett NTBF i den tidiga utvecklingsprocessen

En vanlig definition av vad en konkurrensfördel ger för resultat för ett företag är att det är mer lönsamt än genomsnittet (Priem & Butler, 2001). I det här sammanhanget är det dock svårt att veta vad den genomsnittliga avkastningen är eftersom för det första någon lönsamhet i många fall inte har kunnat uppvisas, och för det andra att det är svårt att konstruera ett medelvärde att jämföra företagen i inkubatorn med. Eftersom företagen grundar sin idé på en teknisk innovation kan marknaden i vissa fall helt eller delvis ha skapats av företaget eller vara så pass ny eller instabil att det inte går att säga vad medelvärdet i branschen är.

I sin avhandling studerar Löwegren (2003) resurserna i teknik- och forskningsparker och deras betydelse för NTBFs. Löwegren definierar att ett NTBF har en konkurrensfördel:

"when firms increase their efficiency and effectiveness by employing resources which help them to grow and develop faster than their competitors".

Eftersom vi i uppsatsen vill undersöka hur Chalmers Innovation bidrar till företagets utveckling kommer vi i det här fallet att säga att ett företag har erhållit en konkurrensfördel av att vara verksamt i inkubatorn om det utvecklas snabbare än det hade gjort om det varit verksamt utanför inkubatorn. Under den tidiga utvecklingsprocessen är en konkurrensfördels uthållighet inte av något intresse eftersom utvecklingsprocessen är en avgränsad period i tid och beträffande aktiviteter. I den tidiga utvecklingsprocessen finns det dock fortfarande konkurrensfördelar som är mer betydelsefulla än andra. Dessa kallar vi i det här sammanhanget som avgörande konkurrensfördelar. *En avgörande konkurrensfördel under den tidiga utvecklingsprocessen definieras som en fördel som har avgörande betydelse för om en Affärsplattform kan uppnås över huvud taget eller uppnås väsentligt snabbare.* Med väsentligt snabbare menar vi att problem kan lösas av att företaget sitter i inkubatorn vilka man vid tidpunkten då de uppstod inte hade kunnat övervinna utanför inkubatorn. Att en lösning till ett sådant problem aldrig någonsin skulle kunna lösas utanför inkubatorn är svårt att uttala sig om och därmed fyller tillägget "väsentligt snabbare" en funktion.

I den tidiga utvecklingsprocessen definierar vi alltså att företagen har en *konkurrensfördel* av att vara verksamt inom Chalmers Innovation om de utvecklas snabbare än vad de hade gjort annars. En *avgörande konkurrensfördel* innebär att företaget utvecklas väsentligt snabbare eller ges möjlighet att överhuvudtaget utvecklas jämfört med att inte vara verksamt inom inkubatorn.

Efter det att en Affärsplattform har uppnåtts kan företaget anses ha nått en mer normal konkurrenssituation. I detta skede definierar vi konkurrensfördelar utifrån Barneys definition:

"A firm experiences competitive advantages when its actions in an industry or market create economic value and when few competing firms are engaging in similar actions" (Barney, 2002 s 9).

I fortsättningen kommer således definitionen av konkurrensfördel att skilja sig åt beroende på var i utvecklingen företaget befinner sig.

Resurser av värde för NTBFs och former för resurskomplettering

Utifrån ett resursbaserat synsätt är ett företags överlevnad beroende av resursanskaffning. Företaget måste anpassa sig till omgivningen och de förutsättningar som råder och därigenom möjliggöra en nödvändig resurstillförsel utifrån samtidigt som det måste upprätthålla ett godtagbart ”makt-beroende”-förhållande vid utbyte av resurser (Pfeffer & Salancik, 1978). Detta innebär att företaget måste hitta vägar för att interagera med andra aktörer i omgivningen på ett sådant sätt att dessa är villiga till ett sådant resursutbyte.

Det är inte nödvändigt att viktiga resurser finns inom ett företag utan det är fullt tillräckligt att resurserna finns inom företagets kontroll. Det är alltså möjligt att företag delar och gemensamt skapar nödvändiga resurser (Gulati et al, 2000). Med dessa utgångspunkter är det därför av intresse att studera vilka resurser som kan vara värdefulla för ett NTBF i sin resurskompletterande uppbyggnadsfas och hur detta resursbehov kan tillgodogöras. Detta för att bättre förstå relationen mellan företagets behov och inkubatorns verksamhet.

Klofsten m fl (1988, i Ferguson, 1999) har identifierat ett antal behov som ett NTBF kan förväntas behöva få tillgodosedda. Några av dess behov är:

- Kapital
- Personal
- Lokal
- Produktionsutrustning
- Tekniskt kunnande
- Kunskap inom finansiering och redovisning
- Marknadsföringskunskap
- Produktionskunskap
- Kunskap inom personalarbete
- Kunskap inom management

Dessa resurser har dock inte någon egentlig koppling till företagets omvärld, det vill säga tillgång till dessa resurser säger ingenting om marknadens bedömning av företaget och dess produkt.

Ferguson (1999) menar att ett NTBF kan ha större svårigheter med att täcka sitt externa resursbehov än andra företag och att detta kan förklaras med tre olika förutsättningar som råder för NTBFs.

- För det första är NTBFs företag som är i ett tidigt utvecklingskede.
- För det andra har NTBFs speciella behov beträffande teknisk kompetens både beroende på företagets tekniska intensitet och på att tekniken som produkten eller tjänsten bygger på är ny.
- För det tredje kan ett NTBF ha speciella problem med att uppnå en legitimitet på grund av att företaget är baserat på ny teknik som kan vara svår att förstå och ta till sig.

Ovanstående tre förutsättnings betydelse för ett NTBF sammanfattar Ferguson som att ett NTBF är ett ungt företag som är under utveckling med en ny, eventuellt svårförstålig produkt. Företaget måste knyta kontakter med omvärlden för att få tillgång till kapital,

medarbetare, kunder och övriga resurser. Dessutom kan de ha speciella behov beträffande tillgång till högteknologiskt kompetens, både för att kunna utveckla sin produkt vidare och för att åstadkomma ytterligare innovationer. Det unga företaget måste skaffa sig en plats i ett sammanhang och där övertyga sin omgivning att det är pålitligt och har någonting värdefullt att erbjuda. Företaget måste skapa legitimitet för sig och sin produkt och har inte fördelen av tidigare referenser.

Stinchcombe (1965) har presenterat en ofta refererad idé om små företags sårbarhet på grund av det faktum att de inte har hunnit bli erkända och etablerade. Singh m fl (1986) har funnit att ett företag kan uppleva en sårbarhet på grund av den tidiga fas företaget är i. Singh menar att ”liability of newness” i första hand beror på att företaget inte har tillräckligt effektiva utbytesrelationer med omvärlden. Yuchtman & Seashore (1967) går så långt som att definiera effektivitet som just förmågan att anskaffa resurser. Enligt Falkeström och Larsson (2000) kan man generellt säga att de flesta företag i den tidiga utvecklingsfasen saknar bland annat ledarskapskompetens, finansiering för utvecklandet av sina produkter, juridisk kompetens för säkrandet av patent, resurser för forskning, bra lokalisering, samt stöd för olika servicetjänster och produktion.

Olika forskare har försökt knyta olika resursbehov till olika tidpunkter i företagens utveckling. Reid & Garnsey (1998 i Falkeström & Larsson, 2000) skiljer mellan tre olika utvecklingsfaser i det nystartade företaget: *resursidentifiering*, *resursmobilisering* och *resursgenerering*. Vidare ger författarna exempel på olika resursbehov som normalt uppstår i de olika stadierna:

Tabell 3 Utvecklingsfaser och resursbehov

	Finansiella resursbehov	Fysiska resursbehov	Informationsbehov	Relationsbehov
Resursidentifiering	Prospektering	Tillgång till testutrustning	Marknadsundersökning,	Teknisk expertis Potentiella partners
Resursmobilisering	Utveckling	Lokaler Utrustning	Starta-eget-information	Finansiärer Leverantörer Kunder
Resursgenerering	Produktion Administration	Lokaler Stödtjänster Produktions-teknologi	Affärsutveckling Marknadsföring Redovisning	Kunder Personal Leverantörer Distributörer

Resurskomplettering från omgivningen

Resursbehovet för ett NTBF kan uppfyllas genom att resurser överförs till företaget eller att företaget kan få del av resurser som är gemensamma för flera aktörer. Den externa resurstillsättelsen kan vara av olika slag. Beträffande företag i en inkubator menar Smilor och Gill (1986) att ett företag kan och ska förvänta sig vissa fördelar av att vara verksamma inom denna. Dessa fördelar är:

- Ökad trovärdighet
- Snabbare inläring
- Snabbare problemlösning
- Tillträde till företagsnätverk

I de beskrivningarna av vad inkubatorer ska tillföra för tjänster finns ett grundläggande problem. Ju enklare en tjänst är i sin uppbyggnad, desto tydligare beskrivs den i redogörelserna. De mer komplexa tjänsterna såsom rådgivning och utbildning är mycket allmänt hållna. Ett av Barneys (1991) attribut för vad som kännetecknar en resurs eller resurskombination som kan ge en uthållig konkurrensfördel är om resursen är svår att imitera. Denna svårighet kan förklaras med att resursen är socialt komplex eller att orsakssambanden är otydliga. De tjänster som därmed har potential att generera uthålliga konkurrensfördelar kan vara de tjänster som inte på ett enkelt sätt går att beskriva och därmed imitera. I den tidiga utvecklingsprocessen kan dock resurser som är mycket enkla att beskriva, såsom kapital, vara mycket värdefulla. I det fallet är problemet att de är svåra att anskaffa.

Enligt Teece (1986, i Christensen, 1990) krävs det oftast kompletterande tillgångar för att möjliggöra kommersialisering av en teknisk innovation. Dessa tillgångar behöver inte i samtliga fall finnas inom företaget utan kan även finnas utanför företaget om företaget har åtkomst till dessa externa tillgångar.

Inkubatorer är som vi nämnt tidigare oftast lokaliserade inom en teknik- och forskningspark (teknikpark). I teknikparken finns resurser tillgängliga för företagen om än med vissa begränsningar. Löwegren har i en studie av teknikparkers tillförsel av resurser identifierat vissa resurser med vissa egenskaper som vi sammanfattar nedan (Löwegren, 2003 s 70 – 75):

Universitetsrelaterade resurser

- Koppling till universitetet
 - Tillgång till senaste kunskapen
 - Minskad utvecklingskostnad om utvecklingen görs på universitetet
 - Tillgång till universitetets utrustning
 - Konkurrenter hindras från att etablera samma koppling – dvs. de blir utestängda från den senaste forskningen inom området
 - Specialiseringen av kunskap vid universitetet gör relationen unik
 - Uppbyggnaden av kunskap över tid gör relationen svårkopierbar, vilket är en konkurrensfördel för företaget
- Utbildning
 - Tillgänglig för alla – den fysiska närheten är enda fördelen
- Tillgång till arbetskraft
 - Närhet som innebär möjlighet att kunna attrahera studenter inom företagens område

För alla dessa tre resurser gäller att det är närheten till universitetet som är det speciella. Denna närhet kan man även hitta utanför teknikparken. Även om kopplingen till universitetet är värdefull så är den inte unik, men det är bara ett visst antal företag som kan ligga nära universitetet så resursen är i viss mån knapp.

Teknikparksfaciliteter

- Affärsrådgivning
 - Konsulter, riskkapital – även tillgängligt utanför teknikparken
- Service (lokaler, sekreterare, kopieringsmaskiner, datanätverk, konferenslokaler, restaurang mm.)
 - Samma som ”företagshotell” – dvs. kopierbart och inte unikt
 - Är tids- och kostnadsbesparande för ett nystartat företag
 - Ger flexibilitet vad gäller storleken på lokaler, företaget behöver inte flytta till ny adress när det behöver större lokaler.
- Teknikparksdirektion/ledning
 - Mycket beroende av vem som är anställd som chef/ledare och de finansiella resurser han/hon har till förfogande

Klustereffekter

- Kollektivt lärande mellan företagen inom klustret
 - Ökar innovationstakten
 - Klustret bygger inträdesbarriärer dvs. gör det svårt för utomstående företag att komma in i nätverket av innovationer.
 - Utveckling över tid försvårar imitation
- Image
 - Gör det lättare för företagen att etablera det nödvändiga förtroendet för leverantörs- och kundkontakter

Skillnaden mellan teknikparker och inkubatorer enligt definitionerna innebär att det inom en inkubator kan finnas fler och mer anpassade resurser tillgängliga för företagen. Till skillnad från det som i Löwegrens lista benämns affärsrådgivning är inkubatorns resurser i princip inte tillgängliga för utomstående företag (utanför inkubatorn). Resurserna kan också förväntas vara ytterligare anpassade och större i omfattning än de resurser som är allmänt tillgängliga i teknikparken. Detta innebär att företag inom en inkubator, lokaliserad inom en teknikpark kan förvänta sig ovanstående resurser samt de mer specifika resurserna som inkubatorn tillhandahåller.

METOD

I det här avsnittet kommer vi att beskriva vårt metodval, undersökningens genomförande och resultatens kvalitet.

Val av metodansats

Yin (1989) anger tre faktorer med betydelse vid valet av metodansats. Dessa faktorer är:

- Forskningsfrågornas formulering
- Graden av kontroll som undersökaren har över den aktuella händelseutvecklingen
- Graden av fokusering på den samtida händelseutvecklingen

Av dessa tre faktorer är den första, gällande forskningsfrågans formulering den viktigaste. Syftet med denna uppsats kan i första hand betecknas ha karaktären av en ”hur”-fråga. De metoder som enligt Yin är lämpliga vid denna typ av fråga är experiment, historisk ansats och fallstudie. Av dessa tre ansatser har fallstudieansatsen valts eftersom experiment kräver kontroll över händelserna och den historiska ansatsen inte är lämplig för att undersöka en aktuell händelse.

En annan ofta använd metod är enkäter. Eftersom vår studie var explorativ/deskriptiv till karaktären och vi därmed inte hade klart för oss exakt vilka frågor som skulle vara relevanta när vi startade med undersökningen valde vi att inte genomföra någon enkätundersökning. Risken att missa förhållanden som bidragit till företagets utveckling skulle enligt vår bedömning ha varit större vid en enkätundersökning än vid en intervjuundersökning. Vi bedömde också att chansen för att frågorna skulle uppfattas på rätt sätt var större vid en intervjuundersökning, det vill säga uppfattas på det sätt som vi avsåg, då förtydliganden kunde ske och det var möjligt att ställa uppföljningsfrågor.

Yin (1989 s 23) definierar en fallstudie enligt följande:

”A case study is an empirical inquiry that: - investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when – the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which – multiple sources of evidence are used.”

Enligt Yin kan en fallstudie innehålla ett eller flera fall, bestå av kvalitativa eller kvantitativa data eller en kombination av båda. Beträffande vår undersökning var det egentliga fallet Chalmers Innovations bidrag där källorna dels var informationsmaterial, dels intervju med filialchefen Jörgen Hansson, dels sex stycken företagsföreträdare. Utifrån Yins definition kan vår undersökning klassificeras som en fallstudie.

Yin menar att det är viktigt att ha en genomtänkt design för studien. Designen ska säkra att:

- Data kopplas till forskningsfrågan
- Data och forskningsfrågan går att koppla till analys och slutsatser

Vi har genom vårt val av modell och teoretisk referensram försökt att definiera våra ingående begrepp på ett så tydligt och givande sätt som möjligt. Vår sammansatta modell med ingående definitioner och genomförande av datainsamling beskrivs nedan för att förklara våra val och ge en bild av processen.

Synsätt och modell

Utifrån uppsatsens syfte var vår första uppgift att hitta en eller flera lämpliga modeller för att kunna hantera den mer komplexa verkligheten och därmed göra det möjligt att undersöka företagets utveckling och Chalmers Innovations bidrag. Modellen har en tydlig koppling till de definitioner av bidrag och utveckling vi ansåg vara nödvändiga att göra. Vi börjar med att diskutera kring vår definition av ”utveckling” för att sedan diskutera kring vår definition av vad vi avser med Chalmers Innovations ”bidrag” till utveckling.

Definition av utveckling

Företagets utveckling definieras i den här uppsatsen som *nivåhöjning av ett antal olika aspekter beträffande företagets verksamhet*.

De aspekter vi valde att studera företagets utveckling utifrån bygger i huvudsak på Affärsplattformens aspekter. Vår bedömning är att dessa olika aspekter tillsammans ger den bästa beskrivningen av den tidiga utvecklingsprocessen.

Affärsplattformen är endast användbar för att beskriva den tidiga utvecklingsprocessen för ett företag med avseende på aspekternas nivåbedömning. Företagen i vår undersökning bör därför inte ha passerat denna tidiga utvecklingsfas.

Vår bedömning i det här fallet är att företagen i undersökningen håller sig inom nämnda fas. Inkubatorn är som nämnts tidigare endast till för att stödja företagen den första tiden, det vill säga cirka tre år. Denna tidsperiod motsvarar i princip den tid det tar för ett företag att uppnå en Affärsplattform (Klofsten, 1992).

Vi kombinerade Affärsplattformen med ett resursbaserat synsätt för att bättre kunna beskriva Chalmers Innovations bidrag.

Generellt sett finns det vissa svårigheter när utvecklingen för ett företag i den tidiga utvecklingsprocessen ska studeras (Löwegren, 2003). Andra möjliga sätt att definiera ett företags utveckling skulle kunna vara att koppla begreppet till tillväxt och/eller prestation av olika slag. Tillväxt skulle kunna mätas i exempelvis antalet anställda eller omsättningens ökning. Företagets prestation kan mätas med olika typer av vinstmått. Att använda sig av nyckeltal av olika slag innebär dock vissa problem i den tidiga utvecklingsprocessen (Klofsten, 1992). I den tidiga utvecklingsprocessen är det inte säkert att ett företag går med vinst men det kan ändå utvecklas på ett godtagbart sätt (Löwegren, 2003). Lindelöf (2002) menar att en kombination av flera olika mått bör användas för att studera entreprenöriell utveckling. Han kopplar utvecklingen till både prestation och tillväxt. Även Barney (2002) menar att en kombination av flera mått bör användas då prestation för ett företag ska mätas, eftersom samtliga enskilda mått har brister.

Det skulle också ha varit svårare att undersöka hur Chalmers Innovation har bidragit till utveckling på ett givande sätt om vi använt oss av ett utvecklingsmått i form av ett eller flera nyckeltal, då det inte går att uttala sig om i vilken grad Chalmers Innovation haft en påverkan på dessa.

I vårt fall önskade vi, med avseende på uppsatsens syfte, att utvecklingen skulle kunna beskrivas på ett så nyanserat sätt som möjligt. Och detta var den huvudsakliga anledningen

för valet av Affärsplattformen som en struktur för att mäta utveckling då denna modell innehåller ett flertal aspekter som gör att komplexiteten i utvecklingen tydliggörs.

Definition av bidrag

Vi valde att se Chalmers Innovations bidrag till företagens utveckling som *det direkta eller indirekta bidraget till anskaffande och skapande av resurser som genererar positiv påverkan på företagens utveckling.*

Bidragsdefinitionen grundas på ett resursbaserat synsätt. Tillförseln av resurser sker dels indirekt genom Chalmers Innovations olika aktiviteter såsom exempelvis utbildningar, dels genom direkt resurstillförsel som kapital. Även bidrag beträffande skapande och användandet av resurser som är positiva för företaget är ett viktigt bidrag och togs därför med i definitionen.

För att kunna mäta vad Chalmers Innovation gör för sina företag skulle man teoretiskt sett kunna ha tänkt sig fler olika möjligheter att gå till väga. Ett tänkbart sätt att mäta inkubatorns påverkan kunde vara att studera vad företagen som ryms inom Chalmers Innovation har presterat ekonomiskt och sedan jämföra det med företag inom samma bransch som inte varit verksamma inom Chalmers Innovation. Denna metod har i det här fallet inte varit en framkomlig väg på grund av svårigheten att få tag på ett dylikt jämförelsematerial och med hänsyn till den tid vi hade till förfogande. Dessutom hade en sådan studie inte givit någon information om på vilka sätt Chalmers Innovation bidrar till företagens utveckling.

Att vi valt att använda oss av det resursbaserade synsättet beror i först hand på att resursanskaffning ses som en mycket viktig del av verksamheten i den tidiga utvecklingsprocessen (Brush et al, 1997). Det industriella synsättet är också betydligt svårare att använda i en tidig utvecklingsprocess. Med det industriella synsättet är utgångspunkten i analysen positionen på marknaden och att det är möjligt för företaget att ”välja” strategi. För ett litet företag i den tidiga utvecklingsprocessen är det ofta svårt att definiera en marknad eftersom denna kan ha ”skapats” (jmf Schumpeter, 1934) och det är svårt att på ett fristående sätt göra val av vilka strategier som ska genomföras. Interna och externa förutsättningar påverkar till stor del valmöjligheterna (O’Gorman, 1997).

Undersökningsmodell

För att strukturera resurstillförseln och göra det möjligt att studera relevansen i denna tillförsel kopplade vi resurstillförsel, som tidigare beskrivits, till Affärsplattformen. Modellen har både ett internt och ett externt fokus, vilket innebär att företagets marknad och omvärld också tas i beaktande. Att endast studera tillförda resurser som sådana hade inte gett samma möjlighet att undersöka hur väl resurstillförseln är anpassad till företagets faktiska behov. De resurser som Klofsten m fl (1988, i Ferguson, 1999) menar att ett teknikbaserat företag kan behöva säger inte något om hur man kommer att lyckas tillfredsställa marknadens krav.⁹ Det är möjligt att ett företag har anskaffat samtliga resurser men ändå inte kommer att lyckas på grund av för dålig anpassning till sin tilltänkta marknad.

⁹ se Resurser av värde för NTBFs och former för resurskomplettering

I vår modell har vi delat upp aspekten Övriga relationer i olika delar eftersom vi ansåg att dessa relationer kan ha väsentligt olika karaktär. Övriga relationer består i vår modell av:

- utbyte med universitet/högskola
- utbyte med andra Chalmers Innovations-företag
- utbyte med externa företag
- tillgång till extern rådgivning

Vi valde också att bryta ut kapitalaspekten ur Övriga relationer och att inte se denna som en relation utan snarare som resultatet av en relation. Utifrån vårt syfte ökar, enligt vår bedömning, tydligheten i Chalmers Innovations bidrag om kapitaltillgången som sådan ses som en aspekt. I modellen har därför den fristående aspekten Kapitaltillgång tillkommit.

Vi valde också att försöka undersöka företagarnas drivkrafter i form av deras målsättning med företaget. Att mäta viljan att nå denna målsättning bedömde vi inte vara möjligt i denna undersökning.

De resurser som Chalmers Innovation tillför företagen kan ha en tydlig, direkt påverkan på utvecklingen av en aspekt som exempelvis bidrag till kapitalanskaffning. De flesta resurser som Chalmers Innovation tillför företagen har dock inte en lika uttalad påverkan på utvecklingen. De resurser som vi i första hand försöker hitta är resurser som utifrån litteraturen kan tänkas ha påverkan på aspekterna. Även om vi kan uttala oss om att en viss resurstillförsel rimligen borde påverka utvecklingen av en viss aspekt kan vi trots det i vissa fall ha svårt att uttala oss om och i vilken grad detta sker. I dessa fall har vi försökt göra en sannolikhetsbedömning.

Resurstillförsel och påverkan på enskild aspekt

Det finns inte några vattentäta skott mellan de olika aspekterna. Den koppling som vi valt att se mellan olika resurser och Affärsplattformens olika aspekter är i viss mån godtycklig. I vissa fall kan en resurs ha effekt på flera olika aspekter. Då vi har placerat en resurs under en viss aspekt innebär det inte att denna resurs inte kan ha betydelse för en annan aspekt. Typiskt för detta är att aktiviteter från Chalmers Innovations sida som påverkar kompetensen hos ett företag också kan påverka andra områden. Ett exempel är att utbildningar inom försäljning kan påverka både Kompetensen och eventuellt även Kundrelationerna. I intervjuguiden har vi, för att inte upprepa oss, valt att endast fråga om ett visst bidrag under så få aspekter som möjligt.

Praktiskt tillvägagångssätt

Nästa steg var att utifrån vår modell utforma en intervjuguide. Vår ambition var att skapa en så komplett bild som möjligt av hur Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen såg ut.

Utformning av intervjuguide

Syftet med denna guide var att täcka in samtliga möjliga bidragstyper och kunna kategorisera svaren i största möjliga mån. Denna undersökningsteknik är naturligtvis ingen garanti för att frågorna besvarades korrekt men ger respondenterna en möjlighet att direkt ställa en motfråga om några oklarheter råder. En annan fördel med den direkta intervjutekniken jämfört med en enkät var att vi som intervjuare kunde ställa uppföljningsfrågor för att fördjupa svaren.

För att i ett första skede skapa oss en bild av vad en inkubator kan erbjuda sina företag studerade vi först litteratur inom området. För att få en förfinad bild av vad en man från Chalmers Innovations sida ansåg sig erbjuda läste vi först befintligt informationsmaterial, både tryckt material och den information som fanns på Chalmers Innovations webbplats. I nästa steg intervjuade vi Jörgen Hansson, filialchef Lindholmen Center.¹⁰ Eftersom Chalmers Innovations bidrag inte beskrivs utifrån den struktur som vi använder har vi ”översatt” Chalmers Innovations aktiviteter till det bidrag dessa resulterar i för ett företag, sett ur vårt perspektiv. Utifrån den sammanlagda informationen gjorde vi bedömningen att Chalmers Innovation i huvudsak kunde bidra till utvecklingen på följande sätt för respektive aspekt:

Form av bidrag till utvecklingen

Idé

- Ökad förståelse för marknadsaspekten
- Förändring/förbättring av affärsmodell
- Förbättrad kommunicerbarhet av idén

Produkt/tjänst

- Assistans beträffande patent
- Tekniska kontakter

Marknad

- Assistans beträffande marknadsundersökningar
- Hjälp med inriktningen
- Utbildning beträffande marknadsanalys

Organisation

- Utbildning
- Assistans beträffande rekrytering
- Assistans beträffande anställningsavtal

Kompetens

- Utbildning
- Assistans vid rekrytering
- Teknisk kompetenstillförelse
- Affärsmässig kompetenstillförelse
- Styrelse
- Konsulter
- Exjobbare

Drivkrafter

- Vidgning/minskning av målen

¹⁰ En andra intervju med Jörgen Hansson genomfördes i ett senare skede. Se vidare under *Intervjuernas genomförande*

Kundrelationer

- Image
- Marknadsföring
- Utbildning i förhandlings- och försäljningsteknik
- Direkta kundkontakter (externa/interna)

Kapital

- Kontakter
- Hjälp med ansökningar
- Utformning av affärsplan
- Image
- Direkt kapital

Övriga relationer

- Kontakter med universitet/högskola
- Kontakter med andra Chalmers Innovations-företag
- Kontakter med externa företag
- Kontakter till extern rådgivning

Några av de påverkanssätt med möjlighet att påverka flera aspekter valde vi att samla under aspekten Kompetens.

Vad vi möjligen missar med ovanstående indelningar skulle kunna vara svår fångade bidrag till utvecklingen där resursöverföring inte är så tydlig att den registreras, exempelvis processer som kan liknas vid en diskussion men som även skulle kunna kategoriseras som en lärandeprocess genom samtal. Dessa samtal kan bidra med kunskap som påverkar företagets handling utan att detta uppmärksammas av företagen.

För att kunna ta reda på hur Chalmers Innovation har bidragit till utvecklingen av de olika aspekterna undersökte vi först hur långt företaget hade kommit vid inträdet till Chalmers Innovation och hur långt man hade kommit vid undersökningstillfället och till sist hur Chalmers Innovation hade bidragit till utvecklingen. I intervjuguiden ställde vi också frågor om lokalerna och till dessa kopplade funktioner, men dessa frågor togs inte med i den fortsatta analysen eftersom lokaler till marknadshyror inte är givande att studera i detta sammanhang. Intervjuguiden finns som bilaga.

Vi har vid utformningen av intervjuguiden även för samtliga aspekter frågat vad Chalmers Innovation skulle kunna gjort på ett annorlunda/bättre sätt för att bidra till utvecklingen. Denna sista fråga har i första hand ställts för att kunna se hur väl Chalmers Innovation fyller företagets upplevda behov. En annan typ av fråga för att mäta behovsuppfyllelsen, som också skulle kunna vara ett komplement, skulle vara att låta företagen betygstätta det bidrag till utvecklingen de anser sig ha fått. Vi valde dock bara en frågetyp för att intervjuerna inte skulle bli för långa. Vår bedömning var att den typ av fråga vi valde, vad Chalmers Innovation skulle kunna gjort bättre, gav en bättre förståelse för det enskilda företagets behov och den situation det befann sig i. Vi har också för att täcka in samtliga bidragsformer ställt frågan om vi glömt att fråga om något bidrag.

Urvalet av företag och intervjupersoner

Vi valde att endast studera företag som i dagsläget var aktiva inom inkubatorn i någon form. Vi bedömde att sannolikheten för att dessa företag skulle vilja delta i undersökningen var större. Företag som i ett tidigt skede valt eller tvingats av olika omständigheter att sluta har troligen heller inte erbjudits samtliga olika bidragsformer.

Vi ville att de personer vi intervjuade i företagen skulle ha mycket god kännedom om företagets samtliga delar och att de hade varit verksamma inom företaget under en lång tid. Helst ville vi att personen skulle ha varit med från starten av företaget och vårt minimikrav var att personen varit med sedan inträdet i Chalmers Innovation. Vi valde därför att i första hand intervjua företagets verkställande direktörer om de hade arbetat inom företaget i ett tidigt skede. I ett fall, Secureon, intervjuade vi istället företagets marknadschef. Vår bedömning var att han hade lika stor kunskap om företaget som dess VD eftersom båda hade varit med och arbetat med företaget lika länge, då företaget fick en omstart som ett projekt inom Chalmers Entreprenörskola. Även efter utförd intervju upplevde vi att vår bedömning var korrekt och att vår intervjuperson mycket väl uppfyllde våra krav beträffande kunskap om företaget. Att vi endast avsåg att intervjua en person per företag berodde på att vi inte ville ta för mycket tid i anspråk av företagen totalt sett. Detta var även något som var en grundförutsättning för att vi skulle få genomföra undersökningen och få tillgång till företagen genom Jörgen Hansson.

I vår studie ingår sex företag som är verksamma inom inkubatorn. Vår målsättning från början var att intervjua samtliga aktiva företag inom Chalmers Innovation Lindholmen Center som sammanlagt var åtta stycken men under den aktuella perioden hade vi möjlighet att intervjua endast sex av dessa. Vi planerade att genomföra två intervjuer med varje företag, en huvudintervju och en kompletterande telefonintervju.

Pilotintervju – första intervju

Vi bestämde oss för att genomföra en pilotintervju med en företrädare för ett företag för att förfina intervjuguiden. Beträffande valet av företag till denna förstudie hade vi inte någon mer preciserad urvalsprincip än att vi ville att företaget skulle ha funnits med ett tag och fortfarande vara aktivt med samma idé som vid inträdet som grund för verksamheten, för att vi skulle få en så komplett bild av bidragsmöjligheterna som möjligt och för att undvika att företaget övergått till att bli ett konsultföretag med en annan utvecklingsinriktning. Vi ville också av samma anledning att företaget hade startat i förinkubatorn och hade gått vidare till huvudinkubatorn. Valet av intervjuperson inom företaget för pilotintervjun grundade sig på att vi ville intervjua en person som hade varit med sedan grundandet av företaget och som hade god kännedom om företagets olika delar. Vårt val föll därför på företagets VD i de fall där han (i samtliga fall) varit med sedan starten eller kort därefter. Eftersom det utifrån våra urvalskriterier fanns flera företag att välja på när vi skulle göra vår förstudie gick vi i bokstavsordning. Valet föll därför på företaget Admeta och dess VD Leif Jägerbrand. Intervjun ledde till att vi ändrade den inbördes ordningen mellan frågorna i vår intervjuguide i vissa fall, men i övrigt gjorde vi inga ändringar. Eftersom intervjun gick bra och en kompletterande intervju skulle ske valde vi senare att ta med denna tänkta pilotintervju som en ordinarie intervju i undersökningen.

Intervjuernas genomförande

Tanken var nu att vi skulle genomföra ytterligare en intervju med Jörgen Hansson (Chalmers Innovation) för att inte missa någon möjlig form av bidrag från Chalmers Innovations sida. Omständigheter gjorde dock att ytterligare två intervjuer med företag genomfördes före den andra intervjun med Jörgen Hansson. Denna förändring av planeringen kunde vi godta

eftersom vi bedömde att den första intervjun gått så pass bra att vi kunde jobba vidare med vår intervjuguide efter vissa mindre justeringar av strukturen. Eventuella tillägsfrågor i intervjuguiden som den andra intervjun med Jörgen Hansson skulle kunna ge upphov till kunde enligt vår bedömning ställas till företagen vid en andra intervju med dessa.

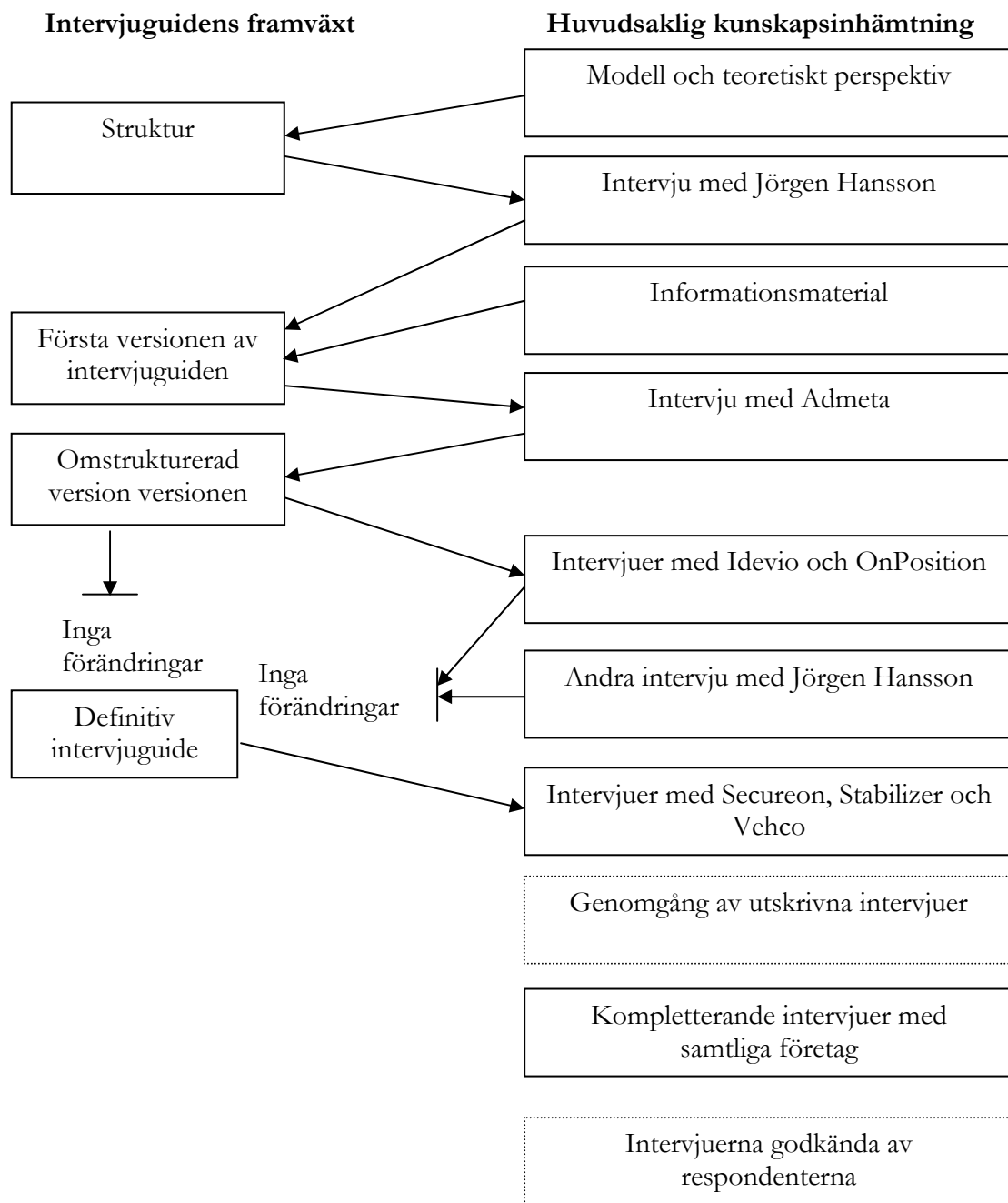
Efter att den första intervjun med Admeta genomförts ändrades ordningen för intervjuguidens frågor i vissa fall för att passa ett normalt samtal bättre. I övrigt gjordes inga förändringar i intervjuguiden mellan den första intervjun och nästkommande intervjuer. Efter en systematisk genomgång av samtliga aspekter tillsammans med Jörgen Hansson vid den andra intervjun med honom, gjordes inga förändringar i intervjuguiden. Intervjuerna med de tre resterande företagen genomfördes och samtliga intervjuer transkriberades.

Efter att ha studerat intervjuerna gjorde vi kompletterande intervjuer med samtliga företag för att erhålla förtydliganden av svårtolkade svar och uteblivna svar på missade frågor. För att i viss mån försäkra oss om att svaren på frågorna uppfattats korrekt fick respektive företag godkänna den utskrivna intervjun. I det brev som skickades ut med intervjuerna påpekades även att vi gärna såg att de kompletterade med bidragsformer som förbisetts av oss. Efter att intervjuerna godkänts har vi endast sammanfattat och förkortat det godkända materialet.

Huvudintervjuerna med företagen genomfördes mellan den 31 mars till den 4 maj 2004 och de kompletterande telefonintervjuerna genomfördes mellan den 1 oktober och den 15 oktober 2004. Intervjuerna med Jörgen Hansson genomfördes den 17 mars samt den 7 april.

Analysfasen

När vi ansåg att samtliga intervjuer var kompletta påbörjade vi det egentliga analysarbetet. Eftersom svaren på vissa frågor kan passa in under flera aspekter har dessa svar använts endast under den mest relevanta eller använts under flera aspekter. Under analysarbetet följde vi våra frågeställningar. Resultaten jämfördes för de enskilda aspekterna med Klofstens slutsatser. När vi besvarade de beskrivande frågeställningarna försökte vi också ge exempel på möjliga anledningar till de existerande förhållandena.



Figur 1 Praktiskt tillvägagångssätt

Metodkritik

Det sätt vi genomförde undersökningen på kan ha vissa brister. I vårt fall valde vi att utgå från företagen inom Chalmers Innovation. Ett sätt att ytterligare förbättra bilden hade varit att intervjua fler personer inom företagen eller möjligen även ha intervjuat ytterligare företrädare för Chalmers Innovation. I detta fall har vi valt att inte göra detta på grund av att vi inte vill störa fler personer än nödvändigt i företagen eller Chalmers Innovation som är få anställda och som har mycket att göra. Själva intervjun kan också ha viss påverkan på resultaten. Företrädare för företagen kan tänkas ha ett mer eller mindre omedvetet intresse av att få fram en viss bild av sin verksamhet eller anpassa svaren efter våra eller Chalmers Innovations önskemål.

Validitet

Frågan är nu: vad har vi egentligen mätt? Efter att ha presenterat förhållandena kring vårt tillvägagångssätt finns det vissa aspekter av undersökningen som är värda att fundera över. För att kunna besvara frågan ovan diskuterar vi kring Yins tre kategorier av validitet (Yin, 1994).

Begreppsvaliditet

Frågan om undersökningens begreppsvaliditet handlar om i vilken grad våra mätdata avspeglar de teoretiska begrepp som vi vill mäta. Begreppsvaliditeten kan säkras om man enligt Yin:

1. använder flera källor
2. etablerar beviskedjor – vilket betyder att det går att spåra hur teoretiska begrepp speglas i data
3. låta nyckelinformatörer ”key informants” läsa det insamlade materialet

Vi har i vårt arbete försökt att följa dessa tre råd efter bästa förmåga på det sätt som beskrivits tidigare.

Intern validitet

Vår studie är i huvudsak explorativ/deskriptiv och intern validitet är endast relevant vid förklarande studier där kausalitet ska påvisas.

Extern validitet

Handlar om huruvida det går att generalisera resultaten. Detta har inte varit vårt syfte. Dock kan vi utifrån vårt resultat dra vissa slutsatser på en övergripande analytisk nivå kring förhållandet mellan inkubatorn och företaget och bidragets betydelse.

Reliabilitet

Hur pålitlig är då vår undersökning? Yin menar att fallstudier ska struktureras utifrån ett protokoll och lagras i en fallstudiedatabas. Vi har under våra intervjuer följt vår strukturerade intervjuguide och skrivit ut samtliga intervjuer som intervjupersonerna sedan fick läsa och godkänna. Detta strukturerade arbetssätt med faktagranskning borde påverka reliabiliteten positivt. Möjligheten att läsa intervjun var ett krav från vissa av respondenterna, vilket är fullt förståeligt med tanke på intervjuns karaktär. För att kunna täcka in så många möjligheter till bidrag från Chalmers Innovation som möjligt gav vi under intervjun förslag på bidragsmöjligheter och även i textversionen av intervjun hade vi noterat tänkbara påverkansalternativ efter frågorna. Detta också för att försäkra oss om att samtliga respondenter skulle ha fått ta del av samtliga förslag. Det finns alltid en risk att vi vid intervjutillfället missat att nämna ett eller flera sådana alternativ. I vilken grad respondenterna tog aktiv del av materialet är svårt att uttala sig om. I några fall har respondenterna ändrat eller lagt till någon eller några delar vid genomläsningen. Detta skulle kunna tala för att en aktiv korrekturläsning har skett i dessa fall.

RESULTATREDOVISNING

Resultatredovisningen disponeras utifrån de genomförda intervjuerna med de sex företagen. Under varje studerad aspekt presenteras företagets utveckling under tiden i inkubatorn samt Chalmers Innovations bidrag till företagets utveckling och möjliga förbättringar beträffande Chalmers Innovations bidrag. En förenkling är att vi kommer att använda begreppet produkt både när det verkligen handlar om en produkt och då det vi diskuterar egentligen är en tjänst.

Admeta

Intervjuad företrädare: Leif Jägerbrand, VD

Tidpunkt för inträde i Chalmers Innovation: förinkubator augusti 2002.

Presentation på Chalmers Innovations webbplats:¹¹

Admeta visar i realtid vilken av er onlineannonsering som ger mest värde för pengarna. Genom att använda vårt patentsökta beslutsstödsystem kan ni under pågående kampanj styra era reklaminvesteringar till bäst annons, bäst budskap och bäst annonsajt. Optimal onlineannonsering helt enkelt.

Admetas bakgrund

Admeta grundades av Leif Jägerbrand och Fredrik Strauss. Leif drev parallellt med sina studier till dataingenjör ett webbutvecklingsbolag. Bland bolagets kunder fanns bland annat Langley Travel där Fredrik Strauss arbetade som marknadschef. Fredrik var intresserad av att annonsera via webben men kunde inte för sin chef påvisa vilket resultat denna typ av annonsering gav, om den var mer effektiv än vanlig annonsering. Fredrik kunde se hur många som klickade på annonserna men inte hur många som köpte något via hemsidan eller beställde en katalog via hemsidan. Leif funderade på hur man skulle kunna lösa problemet med att mäta resultatet av internetannonseringen och hade efter några veckor utvecklat en första prototyp. Leif och Fredrik insåg att Langley Travel nog inte var det enda företaget som hade det här problemet och gjorde en marknadsundersökning som visade att det fanns en marknad för den blivande produkten. Efter att ha arbetat med idén på fritiden i ungefär ett år blev man antagen till Chalmers Innovations förinkubator i augusti 2002. Leif sålde sitt företag och Fredrik sade upp sig från sitt arbete och ett aktiebolag bildades.

Idé

Affärsidén idag:

"Vi utvecklar och säljer världens främsta beslutsstödsystem för onlinereklam."

Admeta har i princip haft samma affärsidé sedan inträdet i inkubatorn men i dagsläget är den mer genomarbetad. Admetas kunder är:

"De som annonserar på nätet, alla som kör annonser på nätet och som vill veta något mer än bara klicken"

Admeta uppger att de har konkurrenter i flera länder men Leif kunde gärna se att konkurrensen var ännu hårdare så att företagen fick upp ögonen för produkterna.

"Konkurrenter är inte ett problem idag, vi hade gärna haft fler konkurrenter, för idag så är det för få som vet om att man ens kan mäta det här. För vår del är det en ganska stor utbildningsdel."

¹¹ <http://www.chalmersinnovation.com/> 2005-01-08

Chalmers Innovations bidrag

Chalmers Innovation har hjälpt Admeta att bearbeta idén genom *"många och långa diskussioner"*, något som Leif upplever har varit mycket positivt.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Produkt

Vid inträdet hade Admeta en testad prototyp.

"Vi hade en prototyp och vi hade testkört den live under ett halvår, hade mätt på Volvos kampanjer redan innan vi kom hit."

Idag har man en färdig och såld produkt.

Chalmers Innovations bidrag

"Själva produkten i sig, rent tekniskt, där har de inte gjort så mycket."

Chalmers Innovation har bidragit med kontakter till forskare för kommande produkter och förmedlat kontakt till Awapatent.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Nej, vi har fått den hjälp vi behöver. Det är som ett smörgåsbord, det gäller att ta för sig, man kan inte bara förvänta sig att folk lägger upp det på ett fat åt dig, utan har du ett bord med tjänster så får du faktiskt se till och ta därifrån själv, så vill vi ha hjälp så säger vi bara till så får vi hjälp."

Marknad

Vid inträdet:

"Vi visste ganska väl hur marknaden såg ut redan innan, hade gjort en hel del marknadsundersökningar."

Idag:

"Idag är den tillräckligt stor, vi går med vinst nu, men den kan bli mycket, mycket större."

Chalmers Innovations bidrag

Chalmers Innovation har inte hjälpt Admeta med att kartlägga marknaden. Däremot har man fått hjälp med övergripande frågor beträffande exempelvis affärsmodeller, prisstrategier och vilka kunder man ska rikta in sig mot.

"Vi har fått mycket hjälp med i vilken riktning vi ska gå."

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Organisation

Vid inträdet bestod Admetas organisation av de båda grundarna.

Idag är man totalt fem anställda varav en i Norge. Organisationen består av en VD/säljare, två säljare, en tekniker och en person som jobbar med support. Man håller även på att anställa en tekniker till. Den funktion Admeta saknar är fler drivna säljare men Leif säger att sådana är svåra att hitta.

Chalmers Innovations bidrag

Admeta har inte fått någon direkt hjälp med rekrytering men däremot indirekt:

"De har fungerat som ett bra bollplank när vi stått i valet och kvalet om vi ska anställa eller inte och gett oss lite råd."

Chalmers Innovation har inte hjälpt Admeta med hur man skriver avtal, men Leif säger att hade man velat det hade man fått den hjälpen.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Kompetens

Formell kompetens vid inträdet

Leif är dataingenjör och har arbetat med webbutveckling i eget företag tidigare. Fredrik är civilekonom och har jobbat som VD för ett telemarketingföretag och varit marknadschef/försäljningschef på resebyrå.

Utökad kompetens (förutom erfarenhet)

Kompetensen har utökats genom tre nyanställningar och kurser i försäljnings- och förhandlingsteknik.

Chalmers Innovations bidrag

Admeta har deltagit i utbildningar i försäljnings- och förhandlingsteknik.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Vi har ju fått gå utbildningarna, men för nya företag vore det kanske bra om de gick lite oftare."

Drivkrafter

Admetas mål beskrivs av affärsidén:

"Vi utvecklar och säljer världens främsta beslutsstödsystem för onlinereklam."

Man har haft samma mål sedan starten och alla i företaget arbetar mot samma mål. Man har inte några planer på att sälja inom de närmaste åren

Chalmers Innovations bidrag

"De har haft koll på oss, inte sagt att vi måste lugna ner oss eller gasa. Vi har hållit ett bra tempo och varit väldigt duktiga på att fokusera på intäkterna och hålla hårt i utgifterna, vi har haft en bra utveckling, nu går vi med vinst."

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Kundrelationer

Vid inträdet hade Admeta en testande kund.

Idag har man ett stort antal kunder, i huvudsak storföretag.

Chalmers Innovations bidrag

"De har inte skaffat kunder direkt till oss. Däremot har det varit en bra dörröppnare att säga att vi är en del Chalmers, Chalmers Innovation har kanske inte många hört talas om, däremot alla har hört talas om Chalmers, det ger en bra kvalitetsstämpel och bra seriositet i början. I början var det en jättebra dörröppnare så att vi åtminstone fick komma ut och träffa företagen."

Admeta har deltagit i utbildningar inom försäljnings- och förhandlingsteknik.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Hade självklart varit jätteglada om de givit oss pengar att marknadsföra oss för, men det är väl lite mycket begärt."

Kapitaltillgång

Vid inträdet: *"Då hade vi inte en krona."*

Idag: *"Ja, vi har tillräcklig tillgång till kapital idag. Faktum är vi tackade nej till riskkapital förra våren för vi tyckte att vi fick för dålig värdering på bolaget."*

Chalmers Innovations bidrag

Chalmers Innovation har gått in med direkt kapital och har hjälpt Admeta med kontakter och ansökningar beträffande olika bidrag. Chalmers Innovation har även hjälpt till med att förbättra affärsplanen.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Övriga relationer

Utbyte/samarbete med universitet/högskola

Vid inträdet: Inget.

Idag: Admeta har kontakt med en forskare från Chalmers för utveckling av kommande produkter som idag jobbar inom näringslivet. Man använder sig också av ex-jobbare.

Chalmers Innovations bidrag

Förmedlat kontakt med forskare från Chalmers.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Utbyte/samarbete med andra Chalmers Innovations-företag

Vid inträdet: Inget.

Idag: *"Inte direkt att byta tjänster, men det är skönt att sitta i den här miljön. Även om alla företag har väldigt olika inriktning stöter man ofta på samma typ av problem eftersom vi är alla små företag, det är skönt att ha dem att diskutera med och bolla med ibland."*

Chalmers Innovations bidrag

"Ja, allt från kräftsvisor till att VD:arna träffas en gång i kvartalet."

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga. *"Det funkar bra."*

Utbyte/samarbete med externa företag

Vid inträdet: Ett samarbete.

Idag: *"Vi har återförsäljare, så på så sätt kan man säga att vi har samarbeten. Mediebyråer t.ex. säljer våra tjänster. Sen har vi framtida produkter där vi samarbetar med företag som består av forskare från Chalmers."*

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Externa tjänster/rådgivning

Tillgång till externa tjänster/rådgivning vid inträdet: Ingen.

Användande av externa tjänster/rådgivning förmedlade av Chalmers Innovation idag:

Tjänster inom juridik och revision.

Möjliga förbättringar

"Det skulle vara extremt kompetenta människor inom affärsutveckling och expansion."

Avslutande frågor

Tycker du att Chalmers Innovation har hjälpt er med något vi inte frågat om?

"Det är det säkert men jag kommer inte på något nu."

Vilken nytta har ni haft av att sitta i inkubatorn?

"Vi hade aldrig varit där vi är idag om vi inte suttit här. Grejen var att vi behövde pengar i början. Fredrik hade aldrig vågat säga upp sig om vi inte kommit in här och jag hade nog avvaktat med att sälja mitt gamla bolag."

Är det något du vill tillägga?

"Man ska tänka på att meningen är ju inte att Chalmers Innovation ska göra arbetet åt en, utan det är ett jättebra bollplank. Det är vi som ska göra arbetet, annars funkar det ju inte."

Idevio

Intervjuad föreläsare: Patric Nordström, VD

Tidpunkt för inträde i Chalmers Innovation: förinkubator januari 2002.

Presentation på Chalmers Innovations webbplats:¹²

Idevio utvecklar en ny prisbelönt komprimering och överföringsteknik för digitala kartor, RaveGeo. Produkten är en mjukvara som reducerar storleken på kartdatabaser med 90-95% utan förluster. Dessutom uppnås höga läshastigheter oavsett detaljeringsgrad och kartstorlek, t ex är steglös panorering och zoom i realtid fullt möjligt, även över internet.

Idevios bakgrund

En före detta arbetskamrat till Patric Nordström, Johan Persson, hoppade av sitt dåvarande jobb som programmerare våren 2001 och började arbeta med en egen idé. Efter att ha jobbat med sin idé i åtta månader hade han tagit fram en prototyp som han ville marknadsföra. Han kontaktade därför Patric under hösten 2001. Vid årsskiftet 2001/2002 antogs man till förinkubatorn och bildade då ett bolag. Samtidigt lämnade man in en patentansökan. Idevio antogs till huvudinkubatorn i mars 2002.

Idé

Idevio har haft samma affärsidé sedan inträdet i inkubatorn, att licensiera sin programvara.

"Vi kan inte ändra så mycket på vår idé eftersom vi då skulle kunna börja konkurrera med våra samarbetspartners."

De tänkta kunderna är andra företag som utvecklar programvara som innehåller kartor. Idevio inriktar sig mot tre olika områden, internet, mobiltelefoni och försvaret. Beträffande internetdelen har man konkurrenter i Tyskland. På mobilsidan finns ingen klar konkurrent och på militärsidan saknas i princip helt konkurrens.

Chalmers Innovations bidrag

"Inte mer än att de har gjort den klarare, tydligare att kommunicera till kunder och finansörer. Chalmers Innovation har inte specialistkunskaper inom området och kan därför inte ha synpunkter på marknadsaspekten. Det kan man heller inte räkna med att dom ska kunna ha."

Möjliga förbättringar av bidraget

"Egentligen inte, vi har ju en lång branschferienhet jag och Johan."

Produkt

Vid inträdet: Idevio hade en prototyp.

Idag har man en färdig produkt som man har sålt till militära kunder. På internetsidan och mobilsidan har man samarbetspartners.

"Det var det vi förutsade i vår affärsplan, att vi skulle ha kommit längst på militärsidan, vårt kontaktnätverk kommer därifrån."

Chalmers Innovations bidrag

Idevio anser sig ha fått mycket hjälp på patentsidan. Dels beträffande kontakter till patentbyråer, dels har Chalmers Innovation påpekat vikten av att ansöka om patent.

"Chalmers Innovation sa åt oss direkt när vi kom in i förinkubatorn att vi skulle försöka att patentera det vi gör. Vi fick reda på att vi hade fått ett svenskt patent den här månaden."

¹² <http://www.chalmersinnovation.com/> 2005-01-08

Möjliga förbättringar av bidraget

Idevio anser inte att Chalmers Innovation skulle kunna ha förbättrat bidraget eftersom varken Chalmers eller Göteborgs universitet jobbar speciellt mycket med det Idevio gör.

"Vi har kontakt med andra högskolor som högskolan i Gävle som satsar mest på det här med geografiska informationssystem, GIS. Vi har även kontakter utomlands med andra universitet."

Kontakterna har tagits av Idevio själva och man har inte upplevt något behov av att få hjälp med att ta dessa kontakter.

Marknad

Idevio hade inte gjort några marknadsundersökningar vid inträdet men hade ändå kunskaper om marknaden vid inträdet:

"Vi hade ganska bra koll på tekniken och den här marknaden. Vi hade ganska lång branscherfarenhet inom militärsidan."

Idevio anser idag att marknaden är tillräckligt stor, särskilt om man ser på en världsmarknad.

Chalmers Innovations bidrag

Idevio menar att Chalmers Innovation påpekat vikten av att Idevio själva undersöker sin marknad, men Chalmers Innovation har inte bidragit till några marknadsundersökningar.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Vi tyckte att de var väldigt tjatiga om marknaden men de kunde varit ändå tjatigare. Man vet inte så mycket i början."

Organisation

Redan vid inträdet hade man bestämt sig för att Johan skulle fokusera på tekniksidan och Patric skulle jobba med marknadssidan och övrigt.

Idag är man tre personer varav två på tekniksidan. Den person man anställde kände man sedan tidigare. Man bedömde att det var mindre risk att rekrytera någon man kände eftersom det inte får bli fel när man bara är tre personer.

Beträffande ytterligare funktioner menar Patric att man alltid skulle kunna vara fler på marknadssidan.

Chalmers Innovations bidrag

Chalmers Innovation har haft synpunkter på om och vilka personer Idevio skulle kunna rekrytera, men inte bidragit med någon praktisk hjälp förutom att man har fått kopiera anställningsavtal.

Möjliga förbättringar av bidraget

Färdiga standardavtal hade varit önskvärt, såsom anställningsavtal och aktieägaravtal. Patric önskar sig också flera servicefunktioner inom Chalmers Innovation som t ex ett webbaserat system för bokföring, kundregister och sådant som alla företag behöver.

Kompetens

Formell kompetens vid inträdet

Både Johan och Patric är civilingenjörer från Chalmers, data. Patric är även civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg. Patric har jobbat ca 10 år, mest inom teknik. Patric har också jobbat en del inom marknadsföring/försäljning. Kunskapen inom marknadsföring upplevdes som tillräcklig men viss kompetens inom försäljning saknades.

Utökad kompetens (förutom erfarenhet)

Man har gått utbildningar i försäljnings- och förhandlingsteknik och har en säljcoach knuten till bolaget. En utvecklare har anställts.

Chalmers Innovations bidrag

Se Utökad kompetens ovan.

Chalmers Innovation anordnar föredrag inom relevanta ämnen. Idevio har bedömt att deras produkt är för känslig för att ta in exjobbare. Idevio har haft en dialog med Chalmers Innovation om behovet av framtida kompetenser.

Möjliga förbättringar av bidraget

Ytterligare fokus på försäljning.

Drivkrafter

Målet med företaget har i princip varit detsamma sedan inträdet.

"Det har varit en dröm man haft länge, att man vill vara sin egen, att man vill driva ett bolag som det går bra för, kunna styra över sin egen tid och utveckla någonting som man tycker är spännande."

Chalmers Innovations bidrag

Patric menar att man som företag inom Chalmers Innovations måste vara villig att ta in riskkapital för att kunna växa.

Möjliga förbättringar av bidraget

Idevio ser inga möjliga förbättringar beträffande bidraget men nämner att den allmänna synen på IT-företagande har ändrats de senaste åren. Patric tror att Chalmers Innovation kommer att låta företagen vara kvar i inkubatorn längre än de ursprungliga tre åren eftersom det tar längre tid att bygga upp ett företag i dagsläget.

Kundrelationer

Vid inträdet hade Idevio en samarbetspartner, en tidigare arbetsgivare, men ingen direkt kund.

Kundbasen idag består av ett antal militära kunder. Man har även samarbetspartners inom de andra två områdena, internet och mobilsidan.

Chalmers Innovations bidrag

Idevio har fått kontakt till en säljcoach genom Chalmers Innovation som även är företagets styrelseordförande.

"De flesta som har en idé som driver en har bra koll på tekniken men det tuffa är att marknadsföra den."

Idevio upplever även att de fått ett bidrag beträffande sin marknadsföring genom ökad synlighet och anser att Chalmers Innovation gjort bra val beträffande marknadsföringen av företaget.

"De har bra kontakter med Invest in Sweden och Exportrådet och alla dom. Så fort det dyker upp tillfällen där vi kan marknadsföra oss så har de skickat vidare tillfällena till oss som gör att vi kunnat exponera oss för fler än vad vi gjort annars."

Idevio upplever också att den image Chalmers Innovation för med sig kan hjälpa till vid den initiala kontakten med kunder.

Möjliga förbättringar av bidraget

Patric menar att eftersom Idevio är verksamma inom en speciell nisch så är det en övermäktig uppgift för Chalmers Innovation att kunna marknadsföra Idevio och även de andra företagen specifikt, det vill säga göra målinriktade saker för varje bolag.

Kapitaltillgång

Vid inträdet: Egna sparade pengar.

Idag: Idevio har kapital så att det räcker en viss tid framöver. Om man uppnår sina försäljningsmål kommer man att få in ytterligare kapital, som helt täcker företagets behov.

Chalmers Innovations bidrag

Idevio har fått ett omfattande bidrag från Chalmers Innovation beträffande finansieringen.

”Vi har fått mycket hjälp. De har pekat ut vilka institutioner som vi kan ansöka hos, har även hjälpt till med ansökningarna. Chalmers Innovation har hjälpt till med att revidera vår affärsplan. Här har säkert Chalmers Innovations image hjälpt mycket, en första kvalitetsstämpel. Det måste kännas tryggt för en institution som ska dela ut pengar att det finns någon som tittar på bolaget.”

Patric anser att den största hjälpen man fått av Chalmers Innovation rör finansieringen.

”Den största hjälpen vi haft av Chalmers Innovation är på finansieringssidan. De är väldigt kompetenta där. De vet var man ska söka pengarna någonstans och det har vi sparat väldigt mycket tid på även om vi får söka själva. I stort sett allt de har sagt att vi ska söka har gett resultat.”

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga. Enligt Patric är det finansieringssidan som är Chalmers Innovations styrka.

Övriga relationer

Utbyte/samarbete med universitet/högskola

Vid inträdet: Idevio hade vissa kontakter till universitet/högskola vid inträdet. På Patric och Johans tidigare arbetsplats tog man aktiv del av den senaste forskningen inom området och denna tradition har man tagit med sig. Man vet hur man ska bevaka forskningen och vilka personer som man bör ta kontakt med i Sverige och utomlands. Forskningskontakterna har lett till att Idevio har fått vara med på konferenser och liknande sammankomster.

Idag: Idag har man ett samarbete med högskolan i Gävle men inte med Chalmers eller Göteborgs universitet.

Chalmers Innovations bidrag

Chalmers Innovation har inte bidragit direkt, men Patric menar att det alltid är bra att vid en ny kontakt kunna säga att man är från Chalmers Innovation.

Möjliga förbättringar av bidraget

Patric ser inte några möjliga förbättringar och anser inte att Chalmers Innovation ska lägga ned energi på att leta kontakter inom universitetsvärlden.

Utbyte/samarbete med andra Chalmers Innovations-företag

Vid inträdet: Patric och Johan hade kompisar som jobbade på C-takt och Patric menar att det var mycket deras förtjänst att man sökte sig till Chalmers Innovation.

Idag: Socialt har företagen ett visst utbyte och man kan byta erfarenheter med varandra. Det finns också ett ledarforum där man samlar alla VD:arna för bolagen.

Chalmers Innovations bidrag

Lunchföredrag och sociala aktiviteter som exempelvis olika typer av fester. VD-forum (se ovan).

Möjliga förbättringar av bidraget

Chalmers Innovation skulle eventuellt kunna förmedla kontakt till andra inkubatorer i Sverige.

Utbyte/samarbete med externa företag

Vid inträdet: En samarbetspartner.

Idag: Idevio har flera samarbetspartners och är även medlemmar i Telematics Valley.

Chalmers Innovations bidrag

Idevio har fått några kontakter. Till exempel fick man prata med forskningschefen på Saab.

"...vi såg hur det mailet hamnade på rätt ställe inom Saab. Om vi hade kontakter nedifrån och upp så har de kontakter uppifrån och ned."

Även imagen är en fördel vid den första kontakten.

Möjliga förbättringar av bidraget

Patric menar att Chalmers Innovation skulle kunna distribuera ett nyhetsbrev och därmed bygga upp ett kontaktnätverk. Idevio har själva ett nyhetsbrev med cirka 1000 mottagare.

Externa tjänster/rådgivning

Tillgång till externa tjänster/rådgivning vid inträdet: Nästan inga.

Användande av externa tjänster/rådgivning förmedlade av Chalmers Innovation idag:

Idevio har använt revisions-, jurist- och patenttjänster.

Möjliga förbättringar

Patric önskar sig helautomatiska funktioner som t ex bokföringssystem och kundregister, där han anser att det finns väldigt bra webbaserade system. Även beträffande avtal önskar han förbättringar (se Organisation ovan).

Avslutande frågor

Tycker du att Chalmers Innovation har hjälpt er med något vi inte frågat om?

"Det är roligt att ha någon bakom sig som tror på ens idé. Det kan vara tungt ibland motivationsmässigt. Det är roligt att se att de också blir engagerade i alla bolag."

Vilken nytta har ni haft av att sitta i inkubatorn?

"Vi hade långa diskussioner eftersom de tar procent av bolaget, så vi försökte bedöma vad det skulle vara värt, de tar 5% när man går in i förinkubatorn och 5% när man går in i inkubatorn. Sedan tar de mer procent om de går in med pengar. Men det tycker vi att det har varit värt. Det måste ha gått snabbare. Annars hade man fått driva bolaget på ett helt annat sätt. Det är framförallt finansieringssidan som är deras styrka."

Är det något du vill tillägga?

"Nej."

OnPosition

Intervjuad föreläsare: Roger Persson, VD

Tidpunkt för inträde i Chalmers Innovation: inkubator (endast en nivå existerade), november 2000.

Presentation på Chalmers Innovations webbplats:¹³

OnPositions affärsidé är att hjälpa företag med många fysiska försäljningsställen att nå mobila slutkonsumenter med relevant information. Vi gör detta genom att hjälpa dem att bygga positionsbaserade databaser över deras butiksnät som sedan uppdateras kontinuerligt med aktuella erbjudanden. Informationen publiceras via olika etablerade mobila tjänsteleverantörer t ex mobiloperatörerna.

OnPositions bakgrund

OnPosition startade genom ett examensarbete som genomfördes av sex personer som gick utbildningen Executive MBA på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Examensarbetet utfördes i samarbete med Wireless Car och uppgiften var att undersöka affärsidéer kring positionering och ta fram en affärsplan kring en lämplig idé. Två av de sex personerna som ingick i gruppen hoppade av sina dåvarande arbeten och startade OnPosition. De övriga fyra personerna behöll små ägarandelar. Företaget startade i maj 2000. Inträdet i inkubatorn skedde i oktober/november 2000.

Idé

Vid inträdet var OnPositions affärsidé att sälja geo-kodade annonser det vill säga koordinatsatta annonser för att kunna använda i mobila tjänster.

I dagsläget arbetar man utifrån en något förenklad version av ursprungsidén. Kunderna för produkten är annonsörer och slutanvändare är teleoperatörernas kunder.

"Det är en förmedlingstjänst. Vi säljer förmedling åt annonsörer. Vi använder i princip teleoperatörer som förmedlare. De får betalt för att förmedla vår information."

I dagsläget finns inte något identiskt, koordinatsatt, erbjudande på marknaden.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Produkt

Vid inträdet höll man på med att bygga en prototyp.

OnPosition har inte sålt sin ursprungliga produkt till någon kund utan man säljer en enklare förmedlingstjänst som körs på enklare plattformar. Produkten är dock i huvudsak färdigutvecklad.

"Tjänsten är färdigutvecklad men det är inte så att vi kör den dagligen. Den är inte tillräckligt testad, jag skulle vilja köra den mycket mer med kunder men det har visat sig att vi har byggt en mycket mer komplicerad tjänst än vad marknaden behöver."

Chalmers Innovations bidrag

Inga.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

¹³ <http://www.chalmersinnovation.com/> 2005-01-08

Marknad

Vid inträdet hade man gjort vissa marknadsstudier. Dessa genomfördes under våren 2000 när IT-företag värderades mycket högt. OnPosition studerade olika branschtidningar och gjorde intervjuer med potentiella kunder.

I dagsläget är inte marknaden tillräckligt stor för att vara lönsam.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga möjliga förbättringar med de förutsättningar som fanns då.

Organisation

Vid inträdet var det tre personer med olika roller som jobbade på affärsidén. OnPosition var 8 man som mest. Eftersom marknaden inte var tillräckligt stor var man tvungen att spara pengar och säga upp anställda.

Idag är man två personer.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Kompetens

Formell kompetens vid inträdet

Tre civilingenjörer, en med stor erfarenhet av affärssidan och försäljning, en med mycket teknisk kunskap om systemsidan och affärsutveckling och en med erfarenhet inom produktion. Två av dessa personer hade läst Executive MBA tillsammans på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet (antagningskrav: 10 års arbetslivserfarenhet, 120 högskolepoäng och ledande befattning).

Utökad kompetens (förutom erfarenhet).

Man har gått en kurs i försäljning. Idag är man bara två personer.

Chalmers Innovations bidrag

OnPosition har använt kommunikationstjänster och har gått en kurs i försäljningsteknik.

Möjliga förbättringar av bidraget

Eftersom OnPosition har mycket egen erfarenhet anser man inte att Chalmers Innovation skulle kunna bidra med något ytterligare som inte redan fanns inom företaget. Däremot tror Roger att Chalmers Innovation har ett mycket bra erbjudande om man kommer direkt från skolan.

"Om jag jämför vårt företag med de andra företagen så är ju vi mer av gamla gubbar och man har fått rätt mycket erfarenhet av att vara ute och jobba."

Drivkrafter

Målet vid inträdet var att ta en av de tre största andelarna på marknaden för mobil marknadsföring.

I dagsläget arbetar man utifrån en annan målsättning, man väntar tills marknaden kommer och vill vara lönsamma under tiden.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Kundrelationer

OnPosition hade inte några kunder vid inträdet.

Någon försäljning av den ursprungliga produkten har inte skett och idag är inriktningen delvis en annan, men OnPosition är fortfarande verksamt inom mobil marknadsföring och säljer information ur de databaser man har byggt.

Chalmers Innovations bidrag

OnPositions huvudsyfte med att gå med i Chalmers Innovation var att få Chalmers Innovation som ägare, att få en kvalitetsstämpel på att det var en bra affärsidé de hade och för att underlätta finansieringen. Man anser inte att försäljningsteknikkursen har haft någon betydelse.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Jag tror att vi är för självständiga, om det är något vi behöver så går vi och frågar."

Kapitaltillgång

Vid inträdet: Endast egna satsade pengar.

Idag: Tillräckligt med kapital.

Chalmers Innovations bidrag

"Vi har fått kontakt med Västra Götalands Regionen och fått delfinansiering för att bygga en demonstrator, resten av pengarna har vi fixat själva. Chalmers Innovation hjälpte till med kontakter till Connect Väst och vi träffade 36 riskkapitalbolag, men vi fick ingen finansiering den vägen. Hösten 2000 var det inget vidare läge för att få finansiering. De försökte men det gav ingen utdelning."

OnPosition har inte fått någon hjälp med affärsplanen. Chalmers Innovation gick in som ägare men detta gav inget tillskott av kapital.

Möjliga förbättringar av bidraget

Se ovan.

Övriga relationer

Utbyte/samarbete med universitet/högskola

Vid inträdet: Inget samarbete.

Idag: Har haft ett samarbete med Viktoriainstitutet.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Utbyte/samarbete med andra Chalmers Innovations-företag

Vid inträdet: Inga.

Idag: OnPosition har drivit gemensamma projekt mot kunder med ett företag inom Chalmers Innovation.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga. Man anser att man kan leta reda på företag att samarbeta med inom Chalmers Innovation själva.

Utbyte/samarbete med externa företag

Vid inträdet: Ett samarbete.

Idag: Ett samarbete.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Externa tjänster/rådgivning

Tillgång till externa tjänster/rådgivning vid inträdet: OnPosition hade redan valt advokat och revisor innan de kom till Chalmers Innovation.

Användande av externa tjänster/rådgivning förmedlade av Chalmers Innovation idag: OnPosition har använt tjänster inom kommunikationsområdet för att ta fram en kommunikationsplan.

Möjliga förbättringar

Inga.

Avslutande frågor

Tycker du att Chalmers Innovation har hjälpt er med något vi inte frågat om?

"Det är egentligen att rollerna förändras i och med att företaget blir äldre. Mycket av frågorna gäller företagets första år. När man väl har kommit igång minskar behovet av Chalmers Innovation och det är ju tänkt så också."

Vilken nytta har ni haft av att sitta i inkubatorn?

"I början är det mycket bra att sitta här. Då kan man träffa andra i samma situation. Annars har de inte tillfört något som gjort att vår process har gått snabbare."

Är det något du vill tillägga?

"Jag tycker att idén med Chalmers Innovation är bra."

Secureon

Intervjuad företrädare: Stellan Björnesjö, marknadschef
Tidpunkt för inträde i inkubatorn: huvudinkubator januari 2004
Presentation på Chalmers Innovations webbplats:¹⁴

"Secureon erbjuder programvarutillverkare flexibla plattformar för styrning, skydd och försäljning av programvara on demand."

Genom produktplattformen Lime kan tillverkaren erbjuda sina kunder flexibla, användarbaserade licensmodeller. Lime gör det möjligt för kunden att själv sätta gränserna för hur programvaran används, låter honom betala på det sätt han helst vill betala och gör det enkelt att förändra beteendet i takt med att organisationen växer eller krymper.

Secureons bakgrund

Secureon har sitt ursprung i ett forskarpatent gällande skydd av datorprogram som forskaren Stefan Mankefors startade ett bolag kring i oktober 2001. Idén teknikutvecklades under drygt ett år, från 2001 till 2002 men efter vissa organisatoriska hinder lades projektet i malpåse fram till våren 2003 då fyra personer började driva projektet vidare inom ramen för Chalmers Entreprenörskola. Två av de fyra personerna fortsatte att driva företaget vidare medan de två andra endast behöll ägarandelar. Under tiden i Entreprenörskolan knöts även tre teknikutvecklare till företaget. Inträdet i Chalmers Innovation skedde vid årsskiftet 2003/2004.

Idé

Secureons affärsidé vid inträdet rörde kopieringsskydd och distribution av programvara elektroniskt över internet. Efter inträdet har idén ändrats.

I nuläget handlar affärsidén mer om försäljning och licenshantering över internet. Det är kontakter med potentiella kunder som har lett till förändringen. De tänkta kunderna är programvarutillverkare som har egen utveckling. Secureon har i huvudsak en konkurrent, ett stort amerikanskt företag, som har en liknande plattform. Det finns även andra företag som har olika system för distribution av program över internet.

Chalmers Innovations bidrag

Chalmers Innovation har inte påverkat affärsidén utan det är internt arbete som har förändrat den.

Möjliga förbättringar av bidraget

Secureon anser inte att Chalmers Innovation hade kunnat bidra på något bättre sätt.

"Det är ett speciellt fall det här. I och med att det var ett bolag innan vi kom till Chalmers Innovation har vi haft personer med stor erfarenhet knutna till bolaget sedan tidigare."

Produkt

Vid inträdet var inte produkten färdig. I januari lanserade man "version 1.0" på Comdex och hade då en färdig produkt.

I nuläget utvecklar man ett mer avancerat system. Produkten är inte såld men testad av en betalande kund.

¹⁴ <http://www.chalmersinnovation.com/> 2005-01-08

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Marknad

Vid inträdet ansåg man sig ha ganska god kunskap om marknaden. Man trodde att det fanns en ganska stor marknad för system med distribution över internet men det har sedan visat sig vara ganska svårt att hitta de rätta kunderna. (Secureon har sedan inträdet bytt affärsidé.) Det man vet om marknadens storlek idag är sådant man läst sig till. Globalt sett uppskattas marknaden till 8 miljarder och den svenska marknaden uppskattas till cirka 80 miljoner.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Samarbete med företag som utför marknadsundersökningar.

Organisation

Organisationen såg vid inträdet ut som den gör idag. Totalt är man fem personer. En VD, en marknad/sälj och tre utvecklare. De tre utvecklarna kommer från Chalmers, datateknik, och kom in som exjobbare under Entreprenörskoleåret. Man kommer också att anlita en exjobbare som ska börja ta fram mobila lösningar åt företaget.

Beträffande funktioner som saknas har man diskuterat att man behöver ytterligare teknisk säljkompetens.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Skulle möjligen kunna vara direkt kontakt till en person som passade in i deras organisation.

Kompetens

Formell kompetens vid inträdet

Kompetensen vid inträdet var densamma som i dagsläget och utgörs av en jurist, en ingenjör som tidigare har arbetat i Silicon Valley i start-ups och tre datatekniker. Knutna till sig har man också två personer som jobbade som teknikutvecklare innan projektet togs in på Chalmers Entreprenörskola.

Utökad kompetens (förutom erfarenhet)

Ingen. (Man ska senare gå en försäljningsutbildning.)

Chalmers Innovations bidrag

Man ska gå en subventionerad försäljningsutbildning.

Möjliga förbättringar av bidraget

Skulle möjligen kunna vara direkt kontakt till en person som passade in i deras organisation. (jmf Organisation ovan)

Drivkrafter

Målet vid inträdet var att bygga upp ett bärkraftigt företag som alla kunde leva på.

"Vi sa på E-skolan att vi ville bli ett lyckat exempel som man kunde titta på."

Secureon har idag som målsättning att växa och på sikt etablera sig utomlands. Man anser att alla arbetar mot samma mål:

"Ja, alla vill vara med på den här resan, lära sig så mycket man kan och förhoppningsvis lyckas."

Chalmers Innovations bidrag

"De har hjälpt oss sätta upp lite "milestones" i samband med att vi sökte pengar. De har konkretiserat målen".

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Kundrelationer

Vid inträdet hade Secureon ett antal potentiella kunder som man pratade med.

I nuläget har man utfört en betald testinstallation hos en kund och man väntar på besked från några potentiella kunder som man har skickat offert till.

Chalmers Innovations bidrag

Secureon har fått tips om möjliga kunder men det har inte gett något konkret. Man anser också att namnet Chalmers har imagefördelar. Man ska gå en försäljningsteknikkurs.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Om de haft företag i inkubatorn som skulle varit potentiella kunder eller om de haft kontakter ute i näringslivet exempelvis genom Business Region Göteborg. Som det är nu har vi själva fått ta alla kontakter."

Kapitaltillgång

Vid inträdet: Secureon hade fått finansiering från Chalmers Entreprenörskolas riskkapitalfond.

Idag: Samma kapitalbas som vid inträdet vilket upplevs som begränsat.

"Mer kapital inom innovationssystemet hade det gärna fått vara."

Chalmers Innovations bidrag

Chalmers Innovation har varit inkörsporten till Teknikbrostiftelsen (det är bara Chalmers Innovation och Chalmersinvest som kan föreslå företag för Teknikbrostiftelsens finansiering). Chalmers Innovation gick även in som ägare i bolaget när Secureon kom in i inkubatorn. De har också beviljat Secureon en villkorad finansiering, de måste kunna visa kundkontrakt. Jörgen Hansson har hjälpt Secureon med affärsplanen.

Möjliga förbättringar av bidraget

En förbättring skulle vara ytterligare finansiella kontakter till exempelvis affärsänglar.

Övriga relationer

Utbyte/samarbete med universitet/högskola

Vid inträdet: Secureon kommer från Chalmers Entreprenörskola. Kontakt med de ursprungliga teknikerna som sitter i Trollhättan.

Idag: Samma.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Nej, jag tror faktiskt inte det. Jag tror att vi själva vet vilka kompetenser vi behöver. Vi vet vilka vägar vi ska gå."

Utbyte/samarbete med andra Chalmers Innovations-företag

Vid inträdet: *"Under E-skoleåret gjorde vi intervjuer med några företag och vi kände folk som gick till Chalmers Innovation bland de E-skoleföretag som gick E-skolan året innan oss."*

Idag: *"Vi var ett gäng som stod ihop på Comdex i en monter som Chalmers Innovation subventionerade. Vi fick tips från Vebco om marknads- och säljhögskolan, de hade haft inne en sådan kille. Vi utbyter erfarenheter och idéer med varandra."*

Chalmers Innovations bidrag

Inget. Samarbeten har kommit spontant.

Möjliga förbättringar av bidraget

Eventuellt kunde Chalmers Innovation mer aktivt försöka finna möjligheter till samarbeten mellan företagen.

Utbyte/samarbete med externa företag

Vid inträdet: Inget.

Idag: Inget.

"Vi har försökt etablera ett antal olika samarbeten men det har inte blivit något konkret av det hela."

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Externa tjänster/rådgivning

Tillgång till externa tjänster/rådgivning vid inträdet: Secureon hade tillgång till externa tjänster och rådgivning på Chalmers Entreprenörskola. Man hade en coach och fick kontakt med Connect Västs ledarskapsnätverk och fick därigenom kontakt med en person med erfarenhet av att starta och driva bolag som blev deras styrelseordförande.

Användande av externa tjänster/rådgivning förmedlade av Chalmers Innovation idag:

Inga.

"Vi har fixat en billigare revisor själva genom en kontakt vi fick under E-skoleåret."

Möjliga förbättringar

Inga.

Avslutande frågor

Tycker du att Chalmers Innovation har hjälpt er med något vi inte frågat om?

"Det skulle i så fall vara Jörgens coachroll. Han har varit med och påverkat utformningen av vår affärsplan." (Affärsplanen har i princip omarbetats de senaste veckorna.)

Vilken nytta har ni haft av att sitta i inkubatorn?

"Nyttan är väl egentligen dels subventionerad säljkurs och Comdexmonter men sedan även då den största saken, möjlighet till finansiering genom Teknikbrostiftelsen. Chalmersinvest, som är den andra vägen att gå, är väldigt restriktiva med sina investeringar. I och med forskarpatentet som de tidigare investerat i Secureon så krävs det att vi har kommit lite längre innan de stoppar in mer pengar. Chalmers Innovation var i princip den enda dörren som stod öppen för oss. Annars är det väldigt dåligt med såddkapital. Vi hade kunnat sitta uppe på Chalmers, det finns mycket tomma lokaler, men då hade vi gått miste om möjlighet till finansiering, så det är mycket det som gör att man väljer att sitta här."

Är det något du vill tillägga?

"Nej."

Stabilizer

Intervjuad föreläsare: Torkel Bergström, VD

Tidpunkt för inträde i inkubatorn: förinkubator oktober 2002

Presentation på Chalmers Innovations webbplats:¹⁵

Stabilizer utvecklar en programvara och säljer en tjänst som ger beslutstöd åt IT-ansvariga. Beslutstödet används för övervakning av drift, planering av kommande åtgärder, investeringsbeslut och uppföljning av outsourcingavtal. Insamling av data sker med SNMP agenter som kommunicerar med en databas där data analyseras m h a ett AI-system som rekommenderar åtgärder.

Stabilizers bakgrund

Stabilizer grundades formellt i oktober 2002 då de tre grundarna tillsammans med Chalmers Innovation startade företaget. Idén hade vuxit fram hos en av grundarna under några år och före Stabilizers grundande hade man arbetat aktivt ungefär ett halvår med idén. Kontakten med Chalmers Innovation inleddes i augusti 2002 och man förde en dialog med en av Chalmers Innovations affärsutvecklare vilket ledde till att man fick presentera sin idé för Chalmers Innovations intagningsnämnd. Beslutet att anta Stabilizer till förinkubatorn fattades i slutet av september 2002.

Idé

Affärsidén vid inträdet:

"Vi skulle övervaka prestanda på servrar på distans utan att vara uppkopplade mot dem, genom att ta emot mätdata. Ett övervakningsverktyg över nätet."

Idag är idén något annorlunda.

"Idag säger vi att vi utvecklar och erbjuder säkra internetbaserade lösningar för att övervaka applikationer och hårdvara på distans. Vi har vidgat det något. När vi kom var det inriktat mot en server, nu är det egentligen all tänkbar utrustning som man vill ha övervakad utan att installera och investera i en lokal programvara."

Stabilizers kunder och användare är alla som är beroende av att finnas tillgängliga över nätet och som inte vill ta en direkt investering i en produkt för övervakning.

I Stabilizers fall finns det flera ersättningsprodukter:

"I vissa lägen ersätter vi, i nästan alla lägen kompletterar vi befintliga produkter med våra tjänster. Även om man har övervakningsprodukter kan man finna anledning att köpa våra tjänster. Det tydligaste exemplet på det är att vi har en rad storföretag som kunder och de har definitivt mycket övervakningsprodukter. I det fallet övervakar vi deras webbsajter, vi övervakar tillgängligheten till deras webbsajter."

Stabilizer har ett antal mer eller mindre tydliga konkurrenter.

Chalmers Innovations bidrag

"Inte själva stommen, men de har hjälpt oss att formulera den. Framförallt inför det att vi presenterade den. Det var själva affärsplanen vi fick hjälp med. De har hjälpt oss att formulera den så att målgrupperna som är intressanta har förstått den."

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga. *"En mycket bra och effektiv process."*

¹⁵ <http://www.chalmersinnovation.com/> 2005-01-08

Produkt

Vid inträdet fanns produkten endast på idéstadiet. Idag är produkten färdig och såld till kund.

Chalmers Innovations bidrag

"Vi har en annan tjänst på prototypstadiet, ett prognosverktyg som i framtiden ska knytas till den nuvarande mättjänsten, som bygger på en evolutionär algoritm. Där har Chalmers Innovation hjälpt oss hitta kontakten som är forskningsbakgrunden till den här algoritmen. Vi har sökt patent och där har Chalmers Innovation förmedlat kontakten till patentbyråer."

Möjliga förbättringar av bidraget

"Nej. De har svarat upp där vi behövt. Har vi behövt hjälp har vi agerat och då har de hjälpt oss. De är inte som daddor utan man måste förstå vilken hjälp man behöver, ställa rätt frågor och begära hjälp. Då får man hjälp."

Marknad

Vid inträdet visste Stabilizer en del om marknaden. Man hade gjort en analys av marknaden inför intagningen.

Stabilizers syn på marknaden har ändrats något sedan inträdet. I dagsläget vänder man sig till större företag.

Chalmers Innovations bidrag

"De har hjälpt oss ställa rätt frågor till oss själva och till marknaden. De har inte kommit med lösningarna men de har hjälpt oss att ställa rätt frågor till de personer vi tagit in genom egna kontaktytor."

Möjliga förbättringar av bidraget

"Nej. I vårt fall hade vi en sådan kontakt som fanns ledig, en person som befann sig mellan två jobb. Vi hade lite tur som kunde be honom om hjälp mot att han fick en liten del i bolaget och sitta med i styrelsen. Där behövde inte vi Chalmers Innovation så jag kan inte svara på om de är duktiga på det eller inte. Men jag tror att de hade kunnat hjälpa oss annars."

Organisation

Vid inträdet bestod organisationen av de tre grundarna vilka också utgör organisationen idag. Rollerna är tydligt definierade. En VD, en tekniskt ansvarig och en person är ansvarig för portalen. Inledningsvis var en person inhyrd för ett utvecklingsarbete under ungefär ett halvår. En säljare har också varit projektanställd under omgångar.

Funktion som saknas:

"Vi behöver mer säljkraft och vi behöver mer projektledning. Vi behöver mer personer som kan sälja in, i dagsläget får vi använda oss av kanalpartners, vi har inte råd att anställa någon på chans."

Chalmers Innovations bidrag

Chalmers Innovation har hjälpt Stabilizer med att formera styrelsen. Eventuellt har Chalmers Innovation även hjälpt till med anställningsavtal. (osäker)

Möjliga förbättringar av bidraget

"Nej, men det kan hänga ihop med att vi alla tre har jobbat i 20 år och i små organisationer så vi har någorlunda erfarenhet och har nog inte frågat efter det."

Kompetens

Kompetens vid inträdet.

En civilingenjör från Chalmers med lång och bred erfarenhet inom industrin. En gymnasieingenjör som jobbat mycket inom telekommunikation. En civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm som har jobbat mycket med konsulter, tjänster och mjukvaruprodukter avseende marknadsföring och försäljning.

Förändring av kompetensen (förutom erfarenhet).

En person har gått en kurs i styrelsearbete. En styrelseledamot har tillkommit. Man går ofta på de seminarier som Chalmers Innovation tillhandahåller.

Chalmers Innovations bidrag

Chalmers Innovation har förmedlat kontakter till Connect Väst och via Connect Väst fick Stabilizer ett förslag på en styrelseledamot. En person har gått kurs i styrelsearbete. Stabilizer har inte gått försäljningsteknikkurs. Man går ofta på de seminarier som Chalmers Innovation tillhandahåller.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Nej. Det finns kurser som vi kan gå på om vi har råd att lägga den tiden. Vi har fått bra med tips."

Drivkrafter

Målet vid inträdet:

"Vi ville att företaget skulle växa och vi trodde att det fanns potential för en internationell utväxling. Sen visste vi inte exakt hur stort, där hade vi inget mål, men vi ville kunna leva hyfsat gott på något som är väldigt spännande att jobba med."

Trots att man arbetar mot samma mål inom företaget har man olika utgångspunkter.

"Vi hade lite olika ingångar på vad som är spännande att jobba med. För mig är det spännande att jobba internationellt i egen regi, jag har jobbat väldigt mycket inom Ericsson på det viset tidigare, för de andra handlar det om att få utveckla något som är roligt. Tidigare har de arbetat som konsulter och fått tilldelat vad de ska göra och då har det varit lite olika hur skojiga uppgifterna har varit, men här är det något som är väldigt spännande att jobba med. För Krister är det väldigt mycket att arbeta med ny teknik kring den evolutionära algoritmen och Janne tycker det är väldigt spännande med portallösningar."

I huvudsak har Stabilizer samma mål i dagsläget som vid inträdet.

Chalmers Innovations bidrag

Inget. *"De har varit väldigt tydliga med att de inte vill ha något bobbyföretag, men det vill ju inte vi heller."*

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Kundrelationer

Stabilizer hade inte någon kund vid inträdet.

Idag har man ett stort antal kunder. Kunderna består i princip av två kategorier, större företag och kanalkunder i form av e-handelsleverantörer.

Chalmers Innovations bidrag

"De har tipsat om en kundkontakt i något fall. Inledningsvis, första året, känner jag att det har varit väldigt enkelt att få ett första möte med kunden när vi sagt att vi kommer från Chalmers Innovation. Det har väldigt tydligt varit ett bra varumärke att använda sig av."

Möjliga förbättringar av bidraget

"Nej, vi saknar ingenting. Men det kan bero på att vi sedan tidigare har stor vana av att själva ta kundkontakt."

Kapitaltillgång

Vid inträdet: Endast det kapital som Chalmers Innovation gick in med i samband med förinkubatorn.

Idag: Ej tillräckligt.

Chalmers Innovations bidrag

"De har hjälpt till mycket. Både kontakter och hjälp med att formulera ansökningar. De har hjälpt oss med affärsplanen och att lyfta fram olika saker till olika finansiärer. Det har de varit bra på. Det är sådant vi inte alls har erfarenhet av. Det är en helt annan säljinsats man måste göra mot den kategorin (finansiärer)."

Möjliga förbättringar av bidraget

"I stort sett bra. Det var en kort sekvens när det var ett inkubatorbeslut i maj och sedan dröjde det väldigt länge innan beslutet kom med den extrafinansiering som vi hade förväntat oss i samband med det. Det är det enda egentligen, annars tycker jag inte att vi har mer att förvänta oss."

Övriga relationer

Utbyte/samarbete med universitet/högskola

Vid inträdet: Inget.

Idag: Samarbete beträffande algoritmen (se Produkt) och man har även kontakt med Viktoriainstitutet när det gäller den.

Chalmers Innovations bidrag

"De har hjälpt till med kontakten till Chalmers. Kontakten till Viktoria hade jag sedan tidigare."

Möjliga förbättringar av bidraget

"Nej, det tycker jag inte man kan förvänta sig. De har föreslagit saker hela tiden."

Utbyte/samarbete med andra Chalmers Innovations-företag

Vid inträdet: Inget.

Idag: Gemensamma kunder med ett annat Chalmers Innovations-företag och ett visst utbyte.

Chalmers Innovations bidrag

"Chalmers Innovation har kommit med förslag på vilka vi skulle kunna ha utbyte med och vi har nappat på ett av dessa."

Möjliga förbättringar av bidraget

"Jag tror att Chalmers Innovation skulle kunna främja samarbete mellan företagen. Det är en lite speciell situation för oss som sitter här ute. Vi sitter långt borta från företagen på Stena Center. Av den anledningen har vi haft mest kontakt med företagen som sitter här. Det finns ingen naturlig kontaktyta."

Utbyte/samarbete med externa företag

Vid inträdet: Inget.

Idag: Inget.

Har dock flera personliga kontakter inom Ericsson.

"Där vi har massvis med kompisar som vi har olika dialoger med av olika skäl."

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Här hade de kunnat kunna arbetat mer med nätverk av företag som gör liknande saker."

Externa tjänster/rådgivning

Tillgång till externa tjänster/rådgivning vid inträdet: Endast privata kontakter.

Användande av externa tjänster/rådgivning förmedlade av Chalmers Innovation idag:

"Vi fick en bra kontakt till en patentbyrå som vi använde oss av i början, antagligen den bästa men vi har sedan bytt eftersom det blev en prisfråga. Vi använder revisionsbyrå och vi har möjlighet att nyttja juridisk hjälp vilket vi i och för sig inte behövt. De (Chalmers Innovation) har hjälpt oss med en infrastruktur som ett litet företag inte har så lätt att hitta annars."

Möjliga förbättringar

Inga.

Avslutande frågor

Tycker du att Chalmers Innovation har hjälpt er med något vi inte frågat om?

"Jag kan inte komma på något. Generellt sett har vi inga problem att ställa vilken fråga som helst. Får vi inte ett direkt svar så leder det i alla fall fram till något. Deras öppenhet att stötta oss när vi ber om det."

Vilken nytta har ni haft av att sitta i inkubatorn?

"Vi hade aldrig kommit så här långt annars. Inkubatorn har varit en genväg till att starta upp företaget, annars hade det varit mer komplicerat. Man får del av en infrastruktur där finansiering är en del, det är en kombination av olika saker. Det är också en stimulerande miljö att arbeta i med små växande företag."

Är det något du vill tillägga?

"Nej. Jag tror att ni har täckt in det mesta, jag kan inte komma på något."

Vehco

Intervjuad företrädare: Martin Lakéus, VD

Tidpunkt för inträde i inkubatorn: huvudinkubator januari 2002

Presentation på Chalmers Innovations webbplats:¹⁶

Vehco är verksamma inom telematik, området som växer fram i brytpunkten mellan IT, telekommunikation och fordonsindustri. Vehco erbjuder en IT-lösning kallad Co-Driver, som kontrollerar och sänker kostnaderna i åkeriföretag. I lastbilarna monteras en handdator med koppling till lastbilens styrenheter. Driftdata läses av och skickas mobilt till Vehcos databas. Data analyseras sedan och omvandlas till relevant information, som sedan skickas till åkeriets kontor.

Vehcos bakgrund

Företaget startade på Chalmers Entreprenörskola som ett projekt, en inlämnad idé. De som hade idén sitter idag i styrelsen. Projektet startade januari 2001. Av de 11 personer som var sysselsatta inom projektet fortsatte 8 personer att arbeta vidare och man blev antagen till Chalmers Innovation i januari 2002.

Idé

Vehco har haft samma affärsidé under tiden i inkubatorn.

"Vi hjälper åkerier att förbättra sin verksamhet genom att spara pengar på kostnadsidentifiering och kostnadsminskning."

Det är åkerier som är tänkta att använda och köpa produkten. Vehcos huvudkonkurrenter är Volvo och Scania. Det som särskiljer Vehcos produkt är att de är ensamma om att kunna ta ut driftdata från lastbilar av olika märken.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Produkt

Vid inträdet var produkten inte färdig men en viss del var utvecklad programmeringsmässigt. Idag har man en färdig och såld produkt.

Chalmers Innovations bidrag

Inget. *"Det behövs ständigt kontakter inom olika tekniska områden men vi har inte fått dem via Chalmers Innovation."*

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Marknad

Vehco ansåg att man vid inträdet hade goda kunskaper om marknaden och man hade gjort en marknadsundersökning på Entreprenörskolan.

Vehco anser att deras marknad idag är tillräckligt stor för att vara lönsam.

¹⁶ <http://www.chalmersinnovation.com/> 2005-01-08

Chalmers Innovations bidrag

"Inte om vår marknad. Mer om marknadsmekanismer generellt i så fall genom vår coach."

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Organisation

Vid inträdet bestod organisationen av 4 personer på utveckling, 2 personer på marknadsföring/försäljning, 2 på ledning/administration.

I dagsläget har man även personer för den nya funktionen kundstöd/leverans

Man anser inte att man saknar någon konkret funktion.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Martin anser att Chalmers Innovation skulle kunna bli bättre beträffande personalvård, då man anser att detta är ett viktigt område.

Kompetens

Formell kompetensen vid inträdet

De anställda på Vehco är välutbildade. Två personer är civilingenjörer, industriell ekonomi, från Chalmers. En person har jobbat 16 år inom marknadsföring. Utvecklarna har samtliga teknisk utbildning.

Förändring av kompetensen (förutom erfarenhet).

Utbildningar inom försäljning. Använder sig i hög grad av exjobbare och har anställt flera av dessa.

Chalmers Innovations bidrag

"Enstaka kurser har påverkat." (har gått försäljningsutbildning.)

Möjliga förbättringar av bidraget

"Kanske lite mer om marknadsföring av högteknologi, mer än kurser. Kurser är jättebra och jättedåligt, bra att man får verktyg men det är mest teori. Den praktiska erfarenheten av att sälja högteknologi, där borde det finnas spetskompetens. Det är den springande punkten för alla bolag av vår sort."

Personerna som kan hjälpa till kostar pengar så där har Chalmers Innovation bara en märkländ funktion enligt Vehco.

Drivkrafter

Målet vid inträdet var att skapa ett livskraftigt bolag.

Även i dagsläget är målet detsamma.

"Fortfarande bygga ett bolag som funkar. Anskaffa sig själv, att det inte är beroende av oss som personer."

Chalmers Innovations bidrag

"Vår coach har varit ett bollplank när vi haft svåra frågor, men han har inte styrt, vi har fått styra själva."

Möjliga förbättringar av bidraget

"Det återkopplar till det här med personal och de mjuka faktorerna. Man jobbar med väldigt mycket osäkerhet när man sitter här och hur man klarar av det psykiskt under lång tid. Det tycker jag att man borde stödja bättre. Det sitter en mängd företag som arbetar under ungefär samma omständigheter."

Kundrelationer

Vid inträdet hade man inte några kunder.

Idag har man ett stort antal kunder av olika storlek. Nya kunder tillkommer kontinuerligt.

Chalmers Innovations bidrag

Inget. Vehco menar att Chalmers Innovations image inte har hjälpt dem i deras kontakt med kunder men påpekar att många av de andra företagen har haft nytta av denna. Vehco har valt att inte vara med på de IT-mässor som Chalmers Innovation har föreslagit eftersom dessa mässor inte riktar sig till Vehcos kundgrupp.

Möjliga förbättringar av bidraget

Vehco önskar att det fanns mer mässmaterial att hyra till en låg kostnad.

Kapitaltillgång

Vid inträdet: Vehco hade i stort sett klart med Chalmersinvest som ägare samt lån.

Idag: Inte tillräcklig.

Chalmers Innovations bidrag

"Här tycker jag Chalmers Innovations verkliga styrka ligger. De har kontakter med den offentliga kapitalvärlden så att säga, i form av stöd för tillväxtföretag. De har hjälpt till med kontakter och ansökningar och det är de väldigt duktiga på. Är det någonstans som deras image har hjälpt så är det är det vid offentlig finansiering."

Vehco har inte fått något direkt kapitaltillskott.

Möjliga förbättringar av bidraget

Martin önskar att Chalmers Innovation hade en bättre kontakt med affärsänglar.

Övriga relationer

Utbyte/samarbete med universitet/högskola

Vid inträdet: Vehco kommer från Chalmers Entreprenörskola.

Idag: Vehco driver ett forskningsprojekt tillsammans med Viktoriainstitutet som man har varit med och startat. Vehco använder exjobbare i stor omfattning.

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Nej. Kontakter tar man själv. Har man högskolebakgrund kan man rätt bra manövrera sig runt i högskolemiljön och hitta de personer som behövs. Det finns inget behov att på ett strukturerat sätt ta kontakter, inte sett ur vårt perspektiv."

Utbyte/samarbete med andra Chalmers Innovations-företag

Vid inträdet: Privata kontakter.

Idag: *"Ja. Återförsäljare åt två av företagen. Den affärsrelationen etablerades eftersom vi kände till vad de jobbade med."*

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

"Nej. Vi vet vad de andra håller på med och vi träffas på informell basis."

Utbyte/samarbete med externa företag

Vid inträdet: *"Vi hade inte hunnit etablera några relationer."*

Idag: *"Ja, mängder. Vi har många leverantörer."*

Chalmers Innovations bidrag

Inget.

Möjliga förbättringar av bidraget

Inga.

Externa tjänster/rådgivning

Tillgång till externa tjänster/rådgivning vid inträdet: Vehco hade tillgång till externa tjänster och rådgivning på Chalmers Entreprenörskola.

Användande av externa tjänster/rådgivning förmedlade av Chalmers Innovation idag:

"Vi använder bara revisorerna. De har bra avtal med revisorer som gör att vi sparar pengar."

Möjliga förbättringar

Martin anser att Chalmers Innovation borde knyta till sig kompetens inom personalvård och att de hade en funktion för hjälp med rekrytering.

Avslutande frågor

Tycker du att Chalmers Innovation har hjälpt er med något vi inte frågat om?

"Nej. Som företag av den här typen behöver man inte sitta på en inkubator. Det finns fördelar men det är inte avgörande i andra avseenden än med finansiering. Det var vårt huvudsakliga till att vi sökte oss hit. Visst kan det underlätta men det går att få tag i de råden och den kompetensen. Det kanske kostar lite mer men å andra sidan får man släppa ägarandelar till Chalmers Innovation."

Vilken nytta har ni haft av att sitta i inkubatorn?

"Ja, det har vi haft men det har inte varit avgörande. Chalmers Entreprenörskola har varit viktigare för vår existens. Å andra sidan, frågar man andra företag kanske de inte hade startat om inte Chalmers Innovation hade funnits. Det beror på vilket företag man frågar. Vi hade funnits ändå. För oss har den största nyttan med att sitta här varit möjligheten att få finansiering."

Är det något du vill tillägga?

"Nej."

ANALYS

Analysen presenteras utifrån uppsatsens fyra frågeställningar. Inledningsvis analyseras företagets utveckling under tiden i inkubatorn. Därefter analyseras Chalmers Innovations bidrag som i sin tur följs av en analys av bidragets överensstämmelse med företagets behov. Till sist analyseras Chalmers Innovations bidrag till företagets utveckling utifrån ett strategiskt perspektiv.

Analys av företagets utveckling

Utvecklingen av de olika aspekterna sammanfattas och jämförs inledningsvis med Klofstens (1992) slutsatser beträffande den tidiga utvecklingsfasen, detta för att få en helhetsbild av företagets utveckling i inkubatorn. Eftersom företagen delvis har olika yttre förutsättningar beträffande sin utveckling, exempelvis har företagen varit verksamma olika länge i inkubatorn och inträdet har skett till både huvudinkubatorn och förinkubatorn, studerar vi sedan dessa sakförhållandens inverkan på utvecklingen. Vi kommer därefter att studera hur sambanden mellan de olika aspekternas utveckling ser ut.

Utvecklingen av aspekterna

Idé

Idé är enligt Klofsten svår att utveckla till en hög nivå men lätt att utveckla till en mellannivå vilket är det som krävs för att en Affärsplattform ska ha uppnåtts. Idén är samtidigt en mycket viktig aspekt för om en Affärsplattform ska kunna uppnås. I dagsläget verkar samtliga företag ha en uppfattning om användare, kunder och vad som gör produkten unik. Tre av företagen har förändrat eller omformulerat sin affärsidé sedan inträdet i inkubatorn (OnPosition, Secureon och Stabilizer). Även Admeta anser att de har förbättrat sin idé något. Dessa resultat tyder på att idén är något som ”slipas” mot den tänkta marknaden och som i vissa fall är möjlig att förändra.

Produkt

Inget av företagen hade vid inträdet en helt färdig produkt. Närmast var Admeta som hade genomfört tester hos en betalande kund. I dagsläget har däremot samtliga företag en färdig produkt som också är såld till kund med undantag för Secureon vars produkt endast är testad av betalande kund. (OnPosition har sålt en förenklad version av sin ursprungliga produkt.)

Dessa resultat stämmer överens med Klofstens resultat som innebär att aspekten Produkt är en aspekt där en hög nivå relativt lätt uppnås. Detta kan låta paradoxalt. Tolkningen av detta bör vara att de personer som får idén till en produkt troligen också har förmågan att utveckla produkten. Har man kommit så långt att man presenterar en affärsidé kring en tänkt produkt har man också möjlighet att realisera produkten. Företag i den tidiga utvecklingsprocessen har ett stort intresse i att utveckla produkten och lägger också ned mycket tid på detta enligt Klofsten.

Marknad

Gemensamt för samtliga företag är att de vid inträdet ansåg sig ha god kunskap om sin marknad. I dagsläget har marknaden omdefinierats för två av företagen, Secureon och Stabilizer, och för ett av företagen är marknaden inte lönsam (OnPosition). Även här stämmer resultaten överens med Klofstens resultat, att nå en hög nivå på aspekten Marknad

är svårt, men detta krävs för att en Affärsplattform ska kunna etableras. Resultaten tyder också på en tydlig koppling till aspekten Idé. Secureon har ändrat sin affärsidé på grund av att det var svårt att hitta en marknad för sin produkt och Stabilizer har efter kundkontakter omprioriterat sina målgrupper. OnPositions marknad är inte tillräckligt stor för att vara lönsam och den ursprungliga idén är därför inte hållbar att arbeta utifrån.

Organisation

Samtliga företags organisationer var vid inträdet små och kan även i nuläget betraktas som enkla strukturer. Vid starten bestod företagen av mellan två och åtta personer. Det till antalet klart störst företaget vid inträdet var Vehco med åtta anställda. Även det andra företaget, Secureon, som kom från Chalmers Entreprenörskola hade relativt många anställda, fem stycken. Admeta har vuxit från två personer till fem och Idevio har ökat från två till tre personer. Stabilizers organisation bestod vid inträdet av tre personer och gör det även idag. OnPosition har minskat i personalantal från tre till två personer men var som mest åtta anställda. Inget av företagen verkar ha haft behov av att utveckla en mer avancerad organisationsstruktur vilket enligt Klofsten inte heller är nödvändigt i den tidiga utvecklingsprocessen.

Kompetens

Generellt sett är företagens anställda välutbildade. En del av dessa har även lång arbetslivserfarenhet medan andra i princip kommer direkt från högskolan. Samtliga företag har personer med utbildning och/eller erfarenhet inom både teknik och marknadsföring/försäljning. Klofsten menar att hög kompetens i sig inte är något självändamål. För att uppnå en Affärsplattform är det viktiga att kompetensen är relevant för den aktuella situationen.

Drivkrafter

De målsättningar man har med företagen kan i princip sammanfattas med att man försöker nå så långt som möjligt utifrån sin affärsidé. Klofsten menar att tillräckliga drivkrafter finns hos grundarna redan vid inträdet för att en Affärsplattform ska kunna uppnås. Det finns vissa svårigheter med att mäta drivkraften hos aktörerna. I det här läget talar det faktum att personerna fortfarande är verksamma som entreprenörer med de påfrestningar och den osäkerhet detta innebär, för att en stark drivkraft finns inom företaget.

Kundrelationer

Vid inträdet var det bara Admeta som hade någon form av kund (testkund). Kundrelationerna har utvecklats relativt olika för företagen. OnPosition har inte lyckats skaffa någon kund till sin ursprungliga produkt men till en förenklad version. Secureon har utfört en betald testinstallation. Övriga företag har alla ordinarie kundrelationer. Antalet varierar dock från ett fåtal till 50 stycken. Att etablera tillräckliga Kundrelationer för att en Affärsplattform ska kunna uppnås är enligt Klofsten lätt eftersom detta är någonting som ges hög prioritet.

Kapitaltillgång

Endast Admeta och OnPosition anser att de har tillräckligt med kapital i dagsläget men deras situationer skiljer sig åt betydligt. OnPosition är i dagsläget inte verksamt utifrån sin ursprungliga idé medan Admeta har kunnat tacka nej till riskkapital. Klofsten menar att det inte är nödvändigt att ha god tillgång på kapital i ett mycket tidigt skede utan först senare när företaget ska utvecklas på ett mer resurskrävande sätt. Klofsten menar vidare att kapitalanskaffningen inte är det största problemet för ett nystartat företag och att fokus i första hand ska riktas mot de mer svårbestämbara aspekterna, till exempel Marknad.

Övriga relationer

Utbyte/samarbete med universitet/högskola

Samtliga företag har eller har haft någon form av utbyte med universitet/högskola. Synen på exjobbare varierar. Vissa använder sig av studenter medan andra inte anser att detta är en lämplig resurs att använda beträffande deras produkter.

Utbyte/samarbete med andra Chalmers Innovations-företag

Vissa av företagen har ett tydligt professionellt samarbete med andra företag inom Chalmers Innovation. Även erfarenhetsutbyte förekommer. Vid inträdet hade Idevio, Secureon och Vehco kontakt med personer som jobbade på företag inom Chalmers Innovation.

Utbyte/samarbete med externa företag

Tre av företagen hade redan vid inträdet etablerat samarbete med externa företag. I nuläget har fyra företag samarbeten externt.

Användande av externa tjänster/rådgivning

Vid inträdet varierade tillgången till externa tjänster/rådgivning mellan de olika företagen. De två företag som kom från Chalmers Entreprenörskola hade tillgång till ett brett utbud medan andra företag i princip helt saknade externa tjänster. Idag använder fem av företagen externa tjänster/rådgivning förmedlade av Chalmers Innovation.

Resultatet visar att företagen har ett flertal olika relationer. Enligt Klofsten är det lätt för ett företag att skapa nödvändiga relationer.

Förklaringsfaktorer beträffande företagens utveckling

Vissa grundläggande ”yttre” förutsättningar kan tänkas ha betydelse för företagens ingångsnivåer och utveckling under tiden i inkubatorn. Utifrån dessa kända förutsättningar kan vi eventuellt förklara en del av skillnaderna beträffande företagens utveckling. De faktorer vi intresserar oss för beträffande företagens nivåer vid inträdet i inkubatorn är i vilken del, för- eller huvudinkubatorn, som inträdet skedde i och tidpunkten för inträdet. Beträffande utvecklingen under tiden i inkubatorn undersöker vi vilken förklaringsförmåga tiden i inkubatorn har.

Nivåer vid inträdet

En faktor som indirekt har betydelse för utvecklingen under tiden i inkubatorn är nivåerna för aspekterna vid inträdet i inkubatorn vilket utgör det startvärde företaget kan utvecklas ifrån.

Eftersom kraven som ställs på företagen för att komma in i de olika inkubationsformerna skiljer sig åt vore det rimligt att tänka sig att nivåerna vid inträdet i inkubatorn har ett samband med om inträdet skett till för- eller huvudinkubatorn. Även tidpunkten kan ha betydelse för vilka nivåer företagen hade nått beträffande de olika aspekterna vid inträdet eftersom den allmänna värderingen av företagsidéer kan variera och likaså Chalmers Innovations bedömningar kan ha förändrats och förfinats.

Tidpunkterna för företagens inträde i inkubatorn samt på vilken nivå inträdet skedde presenteras nedan:

- Admeta: augusti 2002, förinkubator
- Idevio: januari 2002, förinkubator
- OnPosition: november 2000, inkubator (endast en nivå existerade)
- Secureon: januari 2004, huvudinkubator
- Stabilizer: oktober 2002, förinkubator
- Vehco: januari 2002, huvudinkubator

Förinkubator eller huvudinkubator

Förinkubatorn startade officiellt i januari 2002 och inkubatorn delades därmed upp i två olika nivåer, förinkubator och huvudinkubator. Vid starten för filialen på Lindholmen existerade inte förinkubatorn och inkubationsprocessen bestod då endast av en nivå.

De företag som har sitt ursprung från Chalmers Entreprenörskola inträdde direkt i huvudinkubatorn eftersom denna process kan jämföras med genomgången förinkubator enligt Chalmers Innovation. I undersökningen kommer två av företagen från Chalmers Entreprenörskola, Secureon och Vehco. Admeta, Idevio och Stabilizer har startat i förinkubatorn. I OnPositions fall fanns det inte någon förinkubator att tillgå vid tidpunkten för inträdet och företaget startade på den enda tillgängliga nivån.

De företag som startade i huvudinkubatorn, Secureon och Vehco, hade vid inträdet högre nivåer beträffande aspekterna Organisation, Kapitaltillgång och Övriga relationer än de företag som startade i förinkubatorn. Admeta, som antogs till förinkubatorn, hade dock en betalande testkund vid inträdet, något som varken Secureon eller Vehco hade. Secureon, som startade i huvudinkubatorn, har sedan inträdet ändrat sin affärsidé på grund av svårigheter att hitta en marknad för den ursprungliga idén, detta trots att en bedömning av idén hade utförts före inträdet i Chalmers Innovation. Detta innebär att företaget beträffande aspekten Marknad hade en låg nivå jämfört med de tre företag som startade i förinkubatorn, Admeta, Idevio och Stabilizer. Enligt Klofsten är aspekten Marknad svår att utveckla till en nödvändig nivå.

Slutsatsen blir att ett inträde direkt i huvudinkubatorn inte är någon garanti för att de mest svårbedömda aspekterna har en hög nivå.

Tidpunkt för inträdet

När vi studerar företagen är inte heller tidpunkten för inträdet i inkubatorn en faktor med stor förklaringsförmåga. Det företag som kom in först, OnPosition, och det som kom in sist, Secureon, hade båda relativt sett låga nivåer på den viktiga aspekten Marknad.

Tiden i inkubatorn och företagens utveckling

En förutsättning som skulle kunna förklara vissa av de skillnader som resultaten visar är tiden i inkubatorn.

Vehco och Idevio har varit lika länge i inkubatorn men med den skillnaden att Idevio kom in i förinkubatorn medan Vehco startade i huvudinkubatorn eftersom företaget kom från Chalmers Entreprenörskola. Resultaten visar att Vehco har högre nivåer på aspekterna Organisation och Kundrelationer medan övriga aspekter verkar vara likartade eller svårbedömda utifrån resultaten.

Admeta och Stabilizer har varit nästan lika länge i inkubatorn. Resultaten tyder på att Admeta har en högre nivå på aspekterna Organisation och Kapitaltillgång.

Secureons nivåer är osäkra beträffande flera nivåer eftersom företaget har ändrat sin affärsidé sedan inträdet. Man har inte lyckats etablera någon ordinär kundkontakt varför aspekten Kundrelationer kan ses som låg. I övrigt är aspekterna i princip oförändrade sedan inträdet. OnPosition är det företag som varit längst i inkubatorn men har inte utvecklats tillfredsställande beträffande i första hand aspekten Marknad. Verksamheten är i dagsläget till viss del inriktad mot konsultverksamhet.

Slutsatsen i det här fallet blir att tid i inkubatorn i sig inte är någon garanti för utveckling.

Utifrån ovanstående resonemang är det inte givande att med hjälp av ”yttre” förutsättningar försöka förklara skillnaderna beträffande företagets ingångsnivåer och utveckling. Detta innebär att det finns andra faktorer som i hög grad påverkar företagets utveckling. Vi har därför anledning att söka oss mot mer interna faktorerna för att förstå utvecklingen.

Sambanden mellan de olika aspekternas utveckling

Kvarvarande förklaringsfaktorer beträffande utvecklingen under tiden i inkubatorn blir de mer företagspecifika faktorerna, det vill säga sambanden mellan de olika aspekternas utveckling inom ett företag.

Av resultatet kan vi se att de olika aspekterna har en stor påverkan på varandra. Idé, Produkt och Marknad är starkt sammanbundna eftersom företagets produkt kan ses som en realisering av ena halvan av Idén (Produkt + Marknad) men idén blir meningslös om det inte finns en marknad för produkten.

Även aspekterna Organisation och Kompetens är intimt förknippade med varandra eftersom ett fåtal personer ska utföra en rad olika aktiviteter. Även Drivkrafter är i viss mån sammankopplade med aspekterna Organisation och Kompetens. Stark drivkraft kan i viss mån kompensera för en låg nivå på aspekten Organisation genom en större arbetsinsats vilket även i viss mån kan uppväga för en lägre nivå på aspekten Kompetens. Samtliga företag verkar ha relativt sett höga nivåer för aspekterna Kompetens, Drivkrafter och Övriga relationer. Samtliga företag har också utvecklat en färdig produkt, och fem av de sex företagen har sålt sin produkt till kund.

Vad som i första hand verkar förklara ett företags nivåer på de olika aspekterna är aspekterna Idé, Kundrelationer och framförallt Marknad. De företag som har, jämfört med övriga företag, höga nivåer på dessa aspekter har också högre nivåer på övriga aspekter. Låg nivå på aspekten Marknad påverkar övriga aspekter negativt. Detta resultat är naturligt eftersom dessa aspekter har avgörande betydelse för resursflödet in i företaget.

Slutsatsen är att utvecklingen av en aspekt bättre kan förklaras med hjälp av de andra aspekternas nivåer snarare än med hjälp av ”yttre” förutsättningar. En annan slutsats är att den resursbas det enskilda företaget har vid inträdet, men även senare i utvecklingen, kan se relativt olika ut. Företagen verkar alltså inte följa något specifikt mönster.

Sammanfattning - Företagens utveckling

Företagen hade vid inträdet i inkubatorn olika nivåer på de olika aspekterna. Under tiden i inkubatorn utvecklade företagen aspekterna olika fort och i olika inbördes ordning. Vissa likheter fanns dock beträffande företagens utveckling. Inget av företagen hade vid inträdet en helt färdig produkt men samtliga företag har i nuläget lyckats utveckla en sådan. Bara ett av företagen hade vid inträdet någon form av kundrelation, något samtliga företag i nuläget lyckats etablera. Resultaten visar att det är de företagsspecifika faktorerna som i störst omfattning påverkar utvecklingen under tiden i inkubatorn och aspekternas nivåer påverkar varandra i hög grad. Den aspekt som allra tydligast påverkar de övriga aspekterna är aspekten Marknad.

Avslutningsvis kan vi notera att resultaten mycket väl stämmer överens med Klofstens slutsatser, om vi jämför inträdet i Chalmers Innovation med grundandet av företaget i Klofstens beskrivning:

”Vid grundandet har företagen olika ingångsvärden och skiljer sig i flera anseenden åt vad gäller nivån på aspekterna. Efter grundandet sker visserligen en höjning av nivån, men utvecklingen av aspekterna är så olika att det inte klart går att urskilja något gemensamt mönster för alla företag.” Klofsten (1992 s 174)

Analys av Chalmers Innovations bidrag

I analysen av Chalmers Innovations bidrag till företagens utveckling kommer vi inledningsvis att ge en översiktsbild av hur Chalmers Innovation har bidragit till företagens utveckling beträffande de olika aspekterna och kommentera bidraget utifrån Klofstens Affärsplattform. Vi kommer också att diskutera kring effekten av bidraget och i detta sammanhang kommer vi även presentera företagets uppfattning om Chalmers Innovations mest betydelsefulla bidrag totalt sett. Eftersom yttre faktorer kan påverka Chalmers Innovations bidrag kommer vi att diskutera kring dessa faktorer. Vi kommer även att studera i vilken mån företagsspecifika faktorer har betydelse för Chalmers Innovations bidrag.

Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen av de olika aspekterna

Idé

Idevio och Stabilizer anser att Chalmers Innovation har bidragit till att öka tydligheten i affärsidén och därmed gjort den enklare att kommunicera. Admeta grundades i samband med intagningen till förinkubatorn och Chalmers Innovation kom in i ett relativt tidigt skede i forandet av affärsidén. Admeta verkar se idéns framväxt som en process och betonar Chalmers Innovations roll i denna. Ur Admetas synvinkel har Chalmers Innovation bidragit till den egna förståelsen av idéen. För dessa tre företag har alltså Chalmers Innovation bidragit till utvecklingen beträffande idéen. För de tre andra företagen har Chalmers Innovation inte haft någon påverkan. Två av dessa, OnPosition och Secureon har ändrat sin idé sedan inträdet. För att kunna växa och utvecklas måste idéen enligt Klofsten ge företaget en inriktning. Framförallt för Admeta, men även för Idevio och Stabilizer, verkar man ha fått en ökad förståelse för företagets inriktning tack vare Chalmers Innovation.

Produkt

Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen av aspekten avser inte framtagningen av den första versionen av en fungerande produkt. De tekniska forskarkontakter som har förmedlats har gällt kommande produkter och inte den produkt som företagen marknadsför idag. Både Admeta och Stabilizer har fått kontakt med forskare från Chalmers som idag är involverade i arbetet med kommande produkter.

Den andra formen av bidrag bestod av förmedling av kontakt till patentbyrå. Samtliga företag som sökt patent under tiden i inkubatorn, Admeta, Idevio och Stabilizer, uppger att kontakten till patentbyrån har förmedlats av Chalmers Innovation. Secureon har ett patent sedan tidigare medan OnPosition och Vehco saknar patent.

Klofsten menar att utvecklingen av en produkt till en tillräcklig nivå inte orsakar problem i den tidiga utvecklingsprocessen. Att Chalmers Innovation inte bidrar till den tidigaste produktutvecklingen är utifrån Klofstens resultat inte någon påtaglig brist.

Marknad

Admeta har fått hjälp med analys och strategier beträffande marknaden. I Idevios och Stabilizers fall anser man att Chalmers Innovation har bidragit indirekt till att öka kunskapen om marknaden genom att påverka den egna kunskapsinhämtningen. OnPosition, Secureon och Vehco anser inte att Chalmers Innovation har bidragit till att öka kunskapen om deras respektive marknader. Vehco anser dock att Chalmers Innovation bidragit till kunskaperna om marknadsmekanismer generellt. Resultatet av intervjuerna innebär att Chalmers Innovation inte har haft någon direkt påverkan på företagets kunskap om sin marknad.

Däremot har Chalmers Innovation bidragit med generell marknadsförståelse (Vehco) och bidragit till att företagen själva skaffat sig kunskap (Idevio och Stabilizer) samt tillfört ett visst bidrag till analysen av marknaden (Admeta).

Enligt Klofsten är aspekten Marknad den svåraste aspekten att utveckla till en tillräckligt hög nivå. Båda de företag som verkar ha haft störst problem med att definiera en lönsam marknad, OnPosition och Secureon, uppger att de inte fått något bidrag beträffande denna aspekt.

Organisation

Chalmers Innovation har inte bidragit i någon större omfattning i det mer praktiska arbetet med organisationen förutom styrelsearbetet i Stabilizers fall. Däremot har man bidragit med synpunkter beträffande huruvida rekrytering ska ske och vem som då ska anställas (Admeta och Idevio). OnPosition, Secureon och Vehco anser inte att de fått något bidrag till denna aspekt.

Enligt Klofsten behövs det i den tidiga utvecklingsfasen inte någon komplex organisationsstruktur. Chalmers Innovations bidrag beträffande aspekten Organisation är i huvudsak av rådgivande karaktär och något större bidrag beträffande organisationsstrukturen tycks inte ha givits.

Kompetens

Påverkan av kompetensen har i hög grad skett genom de utbildningar Chalmers Innovation erbjuder sina företag. Utbildningarna rör områdena försäljningsteknik, förhandlingsteknik och styrelsearbete. Fyra av företagen har gått en kurs i försäljningsteknik (Admeta, Idevio, OnPosition och Vehco) och två av dessa har även gått en kurs i förhandlingsteknik (Admeta och Idevio). Secureon ska gå kursen i försäljningsteknik. Idevio och Stabilizer nämner de föredrag och seminarier som Chalmers Innovation anordnar. Chalmers Innovation har även bidragit på andra sätt i Idevios och Stabilizers fall. Idevio har haft en säljcoach knuten till sig sedan våren 2002 där kontakten förmedlats av Chalmers Innovation. Idevio har också diskuterat framtida kompetensbehov med Chalmers Innovation. Stabilizer har fått bidrag till styrelsearbetet på två olika sätt. En av grundarna har gått en kurs i styrelsearbete och de har fått en kontakt till en av sina nuvarande styrelseledamöter.

Enligt Klofsten är kompetensen vid grundandet hög och lätt att utveckla vidare. Chalmers Innovations bidrag består av relativt sett tidskomprimerade men anpassade kompetenshöjande kurser. Klofsten hävdar att ett vanligt sätt att höja kompetensen inom företaget är att rekrytera en kompetent styrelse. I två fall har Chalmers Innovation förmedlat kontakt till en styrelsemedlem. (Chalmers Innovation är också själva representerade i styrelsen för samtliga företag.)

Drivkraft

Endast Secureon, som har fått hjälp med att konkretisera sina mål, uppger att de på något sätt blivit påverkade beträffande sitt mål. De övriga fem företagen uppger att de i princip inte har blivit påverkade.

Det sätt på vilket vi försökt mäta drivkraften, knuten till målsättning, kan ses som endast ena halvan av aspekten Drivkraft. Den andra halvan skulle då utgöras av viljan att uppnå målet och vilka uppföringar man är beredd att göra. Denna del är dock mycket svår att studera endast med hjälp av intervjuer.

Enligt Klofsten är dock en stark drivkraft något som i hög grad finns hos de personer som startar och driver företag vilket kan stämma även i detta fall.

Kundrelationer

När det gäller Kundrelationer nämns Chalmers Innovations image som en fördel av samtliga företag utom Vehco. Idevio har också fått kontakt med en säljcoach och anser att Chalmers Innovation bidrar med synlighet inom viktiga nätverk och därigenom bidrar till en förbättrad marknadsföring.

Ett stort problem som ett NTBF ställs inför är att aktörer i dess omgivning är osäkra på företaget och dess produkter och det är enligt Klofsten nödvändigt att etablera vissa kundrelationer för att uppnå en Affärsplattform. Mycket tydlig är den imagefördel som Chalmers Innovation överför på företagen. Även en ökad synlighet genom Chalmers Innovations kontaktnät kan noteras.

Kapitaltillgång

Chalmers Innovation har bidragit på en rad olika sätt beträffande företagens kapitalanskaffning. Bidraget har bestått i direkt tillskott av kapital, kontakter till investerare inom den offentliga världen och riskkapitalbolag. Chalmers Innovation har också hjälpt till med ansökningar och den i sammanhanget viktiga affärsplanen. Det företag som skiljer ut sig är OnPosition där Chalmers Innovations försök att bidra till kapitalanskaffningen inte varit lika framgångsrikt. Jämfört med övriga aspekter visar resultaten dock att företagen överlag fått ett stort bidrag till kapitalanskaffningen såväl i form av direkt tillskott av kapital som bidrag i kontakten med externa finansiärer. Klofsten menar att små teknikbaserade företag ofta behöver extra kapital men att kapitaltillgången inte är den viktigaste förutsättningen för att uppnå en Affärsplattform.

Övriga relationer

Utbyte/samarbete med universitet/högskola

I två fall, Admeta och Stabilizer, har Chalmers Innovation påverkat kontakten med universitet/högskola då de har förmedlat kontakt till personer på Chalmers för kommande produkter. Övriga företag har inte upplevt något direkt bidrag men Idevio nämner en viss imagefördel.

Utbyte/samarbete med andra Chalmers Innovations-företag

Ett samarbete mellan två Chalmers Innovations-företag har uppstått som ett förslag på samarbete från Chalmers Innovations sida. OnPosition, Secureon och Vehco anser inte att Chalmers Innovation påverkat utbytet aktivt. Admeta och Idevio nämner olika sociala aktiviteter och olika typer av organiserat erfarenhetsutbyte.

Utbyte/samarbete med externa företag

Beträffande Chalmers Innovations påverkan på utbytet med externa företag är detta relativt begränsat. Endast ett företag, Idevio, uppger att en kontakt har förmedlats. Samma företag menar också att Chalmers Innovations image kan vara till hjälp vid kontakter.

Användande av externa tjänster/rådgivning förmedlade av Chalmers Innovation

Fyra av företagen använder sig av revisorer förmedlade genom Chalmers Innovation och två av företagen använder juridiska tjänster förmedlade av Chalmers Innovation. Beträffande patentbyråer använder Admeta och Idevio en byrå som förmedlats av Chalmers Innovation. Tidigare har även Stabilizer använt sig av en patentbyrå via

Chalmers Innovation men har bytt till en billigare byrå. Endast ett av företagen, OnPosition, uppger att de har använt sig av tjänster inom kommunikationsområdet. Vissa av de kontakter Chalmers Innovation förmedlar anses inte vara tillräckligt förmånliga utan företagen har sökt sig till andra konsulter.

Klofsten menar att det framförallt är lätt att gå in i en relation där det egna företags roll är som kund till den andra parten, eftersom denna roll innebär att man bidrar med intäkter till motparten. Beträffande kontakter till externa aktörer är det inte alltid nödvändigt att Chalmers Innovation aktivt påverkar kontakten utan imagefördelar och en ökad synlighet kan vara ett bidrag. Beträffande bidraget till ett utökat samarbete mellan olika Chalmers Innovations-företag är detta troligen mycket beroende av Chalmers Innovation men i en indirekt form.

Effekten av bidraget

I vår definition av Chalmers Innovations bidrag till företagens utveckling ingick bara det bidrag som hade en effekt på en eller flera av aspekterna. För att besvara den andra frågeställningen behöver vi därför förtydliga Chalmers Innovations bidrag genom att analysera effekten av det huvudsakliga bidraget. Det är inte alltid möjligt att med säkerhet säga något om denna effekt, men ett resonemang kan föras om effekten och hur tydlig denna effekt är, och om påverkan är direkt eller indirekt.

Idé

Förbättrad kommunicerbarhet av affärsidén är ett bidrag som på ett direkt sätt påverkar aspekten. Bidrag till processen med affärsidéns utformning är ett bidrag som inte i lika hög grad är ett direkt bidrag eftersom det är svårare att säga exakt vad som har förändrats.

Produkt

Kontakter till patentbyråer är ett bidrag endast om företagen i annat fall inte hade fått denna kontakt. Det är svårt att tänka sig att företagen inte hade kommit i kontakt med en patentbyrå utan Chalmers Innovations hjälp, men kontakten kan ha inletts i ett tidigare skede genom Chalmers Innovation vilket är en positivt för företaget.

Kontakter med forskare för kommande produkter är ett bidrag med direkt påverkan om forskarens förmåga kommer till nytta i utvecklingen av den kommande produkten och detta verkar vara fallet i undersökningen. Att komma i kontakt med rätt forskare på egen hand borde vara svårare än att få kontakt med en patentbyrå där företagen i den senare relationen är en kund till byrån vilket borde innebära att man från patentbyråns sida mer aktivt söker upp företagen eller åtminstone gör sig synliga för dessa.

Marknad

Bidraget är i första hand indirekt till sin karaktär och har därför bara en indirekt påverkan på utvecklingen av aspekten. Endast ett företag uppger att de fått hjälp med prioritering av kundgrupper vilket är en mer direkt bidragsform.

Organisation

Även här är bidraget i första hand indirekt eftersom i princip endast diskussioner kring den framtida organiseringen av företaget har skett.

Kompetens

Bidraget beträffande Kompetens har bland annat skett genom utbildningar. Dessa utbildningar har troligen haft en direkt effekt på kompetensen, men storleken av effekten varierar naturligtvis beroende på kursdeltagarnas tidigare kompetenser. Chalmers Innovation har även bidragit med kontakt till en säljcoach/styrelseledamot beträffande ett företag och kontakt till en styrelseledamot i ett annat fall. Även dessa bidrag har en direkt effekt på kompetensen.

Drivkraft

Beträffande drivkrafterna har Chalmers Innovation påverkat företagets mål i relativt liten omfattning enligt företagen. Dock kan Chalmers Innovation ha bidragit indirekt genom att minska utsattheten och risknivån för entreprenörerna.

Kundrelationer

Beträffande Kundrelationerna är det i första hand Chalmers Innovations positiva image som nämns. Denna bidragsform har en indirekt men tydlig påverkan på Kundrelationerna. Beträffande kontakten till en säljcoach är effekten av denna bidragsform svår att mäta och indirekt till sin karaktär.

Kapitaltillgång

Chalmers Innovation har bidragit på en rad olika sätt beträffande företagets kapitalanskaffning. Effekten av det totala bidraget är mycket tydlig eftersom resultatet går att mäta i kronor.

Övriga relationer

Beträffande Övriga relationer är bidraget ofta indirekt till sin karaktär men effekten kan däremot vara relativt tydlig. Detta är exempelvis fallet beträffande utbytet mellan de olika Chalmers Innovation företagen. Beträffande de externa tjänsterna är effekten av bidraget mycket tydlig och går att mäta i form av yrkesmässiga relationer.

Den viktigaste effekten av Chalmers Innovations bidrag kan också beskrivas utifrån företagets upplevelser av den huvudsakliga nyttan med att vara verksamma inom inkubatorn.

Den upplevda nyttan av Chalmers Innovation

Den övergripande nytta som företagen upplevde av att sitta i inkubatorn var till stor del kopplad till möjligheten att få finansiering, vilket samtliga företag förutom OnPosition nämner. OnPosition är också det företag som i minst omfattning har upplevt att Chalmers Innovation bidragit till kapitalanskaffningen, då endast en kontakt till Västra Götalandsregionen har förmedlats som i sin tur delfinansierade utvecklingen av en prototyp. Som vi beskrivit tidigare är bidraget till kapitalanskaffningen till sin karaktär en direkt form av bidrag som ger mycket konkreta effekter.

För Admeta och Idevios del anser man att satsningen kunde bli mer helhjärtad i ett tidigare skede tack vare Chalmers Innovation. Stabilizer nämner också att det totala utbudet av stödformer har gjort att de har utvecklats snabbare än vad de hade gjort om de inte suttit i inkubatorn och även Idevio har en liknande uppfattning. Secureon anser inte att man haft några stora fördelar totalt sett hittills men menar att skälet till att sitta i inkubatorn i första hand gäller möjlighet till finansiering. Även Vehco anser att utöver finansieringsmöjligheterna har inte inkubatorn varit avgörande för företaget.

Yttre förklaringsfaktorer beträffande Chalmers Innovations bidrag

Det finns ett antal olika yttre faktorer sett ur företagens perspektiv som kan förklara vissa skillnader beträffande det bidrag ett företag erhåller från Chalmers Innovation.

- Tiden i inkubatorn skulle kunna ha en inverkan beträffande Chalmers Innovations bidrag.
- Tidpunkten för inträdet skulle kunna ha en betydelse för bidraget eftersom erbjudandet enligt Jörgen Hansson har förändrats sedan starten.
- Inträde i för- eller huvudinkubator. Inkubationsprocesserna i de båda delarna skiljer sig åt vilket borde kunna påverka bidraget.
- Chalmers Innovations nätverk sätter vissa gränser för möjligheterna till insatser. Medlemmarna i nätverket kan passa in olika bra i olika företag.
- Bedömningen av aspekternas nivåer vid inträdet kan tänkas ha en betydelse för det erhållna bidraget.

Tiden i inkubatorn och Chalmers Innovations bidrag

Skiljer sig bidraget åt beroende på den tid som företagen varit i inkubatorn? Secureon som är det företag som kom in sist i inkubatorn har fått ett relativt litet bidrag från Chalmers Innovation. Även OnPosition, som är det företag som suttit längst i inkubatorn, anser att de endast fått ett mycket begränsat bidrag. I Secureons fall kommer dock inom kort ett ytterligare bidrag i form av en kurs i försäljningsteknik. Enligt Klofsten är de två första åren särskilt intensiva beträffande företagets utveckling. Detta talar för att Chalmers Innovations bidrag till företagen borde vara intensivast i denna fas. Ur resultaten är det dock svårt att se något mönster som kan kopplas till tiden i inkubatorn.

Tidpunkten för inträdet i inkubatorn och Chalmers Innovations bidrag

Chalmers Innovations erbjudande har ändrats sedan starten. I undersökningen märks detta tydligt beträffande OnPositions finansiering. Vid tidpunkten för OnPositions inträde tillförde inte Chalmers Innovation ett direkt kapitaltillskott i samband med inträdet vilket har varit fallet för övriga företag.

Förinkubator eller huvudinkubator och Chalmers Innovations bidrag

För de tre företag som startade i förinkubatorn, Admeta, Idevio och Stabilizer, har Chalmers Innovation bidragit till utformningen av affärsidén i högre grad än för de övriga. Även bidraget till kapitalanskaffningen skiljer sig åt mellan de företag som startat i förinkubatorn och de som startat i huvudinkubatorn.

Chalmers Innovations nätverk och deras bidrag

Chalmers Innovations nätverk har betydelse för det bidrag man kan erbjuda. Två forskarkontakter har förmedlats (Admeta och Stabilizer). I Idevios fall däremot finns det enligt uppgift inte rätt kompetens beträffande produkten i Chalmers Innovations nätverk.

Bedömningen av aspekternas nivåer vid inträdet och Chalmers Innovations bidrag

Bidraget verkar skilja sig åt mellan företagen beroende på Chalmers Innovations uppfattning av nivån på aspekterna vid inträdet. Admeta som kom in i ett tidigt skede har fått ett relativt stort bidrag. Secureon däremot som kom från Chalmers Entreprenörskola har fått ett relativt sett mindre bidrag trots den inledningsvis låga nivån på aspekten Idé. I Secureons fall var troligen en bedömning att nivån på idén var hög och något bidrag ansågs inte behövas.

Företagsspecifika förklaringsfaktorer beträffande Chalmers Innovations bidrag

Det finns också mer företagsspecifika faktorer som kan förklara Chalmers Innovations bidrag till respektive företag.

- Grundarnas tidigare erfarenhet och nätverk kan ha betydelse beträffande det bidrag företaget erhåller.
- Svårigheter att höja nivåer för enskilda aspekter. En aspekt som inte höjs skulle kunna påverka bidraget, antingen genom att bidrag helt uteblir eller genom att bidraget intensifieras.

Grundarnas erfarenheter och nätverk och Chalmers Innovations bidrag

Grundarnas tidigare erfarenheter skiljer sig åt mellan de olika företagen. Erfarenheter påverkar av naturliga skäl innovationens art. Även det nätverk en person har med sig är av betydelse för företaget. Detta syns i exempelvis Stabilizers fall där man utnyttjade en tidigare kontakt för att ta fram en marknadsstrategi.

Svårigheter att höja nivåer för enskilda aspekter och Chalmers Innovations bidrag

Om ett företag får problem med en viss aspekt tyder resultaten på att det från Chalmers Innovations sida sker en bedömning av vad som orsakar problemet och vilken bidragsform som kan vara motiverad. Man bedömer också om det är meningsfullt att försöka höja aspekten i fråga. I OnPositions fall, där en lönsam marknad inte har kunnat definieras, verkar Chalmers Innovation ha gjort bedömningen att ett bidrag inte var motiverat. I Secureons fall har Chalmers Innovation, då en lönsam marknad inte har kunnat definieras, bidragit till att omarbeta affärsplanen. Även företagets egen uppfattning av situationen verkar ha betydelse för bidragets omfattning vilket blir tydligt i exempelvis Admetas fall. Beträffande Idevio verkar Chalmers Innovation ha gjort bedömningen att företaget behöver ytterligare stöd till försäljningsfunktionen och en säljcoach har knutits till företaget. Från Idevios sida verkar denna kontakt och medföljande kostnad ha ansetts motiverad. Både Chalmers Innovations och företagets bedömningar verkar alltså påverka bidraget.

Sammanfattning - Chalmers Innovations bidrag

Bidraget från Chalmers Innovation har berört samtliga aspekter men bidraget har varierat avsevärt mellan de olika företagen. En del företag har fått bidrag till fler och andra till färre aspekter. Bidraget har också varierat mellan olika aspekter där bidraget till vissa aspekter generellt sett är mer omfattande än till andra aspekter. Effekten av bidraget är inte alltid tydlig. Möjligheten till finansiering är den mest betydelsefulla nyttan av att sitta i inkubatorn enligt företagen. Vissa yttre faktorer påverkar bidraget men resultaten tyder även på att en bedömning av vilka bidragsformer som kan ge en positiv effekt och därmed är önskvärda görs från både Chalmers Innovations och företagets sida.

Analys av företagens behov och Chalmers Innovations bidrag

När det gäller företagens behov och Chalmers Innovations bidrag kommer detta att presenteras på två olika sätt. För det första kommer de möjliga förbättringar för Chalmers Innovations bidrag som föreslagits av företagen att presenteras. Vi kommer i anslutning till detta också att diskutera vilka faktorer som kan ha betydelse för upplevelsen av önskade förbättringar.

För det andra kommer vi att utifrån de aspekter där nivån inte har höjts tillräckligt eller inte i samma grad som för övriga aspekter att se på vad Chalmers Innovation ytterligare skulle kunna ha bidragit med.

Möjliga förbättringar för Chalmers Innovations bidrag

Företagens åsikter om möjliga förbättringar presenteras utifrån de olika aspekterna.

Idé

Inget företag ser några möjliga förbättringar gällande Chalmers Innovations bidrag till idén.

Produkt

Det finns inte några konkreta förslag på möjliga förbättringar för Chalmers Innovations bidrag beträffande aspekten Produkt. Ett möjligt bidrag från Chalmers Innovations sida berör kontakter till forskare. I Idevios fall nämner man att varken Chalmers eller Göteborg universitet är verksamma inom det område som produkten bygger på. Två av företagen nämner att det är upp till företagen själva att se till att de får den hjälp de behöver.

Marknad

Beträffande Marknaden anser fyra av företagen att Chalmers Innovation inte på något sätt skulle ha kunnat påverka kunskapen om marknaden på ett bättre sätt. Bland dessa nämner Stabilizer att de fick hjälp av en tidigare kontakt. Ett av företagen ger ett konkret exempel på hur bidraget skulle kunna ha förbättrats, nämligen Idevio som menar att en förbättring skulle ha varit om Chalmers Innovation ännu tydligare hade försökt påvisa värdet av att förstå marknaden i allmänhet. OnPosition som inte lyckats definiera en marknad anser inte att Chalmers Innovation skulle ha kunnat bidra till denna aspekt på ett bättre sätt.

Organisation

Tre av företagen anser inte att Chalmers Innovation hade kunnat förbättra sitt bidrag beträffande aspekten Organisation. Ett av dessa företag, Stabilizer, pekar på sin egen erfarenhet som en anledning till varför de inte efterfrågar någon ytterligare form av stöd. De tre andra företagen har varsitt förslag. Idevio önskar automatiska funktioner som minskar arbetsbördan, Secureons intresse gäller rekrytering och Vehco betonar personalvårdande bidragsformer.

Kompetens

Tre av företagen anser inte att några förbättringar är möjliga för deras del. Idevio ansåg att ett ökat fokus på sälj i allmänhet skulle vara önskvärt. Vehco ansåg att en möjlig förbättring skulle vara kompetenshöjning beträffande marknadsföring av högteknologi. Secureon menar, precis som beträffande den föregående aspekten, att en möjlig förbättring av bidraget skulle ha varit om Chalmers Innovation hade haft en kontakt med en person som passade för rekrytering till företaget.

Drivkraft

Endast ett företag, Vehco, såg en möjlig förbättring beträffande aspekten Drivkraft; ytterligare kompetens inom personalvård.

Kundrelationer

Beträffande bidraget till Kundrelationer saknade fyra av de sex företagen i realiteten inte något ytterligare bidrag. Vehco önskade tillgång till mässmaterial och beträffande aspekten Kompetens (ovan) ytterligare bidrag beträffande försäljning och marknadsföring av högteknologi vilket är ett bidrag som även bör påverka aspekten Kundrelationer. Secureon önskade kontakter till potentiella kunder.

Kapitaltillgång

Beträffande möjliga förbättringar kan tre av företagen i princip inte se några sådana. De förbättringar som framkom gällde i första hand kontakten med affärsänglar. För OnPositions del gav Chalmers Innovations företagna aktiviteter för kapitalanskaffning inte det önskade resultatet och på grund av läget på riskkapitalmarknaden vid tillfället är frågan angående möjliga förbättringar delvis obesvarad.

Övriga relationer

Utbyte/samarbete med universitet/högskola

Inget av företagen anser att Chalmers Innovation skulle ha kunnat göra på något alternativt sätt för att bidra till utbyte med universitet/högskola. Flera av företagen nämner att de själva kan ta sig fram i den akademiska världen.

Utbyte/samarbete med andra Chalmers Innovations-företag

Tre av företagen ser inga möjliga förbättringar. Idevio nämner att kontakter till andra inkubatorer skulle kunna vara intressant. Secureon och Stabilizer anser att Chalmers Innovation skulle kunna förbättra möjligheten till utökat utbyte mellan företagen.

Utbyte/samarbete med externa företag

Fyra av företagen anser inte att Chalmers Innovation skulle kunna gjort något bättre när det gäller kontakten med externa företag, medan Idevio och Stabilizer nämner att Chalmers Innovation skulle kunna arbeta mer med nätverksskapande verksamhet.

Externa tjänster/rådgivning

Tre företag ger förslag på ytterligare tjänster som skulle kunna vara av intresse, utökad kompetens inom affärsutveckling och personal/rekrytering samt helautomatiska administrativa funktioner. Övriga tre företag ser inte några möjliga förbättringar från Chalmers Innovations sida.

Faktorer med tänkbar betydelse för uppfattningen av möjliga förbättringar

Med tanke på de teoretiska möjligheterna för en inkubator att stödja ett företag kan resultatet ovan anses vara relativt begränsat. Upplevelsen hos företagen av möjliga förbättringar kan påverkas av en rad olika faktorer:

- För det första kan det tänkas att uppfattningen av möjliga bidrag till viss del är påverkad av Chalmers Innovation. Det som Chalmers Innovation beskriver vara viktigt för företaget upplevs också som viktigt.
- För det andra kan företagen utifrån deras upplevelse av vilka resurser Chalmers Innovation har till förfogande, anse att Chalmers Innovation använder dessa resurser på bästa tänkbara sätt och att det därför inte finns några möjliga förbättringar beträffande bidraget.
- För det tredje är det inte alltid möjligt att ha kunskap om vad som skulle kunna ha gjorts annorlunda under en pågående process. Först i ett senare skede, när man erhållit större kunskap om den aktuella frågan, blir det möjligt att analysera vad som skulle kunna ha gjorts annorlunda.
- För det fjärde kan det finnas en ovilja att ta emot ”hjälp” som entreprenör. En av drivkrafterna till att man satsar på eget kan vara att man vill stå på egna ben.
- För det femte kan anledningen till varför företaget sökte sig till inkubatorn påverka synen på bidraget. Om man söker sig till inkubatorn för att exempelvis få tillgång till kapital är måhända övriga bidrag inte lika intressanta.

Även själva undersökningsformen, intervjun, och formuleringen av frågan kan ha betydelse. Bristerna med undersökningen redovisas i avsnittet Metod. Frågan i vilken grad dessa olika faktorer spelar in är inte möjlig att besvara.

Utöver de faktorer som redovisas ovan kan vissa andra faktorer ha betydelse för uppfattningen av möjliga förbättringar av bidraget. Faktorer med tänkbar påverkan skulle kunna vara:

- Företagets utveckling – där snabb utveckling kan innebära färre önskade förbättringar.
- Företagets tidigare kontakter och erfarenhet – där stort kontaktnät och erfarenhet kan tänkas minska efterfrågan på ytterligare bidrag.
- Företagets erhållna bidrag – där omfattande bidrag från Chalmers Innovation kan innebära få önskade förbättringar.

Företagets utveckling

Företagets utveckling verkar endast påverka uppfattningen angående möjliga förbättringar i ringa omfattning. OnPosition som inte utvecklats på avsett vis ser trots detta inte några möjliga förbättringar av Chalmers Innovations bidrag. Det är endast i enskilda fall vi kan förklara det efterfrågade bidraget. Admeta har utvecklats i relativt hög grad sedan inträdet. Detta visar sig också i att man efterfrågar extremt kompetenta människor inom affärsutveckling och expansion.

Företagens tidigare kontakter

Stabilizer nämner att de själva har erfarenheter och kontakter inom områden där Chalmers Innovation annars skulle ha kunnat ha en betydelse. Även OnPosition nämner att de har erfarenhet inom vissa av de områden där Chalmers Innovation erbjuder ett bidrag. I dessa båda fall verkar företagens nätverk och erfarenhet påverka uppfattningen av möjliga förbättringar. Secureon som har ett stort kontaktnät önskar däremot att Chalmers Innovation i högre grad genom sitt nätverk ska tillföra ytterligare resurser. Admeta som

jämfört med företagen ovan hade ett mindre kontaktnät inom sitt område såg få möjligheter till förbättringar av Chalmers Innovations bidrag. Tidigare kontakter och erfarenheter ger alltså inte en fullständig förklaring beträffande uppfattningen av möjliga förbättringar av bidraget.

Företagets erhållna bidrag

Det erhållna bidraget verkar inte vara en faktor som förklarar företagets uppfattning om önskade förbättringar. Admeta som har fått ett relativt omfattande bidrag ser få möjligheter till förbättringar av Chalmers Innovations bidrag. Däremot har Chalmers Innovation bidragit till OnPositions utveckling i relativt liten omfattning men företaget ser trots detta inte några tydliga möjligheter för Chalmers Innovation att förbättra sitt bidrag.

Utvecklingshämmande aspekter och Chalmers Innovations bidrag

För att på ett ytterligare sätt studera Chalmers Innovations bidrag och företagets behov studerar vi vad som verkar vara den främsta anledningen till att ett företag inte utvecklas på ett önskvärt sätt. Vi kommer att inrikta oss på den aspekt som i vissa fall inte har utvecklats tillräckligt och därmed har en negativ påverkan på övriga aspekter. Detta val kan förklaras med att en aspekt som har utvecklats på ett önskvärt sätt antingen inte har krävt något bidrag från Chalmers Innovation eller har fått ett bidrag som gjort att aspekten har utvecklats. Vilken av dessa båda hårddragna varianter som är den rimligaste förklaringen är svårt att uttala sig om och därmed ej möjligt att analysera.

Den aspekt som verkar kunna vara ett hinder för fortsatt utveckling är problem med att definiera en tillräckligt stor marknad. Här skulle Chalmers Innovation potentiellt sett kunna tillföra mycket. En innovation är inte något som uppstår och utvecklas i ett vakuum och små förändringar av hur företagets förmågor används skulle teoretiskt kunna gynna den fortsatta utvecklingen i stor omfattning. Dock är endast en viss justering möjlig eftersom företagets resurser och de därtill kopplade förmågorna inte helt kan förvandlas utan endast riktas om något. Bidraget till Marknadsaspekten bör ske så tidigt som möjligt. Hur och om det praktiskt är möjligt att genomföra en förbättring av bidraget till Marknadsaspekten diskuteras dock inte i detta sammanhang.

Sammanfattning - Företagens behov och Chalmers Innovations bidrag

Företagens behov och Chalmers Innovations bidrag studerades i huvudsak utifrån de möjliga förbättringar beträffande bidraget som företagen ansåg vara önskvärda. Efterfrågan skiljer sig åt mellan de olika företagen och någon tydlig bild av vad som påverkar dessa skillnader är svår att erhålla. Även beträffande de olika aspekterna skiljer sig efterfrågan på ytterligare bidrag åt och för tre av aspekterna Idé, Produkt och Utbyte med universitet/högskola ansåg inte något av företagen att Chalmers Innovation kunde förbättra sitt bidrag. Den aspekt där ett ytterligare bidrag teoretiskt sett skulle ha störst betydelse för företagets utveckling är ett bidrag till aspekten Marknad.

Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen sett ur ett strategiskt perspektiv

I det här avsnittet kommer vi att studera Chalmers Innovations olika bidragsformers strategiska betydelse. Som vi tidigare beskrivit skiljer sig definitionen av konkurrensfördel i det här sammanhanget åt beträffande var i utvecklingen företaget befinner sig. I den tidiga utvecklingsprocessen definierar vi att företagen har en *konkurrensfördel* av att vara verksamt inom Chalmers Innovation om de utvecklas snabbare än vad de hade gjort annars. En *avgörande konkurrensfördel* innebär att företaget utvecklas väsentligt snabbare eller ges möjlighet att överhuvudtaget utvecklas jämfört med att inte vara verksamt inom inkubatorn.

När företaget passerat den tidiga utvecklingsprocessen använder vi oss av Barneys definition av konkurrensfördel:

"A firm experiences competitive advantages when its actions in an industry or market create economic value and when few competing firms are engaging in similar actions". (Barney, 2002 s 9)

Enligt det resursbaserade synsättet är det möjligt att en kombination av resurser ger en konkurrensfördel. De enskilda former av bidrag som Chalmers Innovation erbjuder företagen kan ha olika strategisk betydelse. För att avgöra de olika bidragsformernas strategiska betydelse kommer vi att analysera de huvudsakliga bidragsformerna utifrån VRIO-ramverket (se *Det resursbaserade synsättet*) med undantag för O:et (företagets organisering) som är en företagsintern faktor och därför saknar giltighet i det här sammanhanget då den externa miljön är i fokus. Ramverket kan normalt sett svara på om resursen eller resurserna kan vara en källa till en uthållig konkurrensfördel. I den tidiga utvecklingsprocessen motsvaras detta av om bidraget kan vara en källa till en avgörande konkurrensfördel. VRIO-ramverkets frågor angående resursens sällsynthet och imiterbarhet kan i det här sammanhanget ses som en fråga: Är resursen mycket svår för företaget att få tag på utanför Chalmers Innovation? För att en resurs ska ha en avgörande betydelse måste bidraget vara värdefullt och mycket svårt att få tag på utanför inkubatorn. Om en resurs är värdefull men enkel att antingen finna eller imitera utanför inkubatorn går resursen alltså att få tag på. Om en resurs som tillhandahålls av Chalmers Innovation är värdefull men går att få tag på utanför inkubatorn kan denna resurs ändå vara en konkurrensfördel under den tidiga utvecklingsprocessen.

Vissa resurser som har identifierats ur undersökningens resultat kan också vara av betydelse i framtiden. Denna påverkan kommer också att analyseras.

En gjord förenkling i analysen är att vi antar att företagen sitter i inkubatorn under den tidiga utvecklingsprocessen vilket motsvaras av tiden fram till det att en Affärsplattform uppnåtts. Efter denna period antar vi att företaget lämnar inkubatorn. Den efterföljande perioden benämner vi "ett senare skede".

Nedan diskuterar vi kring de huvudsakliga bidragsformerna beträffande de olika aspekterna och deras strategiska betydelse i olika utvecklingskedan.

Idé

Förbättrad kommunicerbarhet

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Att kunna öka förståelsen för en idé och den produkt som denna resulterar i är viktigt för att kunna vinna acceptans på marknaden och trovärdighet bland finansiärer. Detta bidrag är därför värdefullt. Det finns andra stödorganisationer för nyföretagare och konsulter som skulle kunna ge ett liknande bidrag. Chalmers Innovation har erfarenhet som gör att detta bidrag kan tänkas ha en hög kvalitet eftersom man har kunskap om både marknadssidan och finansieringssidan. Detta innebär att bidraget med denna kvalitet inte är enkelt kopierbart men troligen inte omöjligt att få tag i utanför inkubatorn. I den tidiga utvecklingsprocessen är detta resursbidrag därför en konkurrensfördel jämfört med att inte sitta i inkubatorn.

I ett senare skede:

Efter det att en Affärsplattform har uppnåtts har företagen troligen genom sina erfarenheter själva förmåga att kommunicera sin affärsidé på ett tydligt sätt och bidraget till kommunicerbarheten är därmed inte en konkurrensfördel efter den tidiga utvecklingsprocessen.

Bearbetning av idén

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Även en allmän ”knådning” av idén har noterats. Denna bearbetning kan vara värdefull om företaget riktas åt rätt kurs beträffande de totala arbetsinsatserna. Råd och bedömningar av affärsidéer erbjuds dock av flera olika aktörer varav vissa gratis. Värdet bestäms i en kombination av grundarnas ursprungliga förmåga och kvaliteten på rådgivningen vilket gör denna bidragsform mycket svårbedömd. Även denna bidragsform är troligen svår men inte omöjlig att få tag i utanför inkubatorn och är därför en konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsprocessen.

I ett senare skede:

Efter det att en Affärsplattform har uppnåtts har troligen företaget en förbättrad uppfattning av vad som är viktigt att utföra och de tidigare råden saknar i vissa fall betydelse eftersom ny information och ökad kunskap har tillkommit.

Produkt

Tekniska kontakter.

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Tekniska kontakter har inte varit värdefulla i den tidiga utvecklingsfasen eftersom bidraget är inriktat på kommande produkter och är därför inte någon konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsprocessen.

I ett senare skede:

Tekniska forskarkontakter har förmedlats av Chalmers Innovation. Dessa kontakter gäller endast kommande produkter. Dessa kontakter kan vara till stor nytta och därmed ha ett stort värde. Dessa forskarkontakter är om de har potential att vara värdefulla också sällsynta. Ju högre kompetens en forskare har relativt sett, desto färre andra personer kan då rimligen ha motsvarande kompetens. Dessa forskarkontakter är också svåra att imitera, när en forskare väl är knuten till ett företag har andra företag svårt att få tillgång till samma forskare. Beroende av forskarens kunskaper och färdigheter kan forskarkontaktens bidrag till produkten vara svårt att kopiera.

Patent

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Chalmers Innovation har inte själva bidragit till att skydda företagens innovationer. Chalmers Innovation har förmedlat kontakt till patentbyråer. Denna förmedling är troligen mer värdefull i ett senare skede. Denna typ av mäklarbidrag är sällsynt men mycket enkelt att kopiera. Ingen konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsfasen.

I ett senare skede:

I framtiden kan ett patent tänkas skydda företaget mot konkurrenter. Kan vara värdefullt, är sällsynt och försvårar imitation. Vissa oklarheter finns angående förmedlingen. Hade företagen inte själva kontaktat en patentbyrå? Kan skapa en uthållig konkurrensfördel.

Marknad

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Resultaten visar att Chalmers Innovation i princip endast bidrar på ett indirekt sätt för att öka kunskapen om marknaden genom att försöka påverka företagen att själva undersöka sin marknad samt genom att bidra med generell marknadsförståelse. Dock kan även detta vara ett mycket värdefullt bidrag om det leder till ändrat handlande. Bidraget kan möjligen vara relativt sällsynt men eftersom det endast är indirekt bör det gå att finna genom andra kanaler. Konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsfasen.

I ett senare skede:

Kunskapen om marknaden har i ett senare skede byggts upp till en högre nivå. Det tidigare bidraget kan ha bidragit till att företaget nått denna punkt men bidraget kan anses vara förbrukat efter den tidiga utvecklingsprocessen. Ingen konkurrensfördel.

Organisation

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Totalt sett relativt begränsat bidrag. Chalmers Innovation har i vissa fall diskuterat eventuella anställningar med företagen och haft en rådgivande roll. Eftersom Chalmers Innovation har i det närmaste total insyn i företaget kan synpunkter ha ett stort värde. En liknande tjänst är dock möjlig att hitta genom olika rekryteringskonsulter. Konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsprocessen.

I ett senare skede:

Bidraget till organisationens uppbyggnad är förbrukat och troligtvis behövs i denna nya situation ytterligare bidrag men i en annan form. Ingen konkurrensfördel.

Drivkraft

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Det bidrag som företagen upplever att Chalmers Innovation tillför beträffande företagens drivkrafter har vi i undersökningen mätt som påverkan på företagens mål. Chalmers Innovation har i mycket ringa omfattning påverkat företagens mål. Det har dock framkommit att det sociala och professionella nätverk som företagen i inkubatorn omges av har en positiv effekt för att minska osäkerhet och möjligen öka uthålligheten. Det är alltså

tänkbart att detta indirekta bidrag kan vara både värdefullt och mycket svårt att hitta utanför inkubatorn och därmed vara en avgörande konkurrensfördel. I vilken utsträckning detta nätverk, utan tillhörande andra bidrag, kan bidra till konkurrensförmågan är ur resultaten ytterst svårt att uttala sig om. Vi väljer därför att i fortsättningen inte beskriva påverkan på drivkrafterna som en avgörande konkurrensfördel utan endast som en konkurrensfördel.

I ett senare skede:

Efter den tidiga utvecklingsprocessen är inkubatorns stöd beträffande drivkraften inte längre närvarande och därför inte en konkurrensfördel.

Kompetens

Utbildning

I den tidiga utvecklingsprocessen:

De utbildningar inom försäljnings- och förhandlingsteknik som Chalmers Innovation tillhandahåller har varit värdefulla enligt vissa av företagen. Utbildningar inom området borde dock inte vara särskilt ovanliga eller svåra att substituera. Dessa utbildningar kan vara en konkurrensfördel om de är rabatterade.

I ett senare skede:

Utbildningarnas värde minskar troligen i framtiden på grund av den ökade erfarenheten och utgör därför knappast en konkurrensfördel.

Bidrag till styrelsearbete

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Kontakter till styrelsemedlemmar kan vara av stor betydelse i den tidiga utvecklingsprocessen om dessa har erfarenheter som entreprenören saknar. En styrelseledamot kan inte sitta med i ett obegränsat antal styrelser varför kontakten är delvis uteslutande. En erfaren styrelseledamot kan också ge företaget ett större förtroende bland andra aktörer. Troligtvis en konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsprocessen.

I ett senare skede:

Även här kan kontakten av samma skäl som ovan ha betydelse. En konkurrensfördel.

Kundrelationer

Image

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Den image som Chalmers Innovation bidrar med är värdefull, utbudet är begränsat och resursen är svår att kopiera och därmed en avgörande konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsprocessen.

I ett senare skede:

I den framtida utvecklingen kommer värdet av att ha suttit i Chalmers Innovation att successivt minska och i och med att man har etablerat sig på marknaden i större omfattning. Ingen konkurrensfördel.

Ökad synlighet

I den tidiga utvecklingsprocessen:

I viss mån verkar Chalmers Innovation innebära att företagets synlighet ökar. I den tidiga utvecklingsprocessen kan detta vara värdefullt och det finns ytterst få andra möjligheter att på ett lika enkelt sätt öka sin synlighet. Dock är denna ökade synlighet relativt enkel att substituera genom andra former av kommunikation. Eftersom samtliga företag säljer till

andra företag och de befinner sig i den tidiga utvecklingsprocessen är antalet betydelsefulla relationer potentiellt sett ganska begränsat till antalet. Den ökade synligheten är en konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsprocessen.

I ett senare skede:

Den synlighet som Chalmers Innovation medförde under den tid som företaget satt i inkubatorn har till största del spelat ut sin roll i och med att företaget har passerat den tidiga utvecklingsfasen. I viss mån kan en imagefördel tillsammans med synlighet innebära att företagets fått en ”goodwill” i andra aktörers medvetande vilket skulle kunna innebära att effekten av synlighet och image kan vara en konkurrensfördel i ett senare skede.

Kapitaltillgång

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Bidraget till kapitalanskaffningen är omfattande och värdefullt. Utbudet av finansiering i den tidiga utvecklingsprocessen är knappt, Chalmers Innovation har monopol på vissa typer av offentlig finansiering. Detta innebär att bidraget är svårt att imitera genom kopiering. Det är också svårt att substituera bidraget genom andra resurser, åtminstone helt och hållet. Avgörande konkurrensfördel.

I ett senare skede:

Samtliga företag som har utvecklats vidare har på något sätt löst den tidiga finansieringen. De relationer som har byggts upp under tiden i inkubatorn kan innebära en bättre möjlighet till finansiering i framtiden och skulle därför kunna vara en konkurrensfördel.

Övriga relationer

I den tidiga utvecklingsprocessen:

Chalmers Innovation bidrar i huvudsak med kontakter till universitet/högskola och indirekt till utbytet Chalmers Innovations-företag emellan samt med externa tjänster/rådgivning. Detta kan vara värdefullt men kontakten med andra Chalmers Innovations-företag är troligen värdefull i relativt ringa omfattning i den tidiga utvecklingsprocessen. Det är troligtvis svårare att nå ett samarbete om man är utanför inkubatorn eftersom det ofta krävs relativt djupa kontakter men det är inte omöjligt. Kontakter med universitet och externa företag kan förbättra trovärdigheten och förbättra och snabba upp produktutvecklingen. Konkurrensfördel.

I ett senare skede:

I framtiden kan samarbeten med andra företag vara värdefullt. Eftersom en upptagen plats i ett samarbete kan utestänga andra är resursen också sällsynt och svår att imitera. Kan alltså vara en källa till en konkurrensfördel.

Sammanfattning - Chalmers Innovations bidrag till utvecklingen ur ett strategiskt perspektiv

Analysen visar att det totala bidraget, som en kombination av det totala utbudet av bidragsformer, kan vara en avgörande konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsprocessen. De två bidragsformer som i sig själva har potential att medföra en avgörande konkurrensfördel i den tidiga utvecklingsprocessen är bidraget i form av underlättande av kapitalanskaffning och bidraget i form av överförd image.

I framtiden är det möjligt att flera bidrag som kan kopplas till det nätverk av personer och organisationer som Chalmers Innovation erbjuder sina företag kommer att ha en strategisk betydelse i form av en konkurrensfördel.

SLUTDISKUSSION

Vi har nu slutfört det syfte vi hade med uppsatsen och kommer i detta avsnitt att förhålla oss friare till det resultat som framkom av studien och diskutera kring möjliga implikationer. Vi kommer också att kommentera den modell vi valt och ge förslag till fortsatta studier.

Chalmers Innovations arbetssätt

Det är möjligt att dra vissa slutsatser utifrån resultaten av undersökningen angående Chalmers Innovations verksamhet. Slutsatserna kan delas upp i två olika kategorier, en kategori som kan kopplas till hur Chalmers Innovation arbetar med företagen och en kategori som kan kopplas till inkubatorns egen utvecklingsförmåga.

Arbetet med företagen

Av resultaten kan man dra slutsatsen att det som teoretiskt sett skulle vara av störst värde för företagen vore om Chalmers Innovation kunde bidra till aspekten Marknad, det vill säga om Chalmers Innovation kunde bidra till att företagen kunde definiera en tillräckligt stor marknad. Det bör dock nämnas att detta enbart är ett teoretiskt resultat. Vad som i praktiken är möjligt är för oss svårt att svara på. Det finns dock indikationer på att ett företags ökade erfarenhet av marknaden kan leda till att idén korrigeras och produkten anpassas för att bättre passa rådande förutsättningar på marknaden.

Av detta kan man härddraget dra två, i princip motsatta, slutsatser:

Antingen bör Chalmers Innovation försäkra sig om att ett företag som ska antas till inkubatorn har en tydligt definierad och tillräckligt stor marknad, eller så bör bidraget till att öka kunskapen om marknaden förbättras för de företag som redan blivit antagna till inkubatorn.

En central fråga utifrån ovanstående resonemang blir när kunskapen om marknaden ska inhämtas, före eller efter företagets inträde i inkubatorn.

I praktiken skulle Chalmers Innovation kunna bidra till aspekten Marknad genom att subventionera olika typer av professionella marknadsundersökningar. Det är också värt att notera att Chalmers Innovation inte använder sig av kontakter inom den akademiska världen med ”affärsmässig” specialistkunskap inom aktuella branscher eller marknader. Detta kan bero på flera orsaker, exempelvis att kontaktnätet inte innefattar dessa kompetenser eller att man från Chalmers Innovations sida inte bedömer att denna typ av kompetens kan tillföra företagen någon relevant kunskap om deras marknader. Det skulle möjligen också vara möjligt för Chalmers Innovation att genom sitt kontaktnät av externa aktörer ytterligare bidra till att knyta externa samarbetspartners till företagen, något som har visat sig kan bidra till att ett företag snabbare kan utveckla sin idé till en efterfrågad produkt på marknaden.

Resultaten av undersökningen påvisar även vikten av att välja ”rätt” företag. I samband med detta kan nämnas att det ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är viktigt att inkubatorn väljer ut de projekt där de kan tillföra störst värde för företaget. Ur resultaten verkar det också som att företagen gör mycket övervägda bedömningar beträffande de fördelar inkubatorn kan ha för deras utveckling i första hand beroende på att Chalmers Innovation tar betalt för sitt bidrag i form av ägarandelar. I de flesta fall skulle de olika bidragsformerna kunna köpas separat av företagen. Ett problem i vår analys av bidragets strategiska värde är att det är svårt att uttala sig om vad priset för en bidragsform är utanför inkubatorn och hur värdefullt bidraget är. Detta kräver dock att företaget kan betala för dessa resurser. Det sätt på vilket

grundarna till företagen har "betalat" är att de vid inträdet avsåg sig en del av företaget och därmed en del av sina framtida vinster. Detta är ett av de få sätt ett ungt företag kan betala på. Utöver möjligheten till finansiering och imagefördelen, som var och en och i kombination, kan vara källor till avgörande konkurrensfördelar i den tidiga utvecklingsprocessen verkar det inte vara någon av de andra bidragsformerna som i sig själva kan vara en källa till avgörande konkurrensfördelar.

Företagens bedömningar före inträdet av Chalmers Innovations betydelse verkar i hög grad stämma överens med våra slutsatser angående det strategiska värdet. En konkret slutsats av resonemanget är att ett företag som har tillgång till kapital och en attraktiv image inte har lika stor anledning att sitta i inkubatorn som ett företag med begränsad tillgång till kapital och som saknar en imagefördel. Ett exempel på ett företag med tillgång till kapital och image skulle kunna vara ett spin off-företag från ett större företag där kapitalet och image kommer från moderbolaget. Några sådana företag är heller inte verksamma inom Chalmers Innovation

Påverkan på Chalmers Innovations egen utveckling

Det finns också frågor man kan ställa sig angående Chalmers Innovation generella arbetsätt. Chalmers Innovation har idag en hög risknivå eftersom man engagerar sig mycket tidigt i företagen. I dagsläget ser Chalmers Innovations affärsmodell i huvudsak ut som för ett riskkapitalbolag, det vill säga man investerar i bolaget genom kapital och personella resurser och pengar återförs till systemet endast genom försäljning av de företagsandelar Chalmers Innovation har att tillgå. Detta är en mycket riskfylld modell och intäkterna kommer inte kontinuerligt. En alternativ modell, exempelvis villkorade lån istället för ägarandelar, skulle ge en lägre risk men samtidigt minskar chanserna till stora engångsintäkter. Dock skulle Chalmers Innovation eventuellt få bättre kontroll över intäkterna. Vi bör i detta sammanhang även nämna att Chalmers Innovation får intäkter genom lokalhyrorna.

Resultaten och Affärsplattformen

Klofsten menar att ingen av aspekterna i Affärsplattformen kan ersättas av någon annan aspekt och någon kompensation mellan nivåerna för de olika aspekterna är inte heller möjlig. Vad vi tycker oss se utifrån undersökningen och som Klofsten inte betonar i sina slutsatser är att aspekterna har mycket starka band mellan sig. En för låg nivå på en aspekt leder till att de andra aspekternas nivåer inte kan höjas obehindrat. Detta kan exempelvis gälla för en låg nivå för aspekten Produkt som leder till att någon egentlig Marknad inte kan definieras eftersom ingen vill köpa en icke fungerande produkt. Även Kapitaltillgångsaspekten (Övriga relationer) kan leda till att Produkten eller Organisationen inte utvecklas på ett nödvändigt sätt. En viss kompensation mellan de olika aspekterna i *uppbyggnadsskedet* verkar därför finnas eftersom en aspekt under denna uppbyggnadsfas kan dra upp eller ned vissa av de övriga aspekterna.

Förslag till fortsatta studier

Det faktum att små företag har stor betydelse för ekonomin och att offentliga medel i Sverige ”slussas” genom inkubatorer till utvalda företag gör att ökad kunskap om inkubationsverksamhet är önskvärd. Enligt vår uppfattning saknas studier beträffande inkubatorers verksamhet och effekter. Studier inom detta område som enligt oss vore önskvärda kan delas upp i tre olika kategorier:

- Studier av inkubatorers effekter. Även om vissa studier har genomförts saknas en tydlig bild av effekterna av inkubatorverksamhet. Effekter som kan studeras är dels effekter på inkubatorföretagens utveckling, dels effekter rörande tillkomsten av företag. Båda dessa effekttyper har i sin tur effekter beträffande skapandet av arbetstillfällen och skatteintäkter vilka också kan studeras.
- Det behövs också studier som bättre förklarar inkubatorns påverkansmekanismer beträffande företagen och som ger en djupare förståelse av (de möjliga) effekterna.
- Eftersom olika typer av företag behöver olika former av resurser för att kunna utvecklas är det också viktigt att studera vilka skillnader som finns i olika typer av inkubatorers funktionssätt och effekter.

Vi anser även att dessa olika typer av undersökningar med fördel kan kombineras där det sammansatta resultatet leder till att olika typer av inkubatorers effekter kan kvantifieras och (om effekter existerar) samtidigt förklaras. Den praktiska nyttan av den erhållna kunskapen skulle vara att de råd beträffande ”best practice” som är vanligt förekommande i detta sammanhang skulle då kunna förfinas, konkretiseras och anpassas till olika inkubatorer.

Vad som enligt oss också verkar saknas är vetenskapliga studier angående inkubatorers arbetssätt för att på bästa sätt nå sina mål beträffande kostnader och intäkter. Även här vore det önskvärt att kunna konkretisera olika typer av allmänna råd och istället söka konkret och vetenskapligt förankrad vägledning.

REFERENSLISTA

- Adizes, I. (1987). *Organisationers livscyklar*. Malmö: Liber.
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 317-343.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, (1), 33-46.
- Andersson, P. & Tushman, M.L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, 35, 604-633.
- Andrews, H. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin.
- Ansoff, H.A. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw Hill.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B., (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Brush et al, (1997). Resource Configurations Over the Lifecycle of Ventures. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Brush et al, (1998). From Planning to Growth and Beyond: A Cross Industry Analysis of Entrepreneurial Priorities. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Camagni, R. (1991). Local "milieux", uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic of economic space. In Camagni, R. (Ed.), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London: Belhaven.
- Christensen, J.F. (2000). Building innovative assets and dynamic coherence in multi-technology companies. In Foss, N.J. & Robertson, P.L. (Eds.), *Resources, Technology and Strategy, Explorations in the resource-based perspective*. London: Routledge.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73, July-August, 118-128.
- Davidsson, P., Lindmark, L. & Olofsson, C. (1996). *Näringslivsdynamik på 90-talet*. Stockholm: NUTEK Förlag.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26, (1), 31-62.
- D'Aveni, R.A. (1996). *Hyperkonkurrens*. Lund: Studentlitteratur.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, (12), 1504-1514.

Eneroth, K. & Malm, A.T. (1999). *Knowledge webs & generative relations – on the development of competencies in fuzzy landscapes*. Paper presented at the Strategic Management Society Conference, Berlin, Germany.

European Commission Enterprise Directorate-General. (2002). *Benchmarking of Business Incubators*. Kent, UK: Centre for Strategy & Evaluation Services.

Falkeström, A. & Larsson, M. (2000). *En studie av det svenska inkubatorsystemet*. Linköping: Linköpings universitet.

Ferguson, R. (1999). *What's in a Location? Science Parks and the Support of New Technology-based Firms* (doktorsavhandling, Uppsala universitet).

Foss, N.J. (Eds.). (1997). *Resources firms and strategies*. Oxford: Oxford University Press.

Foss, N.J. (1999). Networks, capabilities, and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 1-15.

Foss, N.J. & Robertson, P.L. (2000). *Resources, Technology and Strategy, Explorations in the resource-based perspective*. London: Routledge.

Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 112-135.

Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.

Gullander, S. (2002). The Business Angel and the Incubator. In *The European Academy of Management 2nd Annual Conference on Innovating Research in Management, track "Networks – Supporting Early Venture Development"*. Stockholm, 2002.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.

Hannon, P.D. & Chaplin, P. (2001). *UKBI national incubator study: Identifying best practices*. Birmingham: UK Business Incubation.

Jones-Evans, D. & Klofsten, M. (Eds.). (1997). *Technology, Innovation and Enterprise*. London: MacMillan Press Ltd.

Kazanjian, R.K. (1988). Relation of Dominant Problems to Stages of Growth, in Technology-Based New Ventures. *Academy of Management Journal*, 31, (2), 257-279.

Klofsten, M. (1992). *Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag* (doktorsavhandling, Linköpings universitet).

- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. & Sparks, J. (1999). Barriers to interorganizational learning: Developing collective knowledge across corporate boundaries. *Advances in Management Cognition and organizational Information Processing*, 6, 115-147.
- Learned, E.P., Andrew, K., Christensen, C. & Guth, W. (1965). *Businesspolicy text and cases*. Homewood, IL: Richard D. Irving.
- Lindelöf, P. (2002). *Teknik- och forskningsparker som Entreprenöriell Miljö* (doktorsavhandling, Göteborgs universitet).
- Lindholm-Dahlstrand, Å. (1999). Technology-based SMEs in the Goteborg region: their origin and interaction with universities and large firms, *Regional Studies*, 33, (4), 379-389.
- Little, A.D. (1979). *New technology-based firms in the UK and Federal Republic of Germany*. London: Wilton House Publications.
- Löfsten, H. & Lindelöf, P. (2005). *Teori och metoder för val av indikationer för inkubatorer*. Vinnova Rapport, 2005:02.
- Löwegren, M. (2003). *New Technology-Based Firms in Science Parks, A Study of Resources and Absorptive Capacity* (doktorsavhandling, Lunds universitet).
- Miller, D. & Shamise, J. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39, (3), 519-543.
- Mintzberg, H. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, (3), 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- Molnar, L.A., DePietro, R. & Gillette, L. (1996). *Sustaining Economic Growth: The Positive Impact of the Michigan Incubator Industry 1985-1995*. Athens, Ohio: National Business Incubation Association.
- Molnar, L.A. et al (1997). *Business Incubation Works: The results of the Impact of Incubator Investments Study*. Athens, Ohio: NBIA Publications
- Oakey, R.P. (1991). Government Policy towards High-Technology In J. Curran & R. Blackburn (Ed.), *Paths of Enterprise – The Future for Small Business* (pp. 128-48). London: Routledge.
- Oakey, R.P. (1995). *High-Technology New Firms. Variable Barriers to Growth*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- O’Gorman, C. (1997). Success Strategies in High Growth Small and Medium-Sized Enterprises. In Jones-Evans, D. & Klofsten, M. (Eds.), *Technology, Innovation and Enterprise*. London: MacMillan Press Ltd.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Philips, B.D., Kirchhoff, B.A., & Brown, H.S. (1991). Formation, Growth, and Mobility of Technology-Based Firms in the US Economy. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 3, pp. 129-44.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.
- Powell, T.C. (2001). Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*, 22, (9), 875-888.
- Powell, W. & Koput, K. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in Bio Technology. *Administrative Science Quarterly*, 41, (1), 116-146.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, May-June, 79-91.
- Priem, R.J. & Butler, J.E. (2001) Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 1, 22-40
- Rumelt, R.P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Singh, J.V., Tucker, D.J. & House, R.J. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.
- Smilor, R.W. & Gill, Jr.M.D. (1986). *The New Business Incubator*. Massachusetts: Lexington Books.
- Stinchcombe, A.L. (1965). Social Structure and Organizations. In March, J.G. (Eds.), *Handbook of Organizations* (pp. 142-193). Chicago: Rand McNally.
- Strid, M. (2004). *En undersökning av mötet mellan tekniskt kunnande och affärskunskap i Chalmers Innovation* (del av doktorsavhandling, Chalmers Tekniska Högskola).
- Stuart, T.E., Hoang, H. & Hybels, R.C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44, (2), 315-350.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, (7), 509-533.

UKSPA (2005) http://www.ukspa.org.uk/?channel_id=2375&editorial_id=13885 2005-05-21

Vesper, K. (1990). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Vinnova. (2002). *Nationellt Inkubatorprogram*. Vinnova, Verket för innovationssystem.

Vinnova. (2004) <http://www.vinnova.se/main.aspx?Id=4CF42B2A-88C3-4AF7-9AD7-A3628206AFEF> 2004-03-14

Vinnova (2004b) <http://www.vinnova.se/main.aspx?ID=650668D5-85BB-4048-BAB4-1AA41C5D032E> 2005-05-21

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research – Design and Methods*. Newbury Park: Sage.

Yin, R. (1994). *Case Study Research* (Second edition). New York: Sage.

Yuchtman, E. & Seashore, S.E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.

INTERVJUGUIDE¹⁷

Hur startade ert företag? (grundare/bakgrund, idéskapare, startdatum, inträde i CI)

Idé

Hur såg er affärsidé ut när ni kom till CI?

Har CI påverkat er affärsidé, i så fall hur? (marknadsaspekten, affärsmodell, affärsplan)

Skulle CI kunnat göra något annorlunda? På vilket sätt?

Hur ser er affärsidé ut idag?

Vilka är tänkta att använda och köpa er produkt?

Hur skiljer sig er produkt från andra produkter på marknaden? (ersättningsprodukter, konkurrenter)

Produkter

Hur såg er produkt ut när ni kom till CI?

Har CI påverkat utvecklingen av er produkt, i så fall hur? (patent, tekniska kontakter)

Skulle CI kunnat göra något annorlunda? På vilket sätt?

Hur ser er produkt ut idag?

Har ni en färdig produkt som ni har sålt till någon kund?

Om nej – Har ni en färdig produkt som är testad och klar för försäljning?

Om nej – har ni en prototyp?

Marknad

Vad visste ni om er marknad när ni kom till CI?

Har CI påverkat kunskapen om er marknad, i så fall hur? (inriktning, undersökning, utbildning)

Skulle CI kunnat göra något annorlunda? På vilket sätt?

Hur ser er marknad ut idag? (tillräckligt stor för att vara lönsam? / klart definierad?)

Om nej – vilka kundgrupper vänder ni er till?

Organisation

Hur såg er organisation ut när ni kom till CI?

Har CI påverkat utvecklingen av er organisation, i så fall hur? (utbildning, rekrytering, anställningsavtal)

Skulle CI kunnat göra något annorlunda? På vilket sätt?

Hur ser er organisation ut? (tydliga roller?)

Saknar ni någon funktion?

Kompetens

Hur såg er kompetens ut när ni kom till CI?

Har CI påverkat utvecklingen av er kompetens, i så fall hur? (utbildning, rekrytering, teknik/affär, styrelse, konsulter)

Skulle CI kunnat göra något annorlunda? På vilket sätt?

Vilken teknisk kompetens finns inom företaget? (utbildning/erfarenhet)

Vilken affärsmässig kompetens finns inom företaget? (utbildning/erfarenhet)

Exjobb?

Drivkrafter

Hur såg ert mål med företaget ut när ni kom till CI?

¹⁷ Vid intervjun med Admeta var den inbördes ordningen mellan frågorna något annorlunda (se Metod).

Har CI påverkat ert mål, i så fall hur? (vidgat/minskat)
Skulle CI kunnat göra något annorlunda? På vilket sätt?
Vad har ni för mål med ert företag?
Arbetar alla inom företaget för att nå det målet?

Kundrelationer

Hade ni några kunder när ni kom till CI?
Har CI påverkat utvecklingen av era kundrelationer, i så fall hur? (image, marknadsföring, försäljningsteknik, kundkontakter(interna))
Skulle CI kunnat göra något annorlunda? På vilket sätt?
Hur ser er kundbas ut idag? (storlek, antal, återförsäljning, nya kunder)
Om inte finns – har någon försäljning skett?

Kapitaltillgång

Har ni tillräcklig tillgång på kapital?
Hur såg er kapitaltillgång ut när ni kom till CI?
Hur har CI påverkat er kapitaltillgång? (kontakter, hjälp med ansökningar, affärsplansstöd, image, direkt kapital)
Skulle ni kunnat få mer hjälp av CI? På vilket sätt?

Övriga relationer

Har ni utbyte/samarbete med universitet/högskola?
Hur såg ert utbyte/samarbete med universitet/högskola ut när ni kom till CI?
Hur har CI påverkat ert utbyte/samarbete med universitet/högskola? (kontakter)
Skulle ni kunnat få mer hjälp av CI? På vilket sätt?

Har ni något utbyte/samarbete med andra företag inom CI?
Hade ni någon kontakt med något CI-företag när ni kom till CI?
Hur har CI påverkat ert utbyte/samarbete med andra CI-företag?
Skulle ni kunnat få mer hjälp av CI? På vilket sätt?

Har ni något utbyte/samarbete med något/några externt företag (inom/utanför LSP)?
Hur såg ert utbyte/samarbete med andra externa företag ut när ni kom till CI?
Hur har CI påverkat ert utbyte/samarbete med andra externa företag? (kontakter)
Skulle ni kunnat få mer hjälp av CI? På vilket sätt?

Har ni tillgång till extern rådgivning? Inom vilka områden?
Hur såg er tillgång till extern rådgivning ut när ni kom till CI? Inom vilka områden?
Hur har CI påverkat er tillgång till extern rådgivning? Inom vilka områden?
Skulle ni kunnat få mer hjälp av CI? På vilket sätt?

Faciliteter

Är ni nöjda med era lokaler? (läget, hyran, utrymme, funktioner, kommunikationer, telefonväxel)
Är ni nöjda med er kontorsutrustning?
Är det något ni saknar?

Avslutande frågor

Tycker du/ni att CI hjälpt er med något vi inte frågat om?
Vilken nytta har ni haft av att sitta i inkubatorn?
Är det något du/ni vill tillägga?