



Effektivisering av interorganisatoriska samarbeten inom riskkapitalbranschen

Magisteruppsats VT 2001, 20 p

Författare:

Martin Brunner & Anders Selander

Handledare:

Håkan Enquist

Examinator:

Thanos Magoulas

Institution:

Institutionen för Informatik

Universitet:

Göteborgs Universitet

Sammanfattning

Uppsatsen är tänkt att belysa beslutsprocessen för strategiska samarbeten mellan bolag i riskkapitalbranschen med tanke på hur dessa samarbeten kan effektiviseras.

För att göra detta undersöks vilka aspekter som är viktiga att ta hänsyn till vid valet av samarbetspartner. Det framkommer då att tillväxtföretagen ofta underskattar komplexiteten vid interorganisatoriska samarbeten samt det argumenteras för hur managementberoende kontra ägandeberoende varierar beroende på vilken samarbetsform som har valts. Kontentan av det hela blir att tidigare samarbeten underlättar nya samarbeten och att riskkapitalbolag huvudsakligen fokuserar på kapitalmässiga synpunkter för att avgöra huruvida ett samarbete kan benämnas fruktsamt eller inte.

Huvudsakliga anledningar för riskkapitalbolag att ingå interorganisatoriska samarbeten är att dela risker medan negativt uppges vara förlorandet av organisatorisk flexibilitet.

I uppsatsen analyseras också vilken information och kommunikation som krävs vid interorganisatoriska samarbeten och på vilket sätt den ska kunna delas mellan de involverade organisationerna. Det konstateras att det är vanligt att riskkapitalbolagen hemlighåller viss information, åtminstone i inledningsskedet av samarbetet innan ömsesidig tillit uppstått parterna emellan.

Det framkommer också att det skulle underlätta med regler för vilken typ av information som ska delas och på vilket sätt detta skulle kunna ske. All information lämpar sig inte för delande via informationsteknologi. Viss information är alltför komplex för att kunna spridas till många personer utan att förlora i innehåll, främst beroende på informationens komplexitet.

Det utforskas också hur ett samarbete normalt avslutas och det framkommer att detta normalt sker i samband med exit dvs. när riskkapitalbolagen avslutar en investering i ett tillväxtbolag. Det finns dock ett antal andra faktorer, exempelvis turbulens i andra bolag som kan framtvunga att ett samarbete avbryts. Om de gemensamma målen har uppfyllts är alla nöjda och glada.

Vad avser framtiden och interorganisatoriska förhållanden inom riskkapitalbranschen förordas att en portal skapas med möjlighet för riskkapitalbolag och tillväxtbolag att mötas. I portalen är det tänkt att viss information delas medan annan information fortfarande måste utbytas via personlig kontakt.

Uppsatsen leder fram till slutsatser gällande att vid allianser kan beslutsprocessen effektiviseras om organisationerna är medvetna om att det ofta inleds samarbeten av dolda skäl. Dolda skäl kan innebära att ett företag blir uppköpt istället för att ingå i den tänkta alliansen. Vidare menas att för att kunna erhålla en effektiv beslutsprocess är det viktigt att veta vilken information som ska kunna delas mellan organisationer dvs. informationen måste klassificeras.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	5
1.1	Bakgrund.....	5
1.2	Problemanalys.....	5
1.3	Syfte.....	7
1.4	Avgränsningar.....	7
1.5	Definitioner av begrepp.....	7
1.6	Disposition.....	8
2	Metod.....	10
2.1	Undersökningsansatser.....	10
2.2	Datakällor.....	11
2.3	Datainsamlingsmetod.....	12
2.4	Angreppssätt.....	12
2.5	Urval.....	13
2.6	Genomförande av intervjuerna.....	14
2.7	Validitet och reliabilitet.....	14
2.8	Källor till mätfel.....	15
2.9	Sammanfattning av arbetsmetod.....	16
3	Teori.....	17
3.1	Situationsmodellen.....	17
3.2	Risikkapital.....	19
3.3	Interorganisatoriska samarbeten.....	21
3.4	Sammanfattning av teori.....	33
4	Resultat.....	36
4.1	Delproblem I: Vilka aspekter kan vara viktiga att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner?.....	36
4.2	Delproblem II: Vilka faktorer kan främja respektive hämma interorganisatoriska samarbeten?.....	39
4.3	Delproblem III: Vilken information/kommunikation kan krävas och på vilket sätt skall den kunna delas mellan organisationerna?.....	43
4.4	Delproblem IV: Hur skall ett konkret samarbete avslutas?.....	47
4.5	Framtiden.....	48
4.6	Sammanfattning av resultat.....	50
5	Analys & Diskussion.....	53
5.1	Delproblem I: Vilka aspekter kan vara viktiga att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner?.....	53
5.2	Delproblem II: Vilka faktorer kan främja respektive hämma interorganisatoriska samarbeten?.....	58
5.3	Delproblem III: Vilken information/kommunikation kan krävas och på vilket sätt skall den kunna delas mellan organisationerna?.....	62
5.4	Delproblem IV: Hur skall ett konkret samarbete avslutas?.....	64
5.5	Scenario.....	64
5.6	Sammanfattning av analys & diskussion.....	69
6	Slutsatser.....	72
7	Förslag till vidare studier.....	73
8	Källförteckning.....	74
8.1	Litteratur.....	74
8.2	Artiklar & tidskrifter.....	74
8.3	Seminarium & Presentationsmaterial.....	75
8.4	Internet.....	75
8.5	Bakgrundslitteratur.....	75

9	Appendix.....	77
9.1	Soft systems methodology (SSM)	77
9.2	Riskkapitalbranschen.....	78
9.3	Ordlista.....	83
9.4	Intervjufrågor till riskkapitalbolag.....	84
9.5	Intervjufrågor till tillväxtföretag.....	85
9.6	Respondenter	85

1 Inledning

I inledningskapitlet ges en bakgrund till interorganisatoriska samarbeten. Här ges också en redogörelse för problemanalysen, vilken resulterat i ett huvudproblem samt fyra delproblem. Vidare redovisas syfte och avgränsningar följt av begreppsutredning av centrala begrepp. Slutligen återfinns en disposition sammanställd i avsikt att klargöra vilken information de olika kapitlen innehåller.

1.1 Bakgrund

Interorganisatoriska samarbeten har skett i alla tider. Dessa samarbeten kan sträcka sig alltifrån att i all enkelhet komma överens om att dela information organisationerna emellan till att strikt dela sina organisationer juridiskt sett. Med tiden har större kunskap avseende vad som är viktigt i dessa samarbeten uppkommit. Det har visat sig att om det redan i inledningsskedet av ett samarbete finns en medvetenhet om möjligheterna med denna typ av samarbeten, ökar chansen för succé alternativt att konsekvenserna av ett misslyckande minskar.

Området tenderar att öka i relevans då det blir allt vanligare att företag ingår allianser eller är involverade i nätverkande. En fungerande allians alternativt ett fungerande nätverkande ger många fördelar. Baksidan av myntet är att om inte alla aspekter täcks in och tas hänsyn till kan istället det organisatoriska samarbetet utvecklas till att bli ett mardrömsscenario, vilket kan leda till uppköp istället för den planerade alliansen. Det är således av största intresse för företagen att ha en klar och tydlig bild av vad de ger sig in på redan vid den tidpunkt då de kommer överens om ett samarbete samt bibehåller fokus på det som är relevant.

Dessvärre är det så att den kunskap som existerar avseende interorganisatoriska samarbeten ofta återfinns inom forskningsvärlden samt hos företag med tidigare erfarenhet av samarbeten och inte hos de organisationer som egentligen skulle behöva kunskapen dvs. företag ovanpå vid interorganisatoriska samarbeten men på väg att involvera sig i sådana. Följaktligen skulle det vara önskvärt om dessa aspekter gjordes tillgängliga för en större publik.

Ytterligare faktorer av intresse att ta hänsyn till är vilka anledningar det finns för interorganisatoriska samarbeten, vilka former samarbetet kan anta, vad som kan gå fel och på vilket sätt ett samarbete lämpligen avslutas. Ur ett informatikperspektiv är det också av relevans att undersöka vilken information som behöver delas mellan de samarbetande organisationerna och på vilket sätt delandet av informationen kan gå till för att samarbetet ur ett strategiskt perspektiv ska ge det förväntade resultatet.

1.2 Problemanalys

Problemanalysen har som syfte att lyfta fram olika aspekter som är av intresse för att på ett mer strukturerat sätt belysa uppsatsområdet. Ur problemområdet avses framkomma relevanta frågeställningar som grund för vidare utredning.

1.2.1 *Problemdiskussion*

Interorganisatoriska samarbeten har genom tiderna skett i mer eller mindre strukturerad form. Det är inte ovanligt att dessa samarbeten inleds på intuition och att aspekter av väsentlighet således försummas; aspekter som skulle kunna påverka hur framtiden kommer att se ut.

En av många branscher som interorganisatoriska samarbeten existerar inom är riskkapitalbranschen. Branschen beskrivs som en omogen bransch på väg att mogna. En del av denna mognadsfas inkluderar ett ökat antal samarbeten mellan företag inom branschen. I anledning av att samarbete förväntas att öka och att det av flera författare beskrivs hur en väldigt hög andel av dessa samarbeten troligtvis kommer att misslyckas, skulle riskkapitalbranschen kunna vara ett lämpligt undersökningsobjekt. Viktiga aspekter att beakta vid eventuella samarbeten riskkapitalbolag emellan skulle vinna på att utredas för att om möjligt kunna dra mer generella slutsatser avseende interorganisatoriska samarbeten. Intressanta aspekter kan då vara hur samarbete kan ske i modernare former enligt modeller där organisationerna nätverkar med varandra och på vilket sätt då informationsförsörjningen kan fungera.

1.2.2 Huvudproblem

Avsikten med problemdiskussionen har varit att åskådliggöra problemområdet som i slutändan leder fram till ett syfte. Ur problemdiskussionen framkommer uppsatsens huvudproblem:

Hur kan beslutsprocessen för strategiska samarbeten mellan bolag i riskkapitalbranschen effektiviseras med hänsyn tagen till informationsförsörjning?

1.2.3 Delproblem

För att besvara huvudproblemet har frågeställningen brutits ned till fyra delproblem. Delproblemen har framkommit genom upprepad diskussion med valda delar av de tänkta respondenterna och speglar således de områden som ansetts vara väsentliga för att kunna ge ett godtagbart svar på huvudfrågan; det är av mycket stor betydelse att problemställningen är förknippad med verkligheten, då nödvändig relevans ej annars kan uppstå. Vid varje delproblem kommer det att argumenteras för varför just denna frågeställning är av intresse samt vilken information som krävs för att kunna besvara delproblemet.

1.2.3.1 Delproblem I: Vilka aspekter kan vara viktiga att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner?

Att analysera sin tilltänkta samarbetspartner är av största vikt. Det är av väsentlig betydelse att de företag som planerar att samarbeta har en grundlig insyn i den tilltänkta samarbetspartnerns situation samt att båda har en gemensam syn på vad som önskas uppnås genom samarbetet.

För att kunna förstå vilka aspekter som är kritiska för valet av samarbetspartner krävs det information om vilka aktörer som finns inom branschen, hur deras värderingar ser ut när det gäller interorganisatoriskt samarbete samt vilka anledningar som kan ligga till grund för att upprätta ett samarbete.

1.2.3.2 Delproblem II: Vilka faktorer kan främja respektive hämma interorganisatoriska samarbeten?

När organisationer planerar att ingå samarbete med varandra studeras de olika faktorer som främjar respektive hämmar interaktionen. Betydelsen av dessa faktorer avgör om ett eventuellt samarbete kommer att inledas eller inte.

För att skapa en förståelse för vilka faktorer som har en betydande roll vid interorganisatoriska samarbeten krävs det information om vilka fördelar/vinster respektive nackdelar/hot/risker som existerar respektive potentiellt kan uppkomma.

1.2.3.3 Delproblem III: Vilken information/ kommunikation krävs och på vilket sätt ska den kunna delas mellan organisationerna?

När flera organisationer ingår ett samarbete är det av största vikt att båda parter är överens om vilken information som bör delas. Delandet av information vid ett interorganisatoriskt samarbete är en av de aspekter som avgör huruvida samarbetet vinner framgång eller ej.

För att kunna förstå vilken information samt kommunikation som krävs och på vilket sätt detta skall kunna delas är det viktigt att ta reda på om informationsförsörjningen skiljer sig åt beroende på vilken fas som samarbetet befinner sig i.

1.2.3.4 Delproblem IV: Hur skall ett konkret samarbete avslutas?

Redan när det bestäms att ett interorganisatoriskt samarbete ska inledas är det av stor betydelse att parterna även är överens om hur samarbetet bör avslutas. Det är därför betydelsefullt att undersöka vilka aspekter som är viktiga att beakta vid ett avslut. Om konflikter uppstår vid upplösandet av samarbetet kan det få konsekvenser för eventuella framtida samarbeten.

För att skapa sig en förståelse för hur ett konkret samarbete skall avslutas krävs det information avseende under vilka förutsättningar som det påbörjade samarbetet bör avslutas samt vilka följder ett avbrutet samarbete kan föra med sig.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa beslutsprocessen för strategiska samarbeten mellan bolag i riskkapitalbranschen och hur dessa samarbeten kan effektiviseras med hänsyn tagen till informationsförsörjning enligt nätverksskolans samarbetsmönster samt att utvärdera viktiga aspekter som bör beaktas för att få framtida interorganisatoriska samarbeten att fungera smidigare.

1.4 Avgränsningar

Med anledning av limiterad tid och pengar samt begränsade resurser i övrigt kommer följande avgränsningar att gälla uppsatsen:

Uppsatsen avgränsas till att handla om interorganisatoriska samarbeten inom riskkapitalbranschen och fokuserar huvudsakligen på riskkapitalbolag tillhörande den svenska marknaden. Termen tillväxtföretag gäller företag som är onoterade samt i behov av investeringskapital för vidareutveckling.

Vad gäller beskrivningen av hur verksamheten, interorganisatoriska samarbeten, ser ut idag samt ett eventuellt framtida scenario kommer situationsmodellen att tillämpas, med undantag av utvecklingsmål och utvecklingsprocesser, som ej kommer att specificeras.

En ytterligare avgränsning görs gällande att de resultat, analyser och slutsatser som framkommer ej kommer att implementeras.

1.5 Definitioner av begrepp

1.5.1 Definition av riskkapital utifrån begreppen private equity och venture capital

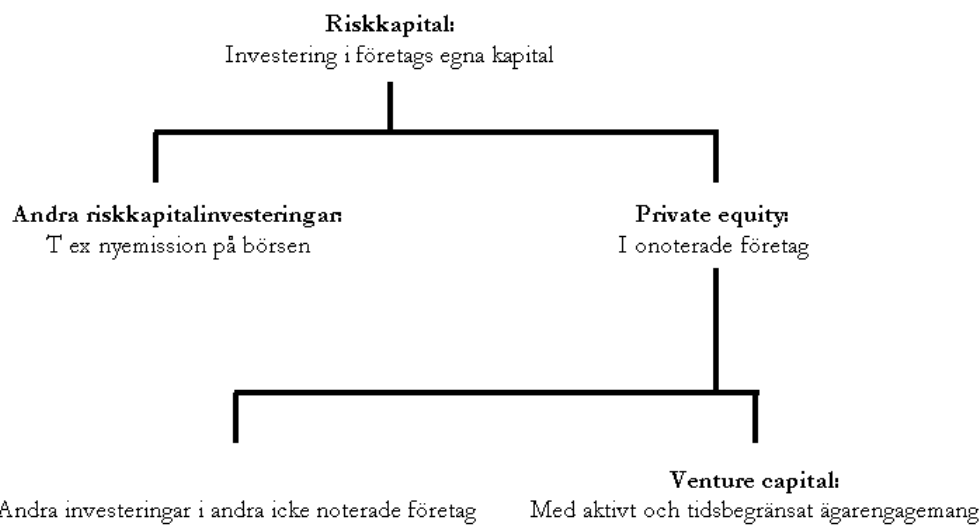
Begreppet private equity syftar till en viss typ av investering som görs i företag icke börsnoterade. Investeringsformen återfinns oftast i ett senare skede av företagets utvecklingsfas och behöver

inte alltid medföra ett aktivt ägarförhållande i investeringsföretaget, även om detta är mycket vanligt.

Venture capital är investeringar som görs i företag med hög tillväxt och där riskerna generellt sett är stora. Innebörden av venture capital är att upprätthålla ett aktivt ägarengagemang gentemot det företag som investerats i. Det aktiva ägandet innebär att riskkapitalisten tillför kompetens samt resurser exempelvis finansiering, juridisk hjälp, management, marknadsföring och/eller organisatoriska verktyg/kompetens.

Riskkapitalisten kan även öka tilltron till företaget med hjälp av sitt kontaktnätverk inom branschen. Venture capital är en tidsbegränsad investering där investeringsföretaget tillför kapital, kunskap, nätverk samt erfarenheter.

Figur 1-1 Riskkapital - begrepp och definitioner



Källa: A. Isaksson, *Venture capital – begrepp och definitioner*, <http://www.fek.umu.se>

Private equity och venture capital kommer i denna uppsats att gemensamt benämnas med det övergripande begreppet riskkapital.

1.5.2 Definition av tillväxtföretag

Det finns ett antal olika begrepp för de företag som är i behov av kapital. Företagen har olika benämningar beroende på var i utvecklingsfasen de befinner sig. I uppsatsen kommer företag som erhåller riskkapital att benämnas tillväxtföretag oavsett vilken utvecklingsfas de befinner sig i. Tillväxtföretag är således alla företag som är onoterade samt i behov av investeringskapital för vidareutveckling. Detta kan innebära allt från en enskild entreprenör i ett uppstartningskede till företag med flertalet anställda som redan befinner sig på en mer mogen marknad.

Riskkapitalbolagen använder ibland också namnet portföljbolag avseende tillväxtföretagen och vill då göra uppmärksam på att bolaget ingår i deras bas (portfölj) av investeringar.

1.6 Disposition

Kapitel 1 – Inledning: Inledningsvis ges en bakgrundsbild avseende problemställningen och vilket syfte samt avgränsningar uppsatsen har. Det redovisas också ett antal begrepp vars definitioner är nödvändiga för att kunna tillgodogöra sig uppsatsens innehåll på ett tillfredsställande sätt.

Kapitel 2 – Metod: I metodkapitlet redovisas det vilka alternativa tillvägagångssätt som existerar för hur arbetet med en uppsats kan utföras. Slutligen presenteras val av arbetsmetod för denna uppsats.

Kapitel 3 – Teori: I teorikapitlet presenteras teorier om situationsmodellen, riskkapitalbranschen och interorganisatoriska samarbeten.

Kapitel 4 – Resultat: I resultatkapitlet redogörs för vilken information som har framkommit i intervjuerna.

Kapitel 5 – Analys & Diskussion: I analys & diskussionskapitlet skärskådas det som framkommit i resultatkapitlet och jämförs med tidigare presenterade teorier.

Kapitel 6 – Slutsatser: I slutsatskapitlet dras slutsatser utifrån vad som framkommit i analys & diskussionskapitlet i avsikt att ge svar på uppsatsens huvudproblem.

Kapitel 7 – Förslag till vidare studier: I kapitlet ges förslag på områden som kan vara av intresse att ägna vidare studier åt baserade på de uppgifter som framkommit i denna uppsats.

Kapitel 8 – Källförteckning: I källförteckningen erhålls information om vilken litteratur, artiklar & tidskrifter, seminarium, Internetsidor etc. som använts vid författandet av uppsatsen.

Kapitel 9 – Appendix: I appendixet återfinns bakgrundsinformation avseende vilka respondenterna har varit och vilka intervjufrågor som har ställts. Kapitlet innehåller också diverse annan klagörande information nödvändig för att kunna tillgodogöra sig uppsatsen på bästa sätt.

2 Metod

Att använda sig av olika metoder är grunden för ett systematiskt och planmässigt arbete och fungerar som ett redskap för att uppnå de olika målsättningar som finns med undersökningar och forskning.¹

Metodkapitlet är uppbyggt på så sätt att först redovisas vilka valmöjligheter som finns att tillgå, för- och nackdelar med dessa, för att sedan redogöras för varför en viss inriktning valts.

I kapitlet kommer det att diskuteras generella undersökningsansatser, datakällor, datainsamlingsmetod, angreppssätt, urval samt genomförandet av intervjuerna. Vidare kommer studien att utvärderas avseende dess validitet och reliabilitet. Kapitlet innehåller även en redogörelse för hur insamlade data tolkats samt analyserats.

Undersökningens utförande är relaterat till Checklands modell hämtad ur Soft Systems Methodology (SSM) och baseras på tanken att hela tiden arbeta på ett iterativt sätt och jämföra de olika steg som utförs med vad som tidigare gjorts för att på detta sätt hela tiden uppdatera tankesättet samt resultatet efter de nyfunna förutsättningarna.²

Slutligen kommer en sammanfattning att göras avseende hur arbetsmetoden i klartext har sett ut.

2.1 Undersökningsansatser

Då det gäller att närma sig ett vetenskapligt problem finns det ett antal olika vägar att göra detta. De två vetenskapliga huvudinriktningarna är positivism och hermeneutik. Grundläggande inom positivismen är att vetenskapliga utsagor måste kunna verifieras med empiriska data. Vidare måste en distinkt skillnad göras mellan fakta och värderingar och allt vetenskapligt arbete kan och bör bedrivas efter en och samma metod.³

En hermeneutisk ansats innebär att en person förstår en annan persons handlingar. Detta kan huvudsakligen göras genom språket, om detta inte är gemensamt eller det finns stora skillnader i betydelse i det som sägs blir förståelsen dålig. Följaktligen är det av största vikt med språk och dialog mellan människor.⁴ Det hermeneutiska tillvägagångssättet förutsätter att det går att få en fullständig förståelse av ett händelseförlopp genom att tolka och sammanfoga det som finns i människors medvetande till en meningsfull helhet, helheten är mer än summan av delarna.⁵

2.1.1 Val av ansats

Valet av uppsatsområde innebär att den information som framkommit ej är kvantifierbart mätbar utan på olika sätt har varit tvungen att tolkas. Följaktligen har den hermeneutiska inriktningen stämt överens med arbetsområdet som sådant och är således den inriktning som varit vägledande.

Det som har eftersökts är inte en förklaring till hur verkligheten ser ut, utan förståelse för varför saker är som de är.

¹ I. Holme & B. Solvang, 1991, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*

² P. Checkland, 1989, *Soft systems methodology*

³ U. Lundahl & P-H. Skärvad, 1992, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

⁴ L.T. Eriksson & F. Wiedersheim-Paul, 1997, *Att utreda forska och rapportera*

⁵ U. Lundahl & P-H. Skärvad, 1992, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

Det egna iakttagandet och samverkandet tänkt att genomföras har legat i linje med den hermeneutiska uppfattningen dvs. iakttagaren har ej haft distans till verksamheten utan har kunnat ta del av den stämning och de underliggande faktorer som är svåra att klä i ord. Iakttagaren måste själv aktivt ta del i verksamheten och det dagliga livet för att uppnå denna förståelse. Självfallet har det varit svårt även i detta fall att lyckas få en helt korrekt bild av verksamheten, då detta i princip skulle ha krävt minst en heltidsanställning inom de studerade organisationerna.

2.2 Datakällor

Information som eftersöks vid en undersökning kan delas in i två grupper, primärdata respektive sekundärdata.⁶

Primärdata är data som inte finns representerad sedan tidigare utan måste hämtas in speciellt för ett visst ändamål.⁷ Fördelen med primärdata är att informationsinsamlandet kan anpassas för att till fullo tillfredsställa de informationsbehov som föreligger. Nackdelen med primärdata är att kostnaden för datainsamlandet kan bli hög då all information måste inhämtas från grunden.

Sekundärdata är data som existerar sedan tidigare dvs. insamlad av någon annan part. Befintlig statistik eller undersökningar gjorda för annat ändamål är typiska exempel på detta.⁸ Följaktligen är det viktigt att sekundärdata som ämnas användas undersöks så noggrant som möjligt, för att säkerställa att all data är användbar för, just det egna syftet.⁹

2.2.1 Val av datakällor

Vi har i undersökningen använt oss både av primär- och sekundärdata. Inledningsvis har sekundärdata använts för att erhålla en grund att stå på med syfte att ge orientering rörande ett nytt utredningsområde. Sekundärdata har också använts för att skapa en överblick över hur olika problem behandlats i tidigare utredningar och vilket angreppssätt andra utredare då använt sig av. Vidare har uppgifter/information samlats in till den egna utredningen. Det har även skett en sammanfattning av redan existerande källmaterial avseende interorganisatoriska samarbeten, nätverksskolan och riskkapitalbranschen.

Sekundärdata har fortsättningsvis använts, huvudsakligen för att erhålla en teoretisk referensram avseende dels det praktiska tillvägagångssättet i uppsatsskrivandet och dels för att erhålla kunskap om de teorier vi haft för avsikt att vidareutveckla.

En stor del av dessa data har vi samlat in via bibliotek och databaser tillgängliga för allmänheten. Datainsamlingsarbetet har genomförts med hjälp av olika sökord i universitetsbibliotekens databaser. Stor hjälp i litteratursökandet har vi erhållit genom att följa källförteckningarna i den litteratur och de artiklar som vi använt och på så sätt har vi lyckats härleda ytterligare information.

En mindre del av erfordrad data har insamlats internt via kontaktpersoner på de företag som vi haft kontakt med.

⁶ U. Lundahl & P-H. Skärvad, 1992, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

⁷ L.T. Eriksson & F. Wiedersheim-Paul, 1997, *Att utreda forska och rapporter*

⁸ ibid

⁹ P. Lekvall & C. Wahlbin, 1993, *Information för marknadsföringsbeslut*

En kontinuerlig sökning av litteratur, artiklar och övrigt material har under uppsatsens utformande fortgått för att ständigt ha området aktuellt och uppdaterat.

Primärdatainsamlingen har skett genom intervjuer, huvudsakligen personliga djupintervjuer men också enstaka intervjuer via e-post för att, på så vis kunna göra fördjupningar och förtydliganden.

2.3 Datainsamlingsmetod

Det finns ett antal lämpliga metoder för att samla in primärdata. Dessa innehar olika egenskaper som i det enskilda fallet ofta innebär en avvägning mellan motstridiga önskemål som får avgöras av undersökningens syfte och uppläggning i övrigt. Några av de vanligaste och mest använda insamlingsmetoderna är enkäter, observationer samt intervjuer.¹⁰

Intervjuundersökningarna kan vidare delas in i kategorierna personliga intervjuer, telefonintervjuer, brevenkäter och e-post.¹¹

2.3.1 Val av datainsamlingsmetod

Vi har valt att använda oss av i första hand personliga intervjuer och e-post för att samla in primärdata samtidigt som vi haft ett kvalitativt synsätt i åtanke. Huvudsakligen har vi försökt att få till stånd ett personligt möte men i de fåtal fall detta ej lyckats har e-post använts. Anledningen till detta har främst varit att detta datainsamlingsätt har passat in i tidsramen för uppsatsens utförande.

Valet att huvudsakligen använda personliga intervjuer är baserat på den möjlighet metoden medför att på ett djupare plan penetrera respondenternas syn på frågor av större vikt. Detta hade givetvis varit möjligt till viss del med hjälp av exempelvis enkäter alternativt telefonintervjuer, men risken hade varit överhängande att dessa inte skulle ge möjlighet åt respondenterna att uttrycka alla sina ståndpunkter på ett uttömmande sätt då det i enkäter är svårt att ge utrymme åt förhållande som inte täcks inom ramen av frågeutformandet.

I största möjliga mån har vi försökt att träffa intervjupersonerna ansikte mot ansikte då det enligt vår erfarenhet leder till mer uttömmande och seriösa svaren. Det kan även tas hänsyn till andra faktorer så som kroppsspråk, atmosfär och dylikt, vilket ger ett djup till undersökningen. Detaljer som är näst intill omöjliga att upptäcka korrekt nyanserat såvida undersökaren ej deltar själv och har möjlighet att iaktta respondenten. Vidare upplevs inte alltid respondenterna lika talföra vid exempelvis en telefonintervju som vid en personlig intervju.

2.4 Angreppssätt

Undersökningsmetoder kan delas in i två olika kategorier, kvantitativa respektive kvalitativa metoder, beroende på vilket förhållningssätt som intas samt vilken information som krävs.

En kvantitativ metod används när den information som eftersöks är ytlig men omfattar ett stort antal undersökningsenheter. Här är det intressant att finna det genomsnittliga och allmänna snarare än det unika. Informationen samlas ofta in med hjälp av systematiska och strukturerade metoder exempelvis enkäter. Svartalternativen är fasta vilket gör informationen lätt att mäta och bearbeta.¹²

¹⁰ P. Lekvall & C. Wahlbin, 1993, *Information för marknadsföringsbeslut*

¹¹ T.C. Kinnear & J.R. Taylor, 1996, *Marketing Research – An applied approach*

¹² I. Holme & B. Solvang, 1991, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*

En kvalitativ metod bör användas om syftet med undersökningen är att ge en djupare förståelse. Insamlandet av den information som skall ligga till grund sker då på ett osystematiskt och ostrukturerat sätt. Statistik och liknande är då inte centralt för undersökningen utan istället används djupintervjuer och observationer för insamlandet av nödvändig information.

2.4.1 Val av angreppssätt

En kvalitativ metod har valts då problemområdet mer eller mindre har krävt detta för att kunna utröna en korrekt bild av de faktiska förhållandena.

Givetvis har kvantitativa fakta legat till grund för den bild av problemet som existerar idag, ett resultat av tidigare studier. Uppfattningen har varit att det rent undersökningsmässigt sett är omöjligt att få en korrekt bild av dessa faktorer genom att enbart göra kvantitativa undersökningar. Då detta redan är gjort till stor del, har nu en ny väg sökts som har tagit hänsyn till de mer sociala aspekterna av problematiken. Anledningen är att det inte är möjligt att nå insikt om de sociala aspekterna genom att enbart mäta olika fakta. Hänsyn har tagits till människor som intervjuats, de som intervjuat och de som tolkat framkommet material, för att ett så rättvisande resultat som möjligt kunnat uppnås.

Genom att ha bundit samman de olika faktorer som finns, huvudsakligen kvalitativa, men även kvantitativa, är vår förhoppning att en helhetsförståelse kunnat skapas.

2.5 Urval

För att på ett korrekt sätt välja urvalsmetod måste hänsyn tas till vilket syfte undersökningen har. En representativ målpopulation är av allra största vikt för att erhålla ett riktigt urval till undersökningen. Det resultat som framkommer grundar sig på urvalets storlek samt på vilket sätt urvalet har genomförts. Huvudsakligen finns det två modeller avseende urvalsmetoder; sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval.¹³

Sannolikhetsurval innebär att alla personer i den totala populationen har möjlighet att väljas ut. Urvalet sker helt och hållet efter statistiska regler och möjlighet att påverka urvalet med tanke på vem eller vilka som blir utvalda existerar inte.

Icke-sannolikhetsurval innebär att den som genomför undersökningen uppskattar vilka personer som ska tillhöra målpopulationen. Det går inte att med hjälp av sannolikheteorier räkna ut om en viss person kommer med i urvalet eller inte. Det går inte heller att räkna ut undersökningens exakthet i mätningen vilket följaktligen innebär att eventuella fel i urvalet inte heller är möjliga att räkna ut.

2.5.1 Val av urval

Avseende urvalet över vilka personer som har intervjuats har den kvalitativa metoden givit riktlinjer för hur detta bör gå till. Enligt den kvalitativa metoden får inte urvalet till intervjuerna vara statistiskt, slumpmässigt eller representativt, då detta skulle innebära att möjligheten att utröna olika aspekter lämnas åt slumpen. Urvalet måste göras strategiskt dvs. handplocka ett antal fall med maximal chans att råka på olika sidor av samma företeelse genom att välja någon strategisk urvalsmetod.¹⁴ Detta innebär att urvalet i vår undersökning har skett på ett icke-

¹³ T.C. Kinnear & J.R. Taylor, 1996, *Marketing Research – An applied approach*

¹⁴ B. Eneroth, 1992, *Hur mäter man "vackert" – Grundbok i kvalitativ metod*

sannolikhetsrelaterat sätt. I vår undersökning har detta medfört att vi valt att titta på riskkapitalbolag, tillväxtföretag samt en analytiker periodvis aktiv inom riskkapitalbranschen.

2.6 Genomförande av intervjuerna

2.6.1 Kontakt med respondenterna

Kontakt med respondenterna har huvudsakligen gjorts genom e-post där vi kort beskrivit vilka vi är och vad syftet med vår magisteruppsats är. Vi har också tillsammans med detta e-post bifogat intervjufrågorna så att respondenterna har fått en chans att fundera på frågeställningen innan själva intervjutillfället. Vanligtvis har vi erhållit svar på e-posten för att sedan via telefonkontakt avtala tid och plats för intervjuerna.

2.6.2 Undersökningens respondenter

Totalt har sex intervjuer genomförts med syfte att undersöka hur beslutsprocessen vid ett strategiskt samarbete mellan riskkapitalbolag skulle kunna effektiviseras. Vi har genomfört tre intervjuer med riskkapitalbolag investerade i olika tillväxtfaser. Vi har också intervjuat två tillväxtföretag med fokusering på att få fram deras syn på strategiskt samarbete mellan riskkapitalbolagen. Vidare har intervju genomförts med en analytiker som arbetat med att analysera riskkapitalbranschen.

Fokus har legat på att komma åt den erfarenhet personerna i sig har, inte vilken ståndpunkt deras företag i sig ställer sig bakom. Detta är också förklaringen till varför vi längre fram i uppsatsen inte specifikt kommer att beskriva de företag intervjupersonerna är involverade i.

De personer som intervjuats är:

Mattias Larsson, Håkan Johansson och Per Wassén, alla verksamma inom riskkapitalbranschen med att investera i tillväxtföretag i behov av riskkapital i en eller annan form.

Stefan Jansson och Rouzbeh Pasha med anledning av deras engagemang i företag som har erhållit riskkapital.

Christer Beckhard med ändamål att erhålla information om hur en extern part ser på riskkapitalbranschen i dess helhet.

2.7 Validitet och reliabilitet

En undersökning blir inte bättre än kontentan av kvaliteten på olika omständigheter involverade exempelvis undersökarens tidsram och begränsade budget. För att kunna mäta en undersöknings kvalitet finns två olika mått att använda sig utav; validitet och reliabilitet.

I begreppet validitet läggs huruvida det som ska studeras verkligen studerats. I en undersökning med hög validitet alternativt trovärdighet mäter mätmetoden det som undersökningen avser. För att en undersökning ska få hög validitet förutsätter detta att materialet är fritt från både slumpmässiga och systematiska fel.¹⁵ Detta är någonting som är svårt att bedöma och för att skapa sig en uppfattning om en undersöknings validitet kan den synas utifrån olika aspekter

¹⁵ T.C. Kinnear & J.R. Taylor, 1996, *Marketing Research – An applied approach*

såsom vad undersökningen ger för intryck vid en första anblick och hur väl alla väsentliga aspekter täcks in.¹⁶

Med reliabilitet menas själva mätinstrumentets tillförlitlighet och förmåga att stå emot fel. Reliabilitet i samband med undersökningen inkluderar också i vilken grad den är fri från slumpmässig påverkan. Begreppet används ofta vid exempelvis undersökningar baserade på enkätformulär. Detta för att kunna visa att en annan forskare med samma angreppssätt når samma resultat som tidigare dokumenterat. Hög reliabilitet uppnås således genom att samma fråga vid ett flertal olika tillfällen får liknande resultat.¹⁷

Det finns olika åsikter avseende hur viktig validitet respektive reliabilitet är i undersökningar. Eneroth anser att reliabilitet och validitet inte är relevanta för en kvalitativ undersökning då en sådan faktiskt inte avser att mäta kvantitativa mål.¹⁸

2.7.1 Studiens validitet och reliabilitet

Vi anser att den studie vi gjort har hög validitet. Detta grundar vi på att vi noggrant kontrollerat att de respondenter som intervjuats innehar den kunskap vi eftersträvat att samla in. På så sätt har vi kunnat ge en så rättvisande bild som möjligt. Slutligen anser vi också att då flera av respondenterna fått möjlighet att komma med synpunkter på resultat, analys samt ett framtida scenario kan undersökningen betecknas ha hög innehållsvaliditet.

Då vi har gjort en kvalitativ undersökning är det svårt att bedöma reliabiliteten. Vi anser dock att vi i vår strävan att i största möjliga mån ha samma upplägg vid våra personliga intervjuer uppnått en god reliabilitet. Under liknande förhållanden, med samma frågor, hade respondenterna inte svarat annorlunda

2.8 Källor till mätfel

Det finns ett antal olika orsaker till att mätfel kan uppkomma vid en undersökning. De vanligaste felen kan härledas till respondenten, men fel kan även förekomma via så kallade instrument- eller intervju effekter.

Osäkra respondenter som inte är övertygade om de svar som ges kan ge upphov till att utfallet blir avvikande vid olika mättillfällen, dvs. leder till låg reliabilitet. Det kan också finnas vissa situationer där respondenten känner sig tvungen att ge ett visst svar trots att det berör ett ämne där inte kunskap innehas.

Intervjuaren kan på flera olika sätt påverka det resultat som framkommer. Intervju effekter uppstår vid personliga intervjuer då respondenten kan påverkas exempelvis av intervjuarens klädval eller beteende. Undersökningens resultat kan också direkt påverkas av vilka respondenter intervjuaren har valt ut.

Inverkan på resultatet påverkat av mätinstrumentet s.k. instrumenteffekter är något som oftast uppstår vid kvantitativa datainsamlingar. Uppkomsten beror på frågornas formulering genom att dessa exempelvis är ledande alternativt oförståeligt konstruerade.¹⁹

¹⁶ P. Lekvall & C. Wahlbin, 1993, *Information för marknadsföringsbeslut*

¹⁷ L.T. Eriksson & F. Wiedersheim-Paul, 1997, *Att utreda forskna och rapportera*

¹⁸ B. Eneroth, 1992, *Hur mäter man "vackert" – Grundbok i kvalitativ metod*

¹⁹ P. Lekvall & C. Wahlbin, 1993, *Information för marknadsföringsbeslut*

2.8.1 Potentiella källor till mätfel i vår undersökning

Vid personliga intervjuer kan det vara svårt att veta om det är samma fråga respondenterna svarar på, även om det på papperet ser så ut. Hur respondenterna har tolkat och sett på innebörden av frågan, hur hans eller hennes erfarenhet och kunskaper har påverkat hur svart eller vitt svaret har visat sig vara är någonting som är av yttersta vikt att fundera över och ta hänsyn till vid analysen av intervjuresultaten. Detta problem existerar exempelvis i religionen där flera riktningar av samma religion läst samma text, men trots detta har mycket skilda åsikter om vad den egentligen har för avsikt att säga.

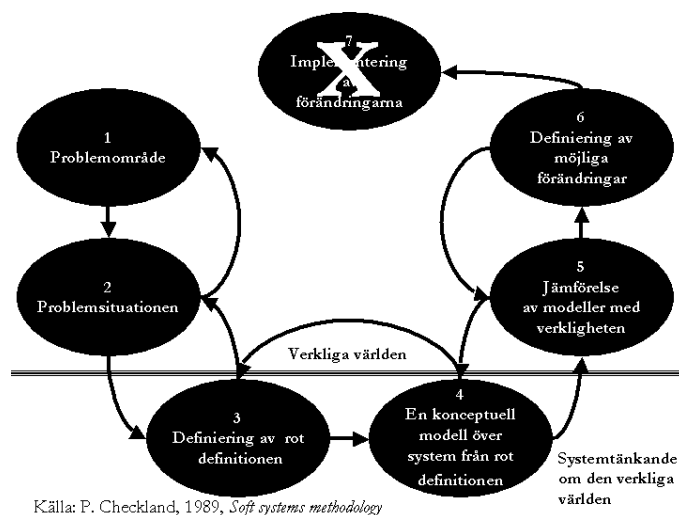
2.9 Sammanfattning av arbetsmetod

Genom studier av sekundärdata som behandlar riskkapitalbranschen respektive interorganisatoriska samarbeten har grundläggande teori kunnat sammanställas. Utifrån vad som framkommit vid dessa studier har intervjuformuläret satts samman med tanke att täcka de aspekter som i litteraturen framkommit som väsentliga. Vad avser de personer som intervjuats har dessa utplockats efter kriteriet att de ska ha något att tillföra ämnet och har mestadels hittats genom personliga kontakter. Efter att ha fått svar på de frågor vi formulerat har svaren jämförts med i litteraturen förekommande aspekter i syfte att hitta ett mönster att ta fasta på.

De önskemål om förbättringsåtgärder som framkommit i intervjuerna har fått bilda grund för det scenario vi beskriver gällande hur en framtid avseende interorganisatoriska samarbeten inom riskkapitalbranschen skulle kunna se ut. För att vara säkra på att detta scenario skulle kunna stämma överens med verkligheten har det i sann Checklandanda återförts till vissa av respondenterna för kommentarer. Efter att värdet konfirmerats har slutsatser dragits och presenterats i uppsatsen.

Följaktligen har genom hela undersökningens gång arbetsmetoden fungerat iterativt. Efter varje steg har jämförelse skett med steget tidigare i syfte att se om någonting av väsentlighet har förändrats. Vid jämförelse med Checklands modell har undersökningen avslutats innan det var dags för implementeringen. Detta överläts med varm hand till någon annan att hantera.²⁰

Figur 2-1 Soft Systems Methodology – implementering borttagen



Illustrationen ovan beskriver arbetsgången och dess iterativa utförande.

²⁰ P. Checkland, 1989, *Soft systems methodology*

3 Teori

Uppsatsens teoridel är uppdelad på så sätt att först presenteras den modell som kommer att användas för att beskriva riskkapitalbranschen ur ett interorganisatoriskt samarbetsperspektiv - situationsmodellen hämtad ur Deltaprojektet.²¹ Situationsmodellen används både för att beskriva hur verksamheten ser ut idag följt av ett framtida scenario.

Teoridelen innehåller också en övergripande bild av hur riskkapitalbranschen är strukturerad i syfte att ge en beskrivning av bakgrunden till den bransch som har undersökts. För vidare information om riskkapitalbranschen hänvisas till appendix.

Vidare innehåller teoridelen en genomgång av interorganisatoriska samarbeten, koppling till information samt en grundläggande beskrivning av nätverksskolans syn på detta.

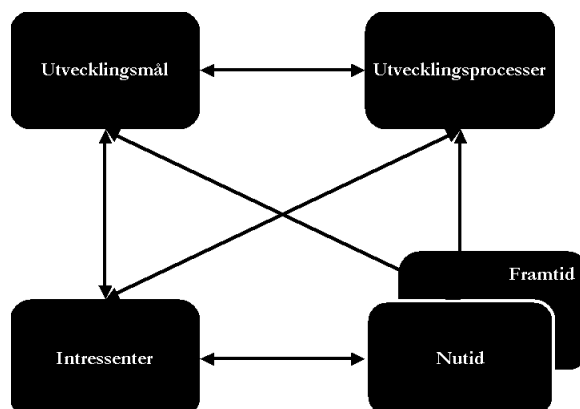
Kapitlet kommer att avslutas med en sammanfattning av de aspekter som funnits vara av största väsentlighet för arbetet.

3.1 Situationsmodellen

Deltamodellen har utvecklats i DELTA-projektet, ett projekt där Institutionen för Informatik i Göteborg, Försvarmakten, FMV, Volvo Parts och Aerotechtelub är involverade. Projektets syfte är att skapa en kontinuerlig behovsstyrd utveckling av komplexa ledningssystem. Situationsmodellen definierar fyra grundelement, deras inbördes relationer, ledning av utveckling samt instrument för ledningsarbete i syfte att beskriva utveckling/förändring. Situationsmodellen är en av de delar som ingår i DELTA-projektet och den kommer att användas för att guida läsaren avseende huruvida det är nutid eller framtid inom riskkapitalbranschens verksamhet som beskrivs samt göra tydligt när det är verksamhetens intressenter som diskuteras.

De fyra grundelementen är verksamhetsbilder, intressenter, utvecklingsmål och utvecklingsprocesser, kopplade till varandra enligt nedanstående bild.²²

Figur 3-1 Situationsmodellen



Källa: H. Enquist, 2001, *Projekt Delta Slutrapport*

Verksamhetsbilder (nu och framtid) består av två olika beskrivningar. Dels beskrivs organisationens nuvarande utseende dels en framtida bild företrädesvis genom scenarioteknik dvs. en möjlig framtid beskrivs genom laborering med olika faktorer viktiga för organisationen. Vidare beskrivs identitet och hur ett företag agerar i sin omgivning. Bilden av detta är mångfacetterad

²¹ H. Enquist, 2001, *Projekt Delta Slutrapport*

²² ibid

och kan beskrivas exempelvis efter organisationens olika delar, dess funktion alternativt geografiska placering. Företaget är en integrerad del med komplexa relationer mellan de olika delarna, organisation, teknologi, människor och uppgifter och kan beskrivas ur olika perspektiv.²³

Intressenter refererar till aktörer som av någon anledning har eller borde ha inflytande alternativt har möjlighet att påverka organisationens utveckling antingen idag eller i framtiden. Exempel på intressenter kan vara kunder, anställda, ägare, leverantörer, myndigheter osv. Det finns ett otal sätt att strukturera upp bilden vad avser vilka intressenter som är involverade. Detta kan exempelvis ske genom kategorisering beroende av ansvarsstorlek, utbildning, inflytandegrad etc. Relationen mellan de olika intressenterna har en tendens till att förändras med tiden och är inte statisk utan de grupperingar som sker kan bero på olika tolkningar av en given situation.

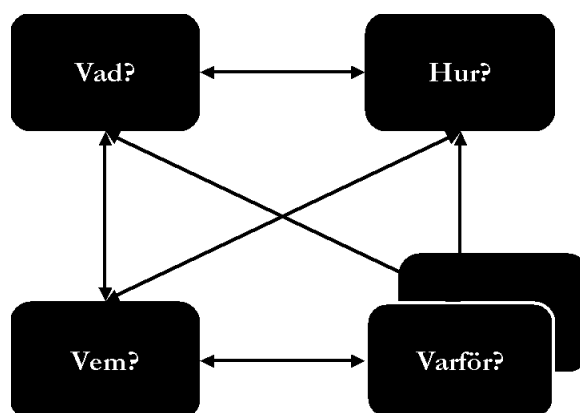
Utvecklingsmål definierar förändringsriktningen inom organisationen och indikerar vad som gäller för målen avseende metodprinciper, resursramar etc. då det gäller utveckling och förändringsprocesser. Målen måste uttryckas i meningsfulla termer med tanke på att det antingen kvantitativt eller kvalitativt ska finnas möjlighet att mäta dessa. Relationerna mellan målen i sig själva inkluderar konflikter (snabbt kontra billigt), balans (användbarhet kontra nedlagd tid) samt att målen kan vara beroende av varandra (ett visst mål kan inte uppfyllas förrän ett annat mål är uppfyllt).

Utvecklingsprocesser handlar om de aktiviteter som utförs för att förändra och för att integrera dessa förändringar i företaget. Utvecklingsarbetet kan kategoriseras på ett antal olika sätt exempelvis efter utvecklingsmål, efter organisationstillhörighet eller efter strategisk betydelse.

Grundläggande är en medveten strävan för att försöka balansera utvecklingen genom att ta hänsyn till alla de fyra grundelementen. Medvetenhet krävs också avseende hur de olika elementen påverkar varandra dvs. huruvida utveckling sker inom varje grundelement oberoende av vad som händer i de andra.

Genom att grundläggande studera de tre elementen *Vem*, *Vad* och *Hur* så kan det spåras vilket utvecklingsarbete som krävs för att nå en i förväg önskvärd och definierad framtid. Detta kräver dock som utgångspunkt en gemensam nulägesbild av organisationen (*Varför* rutan). Nedanstående figur är situationsmodellen översatt till de frågor som behöver ställas för att få en så god överblick som möjligt.

Figur 3-2 Situationsmodellen - frågor



Källa: H. Enquist, 2001, *Projekt Delta Slutrapport*

²³ H.G. Lewit, 1964, *Applicant organization change industry*

Grundläggande är att ju bättre överblick och ju bättre alla väsentliga delar täcks in desto mer rättvisande svar kommer att erhållas.

3.2 Riskkapital

Riskkapital handlar om möjligheten att inkassera stöd i olika former för att kunna utveckla affärer. Ett antal aktörer är aktuella då det talas om riskkapital varav de viktigaste är de som erhåller stöd tillsammans med de företag som står för stödet dvs. tillväxtföretag respektive riskkapitalbolag.²⁴

3.2.1 Bakgrund

För att samhället skall utvecklas och ekonomin skall växa sig starkare, krävs ett företagsklimat där tillväxtföretag får möjlighet att utveckla sina affärsidéer, något som ofta endast kan göras genom möjligheten att komma i kontakt med riskvilliga aktörer. Riskkapitalbolagens betydelse är av stor vikt då tillväxtföretag oftast saknar likvida medel för utveckling av sin affärsidé på egen hand.²⁵

Banker och staten hör till de traditionella investerarna men under de senaste årtiondena har en ny generation av investerare växt sig allt starkare på marknaden, den så kallade riskkapitalisten.²⁶

Riskkapitalisterna spelar en avgörande roll då de vid investeringar skiljer sig från de traditionella institutionerna. Tillväxtföretagen har ofta svårt att få banklån då deras tillgångar ofta endast utgörs av humankapital och inte av materiella tillgångar som kan ställas som säkerhet hos banken. Statliga bidrag eller lån är i jämförelse med banklån relativt små och dessutom investerar staten endast i regioner som är näringssvaga, samt där riskerna är minimala.²⁷

Riskkapitalbolagen investerar i projekt eller bolag som banker eller staten anser ha alltför hög risk. Investeringarna görs i bolag eller projekt som ännu ej är börsnoterade och riskkapitalbolaget fungerar vanligtvis som en aktiv ägare med representanter i tillväxtföretagens styrelser.²⁸

Riskkapitalbolagens affärsidé bygger på att köpa andelar av bolag och sedan avyttra dessa med vinst, vilket kompenserar dem för den risk som de tagit. I dagens läge med svängande konjunkturer och börskurser har risktagandet blivit allt större för riskkapitalbolagen. Tillväxtföretagen har fått det allt svårare att finna villigt investeringskapital och det är endast ett fåtal projekt som lyckas få den finansiering som krävs. På senare tid har det funnits en önskan ifrån riskkapitalbolagens sida att inleda samarbete mellan varandra för att så på sätt minska risktagandet.²⁹

3.2.2 Aktörer inom riskkapitalbranschen

Riskkapitalbranschen utgörs av ett antal aktörer såsom riskkapitalbolag, tillväxtföretag, mäklare, kunder samt företag som besitter externa resurser och deras verksamhet ser schematiskt uppriktad ut på följande sätt:³⁰

²⁴ J. Rask, *Innovations Kapitals presentationsmaterial*

²⁵ ibid

²⁶ ibid

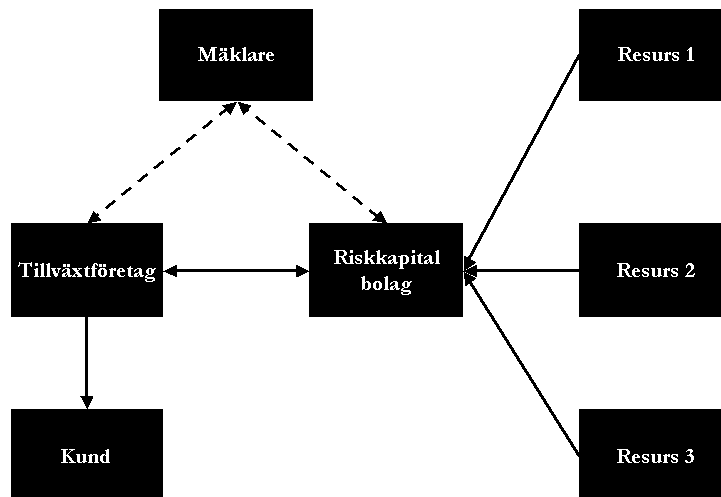
²⁷ ibid

²⁸ ibid

²⁹ http://www.dagensit.se/pub/pub89_19.asp?art_id=11951 (Dagens IT)

³⁰ Venture capital seminarium, 2001, *Riskkapital och värdering*

Figur 3-3 Aktörer inom riskkapitalbranschen



Källa: Venture capital seminarium, 2001, *Riskkapital och värdering*

De olika aktörernas roller definieras enligt följande:

Riskkapitalbolagen söker efter nya affärsidéer som de är villiga att investera i. Riskkapitalbolagen blir antingen uppsökta av tillväxtföretagen, söker upp tillväxtföretagen på egen hand eller tar kontakt med en mäklare för att få tillgång till företag med idéer av värde.

Tillväxtföretagen är innehavare av en affärsidé, antingen en produkt eller en tjänst som de vill ha etablerad på marknaden alternativt behöver stöd av andra anledningar. För att möjliggöra detta behöver tillväxtföretagen hjälp med finansiering, juridik, marknadsföring, organisation och/eller ledning. Tillväxtföretagen kontakter antingen ett riskkapitalbolag eller en mäklare för hjälp med detta.

Mäklarens uppgift är att förmedla kontakter mellan tillväxtföretagen och riskkapitalbolagen så att ett framtida samarbete mellan parterna kan uppstå.

Kunden utgör den målgrupp som tillväxtföretagen avser att vända sig mot.

Resurser används vid tillfällen då riskkapitalbolaget saknar egen kunskap inom ett specifikt område alternativt behöver experthjälp av någon annan anledning. De externa resurserna utgörs av personer eller företag som besitter kunskap inom speciella områden så som exempelvis teknologi, juridik eller marknadsföring.

3.2.3 Information

Informationsbehovet för de olika aktörerna varierar vilket också tillgången på information gör:³¹

Riskkapitalbolagets informationsbehov från tillväxtföretaget inkluderar information om tillväxtföretaget och dess affärsidé, vilken bransch som produkten eller tjänsten är riktad mot, marknadspotential för affärsidén, hur mycket kapital som krävs, var i utvecklingsfasen affärsidén befinner sig, företagets kompetens att driva företag, hur attityden är hos ledningen samt hur företaget är organiserat.

³¹ Venture capital seminarium, 2001, *Riskkapital och värdering*

Tillväxtföretagets informationsbehov från riskkapitalbolaget inkluderar information om vilken policy riskkapitalbolaget har när det gäller investeringar, hur stora investeringar det är tänkt att riskkapitalbolaget ska göra, tidigare erfarenheter/kunskap av investeringar, vilken företagskultur som existerar samt vilka nätverksmöjligheterna som finns.

Riskkapitalbolagets informationsbehov från mäklaren inkluderar information om tillväxtföretaget och dess affärsidé, vilken bransch som produkten eller tjänsten är riktad mot, marknadspotential för affärsidén, hur mycket kapital som krävs, var i utvecklingsfasen affärsidén befinner sig, företagets kompetens att driva företag, hur attityden är hos ledningen samt hur företaget är organiserat.

Mäklarens informationsbehov från riskkapitalbolaget innefattar information om vilken bransch riskkapitalbolaget agerar inom, dess investeringsvilja samt vilka resurser som innehas avseende erfarenhet och kompetens.

Tillväxtföretagets informationsbehov från mäklaren inkluderar information om vilken policy riskkapitalbolaget har när det gäller investeringar, hur stora investeringar det är tänkt att riskkapitalbolaget ska göra, tidigare erfarenheter/kunskap av investeringar, vilken företagskultur som existerar samt vilka nätverksmöjligheterna är.

Mäklarens informationsbehov ifrån tillväxtföretaget innefattar information om tillväxtföretagets affärsidé, hur investeringstung idén beräknas vara samt var i utvecklingsfasen tillväxtföretaget befinner sig.

3.3 Interorganisatoriska samarbeten

Interorganisatoriska samarbeten innebär samarbete över organisationsgränser dvs. förutsätter att två eller flera organisationer är involverade. Det finns ett antal olika varianter vad avser utformandet av detta samarbete.

3.3.1 Olika typer av interorganisatoriska samarbeten

Varje författare verkar ha sin egen tolkning om hur interorganisatoriska samarbeten fungerar och vilka varianter som existerar. Det underlättar inte heller att det finns ett antal olika betydelser av begreppen allians och nätverk.³²

Tomkins utreder tre olika sätt att samarbeta; förhållande, allians och nätverk, där nätverk beskrivs vara den mest komplexa delen av samarbete och formas av allianser samt förhållanden. Nätverk kan sträcka sig från mycket intima samarbeten till att i all enkelhet handla om köp och sälj eller enbart utbyte av information.³³

Koza & Lewins definition av nätverk visar att det är en form av samarbete mellan flera företag där medlemmarna har unika kunskaper som ger värde åt nätverket. Vanligtvis används dessa unika kvaliteter till aktiviteter inom nätverket men organisationerna ifråga behåller ändå sin autonomitet i andra frågor.³⁴

Håkansson & Snehotas definition av nätverk lyder: ”Nätverk är den ihopsamlade strukturen av olika förhållanden med hänsyn taget till sammankopplingen dem emellan”.³⁵

³² C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

³³ ibid

³⁴ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

³⁵ M. Bengtsson & S. Kock, 2000, *”Coopetition” in business networks - to cooperate and compete simultaneously*, s. 421

En av de mer utförliga genomgångarna över vilka interorganisatoriska relationer som finns återfinns hos Barringer & Harrison:³⁶

Tabell 3-1 Former för interorganisatoriska samarbeten

Joint venture	En entitet som skapas när två eller flera organisationer sammanför en del av deras resurser och skapar en separat samägd organisation.
Nätverk	Navet på ett hjul gestaltat med ett lokalt företag som organiserar samarbetet mellan en samling komplexa företag.
Konsortium	Specialiserade joint ventures omfattar ett flertal olika uppställningar. Konsortium ägnar sig åt att förena företag, så att man tillsammans arbetar med problemorienterade lösningar och åt teknologisk utveckling.
Allians	Arrangemang mellan två eller flera organisationer som etablerar en relation för utbyte utan att något samägande är involverat.
Handlings samarbete	Organisationer (oftast icke vinstgivande) som bildas av företag inom samma bransch för att samla och sprida information, erbjuda juridisk och teknologisk hjälp, utnyttja industriellrelaterad träning samt skapandet av en plattform för kollektiv lobbying.
Samman- kopplandet av styrelser	Sammankopplandet av styrelser uppkommer då en direktion eller en ledare från ett företag sitter med i styrelsen för ett annat företag och har som syfte att öka informationsspridningen och samarbetet mellan företagen.

Källa: B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*, s. 383

Interorganisatoriska system handhar kommunikation mellan två eller flera organisationer genom att tillhandahålla en högeffektiv felfri informationslänk. Fördelarna med elektronisk integration kan dock skapa ett beroende mellan flera organisationer som lutar på varandra för sakens skull.³⁷

Ett alternativ till allianser kan vara sammanslagning. Skillnaden mellan sammanslagning och allianser är att allianser kan upphävas lättare om detta skulle vara nödvändigt. I en allians undgås också de kulturella skillnaderna vilket inte göres vid en sammanslagning. Två ytterliggare sätt att skilja en allians från en sammanslagning är att alla parter i en allians måste vara överens samt att en allians kan vara av kortsiktig natur i jämförelse med den långsiktiga natur som kännetecknar sammanslagningar. I en allians kan den ena parten aldrig tvinga den andre att genomföra något mot dess vilja.³⁸

Det finns inte något generellt facit vad avser vilken form av samarbete som bör väljas utan organisationerna tenderar till att ha en portfölj med olika anledningar för olika samarbetsformationer.³⁹

3.3.2 Anledningar till interorganisatoriska samarbeten

Det ställs idag stora krav på företags innovationsförmåga då kostnader för forskning och utveckling har ökat dramatiskt. För att erhålla skalfördelar ökar samverkan mellan företag inom områden som forskning och utveckling, inköp och uppköp, produktion, distribution och

³⁶ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

³⁷ A. Nicolaou, 2000, *A contingency model of perceived effectiveness in accounting information systems: Organizational coordination and control effects*

³⁸ B. Garette & P. Dussauge, 2000, *Alliances versus acquisitions: Choosing the right option*

³⁹ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

marknadsföring och de organiserar sig internt som nätverk. Avgörande för denna utveckling har varit informationsteknikens utveckling och med den minskade transaktionskostnader.⁴⁰

De exponentiella förändringarna inom informationsteknologi revolutionerar sättet att göra affärer mellan olika organisationer och förändrar sättet att arbeta genom att bestå av ett antal olika organisationer med olika specialiteter länkade till varandra i ett utbyte av samverkande relationer.⁴¹

Enligt Koza & Lewin kan interorganisatoriska samarbeten vara användbara som ett strategiskt och organisatoriskt verktyg för att samutveckla nya marknader, produkter eller teknologiska möjligheter samt för att hantera händelser som går över organisatoriska gränser.⁴²

Det finns ytterligare ett antal olika orsaker till varför interorganisatoriska samarbeten inleds och vid förfrågan hos chefer inom organisationer poängteras ofta följande som vanligt förekommande:⁴³

- * Erhålla tillgång till begränsade marknader alternativt erhålla hjälp att komma över barriärer till dessa marknader
- * Erhålla marknadskraft
- * Underhålla marknadsstabilitet
- * Erhålla teknologiska produkter eller nya färdigheter
- * Reducera osäkerhet
- * Dela riskfyllda Research & Development projekt
- * Skynda på tillträde till nya marknader
- * Erhålla nya resurser genom att kombinera kompletterande tillgångar

⁴⁰ Sveriges tekniska attachéer, 1998, *Nätverksföretaget – innovativt, flexibelt och virtuellt*

⁴¹ D. Jarratt & R. Fayed, 2001, *The impact of market and organisational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector*

⁴² M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

⁴³ ibid

Ett antal av dessa anledningar sammanfaller väl med den uppfattning som Barringer & Harrison har vad avser anledningar till interorganisatoriska samarbeten, vilka beskrivs på ett klagörande sätt i följande tabell:⁴⁴

Tabell 3-2 Sammanfattning av informationsaspekter

Erhålla tillträde till en speciell resurs	Organisationer formar interorganisatoriska samarbeten för att få tillträde till speciella resurser såsom kapital, anställda med speciella kunskaper, initierad kunskap om marknaden eller en modern produktionsanläggning
Skalekonomi	Höga fasta kostnader tvingar organisationer att hitta partners för att kunna expandera produktionsvolymen.
Risk- & kostnadsdelande	Två eller fler organisationer delar risk och kostnader för ett speciellt affärsbemödande.
Erhålla tillträde till en främmande marknad	Att bli partner med en inhemsk organisation är ofta det praktiska sättet att få tillgång till en utländsk marknad.
Produkt och/eller service utvecklande	Möjligheten att sammanföra organisationernas kunskap för att utveckla nya produkter och/eller service.
Lärande	Möjligheten att erhålla kunskap ifrån sina partners annars inte tillgänglig.
Marknadshastighet	Förmågan att utnyttja varandras kunskaper för att snabbare få tillgång till olika marknader och genom detta erhålla fördelarna av att vara först på plats.
Flexibilitet	Interorganisatoriska samarbeten genererar värdefulla alternativ åt marknader och hierarkier samt innefattar färre regelverk än vad ett förvärv skulle göra.
Kollektiv lobbying	Interorganisatoriska samarbeten i syfte att sätta press på exempelvis politiker för att besluta om policies i linje med egna intressen.
Neutralisera eller stoppa konkurrenter	Erhålla nödvändig marknadskraft för att neutralisera alternativt stoppa konkurrenters rörelser.

Källa: B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*, s. 385

För att på ett lyckat sätt kunna ta till sig globala marknader ökar antalet strategiska allianser med konkurrenter i avseende att erhålla kompletterande kunskaper och resurser. En allians måste ge dess partners ökade resurser eller färdigheter som de inte skulle kunna erhålla på egen hand, exempel på sådana resurser kan vara varumärke och kunddatabas.⁴⁵

Enligt Garette & Dussauge sammanförs alla inblandade parter resurser vid interorganisatoriska samarbeten vilket skapar synergieffekter. Organisationerna kan samarbeta inom specifika områden men de har fortfarande möjlighet att bevara sin autonomi när det gäller strategiska beslut. Allianser möjliggör för organisationer att penetrera nya marknader genom att använda sig av varandras distributionsnät och kunskap samt gör genomförbart att organisationer kan investera i områden som tidigare var omöjliga att investera i vid agerande på egen hand.⁴⁶

Ytterligare aspekter på interorganisatoriska samarbeten ger Helgesen då han beskriver hur inre och yttre barriärer måste brytas ner för att få lättare att reagera på förändrad efterfrågan från marknader och kunder samt göra arbetet mer tillfredsställande i mänskligt avseende. Detta skulle frigöra produktiva och skapande krafter som tidigare hållits tillbaka av godtyckliga uppdelningar och barriärer. Nätverk ger ett mäktigt redskap med vilket individer kan delta i sina organisationers liv och framtid.⁴⁷

⁴⁴ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

⁴⁵ J. Preble, A. Reichel & R. Hoffman, 2000, *Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry*

⁴⁶ B. Garette & P. Dussauge, 2000, *Alliances versus acquisitions: Choosing the right option*

⁴⁷ S. Helgesen, 1996, *Nätverksföretaget – Den flexibla organisationen*

Fenomenet kan beskrivas genom att återge följande citat hämtat ifrån Garette & Dussauge:

”Ur en strategisk synvinkel är kompletterande allianser ofta attraktiva för att expandera och fånga värdefulla möjligheter utan att riskerna för misslyckande är höga och utan att behöva betala det pris som krävs för uppköp.”⁴⁸

Interaktionen mellan företag utvecklas till partnerskap med en utvecklad känsla för att dela kunskap, beslutstagande och kollektiva belöningar.⁴⁹

Ett nätverksföretags framgång beror enligt Castell på två faktorer; täthet och samstämmighet.⁵⁰

Täthet innebär strukturell förmåga att underlätta störningsfri kommunikation mellan ingående parter.

Samstämmighet handlar om i vilken utsträckning nätverkets mål överensstämmer med den egna organisationens.

3.3.3 Olika typer av allianser beroende av inblandade företags karaktär

Bleeke och Ernst menar att det finns tre faktorer att tänka på när det gäller att bedöma en allians framtid att funderas på i avsikt att undvika att företaget blir uppköpt istället för att alliansen drivs på det sätt som först avses. De tre faktorerna är:⁵¹

- * De styrkor och svagheter som finns hos samarbetspartnern
- * Hur dessa styrkor och svagheter förändras över tid
- * Den risk för konflikt som finns mellan konkurrenter

Dessa tre faktorer ger en uppdelning i sex olika kategorier allianser kan delas in i:⁵²

1. *Kollision mellan konkurrenter* innebär att två starka företag vilka är direkta konkurrenter bildar en allians. På grund av denna konkurrens kommer slitningar att uppstå vilket gör att alliansen blir kortlivad och kommer att sluta med att det ena företaget förvärvar det andra.
2. *De svagas allians* innebär att två svaga företag förenas med en förhoppning om att de tillsammans ska bli starkare. Detta uppfylls dessvärre inte utan kommer att leda till att företagen blir svagare med följd att alliansen havererar. Resultatet i förlängningen innebär att antingen bryts alliansen alternativt gör en tredje part entré och tar över verksamheten.
3. *Förklädd försäljning* innebär att ett svagt företag går samman med ett starkt, oftast en konkurrent alternativt en presumtiv konkurrent. Resultatet blir att den svaga parten fortsätter att vara svag för att till slut förvärfvas av den starkare parten, en allians som sällan håller mer än i fem år.
4. *Uppryckningsallianser* innebär att den svaga parten önskar en förbättring av sin situation och i anledning av detta bildar en allians med ett starkare företag. Denna typ av allians kan vara framgångsrik då partnerskapet sker på lika villkor vilket ger att det finns möjlighet för den svaga parten, då den blivit stark nog, att konkurrera på egen hand.

⁴⁸ B. Garette & P. Dussauge, 2000, *Alliances versus acquisitions: Choosing the right option*, s.68

⁴⁹ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

⁵⁰ Sveriges tekniska attachéer, 1998, *Nätverksföretaget – innovativt, flexibelt och virtuellt*

⁵¹ J. Bleeke & D. Ernst, 1995, *Is your strategic alliance really a sale?*

⁵² *ibid*

5. *Utveckling mot försäljning* innebär att starka företag förenas med andra starka företag i allianser vilket ger starka slitningar. Dessa allianser lyckas dock ofta möta de krav som ställts i början av alliansen och således hålla längre än sju år även om slutet av alliansen oftast innebär att det ena företaget säljs till det andra.
6. *Allianser mellan jämställda företag som kompletterar varandra* innebär att starka företag som kompletterar varandra ingår allians vilket ger att allianserna ofta håller längre än sju år och inte bara företagen i sig förblir således starka utan även alliansen i sig.

3.3.4 Interorganisatoriska samarbeten som fallerar

Företag med erfarenhet av att hantera interorganisatoriska samarbeten är väl medvetna om dess fördelar och nackdelar. Ökningen av interorganisatoriska samarbeten innebär att andra organisationer inte lika erfarna involveras och potentialen för misslyckande och felaktiga hanteranden av samarbeten ökar. Den stora komplexiteten och behovet av att föra samman två eller flera organisationers företagskultur gör interorganisatoriska samarbeten svåra att hantera.⁵³

Barringer & Harrison pekar i nedanstående tabell på faktorer som kan vara negativa för organisationer i frågor som gäller interorganisatoriska samarbeten:

Tabell 3-3 Potentiella nackdelar av medverkande i interorganisatoriska samarbeten

Förlorande av information	Äganderätten till informationen kan gå förlorad och hamna hos en konkurrent eller blivande sådan, ett väldigt vanligt orosmoment.
Management-komplexitet	Eftersom interorganisatoriska samarbeten kräver samverkan mellan två eller flera företag är de ofta svårhanterliga. Frustration och kostsamma förseningar är inga ovanligheter vid verkställandet av alliansens strategier.
Finansiella och organisatoriska risker	Graden av att misslyckas vid ett interorganisatoriskt samarbete är högt. Dessutom leder deltagandet vid interorganisatoriska samarbeten till att företagets handlingsbeteende förändras för att sammanfalla med de riktlinjer som alliansen satt upp.
Risken att bli för beroende av en partner	En obalans uppstår då den ena partnern är alltför beroende av den andra. Situationen gör att möjligheterna ökar för den starkare partnern. Obalansen som då uppstår ökar även riskerna för att alliansen blir förvärvad.
Minskad autonomi för beslutsfattandet	Samordnad planering och beslutstagande kan resultera i minskad autonomi vid beslutsfattandet.
Företagens kulturer drabbar samman	De förenade organisationernas kulturer i en allians kan drabba samman, vilket i sin tur leder till att management och implementeringen hos alliansen blir svårhanterlig.
Förlorandet av organisatorisk flexibilitet	Upprättandet av samarbete med ett annat företag kan innebära att möjligheter till samarbete med andra företag utesluts. Dessutom kan de organisatoriska rutiner som skapas av alliansen göra det svårt för ett företag att agera självständigt.
Antitrust komplikationer	Fördelarna som uppstår vid ett interorganisatoriskt samarbete kan påverkas om det utmanas av antitrust. Dessutom har ett antal länder sträng lagstiftning mot antitrust, som i vissa fall förbjuder företagen att samarbeta.

Källa: B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*, s. 386

Allianser är svåra att hantera och studier har visat att två tredjedelar av alla allianser upplever allvarliga problem under sina två första år. Det rapporteras också att allianser i upptill 70 procent av fallen fallerar av olika anledningar.⁵⁴

Trots många fördelar med strategiska allianser är de inte alltid stabila pga. av att problem uppkommer med koordination, konflikt avseende målen, önskan om oberoende och

⁵³ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

⁵⁴ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

kunskapsförluster. Alla dessa olika problem kan leda till förändring i förhållandet mellan organisationerna, även att samarbetet upplöses.⁵⁵

Orsaker som nämns till att allianser misslyckas alternativt upplöses sägs bl.a. vara följande:⁵⁶

- * Brist på samarbete och tillit
- * Inadekvat planering
- * För mycket detaljerat förhandlande kontra för lite hanterande av alliansen
- * Brist på organisatorisk kapacitet och resurser att hantera interorganisatoriska förhållande
- * Icke kompatibla strategier
- * Icke kompatibla storlekar
- * Icke kompatibla företagskulturer
- * Ena partnern ändrar strategi
- * Fel val av partner
- * Felaktig initial strategi

En kritisk faktor för att lyckas i allians- och nätverksförhållande inkluderar att balansera lojaliteten mellan nätverket och den egna organisationen. Det är också så att de kollektiva fördelarna ifrån nätverket måste vara större än möjliga potentiella nackdelar som kan uppkomma genom att medlemmarna i samarbetet hoppar av.⁵⁷

I vissa fall då oenighet uppkommer vid vissa beslut kan detta paralysera alliansen och åtgärder som är av ytterst vikt försenas.⁵⁸

3.3.5 Att tänka på vid interorganisatoriska samarbeten

Det bör inte förväntas alltför mycket ifrån ett förhållande till att börja med. Rätt timing är av största vikt då information erhållen i en fas av samarbetsbyggandet avgör huruvida det är möjligt att gå vidare till en högre nivå av beroende och tillit.⁵⁹

Om två företag är beroende av varandra för att kunna slutföra ett projekt är båda företagen intresserade av att det andra företaget inte ger sig in i alltför riskfyllda affärer vad avser alla olika aktiviteter. Om det ena företaget skulle kollapsa finns risken att hela projektet kollapsar, åtminstone ger detta ökade kostnader och sprängda tidsramar för att hitta nya samarbetspartners och omorganisera för att möta de nya förutsättningarna.⁶⁰

Ansvar och budget kan också vara tvunget att löpa mellan organisationerna och kapacitetsbegränsningar i ett företag kan påverka det andra. Detta medför att det troligtvis är smidigast om den interorganisatoriska budgeten skapas före det att de enskilda företagens egna budgetar fastställs.⁶¹

Med förflyttning mot interorganisatoriskt samarbete följer större fokus på förhandlande för att avgöra villkoren för samarbetet. Redan då företag handlar med varandra krävs ett visst mått av

⁵⁵ J. Preble, A. Reichel & R. Hoffman, 2000, *Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry*

⁵⁶ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

⁵⁷ ibid

⁵⁸ B. Garette & P. Dussauge, 2000, *Alliances versus acquisitions: Choosing the right option*

⁵⁹ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

⁶⁰ ibid

⁶¹ ibid

förhandlande men då det utvecklas långtgående djupa allianser måste information delas och konkurrerande framtider visa hur risk/vinst kan påverkas av olika handlande.⁶²

Förhandlingar är en iterativ process som följs av en större förståelse för projektets natur och vilka roller vardera part innehar. Stora projekt och vilka roller som existerar är inte givna från början utan det måste förhandlas om vilka kostnader och fördelar som ska delas. Detta måste formas och utvecklas, modifieras efter vilka roller och intressen de olika parterna har, en process där upprepad simulering sker avseende alla parter risk respektive möjlighet till vinst tills överenskommelse är nådd.⁶³

3.3.6 Interorganisatoriska samarbeten kontra information & tillit

Det är inte endast utvecklandet av relationen som specificerar vilket informationsbehov som föreligger utan av största relevans är också syftet med relationen dvs. varför interorganisatoriska samarbeten används.⁶⁴

3.3.6.1 Förhållandet mellan förtroende och information

Nätverksföretagets viktigaste tillgång är dess kommunikationsförmåga med byggstenar såsom förtroende och tillit.⁶⁵ Fundamentala frågor uppkommer vid utforskandet av förtroende och sociala band utreds och relateras till behovet av information och dess delande.⁶⁶ Det är naturligt att allianser och samarbete utvecklas över tiden och att det utvecklar sin egen riktning och identitet.⁶⁷

3.3.6.2 Definition av förtroende och dess betydelse för att definiera informationsbehov

Det argumenteras för att förtroende i sin vidaste mening innebär förtroende inför att de egna förväntningarna uppfylls och det konstateras att utan förtroende skulle det inte ens gå att ta sig upp ur sängen på morgonen (förtroende för att kunna gå osv.) I denna mening är förtroende något som kan appliceras på saker likväl som på människor och system.⁶⁸

Att lita på någon tillåter oss att uppträda som att den osäkerhet som upplevs reduceras oavsett huruvida den i verkligheten gör det eller ej. Förtroende är en fundamental byggsten i det sociala livet. En nivå av tillit är ofrånkomlig dvs. att saker uppfattas för vad de är och vad som kan göras med dem.⁶⁹

Förtroende och tillit definieras enligt Tomkins på följande sätt:⁷⁰

“Att en part i ett förhållande litar fullt ut på att den andra parten inte kommer att agera mot dennes intresse och där denna uppfattning fasthålls utan misstro även om det saknas detaljerad information om hur den andra parten agerar.”

⁶² C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

⁶³ ibid

⁶⁴ ibid

⁶⁵ Sveriges tekniska attachéer, 1998, *Nätverksföretaget – innovativt, flexibelt och virtuellt*

⁶⁶ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

⁶⁷ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

⁶⁸ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

⁶⁹ ibid

⁷⁰ ibid, s. 165

Vad som är viktigt att lägga märke till i denna definition är att osäkerhet inför ett framtida beteende aldrig kan tas bort helt. Det kan heller aldrig finnas signifikant förtroende om inte möjlighet finns att bryta förtroendet – något som givetvis inte förväntas att göras. Ur definitionen går också att utläsa att en övertygelse adopteras utan att ha fullständig information kring detta. En person eller organisation som försöker att bemästra någonting behöver information endast gällande de saker som bestämts inte hanteras via förtroende.⁷¹

3.3.6.3 *Ett funktionellt förhållande mellan förtroende och informationsbehov och den rationella basen för förtroende*

Om alltför mycket förtroende ges till en affärspartner kan detta medföra en stor risk. Detta kan medföra att resurser utnyttjas på fel sätt samt att ett naivt sätt att göra affärer uppkommer, vilket i sin tur medför att affärspartnern kan erhålla icke förväntade fördelar.⁷²

Om alltför lite förtroende ges till affärspartnern kommer detta att resultera i ett behov av mer komplett information. Informationen måste då involvera vad de olika parterna har för intentioner och hur dessa ska genomföras samt vad resultatet är tänkt att bli. Detta kommer att resultera i högre agentkostnader och kan ha negativa effekter avseende kreativitet och utvecklandet av nya möjligheter.⁷³

Vid avtalsskrivande mellan två parter finns alltid en oro för att en av parterna skall tvingas acceptera ofördelaktiga villkor efter att investeringen är gjord. Det här problemet kallas för hold-up problem och innebär att den ena parten tvingar den andra att acceptera sämre villkor efter det att investeringen är gjord. Om kontraktet hade varit fullständigt hade den här situationen aldrig uppstått. Bakgrunden till problemet är alltså ofullständiga avtal men även specificeringen av investeringens tillgångar. Det här kan resultera i att parterna undersöker kryphål i kontraktet för att erhålla fördelar gentemot den andra parten.⁷⁴

Nära förhållanden skapas inte över en natt utan tar tid att bygga upp och förväntas av de involverade parterna att existera under en tid dvs. mer än under ett möte och förväntas således vara någon kontinuerligt där de involverade träffas vid återkommande tillfällen. Vid vissa tillfällen kan det gå snabbt att etablera intima förhållanden men det normala är att det upprepade interagerandet bygger grunden genom att information delas mellan berörda parter. Förhållanden utvecklas på så sätt att individer kontinuerligt uppdaterar sin informationsbas samt även sitt val av tillitsgrad.⁷⁵

Hur tilliten utvecklas är beroende av ett antal olika faktorer såsom:

- * Nationella och organisatoriska kulturella skillnader
- * Personliga skillnader
- * På vilken nivå i förhållandet parterna befinner sig

⁷¹ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

⁷² ibid

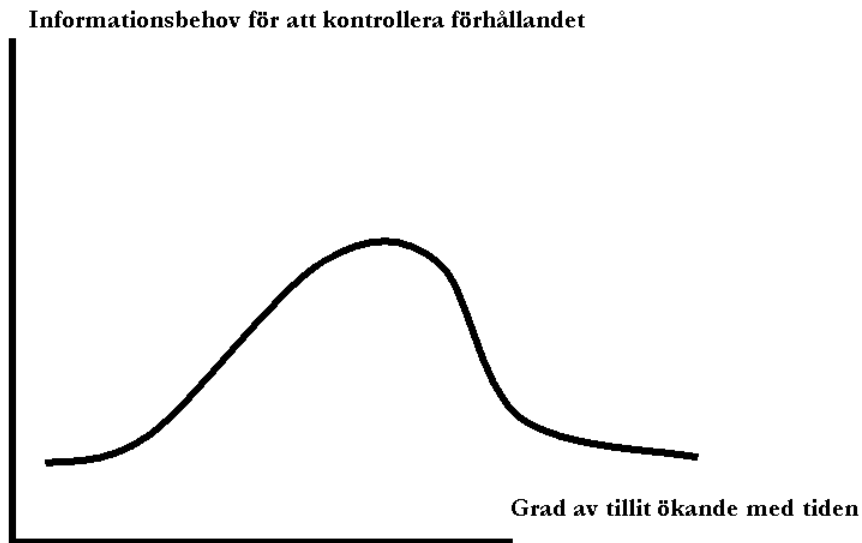
⁷³ ibid

⁷⁴ P. Milgrom & J. Roberts, 1992, *Economics, organization and management*

⁷⁵ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

Enligt Tomkins kan associationen mellan tillit och information karaktäriseras av en upp- och nedvänd U-formad kurva som ändras under en given relations livscykel.

Figur 3-4 Tillit ökande med tiden



Källa: C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*, s. 170

Genom upprepade kontakter utvecklas ett närmare förhållande med ökad tillit successivt. Detta kan reducera risken att aktiviteter associerade med förhållandet kollapsar och att informationsbehovet minskar med tanke på förhållandet mellan tillit och information.

I ett tidigt skede av förhållandet är vanligtvis åtaganden mindre omfattande än längre fram. Detta inkluderar även riskerna som är knutna därtill dvs. riskerna ökar ju större åtagandena blir och ju längre in i ett förhållande organisationerna kommer. Det existerar således ett mindre behov av tillit eller information för att absorbera mekanismer av osäkerhet i början av förhållandet. Det kommer att utvecklas en positiv association mellan tillit och information beroende på att tilliten inte kan öka utan att informationsdelandet ökar.

Efterhand att tillitsintensiteten etableras på högre nivåer är det troligt att mindre information behöver adderas för att bibehålla partnerskapet.

Något att ta hänsyn till vid informationssystemdesign är att önskemål om alltför mycket information kan reducera tilliten, information influerar tillit som influerar informationsbehov som influerar tillit osv.⁷⁶

3.3.6.4 Information som behövs för att stödja tillit skiljd från information för att hantera händelser

Information delas upp i två kategorier när det handlar om samarbete mellan organisationer. Dels information som behövs för att skapa tillit och kontrollera på vilken nivå ett förhållande ligger dels information som behövs för att hantera händelser och skapa en plan för samarbete i framtiden genom att skriva ned vad varje part har för mål och roller och vilka åtgärder som behöver vidtagas.⁷⁷

Ytterligare en dimension att ta hänsyn till när det gäller kopplingen tillit kontra information är att system designers inte endast kan fokusera på vilken och hur mycket av information som ska delas

⁷⁶ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

⁷⁷ ibid

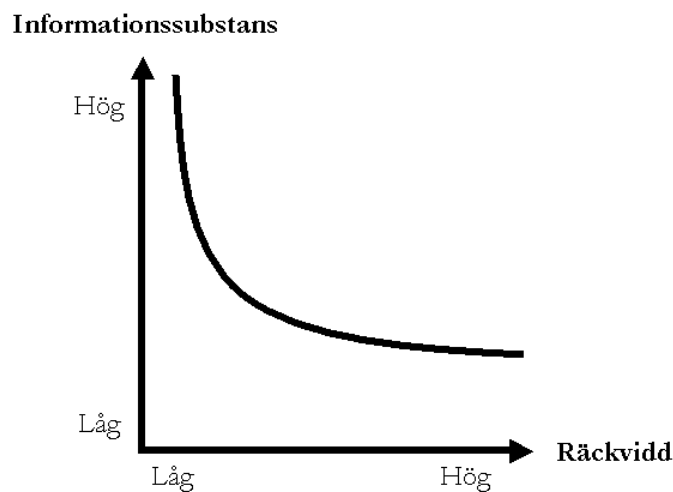
för att matcha nuvarande tillitsstatus utan också måste ta hänsyn till den tekniska kvaliteten liksom hur riktig informationen i sig är. Vidare är det viktigt att fundera på hur möjligt det är att på tekniskt manér kommunicera information oavsett hur riktig den är rent formellt sett.⁷⁸

Information kan också delas upp i strategisk information och transaktionsinformation där de strategiska frågorna har koppling till omvärlden alternativt definierar och förändrar omvärlden medan transaktionsinformation handlar om de dagliga frågor som dyker upp under arbetets gång dvs. frågor som inte ifrågasätter det interorganisatoriska samarbetet.⁷⁹

3.3.6.5 Information och sättet att dela denna

Det finns olika teorier på hur delande av information fungerar. En av dessa åsikter illustreras genom nedanstående kurva:⁸⁰

Figur 3-5 Informationssubstans kontra räckvidd



Källa: R. L. Daft & N. B. Macintosh, 1978, *A new approach to design and use of management information*

Kurvan avser att illustrera att ju fler personer ett informationsrikt budskap ska spridas till desto fattigare måste budskapet i sig vara för att förståelsen ska bibehållas. Det menas också att kommunikation kräver att de involverade organisationerna delar värderingar, syfte, språk, erfarenheter och plats.⁸¹

Andra teorier menar att med dagens sofistikerade teknologi som Internet, Digital TV och trådlös telekommunikation skulle ovanstående kurva inte längre vara giltig. Ett informationsrikt meddelande menas kunna nå en vid bas av personer.⁸²

En tredje teori innebär att det är nödvändigt att genom förhandlingar komma fram till vilken information som kan spridas globalt med hjälp av informationsteknologi.⁸³

⁷⁸ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

⁷⁹ H. Enquist, 2001, *Projekt Delta Slutrapport*

⁸⁰ R. L. Daft & N. B. Macintosh, 1978, *A new approach to design and use of management information*

⁸¹ B. Langefors, 1984, *The infological equation and decentralization*

⁸² J. Peppard, 2000, *Customer relationship management (CRM) in financial services*

⁸³ M.-Å. Hugoson, 1989, *Kommunikation mellan verksamhetsbaserade informationssystem*

3.3.6.6 *Hur tillit och information behöver förändras när personliga förhållanden utvecklas*

Förhållande utvecklas genom olika stadier vilka också medför att tilliten intensifieras. Beroendeförhållande och informationsbehov varierar beroende på vilken nivå i förhållandet parterna befinner sig, förhållande kan inte utvecklas om inte tilliten växer. Det finns även ett antal andra faktorer att ta hänsyn till avseende förhållandets utvecklande då det måste ge någonting av värde för alla parter och inte enbart vara en spelplan för förtroende.

De frågor som måste besvaras dvs. parternas vilja att etablera ett förtroendefyllt samarbete och planeringen för att samarbetsvägen kunna lösa olika händelser är något som ändras genom att förhållandet parterna emellan utvecklas.⁸⁴

3.3.6.7 *Är interpersonell tillit detsamma som interorganisatorisk tillit?*

En organisation kan ses som en samling människor som kommer överens om att uppträda som en grupp och ur ren praktisk aspekt kan således organisationer lita på varandra.⁸⁵

Intressant att notera kan vara att en nyanställd omedelbart kan acceptera ett visst förhållande vad gäller tillit mellan sin organisation och en annan organisation. Trots detta krävs det en livscykel för att bygga upp det interorganisatoriska samarbetet i sig självt.⁸⁶

3.3.6.8 *Informationsbehov och tillit inom nätverk*

Enligt Tomkins är nätverk mer än bilaterala allianser, de representerar allianskonfigurationer där organisationerna är involverade både i nära och mindre nära förhållanden.⁸⁷

Till stor del har företag ingen möjlighet att forma utseendet på de nätverk som de befinner sig inuti utan företaget måste acceptera att vissa aspekter av nätverket är givna. Ju större och mäktigare ett företag är desto större möjlighet finns att på egen hand kunna påverka.⁸⁸

Olika former av affärsallianser har olika informationsbehov men alla är beroende av balansen mellan tillit och information under tiden förhållandet utvecklas.

3.3.6.9 *Missplacerad tillit*

När en enskild person litar på en annan i ett personligt förhållande är det bara dessa som påverkas av missplacerad tillit. Då det gäller organisationer och missplacering av tillit påverkar detta många fler människor och personen ifråga måste stå till svars inför överordnade chefer. Detta innebär i sin tur att ökad medvetenhet om riskerna måste finnas och därmed att mer kompletterande information måste finnas att tillgå oavsett samarbetets nivå. Om inga problem uppenbarar sig över tiden kan detta vara en signal till cheferna att de inte behöver oro sig och således inte behöver lika mycket information längre.⁸⁹

⁸⁴ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

⁸⁵ ibid

⁸⁶ ibid

⁸⁷ ibid

⁸⁸ ibid

⁸⁹ ibid

3.3.7 Interorganisatoriska samarbeten ur Nätverksskolans perspektiv⁹⁰

Nätverksskolan fokuserar på att bygga allianser och nätverk utan juridiska bindningar något som ny teknik inom framförallt informationsteknologi har gjort möjligt. Möjligheterna innefattar även fördelar såsom att tillgängligheten förbättras, oavsett geografiska skillnader mellan medverkande företag, och att delandet av information kan öka.

3.3.7.1 Grundläggande synsätt

Verksamheten ses som ett nätverk av samarbetande organisationer skapade för att möta kundernas förväntningar. De medverkande företagen i dessa allianser fattar beslut med hänsyn taget till nätverkets bästa dvs. beslut fattas för att gynna hela verksamheten istället för de enskilda företag som ingår. Detta förutsätter att de strategiska allianserna formas för att arbeta mot gemensamma mål, visioner, öde samt har en gemensam affärsidé. Det existerar ingen central maktfaktor i dessa förhållanden utan makten finns fördelad hos de företag som ingår i nätverket vilket innebär att alla beslut måste fattas genom en process av förhandlande mellan samtliga involverade parter.

Grundläggande är att ägarförhållandena inte ändras vid allianser baserade på nätverksskolans tankesätt då inga juridiska kontrakt skrivs för att stadfästa alliansen. Grunden i nätverket baseras på samarbete och att de i samarbetet involverade parterna har förtroende för varandra. En fundamental faktor för att detta ska fungera dvs. att kundförväntningarna möts med enad front, är att alla nätverkets deltagare har ett gemensamt intresse för att alliansen ska bli framgångsrik.

3.3.7.2 Strategisk management

Modern kommunikationsteknik och informationsteknologi gör det möjligt att skapa strategiska allianser dvs. att organisationer samexisterar genom samarbete. Strategier tillhörande nätverksskolan fokuserar på hur social interaktion inom nätverket kan ske på bästa sätt samt hur det kan göras möjligt för nätverkandet att fungera så friktionsfritt som möjligt.

Styrkan i nätverksskolans perspektiv på samarbeten ligger i att dess verksamhet av samarbetande organisationer ger vida möjligheter att anpassa sig efter ett förändrat samhällsklimat och vad som efterfrågas. Detta då nätverket är en sammanslagning av alla involverades unika kompetens vilket ger en kompetensmix av svårkopierad utformning.

3.3.7.3 Informationsdelande

Sätt att samordna verksamheten och frågor relaterade till detta blir av största vikt. För att få allianserna att fungera är det av hög relevans att de företag som är involverade i samarbetena är villiga att dela med sig av den information som de har tillgänglig.

3.4 Sammanfattning av teori

3.4.1 Situationsmodellen

- * Situationsmodellen definierar fyra grundelement, deras inbördes relationer, ledning av utveckling samt instrument för ledningsarbete i syfte att beskriva utveckling/förändring.
- * De fyra grundelementen i situationsmodellen är verksamhetsbilder, intressenter, utvecklingsmål och utvecklingsprocesser.

⁹⁰ T. Magoulas, 2000, *Schools of thought*

3.4.2 Riskkapitalbranschen

- * Aktörer inom riskkapitalbranschen är: riskkapitalbolag, tillväxtföretag, mäklare, företag som innehar olika former av resurser samt tillväxtföretagens kunder.
- * Riskkapitalbolag ger stöd i olika former till tillväxtföretag i syfte att dessa ska få möjlighet att utveckla sina affärer.
- * Riskkapitalet kan bestå av kapital, kunskap, resurser mm. och riskkapitalbolaget fungerar vanligtvis som en aktiv ägare i tillväxtföretaget.
- * Riskkapitalbolagets affärsidé innefattar att köpa andelar i tillväxtföretag de har förtroende för i avsikt att vid senare tillfälle avyttra dessa andelar med vinst.

3.4.3 Interorganisatoriska samarbeten

3.4.3.1 Olika typer av interorganisatoriska samarbeten

- * Olika samarbetsformer som nämns är joint venture, nätverk, konsortium, allians, handlingssamarbete och sammankopplande av styrelser och de skiljer sig åt genom management- respektive ägarberoende.
- * Interorganisatoriska system handhar kommunikation mellan två eller flera organisationer genom att tillhandahålla en högeffektiv, felfri, informationslänk.
- * Ett alternativ till allianser kan vara sammanslagning dvs. i princip uppköp av ett annat företag.

3.4.3.2 Anledningar till interorganisatoriska samarbeten

- * Informationsteknikens utveckling och den minskade transaktionskostnaden har varit avgörande för utvecklingen av interorganisatoriska samarbeten.
- * Skäl till att inleda samarbete med en annan part innefattar möjlighet att erhålla skalfördelar inom områden som forskning, utveckling, inköp och uppköp, produktion, distribution och marknadsföring.
- * Skäl för interorganisatoriska samarbeten omfattar möjligheten att dela riskfyllda projekt, komma i besittning av nya resurser, lärande, risk- och kostnadsdelning alternativt att skynda på tillträde till nya marknader.
- * Vid interorganisatoriska samarbeten sammanför de samarbetande parterna sina resurser för att på så vis skapa synergieffekter.

3.4.3.3 Olika typer av allianser beroende av inblandade företags karaktär

- * En allians framtid kan bedömas med hjälp av tre faktorer: styrka och svagheter som finns hos samarbetspartnern, hur dessa styrkor och svagheter förändras över tiden samt hur stor risken för konflikt beräknas vara.
- * Allianser kan delas upp i sex kategorier avseende vilka oddsen är för en lyckad allians: kollision mellan konkurrenter, de svagas allians, förklädd försäljning, upprykningsallianser, utveckling mot försäljning samt allianser mellan jämställda företag som kompletterar varandra.

3.4.3.4 Interorganisatoriska samarbeten som fallerar

- * Risker som kan uppkomma vid interorganisatoriska samarbeten innefattar förlorande av information, managementkomplexitet, minskad autonomi för beslutsfattande eller att konflikter uppstår avseende de gemensamma målen.

3.4.3.5 Att tänka på vid interorganisatoriska samarbeten

- * Medvetenhet om hur den andra partens agerande kan få konsekvenser för egen del är av största relevans.
- * Villkor och klara rollfördelningar bör förhandlas fram mellan samverkande parter för att undvika missförstånd i framtiden.

3.4.3.6 Interorganisatoriska samarbeten kontra information och tillit

- * Nätverksföretagets viktigaste tillgång är dess kommunikationsförmåga med byggstenar såsom förtroende och tillit.
- * Väl fungerande samarbeten skapas inte över en natt utan det tar tid att bygga upp ett förtroende för en andra part, upprepade kontakter gör att tilliten ökar successivt.
- * Hur tillit utvecklas är beroende av ett antal faktorer så som kulturella skillnader, personliga skillnader och vilken nivå som parterna befinner sig på vid samarbetets inledande.
- * Det råder delade meningar avseende hur det är möjligt att sprida ett rikt budskap till många människor exempelvis via Internet.
- * Olika former av affärsallianser har olika informationsbehov men alla är beroende av balansen mellan tillit och information under tiden förhållandet utvecklas.

3.4.3.7 Interorganisatoriska samarbeten ur nätverksskolans perspektiv

- * Nätverksskolan fokuserar på att bygga allianser och nätverk utan juridiska bindningar, något som ny teknik inom framförallt informationsteknologi har gjort möjligt.
- * Beslut fattas för att gynna hela verksamheten istället för de enskilda företag som ingår i nätverket.
- * Förutsättningar för att nätverket skall nå framgång är att gemensamma mål, visioner och öde är samstämmiga hos de inblandade aktörerna.
- * Makten finns fördelad hos de företag som ingår i nätverket dvs. ingen central maktfaktor existerar.
- * Strategier tillhörande nätverket fokuserar på hur social interaktion inom nätverket ska kunna ske på bästa sätt.

4 Resultat

I detta kapital kommer intervjuresultaten att redovisas. Strukturen kommer att följa de fyra delproblemen för att sedan övergå i en mer fristående redovisning av väsentliga iakttagelser avseende framtiden. I slutet av resultatet kommer en summering göras av framkomna väsentligheter.

4.1 Delproblem I: Vilka aspekter kan vara viktiga att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner?

4.1.1 *Samarbete mellan riskkapitalbolag idag*

Alla våra respondenter är överens om att samarbete inom riskkapitalbranschen är någonting som existerar de facto idag. En av respondenterna poängterar dock att det för deras räkning inte är vanligt förekommande då riskkapitalbolagen har en tendens att se varandra strikt som konkurrenter.

Det poängteras också från olika håll att det måste göras skillnad mellan löst samarbete kontra hårt samarbete. Hårt samarbete innebär att ett ägarförhållande existerar. Detta kan exempelvis vara genom att riskkapitalbolag A & B båda äger andelar i bolag X dvs. inget ägarförhållande ligger direkt mellan riskkapitalbolag A & B. Ytterligare exempel av ägarförhållande gäller då det existerar en fond där företag investerar pengar och sedan sköter fonden investeringarna. Vanligt är då att de tillskjutande parterna sitter med i styrelsen i fondbolaget medan de har ett mindre direkt inflytande på de företag i vilka fonden investerar. Riskkapitalbolag är generellt mer aktiva i företag där de skjuter in pengar på egen hand än i företag med indirekt tillskott av kapital med fonder som mellanhand.

Möjlighet finns att lära sig mycket av riskkapitalbolag som arbetar i angränsande områden till de område man själv sysslar med.

Flera av respondenterna uttrycker tankegångar gällande att de vid direktinvesteringar inte är överdrivet intresserade av att dela ägandet med andra riskkapitalbolag då styrkan ligger i att aktivt jobba med bolaget och att flera parter skulle göra detta mer komplicerat.

Mycket av de diskussioner som förs avseende interorganisatoriska samarbeten pågår i befintliga portföljbolag och diskussioner avser huruvida ytterligare investerare ska tas in.

För tillfället är riskkapitalbolagen i full gång med att sälla fram guldkornen dvs. undersöka vilka riskkapitalbolag det kan tänkas samarbetas med i framtiden.

4.1.2 *Viktiga kriterier att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner*

Vilka kriterier som måste tas hänsyn till vid valet av samarbetspartner varierar enligt en av respondenterna beroende på om det bjuds in till samarbete alternativt om det är på eget initiativ samarbetet initieras.

Ständigt återkommande tankegångar från respondenterna är hur viktigt det är att ha förtroende för varandra och att de mål som sätts upp stämmer överens. Med överensstämmande mål menas synen på framtiden, dvs. hur tillväxtföretaget ska utvecklas.

För att ett samarbete ska vara fruktbart konstateras också att känslomässiga aspekter är av största betydelse samt att, som flera av respondenterna beskriver, samarbetspartnern är ett seriöst företag med ärliga personer.

Det måste vara klart uttryckt vad det är tänkt att samarbetas om, gäller det endast nya investeringar eller gäller det även medverkan i varandras tidigare investeringar. Det måste också konstateras vad syftet med samarbetena är, varför det försöks att få in nya riskkapitalister i portföljbolagen; beror det på vinster som kan nyttjas genom saminvesteringar eller möjligheten att utnyttja varandras nätverk.

En tydlig definition av deltagarnas roller måste också utrönas, är det OK att en part agerar på egen hand för att i efterhand informera den andra parten?

Andra aspekter att ta hänsyn till vid valet av samarbetspartner kan sammanfattas i följande tabell:

Tabell 4-1 Sammanfattning av informationsaspekter

Bransch	Vilka branscher den tänkta samarbetspartnern investerar i.
Fokus	Med vilket tidsfokus göres investeringar.
Geografisk placering	I vilket område verkar den tänkta samarbetspartnern.
Finansiell situation	Har den tänkta samarbetspartnern tillgång till det kapital som krävs.
Affärsmannaskap	Kommer konstellationen att inneha den kompetens som krävs antingen internt eller externt.
Trackrecord	Hur ser den potentiella samarbetspartnerns historia ut – företrädesvis både vid hög- respektive lågkonjunktur.
Ämneskunskap	Finns den kunskap som krävs för investeringen att återfinna antingen i den egna organisationen alternativt i den tänkta samarbetspartnerns organisation.

4.1.3 Information nödvändig att veta om en eventuell samarbetspartner

Samarbetet börjar bli formellt så snart ett avtal om förvärv ska skrivas dvs. affärsmässiga transaktioner, innan detta är det mer löst prat.

Vid diskussioner med potentiella investeringsobjekt erhålls information gällande huruvida andra företag också är intresserade av att investera. Redan i denna fas när information erhålls om annan intressent är det viktigt att veta om dessa är duktiga, deras investeringsstrategi, trackrecord, vad de kan tillföra och om de matchar den egna strategin. Är det en part som ett samarbete skulle kunna tänkas inledas med och i så fall har samarbetet potential att utvecklas gynnsamt sett över en längre tidsperiod.

Processen att få tillgång till information om den andra intressenten fungerar ungefär som när någon ny person anställs. Ju mer och ju närmare personer jobbar med varandra desto snabbare utvecklas tilliten, det underlättar givetvis om personerna ifråga tidigare har haft någon typ av relation. Har tidigare erfarenheter varit positiva är chansen stor att det för alla parter gynnsamma samarbetet fortsätter.

När transaktionen väl genomförs måste formella avtal till för att i slutändan kunna undvika tvister, synen på rollfördelning och exit måste här tas upp. För att få ett nytt samarbete att fungera krävs rutiner för informationsutbyte. Standardsätt existerar bestående av att ekonomiska rapporter upprättas och sprids varje månad. Ju fler riskkapitalbolag som är involverade desto längre tid tar det att få rutinerna att fungera, att erhålla ordning och reda.

För att kommunikationen mellan ägarna och riskkapitalbolagen ska fungera på ett smidigt sätt är det viktigt med en enkel transparens i bolaget vilket exempelvis kan ske genom att före varje styrelsemöte skicka ut ett förstudiematerial. Styrelsemötet kommer att vara mycket mer effektivt om bakgrundsinformation redan har studerats av de medverkande parterna exempelvis via intranät.

Det är viktigt att få informationsflödet att fungera mellan flera ägare kontra tillväxtföretag.

4.1.4 Relevansen i att lyssna på vad tillväxtföretaget har att säga om samarbete mellan riskkapitalbolag

Spontana kommentarer ifrån flertalet respondenter indikerar att det är av största vikt att lyssna på vad tillväxtföretaget har att säga om ett blivande samarbete riskkapitalbolag emellan. Två av respondenterna går så långt att de konstaterar att det är tillväxtföretaget som bestämmer huruvida ett samarbete kan inledas eller inte. Anledningar som nämns till varför det är så viktigt att inhämta tillväxtföretagets synvinkel är att då det gäller flera investerare som går in i objektet handlar det om så mycket mer än att skjuta till kapital. Det är tillväxtföretaget som driver den dagliga verksamheten och riskkapitalisterna skulle antagligen inte gå emot ledningens vilja såvida det inte är tänkt att denna ska bytas ut. Om den ena av investeringsparterna av någon anledning inte skulle vara populär hos tillväxtföretaget görs försök att komma runt dessa problem genom att framföra sin syn på vilka fördelar det skulle tillföra med förhoppning om en ändrad inställning ifrån tillväxtföretagets sida.

För att säkra tillväxtföretagets uppfattning om att godta flera investerare föreslås det ifrån en av respondenterna att tillväxtföretaget får träffa det nya riskkapitalbolaget för att på så sätt känna varandra på pulsen. Om tillväxtföretaget hyser tveksamheter funderas det både en och två gånger innan man agerar dvs. att ytterligare en ägare tillåts komma in i bolaget. Tillväxtföretaget måste känna sig tillfreds med situationen, det måste utvecklas till ett scenario där alla känner sig som vinnare då en eventuell ovänskap skulle äventyra hela affären.

Den allmänna, men inte allena rådande, uppfattningen om tillväxtföretagets inställning till samarbete är att dessa skulle tycka att det var mycket bra med flera investerare då möjlighet finns att tillgodogöra sig mer kompetens än vad som annars är möjligt. En av respondenterna hyser dock farhågor avseende att tillväxtföretaget underskattar komplexiteten i att ha flera ägare som har olika agendor och att tanken på det kommande kapitalet är större än de facto hur samarbetet kommer att fungera i praktiken, de problem som potentiellt kan dyka upp glöms bort alternativt förstås inte.

Åsikter ifrån tillväxtföretagens respondenter:

Det är av största vikt att tillväxtföretagets åsikter tas väl om hand. En eventuell ny ägare som gör entré har stor möjlighet att påverka de beslut som tas. I anledning av detta måste även den nya ägaren vara utvald efter kriterier som tillgång till nätverk, trackrecord, långsiktigt tänkande, finansiell styrka och fungerande personkemi.

Om tillväxtföretaget känner att de idéer som framförs inte tas hänsyn till försvinner motivationen med följd att företaget inte utvecklas i önskvärd riktning. Entreprenören är motorn i företaget som entusiasmerar personalen till skillnad från en externt intagen VD som enbart utför en arbetsuppgift.

4.1.5 Organisationsformer lämpliga för samarbete

Samarbete av typen joint venture, samarbete där gemensamt ägande erfordras, förordas av en av respondenterna som även poängterar att det redan i ingångsfasen måste konstateras hur upp- och nedgångar ska hanteras dvs. hur det arbete som läggs ned ska ge någon typ av avkastning oavsett resultat.

Flertalet av de tillfrågade förordar samarbete av hård kopplad typ och anser att förvärv kommer att bli en stor form av ”samarbete”. En annan form som nämns från flera håll är skapandet av en fond tillsammans, de facto joint venture där något av bolagen alternativt en tredje part tilldelas managementmässigt ansvar för denna.

Lösare typer av samarbeten, allianser mm. anses av flera respondenter vara mindre tillförlitliga och som en av dem menar t.o.m. svårt då det gemensamma ägandet måste fokuseras för att inte råka ut för underprioritering. En viss tveksamhet visar sig också i leden då det anses att allianser är ett alldeles för vagt begrepp och det hela tiden är frågan om vilken värdering som läggs i begreppet, något som kan vara svårt att uttröna.

Den grundläggande frågan oavsett hur det vänds och vrids på saker och ting är hur stor del av kakan det ena respektive det andra av riskkapitalbolagen kan tillgodogöra sig rent kapitalmässigt sett; det är också detta som styr vilka typer av samarbeten man är beredd att engagera sig i.

4.1.6 Aspekter avgörande för att inleda ett konkret samarbete på ett bra sätt

Det nämns från flera respondenter att avgörande för att inleda ett samarbete är att det har konstaterats att samarbetet verkligen ger ett extra värde jämfört med att agera på egen hand. Det är således viktigt att vara medveten om att aspekterna varierar från fall till fall beroende på vilka fördelar som eftersträvas exempelvis att få tillgång till den andra partens nätverk.

En av respondenterna konstaterar att det inte behöver vara speciellt komplicerat då de flesta aktörer är kända och kunskap finns om deras situation. Förtroende finns för varandra sedan tidigare projekt. Konsekvensen blir således att riskkapitalisten gärna samarbetar med andra riskkapitalister där det finns en bra relation sedan tidigare.

4.2 Delproblem II: Vilka faktorer kan främja respektive hämma interorganisatoriska samarbeten?

4.2.1 Skäl för samarbete idag

Respondenterna är överens om att den huvudsakliga anledningen till samarbete riskkapitalbolag emellan är för att dela risker. Med anledning av riskerna är det också så att många riskkapitalister har en begränsning beloppsmässigt på hur mycket som får investeras i ett enskilt objekt vilket gör att det kan behövas en partner att saminvestera med. Generellt är dock strategierna formade utifrån att alltför riskfyllda investeringar inte över huvud taget ska genomföras.

Ett annat skäl till samarbete som nämns av flera respondenter är möjligheten att få kontakt med andra bolag inom branschen i syfte att öka förståelsen och utbyta kompetens. Orsaken till denna önskan av kompetensdelning kan också vara att riskkapitalisten eftertraktar medverkan ifrån ett storföretag med möjlighet att utnyttja dess resurser. Det kan också vara så att en speciell kompetens behöver komma åt såsom marknads- eller produktkompetens, ofta återfinns dock denna kompetens utanför riskkapitalsfären. När investeringspunkten väl är nådd är det önskvärt

med en neutral värdering av tredje part. Tilliten är i detta läge större för exempelvis ett utomstående företag än en annan riskkapitalist. Den andra riskkapitalisten kan inneha en gömd agenda och därmed anledning att ge svar som kanske inte är fullständigt sanningsenliga.

Ytterligare skäl till samarbete kan vara för att alliera sig med en annan riskkapitalist som sedan tidigare har erfarenhet av branschen och som således har en kompletterande bakgrund, något som kan vara viktigt för det företag som tillgodogör sig investeringskapitalet.

Två av respondenterna ser situationen ur tillväxtföretagets synvinkel och konstaterar då att tillväxtföretaget inte enbart är ute efter finansiell hjälp utan även önskar tillgång till kompetens och riskkapitalbolagets nätverk. Personer med ett brett kontaktnät, s.k. dörröppnare, är viktiga för att komma i kontakt med potentiella kunder och ju fler riskkapitalister desto större nätverk. Vidare ser tillväxtföretaget det som ett svek att en finansiering avbryts. Risken för uteblivet kapital minskar om flera riskkapitalister är inblandade. Det är stora belopp som diskuteras och ofta är det ett alltför tungt lass för en riskkapitalist att dra – dela risk och dela börda.

Ett par av respondenterna diskuterar också samarbete som ett sätt att begränsa konkurrens, ett exempel som ges är att om tre riskkapitalister medverkar i en budgivning avseende ett investeringsobjekt går två av de tre samman för att få en större möjlighet att ta hem affären.

Anledningar som av en respondent betecknas ha lägre prioritet, men ändå är en viktig aspekt, är möjligheten att erhålla tillträde till främmande marknader. Detta exemplifieras genom att det för närvarande görs stora försök att hitta internationella partners.

Slutligen konstaterar en av respondenterna att det hos dem inte söks aktivt efter andra bolag för saminvesteringar även om det i specifika fall kan finnas andra intressenter. Detta kan vara fall när investeringen av någon anledning inte kan ske om inte en andra part medverkar. Huvudsakligen görs delade investeringar via fonder där arbetssättet då blir annorlunda.

Vid eventuella samarbeten med andra riskkapitalbolag är det ofta inte de företag med intresse för samma investeringsfaser som är av störst intresse. Intressantare kan vara kontakt med riskkapitalbolag som ligger investeringsmässigt antingen före eller efter det egna företaget, för att snyggt kunna ta över eller överlämna en investering dvs. en typ av sekventiellt samarbete.

4.2.2 Sätt att samarbeta på idag

Samarbete idag sker genom att företagen kompletterar varandra kunskapsmässigt, marknadsmässigt alternativt produktmässigt. Samarbete sker också för att komplettera varandra internationellt med ett större delande av risker både på kortare och längre sikt.

En av våra respondenter uttrycker sina värderingar genom att konstatera att inga riskkapitalbolag startas med syfte att samarbeta. Enligt samma respondent sker samarbete för varje affär på adhoc-basis, något som flertalet övriga respondenter inte riktigt håller med om.

Vid intervjuerna framkommer också från ett flertal håll att samarbete ofta sker avseende befintliga portföljbolag där ytterligare riskkapitalister går in med syfte att styrka portföljbolagets styrelse med ytterligare kompetens.

4.2.3 Fördelar/vinster och nackdelar/hot/risker existerande vid samarbeten inom riskkapitalbranschen

4.2.3.1 Värdefulla varumärken

Från flera av respondenterna konstateras det att för att utvinna fördelar ur ett samarbete är det nödvändigt att företaget förknippas med andra värdefulla varumärken för att på så sätt förvärva goodwill. Det gäller att inte förknippas med något varumärke som kan ses som en belastning. Detta är inte det lättaste då värdet i olika varumärken förändras från tid till tid, ett varumärke som var populärt för en tid sedan kan vara mer eller mindre dött idag. Riskkapitalisterna lever på sitt varumärke och det kan då vara positivt att profilera sin långa erfarenhet samt peka på investeringar som utfallit till belåtenhet. I imagen ligger att det jobbas professionellt, mycket genom att förknippas med sina resurser exempelvis storföretag som står högt i kurs hos riskkapitalbolagens intressenter. Det konstateras också att om något bolag begår misstag påverkas samtliga inblandade parter varumärke dvs. inblandade parter drabbas av en negativ stämpel.

4.2.3.2 Managementkomplexitet

Alla respondenter nämner vid intervjuerna problem med managementkomplexitet på olika nivåer. Situationer där det råder olika åsikter om ett bolags utveckling kan vara problematiska. Ett potentiellt problem, enligt två av respondenterna, är också att flera av riskkapitalbolagen genom att sitta med i ett antal fonder förlorar fokus och möjlighet att lägga tid på det som är viktigt, engagemanget blir för stort och för tungt för den personal som finns tillgänglig.

En av respondenterna menar också att ett 50-50 ägande i ett tillväxtföretag innebär risker i sig då ledningen i tillväxtföretaget kan spela ut de två ägarna mot varandra och att det då kommer att ta mycket tid i anspråk att reda ut frågeställningarna, tid som egentligen inte finns att uppbringa.

4.2.3.3 Olika agendor

En av respondenterna uttrycker nackdelen vid samarbete riskkapitalbolag emellan genom att nämna frasen ”ju fler kockar desto sämre soppa” och fortsätter vidare med att beskriva hur ett tillväxtföretag med ett antal riskkapitalister involverade, alla med plats i styrelsen men med olika syn på saker och ting, resulterar i att tydliga beslut inte kan tas. I förlängningen konstaterar respondenten att det är av största vikt med ett gemensamt perspektiv då det annars inte går att utveckla bolagen på ett vettigt sätt dvs. ägaragendorna måste vara lika varandra.

Det är således mycket viktigt att komma överens om:

- * Långsiktig plan för företaget
- * Rollfördelning
- * Mål med företaget

Det poängteras noggrant från två av respondenterna att det är syftet med samarbetet som är viktigast dvs. vilken målbild som önskas uppnås. Detta i sig är inte något större problem då det kan göras genom att titta på de möjligheter som finns och sedan välja i listan efter vilka målbilder som önskas uppnås.

Resonemanget mynnar ut i att det är grundläggande för alla involverade parter att vara överens om vad som önskas uppnås med en investering annat än att tjäna pengar.

4.2.3.4 *Kulturkrockar*

Flera av respondenterna menar att risker för kulturkrockar är överhängande vid ett interorganisatoriskt samarbete. Det konstateras dock att det är ganska små företag det handlar om vilket ger att dessa kulturkrockar vanligtvis går att arbeta bort inom tidsramen för ett år. En annan respondent menar att det är viktigt att vara medveten om att kulturerna kan skilja sig åt redan ifrån början och resonerar sedan vidare likt ovanstående gällande att det är så få anställda det handlar om och att dessa skulle vara mer anpassningsbara än genomsnittet dvs. antingen anpassar de sig eller så slutar de på företaget.

4.2.3.5 *Delade risker – delad vinst*

De olika respondenterna enas avseende att det erhålls möjlighet att sprida risker vid interorganisatoriska samarbeten, något som ses positivt. Vidare finns möjlighet att skydda nedlagda kostnader vilket exemplifieras av en respondent genom följande beskrivning: om det spenderats ett antal miljoner kronor för att undersöka ett tillväxtföretag och företaget fortfarande ses som intressant att investeras i, kan det vara av intresse att samarbeta för att minska konkurrensen dvs. minimera risken att någon annan tar åt sig hela affären. Göres det ingenting av situationen finns risken att ett antal miljoner försvinner utan att någonting erhålls i retur.

4.2.3.6 *Information & tillit*

Det konstateras också från flera håll att det ligger en fara i att öppna företaget alltför mycket och ge potentiella konkurrenter insyn i saker och ting som kan vara av företagshemlig art. Potentiella fördelar förloras genom att det delas med sig för mycket av den information som finns tillgänglig vilket skulle kunna innebära att affärer förloras på grund av konkurrentens övertag i informationsinnehav.

4.2.3.7 *Minskad autonomi för beslutsfattande*

En ytterligare nackdel som tas upp vid interorganisatoriska samarbeten är att det finns ännu en part att förhandla och kommunicera med vilket komplicerar förhållandet. Detta leder till en minskad autonomi vid beslutsfattande, dvs. mindre att säga till om.

4.2.3.8 *Konkurrens*

Flera av respondenterna hyser farhågor för att flera riskkapitalbolag konkurrerar om samma objekt där alla är ute efter en hyfsad affär och att detta kan innebära att riskkapitalbolagen i praktiken bjuder över varandra, en oönskad och oflexibel situation. En av lösningarna som föreslås till denna problematik är att om riskkapitalbolagen får nys om varandra kan de gå samman i samarbete till nackdel för tillväxtföretaget som förlorar förhandlingsläget vilket kan ses som etiskt tvivelaktigt.

Åsikter ifrån tillväxtföretagens respondenter:

Tillväxtföretagens representanter är av uppfattning att en av de största riskerna är att grundarna till företaget kan känna sig överkörda om inte finansierarna kör med öppna kort och agerar i grundarnas intresse. Finansierarna i de olika faser ett företag genomgår bör passa in i bolagets strategi och behov av kompetens, inte minst personkemin måste stämma överens.

En av representanterna menar att flera ägare i bolaget gör saker och ting mer arbetsamma i och med att ett antal personer hela tiden måste övertygas om varje tanke. Positivt skulle dock kunna

vara att flera ägare minskar risken för en sammangaddning gentemot företaget det investerats i och att tillväxtföretaget då alltid har någon att diskutera med.

4.3 Delproblem III: Vilken information/kommunikation kan krävas och på vilket sätt skall den kunna delas mellan organisationerna?

4.3.1 Informationsutbyte mellan samarbetande riskkapitalbolag

Grundläggande enligt en av respondenterna är att investeringen görs i syfte att alla deltagande parter ska ha något att vinna följaktligen finns det ingen anledning att dölja information då alla strävar mot samma mål. Synen ifrån en av de andra respondenterna är att inte all information behöver delas vid samarbete utan att det noggrant väljs vilken information detta gäller. Mycket information kan delas mellan samarbetande riskkapitalbolag men det avslöjas inte gärna information om den egna investeringsprocessen. Vanligtvis ses det vara acceptabelt att meddela ett annat riskkapitalbolag vilken bedömning som gjorts avseende en eventuell investering, ja eller nej, men inte att avslöja vad beslutet är baserat på för information.

Det som enar respondenterna är att de är av åsikten att vid samarbete riskkapitalister emellan är det av synnerlig vikt att vara öppen och rak i sin kommunikation, ärlighet är av största relevans. Detta är något som inte är alldeles lätt att i praktiken leva upp till då företagen i de flesta situationer ser varandra som konkurrenter och följaktligen är försiktig med vilken information som delas med sig utav, igår konkurrenter, idag samarbete, imorgon konkurrenter.

Åsikter ifrån tillväxtföretagens respondenter:

Tillväxtföretagen ser informationsutbyte riskkapitalbolag emellan som något positivt huvudsakligen ur aspekten att de kan hjälpa till att hitta en ännu bättre finansär med ett ännu bättre nätverk och större kunskap kring att utveckla bolaget i positiv riktning.

En av respondenterna menar också att riskkapitalisterna ofta har investerat i så många företag att de har svårt att hålla sig a jour med vad som händer. Tiden finns inte att lägga ned sin själ i varje företag annat än genom att medverka vid styrelsemötena. Flera riskkapitalbolag tillsammans skulle kunna ge möjlighet för tillväxtföretaget att erhålla mer tid ifrån riskkapitalbolagen samt den kompetens som är behövlig.

Det bör finnas en interaktionslänk mellan riskkapitalisterna och tillväxtföretaget där det informeras om vad respektive part önskar uppnå. Tillväxtföretaget ändrar inriktning ganska hårt med tidens gång och problem kan uppkomma om företaget förändras och inte längre har den struktur och inriktning som det hade vid riskkapitalets ankomst. Det är vid dessa tillfällen problem uppstår och för att komma ifrån detta krävs det att en kontakt återfinns kontinuerligt, inte bara i samband med styrelsemötena, utan att riskkapitalisterna följer utvecklingen successivt och ser till att nya inriktningar inte krockar med andra investeringar som gjorts.

Följaktligen efterlyses ett mer kontinuerligt informationsutbyte. En funktion i riskkapitalbolaget med syfte att ta kontakt varje vecka och sammanställa information tillsammans med tillväxtföretaget skulle underlätta.

Vidare konstaterar samma respondent att interaktionen mellan samarbetande riskkapitalbolag inte verkar vara speciellt frekvent utan att informationsdelandet styrs med hjälp av tillväxtföretaget som ett fungerande nav.

4.3.2 Vilken information bör delas mellan riskkapitalbolagen vid ett samarbete?

Vad som framkommer vid intervjuerna är att en gemensam syn på investeringen, där riskkapitalbolagen är överens om affärsplanen och företaget det investeras i och dess framtid, är grundläggande källor till information som måste delas. Det bör också delas information om hur företagen ser på sin egen inblandning som riskkapitalbolag och formerna för detta. Föredras det en hands-on kontra hands-off filosofi dvs. större eller mindre inblandning i tillväxtföretagets affärer. På detaljnivå måste det nås en överenskommelse om huruvida det är okej att det egna företaget ger sig in i mer detaljstyrning och med mycket jämna mellanrum kommunicerar via telefon med investeringsobjektet medan det andra företaget å sin sida endast dyker upp för att närvara vid styrelsemöten. Sättet att fastställa frågor av denna art brukar vara att börja med en förutsättningslös diskussion för att sedan dokumentera det som framkommer. En av respondenterna konstaterar att många gånger kan det vara bra med dokumentation, men om en konflikt dyker upp, dvs. samarbetet inte fungerar som det ska, är det oftast så att dokumentationen inte är värd pappret den är skriven på.

Då det gäller information som respondenterna inte önskar dela med sig av nämner två av dessa att det ofta rör sig om kärnkompetensområden exempelvis en gedigen branschundersökning utförd vid en viss tidpunkt. Anledningen till oviljan att dela med sig informationen kan härledas till att den som gjort undersökningen vill dra fördel av den själv innan någon annan gör det.

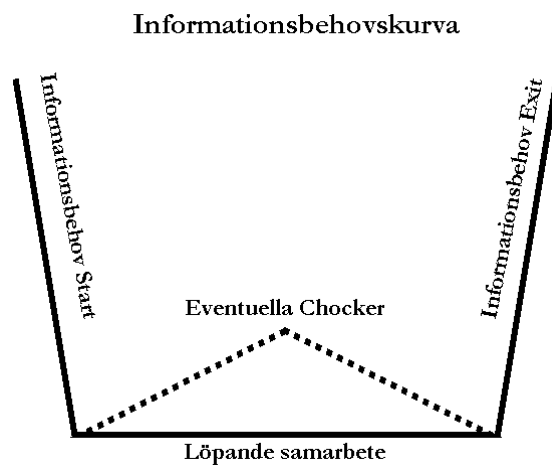
4.3.3 Hur informationsbehovet mellan riskkapitalbolag och riskkapitalbolag förändras över tiden

I grund och botten kan man utträna att respondenterna anser att det i inledningsskedet av ett samarbete existerar ett mycket stort informationsbehov, för att fortsättningsvis kunna utveckla en förtroendefylld relation. Samarbetet fungerar då som ett test där det gäller att komma underfund med konceptet samt om personerna bakom är kapabla att dra igång projektet. Kritiska faser med hänsyn taget till informationsbehovet är således ingången i samarbetet men även exit. Däremellan är behovet av information konstant och handlar mer om hur arbetet konkret ska utföras, detta under förutsättning att inget chockartat inträffar längs vägen. Chocker kan exempelvis vara om ledningen i ett tillväxtföretag inte fungerar eller att finansieringsproblem uppkommer, något som ofelbart leder till att informationsbehovet ökar drastiskt.

En av respondenterna beskriver informationsbehovet enligt följande ordning: Ingenting – Träff bolagen emellan – stort pådrag – mycket information – förvaltar bolaget – löper på – exit – behöver samarbeta igen - samförhandla mot någon annan part.

En annan respondent är inne på samma tankegångar och ritar upp en kurva avseende tid och informationsbehov som ser ut på följande sätt:

Figur 4-1 Informationsbehov över tiden



Källa: Egen

Kurvan beskriver det ökade informationsutbytet i början och slutet av samarbetet och vill visa på att om inte chockartade händelser uppstår längs vägen är informationsutbytet däremellan konstant. Informationsbehovet i början av samarbetet inkluderar information för att lära känna varandra och varandras intentioner. Informationsbehovet i slutet av samarbetet inkluderar information för att kunna göra exit på ett sätt som håller alla inblandade nöjda. Informationsbehovet däremellan innefattar information för att tilliten ska kunna utvecklas samt de dagliga affärerna utföras.

4.3.4 Sätt att gå tillväga för att utbyta den information som behövs riskkapitalbolag emellan

Två av respondenterna konstaterar att det är oerhört viktigt med delande av information och att detta ska kunna göras även annan väg än via styrelsemöte och telefonkontakt. En annan respondent menar att det ligger en risk i att överdimensionera rapportering då ingen egentligen har den tid som behövs för att hantera informationen och konstaterar således att information inte behöver utbytas oftare än på veckobasis, i alla fall inte under de lugnare perioderna. Sättet som informationen utbyts på är ofta via e-post men det blir allt vanligare att de olika aktörerna får tillgång till delar av varandras intranät.

En tredje respondent menar att användandet av modern teknik är överdimensionerat och egentligen inte behövs. Vidare anser respondenten att informationsdelandet sker på ett ad hoc liknande sätt där de aktiva ägarna förser de andra med information. Frekvensen på informationsförsörjandet varierar men sker ofta mycket informellt i samband med styrelsemöten.

4.3.5 Information som bör delas mellan riskkapitalbolagen och tillväxtföretaget

Det är till stor del samma information tillväxtföretaget behöver som den vilken delas mellan riskkapitalbolagen. Detta då det är vanligt att entreprenören äger en del av bolaget och det annars finns risk för att denne sätter sig på tvären om han inte erhåller den information som finns tillgänglig. En av respondenterna menar att det är ett ständigt inhämtande av information för att inte råka ut för några otrevliga överraskningar och hela tiden hålla sig uppdaterad om i vilken riktning saker och ting rör sig.

Åsikter ifrån tillväxtföretagens respondenter:

Information om potentiella samarbetspartners, kunder, styrelsefolk och medarbetare är information som bör delas mellan riskkapitalbolagen och de företag de investerar i enligt en av respondenterna. VD bör rapportera varje vecka till sin styrelse. Det bör ske en ständig, dvs. ju mer information desto bättre.

4.3.6 Hur informationsbehovet mellan riskkapitalbolag och tillväxtföretag förändras över tiden

En av respondenterna menar att förändringen i informationsbehovet är som störst när tillväxtföretaget ska säljas och information sätts ihop av styrelsen och presenteras för ägaren med efterföljande försäljningsprocess. Vad som komplicerar informationsflödet i denna situation är att ledningen sitter hos nuvarande ägare och måste balansera sin lojalitet mellan nuvarande ägare och en potentiell framtida ägare. Det gäller att inte sumpas några chanser.

En annan av respondenterna är av den åsikten att informationsbehovet mellan riskkapitalbolag och tillväxtföretag förändras på samma sätt som informationsflödet mellan riskkapitalbolagen sinsemellan med skillnad att tillväxtföretagets agenda konstant förändras.

Åsikter ifrån tillväxtföretagens respondenter:

Informationsbehovet förändras definitivt med tiden och beroende på vilken fas företaget befinner sig i.

Tillväxtföretagens respondenter är av samma uppfattning som riskkapitalbolagens respondenter i frågan om att informationsutbytet är mycket mer intensivt i början av ett förhållande. Detta motiveras med att i början är aktörerna helt och hållet synkade men efter någon månad dyker problemen upp då mycket tas för givet. Tillit utvecklas över tiden men med anledning av brist på kommunikation uppstår ändå problem.

4.3.7 Sätt att gå tillväga för att utbyta den information som behövs mellan riskkapitalbolag och tillväxtföretag

Två av respondenterna menar att ett intranät, där en viss del av informationen är reserverad för styrelsen och ingen annan, är ett värdefullt hjälpmedel för att utbyta information. Om detta inte existerar måste det förlitas till att material verkligen skickas ut kontinuerligt. Detta är extra viktigt då styrelsemöten äger rum relativt sällan och det då behöver diskuteras väsentligheter samt fattas beslut istället för att uppdatera inblandade parter vad som hänt sedan sist. Något som skulle kunna vara gjort på egen hand via intranätet. Alternativet skulle vara att ringa runt för att kunna ta beslut eller konversera via e-post, något som gör det hela onödigt komplicerat och tidskrävande.

Motsatt åsikt uttrycks av en respondent som menar att det tar för mycket tid i anspråk att bygga upp informationsdelandet via exempelvis intranät.

Det konstateras också att friktionsfria informationsrutiner ofta är en av de delar riskkapitalbolagen har möjlighet att hjälpa tillväxtföretagen att få fungera.

Åsikter ifrån tillväxtföretagens respondenter:

En aspekt som framkommer är att ett utbyte av information bör ske på så sätt att ledningsgruppsmöte och styrelsemöte hålls lite oftare i etablerade företag än vad som sker i etablerade företag. Det är viktigt för VD att hålla kontakt med styrelsens ordförande med jämna mellanrum, i vissa fall så ofta som dagligen, givetvis beroende på hur aktiv styrelsen måste vara vilket i sin tur bestäms av företagets fas och behov.

Det fastslås också att det är väldigt viktigt att förhållandet mellan riskkapitalisterna och de företag det investeras i bygger på tillit och att ingen information undanhålls. Om ägarna till företaget hör av sig ges fullständigt ärliga svar. Vid diskussion framkommer också önskemål om någon instans som driver informationsflödet, ansvarsmässigt placerad hos riskkapitalbolagets dvs. en analyserande funktion som inte bara ansvarar för siffror utan också kan tillföra kunskap om vad som ligger bakom dessa.

4.4 Delproblem IV: Hur skall ett konkret samarbete avslutas?

4.4.1 Förutsättningar då ett påbörjat samarbete bör avslutas

Gemensamt för respondenterna är att de konstaterar att ett naturligt tillfälle för avslut av samarbete sker i samband med exit. Vidare råder enighet om att ett annat tillfälle för att avbryta ett påbörjat samarbete är om tillväxtföretaget ändrar profil under arbetets gång och investeringen inte utvecklas som beräknat med anledning av detta. Grundläggande är att olika riskkapitalbolag kan tillföra olika mycket beroende på den fas tillväxtföretaget befinner sig i. Det kan exempelvis vara så att någon marknad har blivit extra viktig och personer med lämplig kompetens för just detta område behöver involveras, vilket medför att det andra riskkapitalbolaget då har spelat ut sin roll och inte har mer att tillföra. Två av respondenterna menar att om det upptäcks att aktörerna har oförenliga åsikter gällande tillväxtföretagets utveckling, investeringen fullföljs inte som utlovat och man tappar förtroendet för varandra, är detta grund för att avsluta samarbetet. Det existerar ingen öppenhet längre och den samstämmiga synen på utveckling av tillväxtföretaget har gått förlorad. Samarbetessvårigheter kan också innebära att det tar lång tid att övertyga en samarbetspartner om ett nödvändigt ledningsbyte. Även detta är en orsak för att avbryta samarbetet.

Vad som framkommer ifrån flera olika håll är att då det ofta handlar om samarbete i ett antal tillväxtföretag som befinner sig i olika faser, är det lätt att ett bristfälligt samarbete i ett företag får konsekvenser även på de övriga företagen, där riskkapitalbolagen också är involverade. Tilliten som är tänkt att öka över tiden minskar istället.

Flera respondenter menar att om förtroendet mellan riskkapitalbolagen av någon anledning gått i kras, exempelvis på grund av att ett av riskkapitalbolagen tror på tillväxtföretaget medan de övriga inte gör det, kan det också vara lämpligt att lägga det pågående samarbetet på is.

4.4.2 Konsekvenser av ett avbrutet samarbete

Vad som framgår i intervjuerna är att konsekvenserna av ett avbrutet samarbete varierar i mångt och mycket beroende på om brytningen skett i affekt kontra om alla parter fortfarande är nöjda. Antingen slutar det med att parterna aldrig vill se varandra igen alternativt kommer samarbete att ske på nytt vid senare tillfälle. Samarbetet vid detta senare tillfälle underlättas genom att det då redan finns en grund av tillit att bygga vidare på.

Ytterligare konsekvenser av ett avbrutet samarbete kan vara att tillväxtföretaget skadas, vilket är oerhört viktigt att undvika. Stannar ett riskkapitalbolag kvar i investeringen blir dess börda tyngre att bära samtidigt som det avhoppande riskkapitalbolaget inte erhåller förväntad avkastning.

En av respondenterna menar att det troligtvis är lättare att samarbeta om riskkapitalbolagen är av liknande storlek, då risken annars finns att den större parten kan värdera tillväxtföretagen till noll kronor, avbryta samarbetet, och inte påverkas speciellt hårt av detta, medan det avbrutna samarbetet innebär mycket större konsekvenser för det mindre riskkapitalbolaget.

En viktig konsekvens av avbrutet samarbete är också att företagets image kan skadas. Något som kan vara fatalt då bilden är vad företaget mer eller mindre lever på samt att det givetvis kan resultera i stämningar och annan onödig pappersexercis.

4.4.3 Viktiga aspekter för att avsluta samarbete på ett bra sätt

Spontant menar respondenterna att avgörande för att ett samarbete ska kunna avslutas med idel nöjda ansikten är att de mål man kommit överens om uppnåtts dvs. grundläggande att investeringen gett en hög avkastning. Vidare är det också viktigt att ha varit rak genom hela processen, ha kunnat lita på varandra och att ha spelat med öppna kort. Detta är speciellt viktigt om inte målen har uppnåtts, för att man trots detta ska kunna avsluta samarbetet i god sämja.

En av respondenterna vänder på resonemanget och menar att för det enskilda företaget gäller att det ska kunna se tillbaka och vara nöjt med det arbete som lagts ned och kunna stå för det som sagts så att ingen part känner sig lurad. Det är även viktigt att den långsiktiga inriktning som deklarerades från början vidhållits alternativt att det under vägens gång argumenterats tydligt för eventuella förändringar i annan riktning.

4.5 Framtiden

4.5.1 Olika typer av samarbeten inom riskkapitalbranschen i framtiden

Flera av respondenterna menar att riskkapitalbolagen som traditionellt jobbat nationellt, kommer skifta fokus mot ett mer internationellt arbetssätt. Detta då många utav de branscher det investeras i idag blir mer och mer internationella i sin karaktär. En av respondenterna menar att det blir vanligare och vanligare med tentakler utomlands exempelvis genom uppköp eller lösare partnerskap i form av allianser.

Vidare menar en av respondenterna att det redan nu finns utländska företag som lägger bud på riskkapitalbolag i Sverige, för att denna väg kunna erhålla en stark position i Skandinavien, en typ av internationalisering som spås öka. Det konstateras även att för att sedan kunna sammanlänka dessa företag krävs ett gott samarbete med rätt typ av informationsutbyte och möjlighet att kunna tillgodogöra sig varandras kunskap.

En annan fråga, som flera av respondenterna uttrycker sin åsikt om, är att det idag finns alltför många riskkapitalbolag i Sverige, något som tros komma att minska. Ett par av respondenterna beskriver ett scenario där en konsolidering i branschen sker. De som överlever kommer då att ha en större dialog med varandra där vissa grupperingar kommer att ha stort förtroende för varandra, vilket leder till att ett A- respektive B-lag bildas. De olika lagen kommer att hålla sig ganska hårt inom gruppen – på gott och ont.

Vinnarna dvs. de som överlever får tillgång till kapital och kommer också att kunna ställa tuffare villkor kontra de företag som de investerar i. Enighet råder också om att de riskkapitalbolag som

kommer att lyckas är de som fokuserar på de insatser som görs. Att göra det som görs väldigt bra, aktivera sig i verksamheten, och inte bara dela ut små pengapåsar. Detta framtvingar att riskkapitalbolagen måste profilera sig allt hårdare på olika sätt. Vissa kommer att välja att profilera sig efter branschriktning andra efter kompetens eller geografi.

En av respondenterna menar att samarbete i framtiden kommer att ske mer på kontinuerlig basis med fokus på långsiktiga samarbeten. Man kommer att försöka hitta likasinnade bolag att samarbeta mer med. Kontakt tas med de riskkapitalbolag det finns en uppfattning sedan tidigare om och investeringarna görs på samma villkor och under samma tid. Erfarenhetsbasen byggs hela tiden ut med kunskap om hur andra riskkapitalbolag har agerat i tidigare situationer vilket ger grund för vilka företag som är lämpliga att samarbeta med. På samma sätt kommer det också att spridas rykten om vilka företag samarbete inte är lämpligt med.

Det framkommer också vid intervjuerna synpunkter på att eventuella samarbeten framöver kommer att drivas fram genom att riskkapitalbolagen behöver tillgång till specialkompetens.

Åsikter ifrån tillväxtbolagens respondenter:

Vad avser tillväxtföretagens uppfattning om hur framtiden för samarbetande riskkapitalbolag ser ut menar en av respondenterna att riskkapitalbranschen kommer att inleda allianser med varandra då de blir allt mer rädda för att sticka ut hakan alltför hårt på egen hand. Användandet av gemensamma fonder för investeringar kommer då att öka. Riskkapitalbolagen kommer att vara mer och mer försiktiga med att lägga alla ägg i samma korg. Storföretag ses som stabiliserande faktorer vilket gör att riskkapitalisterna gärna medverkar i denna typ av investeringar dvs. saminvesterar.

Avseende en framtida internationalisering konstaterar en av respondenterna att det inte kommer att göra någon större skillnad för tillväxtföretaget huruvida det för att tillgodogöra sig riskkapital gäller att vända sig till ett riskkapitalbolag inom landet eller till någon institution utomlands. Enda skillnaden ligger i språket på pappren men när väl detta är översatt är det inga problem.

En annan av respondenterna är inne på samma linje som flera av riskkapitalbolagen och menar att det kommer att bli en tuff konsolidering och utslagning av riskkapitalbolag inom en snar framtid. De mindre riskkapitalbolagen med intressanta innehav köps upp av större solida riskkapitalbolag.

4.5.2 Utvecklingen avseende mängden samarbeten mellan riskkapitalbolag framöver

En av åsikterna respondenterna vädrar är att samarbetena mellan riskkapitalbolagen kommer att bli färre i framtiden, men de kommer att vara hårdare bundna, framförallt för att kunna skapa mervärde internationellt. Anledningen till detta är att det för bolagen ifråga kommer att bli mer och mer intressant att finnas på en internationell arena och för att få detta att fungera i praktiken går influenserna mot en typ av hårdare samarbeten. För att fokusera tillräckligt på ett samarbete krävs ett gemensamt ägande och någon typ av monetärt intresse. Att förutsättningslöst komma överens om att "skicka affärer" till varandra är inte något som motiverar tillräckligt hårt för att det också ska ske i praktiken, särskilt inte på det internationella planet.

En annan åsikt är att ett antal riskkapitalbolag kommer att slås samman och andra kommer att förvärfvas och att samarbeten kommer att öka på olika sätt, både mjuka och hårda sådana. Ytterligare aspekter som diskuteras är att för de företag som är riktigt duktiga inom branschen finns inga anledningar till samarbete och för de riktigt dåliga finns det ingen större poäng heller.

Följaktligen skulle det vara de aktörer som ligger i mittsegmentet, som måste profilera sig för att erhålla uppdrag, som har mest att tjäna på att samarbeta.

4.5.3 Förbättringsåtgärder för att få samarbeten att fungera smidigare framöver

Förslag på framtida förbättringsåtgärder från respondenterna inkluderar ett utökat informationsdelande exempelvis via Internet samt att försöka skapa en större tilltro till olika möjligheter att underlätta sammanförandet av riskkapitalbolag och tillväxtföretag exempelvis via mäklare på nätet.

Det fastställs också att det skulle underlätta om riskkapitalbolagen var hårdare specialiserade avseende marknad, bransch och företag som det investeras i.

En större medvetenhet om konkurrenter i syfte att lättare kunna hitta lämpliga partners med överensstämmande strategisk inriktning skulle också underlätta arbetet enligt en av respondenterna. Denna information skulle underlättas om det fanns fler seminarier och workshops där det går igenom vad som händer på marknaden. Slutligen konstaterar respondenten att branschen skulle må bra om en del av den prestige som existerar idag kunde försvinna.

Tillväxtföretagens respondenter är av den åsikten att det är av största vikt att bibehålla en löpande dialog mellan styrelsen, VD och ledningsgruppen som inte nödvändigtvis är knuten till styrelsemötena.

En av respondenterna menar också att tillväxtföretaget, då flera riskkapitalister investerar samtidigt skulle kunna dra nytta av en funktion avsedd att sätta sig in i företagets utveckling och informationsbehov. Detta skulle förhindra att investerarna får en kalldusch i samband med varje styrelsemöte. Som det ser ut nu är riskkapitalisterna helt borta ur bilden mellan styrelsemötena, rapport via telefon eller e-post borde ske oftare.

4.6 Sammanfattning av resultat

4.6.1 Delproblem I: Vilka aspekter kan vara viktiga att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner?

- * Samarbeten inom riskkapitalbranschen existerar idag, bland annat inom befintliga portföljbolag, även om riskkapitalbolagen ofta ser varandra strikt som konkurrenter.
- * Viktiga aspekter att ta hänsyn till är om förtroende existerar, målen är gemensamma, samarbetspartnern är ärlig och seriös samt vad syftet med samarbetet är.
- * Det är av största betydelse att lyssna på vad tillväxtföretaget har att säga avseende två samarbetande riskkapitalbolag.
- * Tillväxtföretagens respondenter menar att en ytterligare ägare måste vara utvald efter kriterier som tillgång till nätverk, trackrecord, långsiktigt tänkande, finansiell styrka och fungerande personkemi.
- * Ett antal kategorier avseende formerna för samarbete förespråkas, alltifrån hårt kopplade till lösare typer exempelvis allianser och nätverkande.
- * För att ett samarbete ska ingås är det viktigt att det kan visas på att det ger ett tydligt mervärde jämfört med agerande på egen hand.
- * Samarbete sker gärna med aktörer till vilka det existerar en bra relation sedan tidigare.

4.6.2 *Delproblem II: Vilka faktorer kan främja respektive hämma interorganisatoriska samarbeten?*

- * Huvudsakliga anledningar till samarbete inom riskkapitalbranschen övergriper delande av risker, utbyte av kompetens, resursutnyttjande, kompletterande bakgrunder, utökande av kontaktnät, begränsning av konkurrens samt tillträde till främmande marknader.
- * Ett riskkapitalbolags varumärke påverkas positivt av att förknippas med andra värdefulla varumärken samt storföretag.
- * Managementkomplexitet upplevs som överhängande där riskkapitalbolagen riskerar att förlora fokus på de egna affärerna.
- * Grundläggande är att alla involverade parter har samma syn avseende vad som önskas uppnås av en investering annat än att tjäna pengar.
- * Farhågor uttrycks för att ge potentiella konkurrenter alltför mycket information om det egna företagens agerande och att ett interorganisatoriskt samarbete skulle göra att organisationerna förlorar en del av sin autonomi för beslutsfattande.

4.6.3 *Delproblem III: Vilken information/kommunikation kan krävas och på vilket sätt skall den kunna delas mellan organisationerna?*

- * Viss information är inte riskkapitalbolagen villiga att dela med sig utav, detta inkluderar bland annat den egna investeringsprocessen där det inte gärna avslöjas vad denna är baserad på.
- * En rak och öppen kommunikation beskrivs som mycket viktig i alla kontakter, så även mellan riskkapitalbolag som i vanliga fall ser varandra som konkurrenter.
- * Det efterlyses ett mer kontinuerligt informationsutbytande mellan riskkapitalister och tillväxtföretag, successivt, inte bara i samband med styrelsemöten.
- * Information som bör delas mellan riskkapitalbolag vid ett samarbete innefattar en gemensam syn på investeringen samt på vilket sätt och hur ofta kontakt med tillväxtföretaget skall ske.
- * I inledningsskedet och avslutningsskedet av ett samarbete existerar ett stort informationsbehov mellan riskkapitalbolagen, däremellan är informationsbehovet konstant under förutsättning att inga chocker inträffar längs vägen.
- * Delande av information ses som mycket viktigt och alternativa vägar annat än via styrelsemöte, e-post och telefon efterfrågas, bland annat ett utökat tillträde till varandras intranät.
- * Delande av information mellan riskkapitalbolag och tillväxtföretag innefattar ett ständigt informationsinhämtande för att hålla sig ajour och är olika frekvent beroende på vilken fas företagen befinner sig i.

4.6.4 *Delproblem IV: Hur skall ett konkret samarbete avslutas?*

- * Ett naturligt tillfälle att avsluta ett samarbete är i samband med exit alternativt om något av de inblandade företagen ändrar profil under arbetets gång.
- * Om förtroende och tillit går förlorad kan det vara nödvändigt att avbryta ett samarbete.
- * Konsekvenser av ett avbrutet samarbete kan vara att tillväxtföretaget skadas alternativt att riskkapitalbolagens image skadas.
- * För att avbryta ett samarbete på ett tillfredsställande sätt krävs att de mål som överenskommit uppfyllts och att alla aktörer spelat med öppna kort.

4.6.5 *Framtiden*

- * Fokus önskas mot ett mer internationellt arbetssätt och samarbete på mer kontinuerlig basis med inriktning på långsiktiga samarbeten.
- * Konsolidering kommer att ske i branschen där svaga aktörer blir uppköpta.
- * Riskkapitalbolagen kommer att ingå allianser i större mängd för att dela risker.
- * Ett utökat delande av information önskas exempelvis via Internet.
- * Möjligheter att på ett smidigt sätt sammanföra riskkapitalbolag och tillväxtföretag eftersträvas exempelvis via Internet.
- * Det efterlyses att riskkapitalbolagen hårdare specialiserar sig avseende marknad, bransch och företag som det investeras i med syfte att göra det lättare att kunna matcha potentiella samarbetspartners.
- * En större medvetenhet om branschens aktörer och göromål skulle underlätta arbetet och skulle kunna uppnås genom fler seminarier samt workshops.
- * Tillväxtföretagen önskar någon typ av funktion hos riskkapitalbolagen avsedd att sätta sig in i företagets utveckling och informationsbehov.

5 Analys & Diskussion

I analysen kommer delproblemen att analyseras i tur och ordning för på så sätt skapa en strukturerad bild av det resultat som framkommit genom intervjuerna i jämförelse med teorin. Det kommer också att presenteras en bild av verksamheten inom riskkapitalbranschen som den ser ut idag, vilken är baserad samt analyserad på respondenternas uppfattning, därefter visar ett scenario tänkbar framtid. Slutligen presenteras en sammanfattning av de väsentligheter som framkommit.

5.1 Delproblem I: Vilka aspekter kan vara viktiga att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner?

5.1.1 *Samarbete mellan riskkapitalbolag idag*

Vid intervjuerna framkommer åsikten att samarbete sker väldigt sällan inom riskkapitalbranschen. En av anledningarna till detta resonemang torde vara att personen ifråga definierar samarbete enligt vad Barringer & Harrison⁹¹ menar vara av det hårdare slaget och i och med detta inte reflekterar över tillgängliga möjligheter annat än som eventuella uppköp av andra riskkapitalbolag. Tomkins⁹² menar att nätverkande kan sträcka sig alltifrån intima samarbeten till ett enkelt utbytande av information. Respondenten menar att riskkapitalbranschen är så pass liten att de flesta inom branschen redan känner till vilka aktörerna är och att det redan förs en viss kommunikation direkt med dessa. Kontentan av detta torde bli att redan här är någon typ av samarbete etablerat.

Det är också så att de fondbolag riskkapitalisterna gemensamt administrerar och investerar i kan ses som en typ av samarbete. Något som av vissa respondenter glöms bort i tankegångarna.

Det framkommer ifrån andra respondenter vid intervjuerna att samarbete riskkapitalbolag emellan är något som existerar idag men att det är hårdare samarbeten som förordas, uppköp. Anledningen till detta torde vara att företagen har en viss aversion gentemot att dela med sig av eventuella vinster samt att paralleller till Tomkins⁹³ kan dras dvs. ju större och mäktigare ett företag är desto större möjlighet finns att på egen hand kunna påverka sin situation. Tomkins⁹⁴ nämner också att företagen till stor del inte har någon möjlighet att forma utseendet på det nätverk de befinner sig uti utan måste acceptera vissa givna aspekter. Även här har ett större företag, större genom uppköp, en vidare möjlighet att påverka sin situation. Att vissa aspekter vid nätverkande är givna kan stämma överens med sanningen men om paralleller dras till Magoulas⁹⁵ och nätverksskolans perspektiv på samarbete dvs. att det i nätverket inte finns någon central maktfaktor, är det således upp till de organisationer involverade i nätverket att genom förhandlingar skapa den kontext som samarbetet verkar uti. Följaktligen är det inte självklart att några aspekter ses som givna utan möjligheter finns till förändring under förutsättning att de idéer som framförs finner gehör hos övriga engagerade parter.

5.1.2 *Viktiga kriterier att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner*

En av de viktigaste kriterierna som nämns av respondenterna att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner är att synen på hur tillväxtföretaget ska utvecklas är gemensam. Paralleller kan

⁹¹ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

⁹² C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

⁹³ ibid

⁹⁴ ibid

⁹⁵ T. Magoulas, 2000, *Schools of thought*

dras till de tankegångar som framkommer vid ett seminarium vid namn ”Riskkapital och värdering”⁹⁶ där det menas att riskkapitalbolagen har ett informationsbehov ifrån tillväxtföretaget innefattandes affärsidé, branschtillhörighet, marknadspotential och kapitalkrav. Detta är information av väsentlig betydelse för att de riskkapitalbolag som presumtivt ska samarbeta ska få en möjlighet att utvärdera varandras inställning till grundläggande fakta samt konstatera huruvida en gemensam målbild existerar avseende tillväxtföretaget och att syftet med själva samarbetet står på en gemensam grund. Den gemensamma målbilden ligger helt och hållet i linje med Magoulas⁹⁷ tankegångar dvs. att strategiska allianser formas för arbete mot gemensamma mål, visioner, öde samt gemensam affärsidé. I förlängningen är det också så att om dessa värderingar inte är gemensamma borde det funderas på huruvida samarbetet har någon chans att lyckas överhuvudtaget. Blecke & Ernst⁹⁸ menar att allianser inte alltför sällan inleds i annat syfte än vad visats utåt. En av dessa anledningar kan vara ett tänkt framtida uppköp. Risken för detta är större om inte de samarbetande företagen delar samma syn. Det kan då misstänkas att andra anledningar ligger till grund för det strategiska samarbetet än vad som uppgetts.

Nära förhållanden är inte enligt Tomkins⁹⁹ något som byggs upp över en natt utan det förutsätter att involverade parter får arbeta med varandra under lång tid och kontinuerligt bygga upp tilliten. Det normala förfarings sättet är att intima förhållanden byggs genom upprepat interagerande. Våra respondenter menar att för att inkassera ett lukrativt samarbete är känslomässiga aspekter viktiga och det underlättar om samarbetspartnern är ett seriöst företag med ärliga anställda. Magoulas¹⁰⁰ menar att grunden i ett nätverk baseras på samarbete och på att de involverade har förtroende för varandra. Denna åsikt ligger helt och hållet i linje med vad Tomkins¹⁰¹ framhåller då detta torde vara en grundförutsättning för att över huvud taget ha en möjlighet att erhålla någon form av tillit och framförallt grundläggande för att vilja träffas igen och således få en möjlighet att bygga ett tillitsfullt förhållande.

Från respondenterna framgår också hur viktigt det är att klara rollfördelningar fastställs redan innan samarbete inleds samt att det fastslås på vilket sätt var och en av de i samarbetet involverade riskkapitalbolagen tillåts agera. Även Tomkins¹⁰² menar att detta är av relevans då alltför mycket förtroende till samarbetspartnern exempelvis tillåtelse att agera på egen hand kan medföra risker avseende att resurser utnyttjas på fel sätt medan alltför lite förtroende ökar risken för att informationsbehovet eskalerar till en ohanterbar nivå.

Övriga aspekter att ta hänsyn till enligt respondenterna är bransch, fokus, geografisk placering, finansiell situation, affärsmannaskap, trackrecord och ämneskunskap samt att det inte bara är samarbetspartnern i sig som är viktig utan naturligtvis också vilken den tänkta investeringen är. Det är således av största vikt att försöka få en helhetsbild över hur en potentiell samarbetspartner är formad för att inga oklarheter ska inträffa under arbetets gång.

5.1.3 Information nödvändig att veta om en eventuell samarbetspartner

Från vissa respondenterna framkommer att det måste vara klart uttryckt vad det ska samarbetas om och att samarbetet blir formellt först när ett avtal skrivits under. Milgrom & Roberts¹⁰³ menar att själva avtalsskrivandesituationen är kritiskt då oro finns hos parterna att tvingas acceptera

⁹⁶ Venture capital seminarium, 2001, *Riskkapital och värdering*

⁹⁷ T. Magoulas, 2000, *Schools of thought*

⁹⁸ J. Blecke & D. Ernst, 1995, *Is your strategic alliance really a sale?*

⁹⁹ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

¹⁰⁰ T. Magoulas, 2000, *Schools of thought*

¹⁰¹ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

¹⁰² *ibid*

¹⁰³ P. Milgrom & J. Roberts, 1992, *Economics, organization and management*

ofördelaktiga villkor. Det hela löses genom heltäckande kontrakt vilket beskrivs som nästintill omöjligt att lyckas med. Detta är en åsikt som direkt motsäger nätverksskolans teorier avseende samarbeten där det tydligt poängteras att allianser och nätverk byggs utan juridiska bindningar.

Koza & Lewin¹⁰⁴ konstaterar att om samarbetande företag icke har kompatibla strategier alternativt att den ena parten ändrar strategi under samarbetet är detta något som gör att ett samarbete kan falla. Problemet uppmärksammas även vid intervjuer med respondenterna som anser att detta är relevant information gällande eventuell samarbetspartner och beskriver hur viktigt det är med kompatibla investeringsstrategier. Aspekter gällande huruvida motpartens strategi kan förändras under arbetets gång är dock ingenting som reflekteras över utan det tas bara hänsyn till hur strategin ser ut vid ingången av samarbetet.

Bleeke & Ernst¹⁰⁵ menar att det finns ett antal olika kategorier som allianser kan delas upp i beroende på vilka företag det är som ingår allians, starka eller svaga företag, samt om de i dagsläget konkurrerar alternativt kompletterar varandras verksamhet. Svaret på dessa frågor ger hur stor chans samarbetet har att lyckas. Då respondenterna inte speciellt djupgående berör detta vid intervjuerna kan det konstateras att området är förhållandevis utforskat och att framtida allianser skulle vinna på att hänsyn tas till vilka kategorier av företag som allierar sig.

En av respondenterna konstaterar att det underlättar om tidigare erfarenheter riskkapitalbolagen emellan har varit positiva dvs. då behövs inte lika mycket information. Detta stämmer väl överens med vad Tomkins¹⁰⁶ beskriver då det konstateras att ett samarbetsförhållande inte kan utvecklas såvida inte tilliten ökar, något den gör med tiden.

5.1.4 Relevansen i att lyssna på vad tillväxtföretaget har att säga om samarbete mellan riskkapitalbolag

Tillväxtföretaget har ett visst informationsbehov från riskkapitalbolagen i syfte att kunna avgöra huruvida ett samarbete riskkapitalbolag emellan skulle vara av gagn. Samtliga respondenter menar att det är av största vikt att tillväxtföretaget får avgöra huruvida ett samarbete kan inledas eller inte och menar att personkemi och företagskultur är viktiga parametrar att ta hänsyn till för att kunna samarbeta. För att avgöra om personkemi och företagskultur överensstämmer är det viktigt att aktörerna får mötas och lära känna varandra innan samarbete inleds.

Barringer & Harrison¹⁰⁷ menar att företag med erfarenhet av interorganisatoriska samarbeten är medvetna om dess fördelar och nackdelar samt att det finns en hög risk för misslyckande. Ökningen av samarbeten gör att andra företag med ringare erfarenhet involveras. Ifrån respondenterna framkommer farhågor gällande att tillväxtföretaget underskattar komplexiteten vid interorganisatoriska samarbeten. Detta skulle mycket väl kunna hänga ihop med tillväxtföretagets skrala erfarenhet rörande dessa frågor - med erfarenhet följer kunskap. Följaktligen är det av största vikt att tillväxtföretaget får säga sin åsikt. Detta under förutsättning att det innehas kunskap om de potentiella fördelar respektive nackdelar som finns för medverkande i interorganisatoriska samarbeten.

¹⁰⁴ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

¹⁰⁵ J. Bleeke & D. Ernst, 1995, *Is your strategic alliance really a sale?*

¹⁰⁶ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

¹⁰⁷ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

5.1.5 Organisationsformer lämpliga för samarbete

Det existerar två falanger inom riskkapitalbranschen, dels de som förordar hårda samarbetsformer, uppköp, dels de som förordar mjuka samarbetsformer, nätverkande. Barringer & Harrison¹⁰⁸ gör skillnad på allianser och sammanslagning och menar att skillnaden primärt är att en allians är mer kortsiktig samt att alla inte behöver vara överens om allting. Detta ses av flera respondenter som en nackdel då ett gemensamt ägande tar fokus ifrån de egna affärerna. Positivt med allianser, enligt Garette & Dussauge¹⁰⁹, är att det är lättare att avbryta samt att en part inte kan tvinga en annan till något mot dess vilja. Detta, menar respondenterna, är en av de grundläggande nackdelarna med allianser dvs. att de inte är tillräckligt stabila för att klara friktion av olika slag. Vidare konstaterar Koza & Lewin¹¹⁰ att upp till 70 procent av allianser fallerar, något som stämmer överens med respondenternas något negativa inställning till allianser. Vissa av respondenterna fokuserar väldigt hårt på negativa aspekter av nätverkande och allianser och verkar inte vara medvetna om de fördelar som existerar där en av de största styrkorna ligger i att arbetssättet ger en flexibilitet att anpassa organisationen efter vad som efterfrågas samt att nätverket består av en kompetensmix synnerligen svår för konkurrenter att kopiera.

De respondenter som förordar mjukare samarbetsformer såsom allianser och nätverkande menar att arbetssättet för detta är att skapa en fond som gemensamt administreras vilket i viss mån stämmer överens med nätverksskolans synsätt där fokus flyttas ifrån enskilda affärer till den gemensamma fonden. Ur ett annat perspektiv motsäger detta arbetssätt nätverksskolans teorier då ett ägande av denna typ i de flesta fall också resulterar i juridiska bindningar av något slag åtminstone så länge det handlar om riskkapitalbranschen.

Jämfört med Barringer & Harrissons¹¹¹ tabell ”Former för interorganisatoriska samarbeten” är handlingssamarbete något som ännu inte sker i någon större utsträckning men som kan komma att ske i framtiden, detsamma gäller sammankopplande av styrelser..

I teorin presenteras ett antal olika organisationsformer för interorganisatoriska samarbeten. Vid en jämförelse med vad respondenterna uttrycker vara lämpliga samarbetsformer inom riskkapitalbranschen framkommer det att joint venture, allianser och nätverk nämns.

¹⁰⁸ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

¹⁰⁹ B. Garette & P. Dussauge, 2000, *Alliances versus acquisitions: Choosing the right option*

¹¹⁰ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

¹¹¹ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

Om dessa struktureras i en matris avseende hur managementberoendet kontra ägarberoendet ser ut skulle matrisens utseende vara följande:

Figur 5-1 Managementberoende kontra ägarberoende vid interorganisatoriska samarbeten

Klassificering av interorganisatoriska samarbeten

Management-beroende	Lågt	Joint Venture	Allianser
	Högt	Interna Nätverk	Externa Nätverk
		Högt	Lågt
		Ägandeberoende (Juridisk dimension)	

Källa: Egen

Den organisatoriska identiteten avgörs utifrån de ägandeförhållanden som råder respektive det managementberoende som existerar.

Joint Venture innebär att managementberoendet är lågt, var och ett av de i samarbetet involverade organisationerna har en egen ledning. Ägarberoendet är högt då ett joint venture definitionsmässigt sett innebär någon typ av samägande.

Avseende nätverk kan diskuteras huruvida gemensam management endast ligger på strategisk nivå alternativt också på operativ nivå. Ett typiskt fall för industriellt samarbete innebär att tidskrav, flexibilitet, kvalitet, kundorientering och ekonomi är grunden för bedömning av nätverkets godhet. Detta skulle vara omöjligt att efterleva utan effektiva system och en managementfilosofi som täcker hela affärsprocessen exempelvis leverantör, transportör och distributör till slutkund. Grundläggande är också att någon person inom nätverket måste ha samordningsansvaret samt ansvar för att samla in, organisera, bearbeta och distribuera den information som krävs. Då olika problem uppstår krävs det att någon har ansvar för att omorganisera hela nätverket utifall något inte fungerar som tänkt.

Detta innebär att nätverket enligt vår tolkning omfattar både en strategisk och en operativ sida av management.

Allianser innebär en strategisk överenskommelse mellan olika parter som främjar deras samexistens och ett konfliktfritt agerande. Detta kan innebära ett standardiserat informationsflöde i avsikt att främja utbyte av transaktionsinformation dvs. informationsflödet kan även täcka in konkurrenter. Alliansen saknar gemensam management och gemensamt ägande och är till sin form periodiska möten mellan parterna för utformande av policier och strategier.

Om denna bild av allianser stämmer innebär det att allianser enbart förekommer på en strategisk nivå och således inte täcker affärer på operativ nivå.

När allt kommer till kritan är den grundläggande frågan för riskkapitalbolagen huruvida de ska samarbeta eller inte enbart en fråga om vad som kapitalmässigt ger de största framgångarna. Visa att en viss typ av samarbete skulle löna sig i kronor räknat och det kommer att göra succé.

5.1.6 Viktiga aspekter för att inleda samarbete på ett bra sätt

Viktigt är att ett interorganisatoriskt samarbete ger ett mervärde jämfört med att agera på egen hand. Detta är en uppfattning som respondenterna är överens om. Koza & Lewin¹¹² har vid intervjuer med chefer inom olika organisationer kommit fram till ett antal olika orsaker till att inleda samarbete. Av dessa nämner våra respondenter möjligheten att erhålla tillgång till begränsade marknader, skynda tillträde till nya marknader samt erhålla nya resurser genom att kombinera kompletterande tillgångar. I klartext menas då möjligheten att agera i länder utanför hemlandet och göra detta med ökad hastighet samt att komma åt kompetens som inte finns inom den egna organisationen exempelvis avseende bransch eller geografisk placering av tillväxtföretagen. Detta är också anledningar som Barringer & Harrison¹¹³ menar kunna vara avgörande för att inleda ett samarbete. Magoulas¹¹⁴ anser med hänsyn taget till nätverksskolan att mervärdet vid icke juridiskt bindande allianser innefattar möjlighet att utnyttja alla involverade parter unika kompetens.

En given avgörande aspekt för att inleda samarbete med ett annat riskkapitalbolag poängteras av en av respondenterna och handlar om att tidigare fungerande samarbeten gör det lättare att påbörja ett nytt samarbete. Vidare menas att riskkapitalbranschen inte är större än att spelplanen och vilka aktörer som finns tillgängliga är allmänt känd. Frågan är om denna uppfattning är med sanningen överensstämmande. Det kan mycket väl vara så att en uppfattning om vilka aktörerna inom branschen är redan existerar men då det är en väldigt turbulent bransch ändrar sig utseendet från dag till dag och det är tveksamt om det finns möjlighet att konstant täcka in alla nya spelare som kommer fram.

5.2 Delproblem II: Vilka faktorer kan främja respektive hämma interorganisatoriska samarbeten?

5.2.1 Skäl för samarbete idag

En av huvudanledningarna till interorganisatoriska samarbeten mellan riskkapitalbolag är enligt respondenterna delandet av risker. Barringer & Harrison¹¹⁵ rubricerar detta som risk- & kostnadsdelande men då det handlar om riskkapitalbolag handlar det mer om risktagande än kostnadsdelande.

Garette & Dussauge¹¹⁶ diskuterar interorganisatoriska samarbeten för att sammanföra de olika bolagens resurser för gemensamt användande. Detta handlingsätt faller inte i god jord hos vissa av respondenterna som föredrar att inhämta resurser från tredje part utanför samarbetet. Tilliten till det andra riskkapitalbolaget är inte tillräckligt stor för att all information ska kunna delas. Imorgon kan det vara en konkurrent det handlar om. Detta skapar också ett misstroende från det andra hållet sett, där den som tar emot information kan ha anledning att misstro dess rätta värde, beroende på att informationslämnaren kan ha en annan agenda att följa och således inte ger fullständigt korrekt information.

¹¹² M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

¹¹³ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

¹¹⁴ T. Magoulas, 2000, *Schools of thought*

¹¹⁵ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

¹¹⁶ B. Garette & P. Dussauge, 2000, *Alliances versus acquisitions: Choosing the right option*

Barringer & Harrison¹¹⁷ menar att möjligheten att samla in kunskap från sin samarbetspartner är ett viktigt skäl för medverkan i interorganisatoriska samarbeten. Även om samma skäl framkommer ifrån en av respondenterna som menar att det kan vara värdefullt att alliera sig med andra riskkapitalister med erfarenhet av en viss bransch verkar det inte vara en långt utvecklad anledning till att ingå samarbete inom riskkapitalbranschen.

Ifrån tillväxtföretagets synvinkel på interorganisatoriska samarbeten mellan riskkapitalister kan dras paralleller till Helgesens¹¹⁸ åsikt avseende att nätverk är ett mäktigt redskap med vilket individer kan delta i sina organisationers liv och framtid. Det som framkommer vid intervjuerna är att tillväxtföretaget inte enbart är ute efter kapital utan även resurser av annat slag. Riskkapitalisternas eventuella arbetande i nätverk ger tillväxtföretagen möjlighet att nå de personer som innehar de kontakter som behövs för att agera dörröppnare dvs. tillväxtföretaget ges nya möjligheter, vilket naturligtvis ses som positivt från tillväxtföretagets synvinkel.

Som tidigare konstaterats har riskkapitalbolagen en tendens att se varandra som konkurrenter och således kan också Barringer & Harrisons¹¹⁹ teorier om att interorganisatoriska samarbeten kan inledas för att neutralisera alternativt stoppa konkurrenter appliceras. Ett par av respondenterna beskriver detta tillvägagångssätt då de konstaterar att de vid tillfälle har gått samman med ett annat bolag för att vinna en budgivning gentemot ett tredje riskkapitalbolag.

Preble, Reichel & Hoffman¹²⁰ menar att strategiska allianser med konkurrenter ökar med anledning av att erhålla kompletterande kunskaper och resurser exempelvis varumärke och kunddatabas vilket ligger i linje med vad som framkommer vid intervjuerna där det ifrån riskkapitalbolagens sida poängteras hur viktigt det är med varumärket och att det är av största vikt att finna samarbetspartners med ett varumärke som inverkar positivt på det egna varumärket.

Att skaffa sig internationella partners är också en väsentlig anledning till att samarbete sker. Teoretiskt beskrivs fördelar av Barringer & Harrison¹²¹ och i praktiken av riskkapitalbolagens respondenter som menar att det finns en önskan om att binda upp utländska investerare i syfte att få tillgång även till deras marknad.

5.2.2 Sätt att samarbeta på idag

Barringer & Harrison¹²² menar att en form av interorganisatoriska samarbeten sker när styrelser ifrån olika organisationer sammankopplas för att på så sätt öka informationsspridningen, något som sker i viss form när riskkapitalbolagen samarbetar. Vanligtvis sitter inte personer från de olika riskkapitalbolagen i varandras styrelser men indirekt ökar ändå informationsspridningen genom möjlighet för flera riskkapitalbolag att medverka i styrelsearbetet för det tillväxtföretag som det saminvesteras i.

¹¹⁷ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

¹¹⁸ S. Helgesen, 1996, *Nätverksföretaget – Den flexibla organisationen*

¹¹⁹ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

¹²⁰ J. Preble, A. Reichel & R. Hoffman, 2000, *Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry*

¹²¹ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

¹²² ibid

Att som många riskkapitalbolag gör dela gemensamma fonder för investeringar skulle kunna beskrivas som en typ av joint venture dvs. att sammanföra sina resurser och skapa en separat samägd organisation. Detta arbetsätt är en typ av interorganisatoriskt samarbete även om många av respondenterna inte reflekterat över detta.

Företag inom riskkapitalbranschen kompletterar varandra kunskapsmässigt, marknadsmässigt och produktmässigt. Även om inga kontrakt är underskrivna sker informationsutbytet på ett mer informellt sätt och vart och ett av de olika riskkapitalbolagen skulle kunna ses som navet i ett hjul dvs. de ansvarar för sitt eget nätverk bestående av andra aktörer. Enligt Barringer & Harrisons¹²³ definition av nätverk skulle detta arbetsätt också kunna benämnas allians under förutsättning att inget samägande är involverat.

Trots alla intervjuer är det ingen av respondenterna som varit inne på tankegångar involverandes vad Barringer & Harrison¹²⁴ benämner handlingssamarbete. Anledningen till detta torde vara att det inte är riskkapitalbolagen själva som står för denna del utan fristående organisationer med syfte att sprida och samla information samt idka kollektiv lobbying för branschen i sin helhet. Dessa organisationers existens innebär automatiskt att någon typ av samarbete måste ske.

5.2.3 *Fördelar/vinster och nackdelar/hot/risker existerande vid samarbeten inom riskkapitalbranschen*

5.2.3.1 Värdefulla varumärken

Tomkins¹²⁵ argumenterar för hur viktigt det är att finna stabila företag att samarbeta med vilket uppmärksammats av respondenterna som poängterar hur viktigt det är att förknippas med andra företag som har ett gott anseende. Tomkins¹²⁶ argument ligger i att icke stabila samarbetspartners kan innebära ökade kostnader till skillnad mot riskkapitalbolagets respondenter som inte ser det rent kapitalmässigt utan konstaterar att det egna varumärket också kan drabbas negativt om dess samarbetspartner ägnar sig åt utsvävningar exempelvis alltför riskfyllda investeringar.

5.2.3.2 Managementkomplexitet

Ett potentiellt problem enligt vissa respondenter är att fokus på de egna affärerna förloras om samarbete med andra riskkapitalister ingås dvs. samarbetet ses som någonting negativt. Med en annan inställning och medvetenhet om vad som egentligen önskas utav nätverket kan negativiteten omvandlas till någonting positivt där Koza & Lewin¹²⁷ menar att deltagarnas unika kunskaper ger värde åt nätverket men att organisationerna ändå behåller sin autonomitet i andra frågor. Följaktligen skulle då samarbetet ge ett mervärde som inte annars skulle kunna erhållas dvs. det skulle vara möjligt att arbeta mot nätverkets mål utan att förlora fokus på egna mål.

5.2.3.3 Olika agendor

Att förlora sin organisatoriska flexibilitet oroar respondenterna. Barringer & Harrison¹²⁸ menar att ett samarbete kan innebära att det blir svårt för företagen att agera självständigt samt inleda ytterligare samarbeten med andra företag. Liknelser kan då göras mot vad respondenterna beskriver som en situation där inga beslut kan tas på grund av skilda uppfattningar samt att

¹²³ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

¹²⁴ ibid

¹²⁵ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

¹²⁶ ibid

¹²⁷ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

¹²⁸ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

ägaragendorna inte ser likadana ut. Det går nog dessvärre inte att undgå att den organisatoriska flexibiliteten till viss del går förlorad då flera företag samarbetar, det finns minst en part till att ta hänsyn till i alla sammanhang.

Castell¹²⁹ menar att ett nätverks framgång är beroende av en störningsfri kommunikation mellan ingående parter samt i vilken utsträckning nätverkets mål överensstämmer med den egna organisationens. Alla respondenter är noga med att framföra relevansen av att jämföra de olika agendor som finns så att de innehåller samma mål och är av den mening att detta är en av grundstenarna för produktiva samarbeten. Den störningsfria kommunikationen verkar vara något som är hänvisat till styrelsemötena och vid intervjuer med ett av tillväxtföretagen menar de att störningsfri kommunikation existerar, en ärlig sådan, men att den inte sker tillräckligt ofta.

5.2.3.4 Kulturkrockar

En ofta nämnd orsak till att interorganisatoriska samarbeten misslyckas är vad Koza & Lewin¹³⁰ beskriver som icke kompatibla organisationer kulturellt sett. Detta problem tas ganska lätt på av vissa av respondenterna som menar att det inte är någonting som är aktuellt för riskkapitalbranschen. Detta resonemang bygger på uppfattningen om att de flesta företag inom branschen är ganska små och att eventuella kulturkrockar därför skulle gå att arbeta bort på förhållandevis kort tid. En av respondenterna går ett steg längre och menar att personer inom riskkapitalbranschen är mer anpassningsbara än vad människor i övrigt är. Detta är ett påpekande som får tas med en nypa salt då inga undersökningar har kunnat hittas som stödjer detta påstående.

5.2.3.5 Information & tillit

Alla former av affärsallianser är beroende av balans mellan tillit och information när förhållandet utvecklas menar Tomkins¹³¹. Medvetenheten hos riskkapitalbolagen i denna fråga är god men en viss rädsla för att dela med sig av egen information kan skönjas hos respondenterna. För att tilliten organisationerna emellan ska kunna utvecklas krävs ett öppet informationsdelande och ovanstående rädsla är en barriär som på olika sätt behöver angripas och brytas ned. Det är först när riskkapitalbolagen ser vinsten av att dela med sig av sin information och sina kunskaper som vinsterna av samarbete finns att hämta. Koza & Lewin¹³² går så långt att de beskriver nätverksföretagets kommunikationsförmåga som dess viktigaste tillgång.

5.2.3.6 Minskad autonomi

Vid intervjutillfällena framkommer att en av anledningarna till att inte samarbeta är att företagen minskar sin autonomi vid beslutsfattande, att ytterligare en part finns att diskutera med innan beslut kan tas. Detta är enligt Barringer & Harrison¹³³ en typisk potentiell nackdel för interorganisatoriska samarbeten. Sett ur omvänt perspektiv är inte detta enbart negativt då företagen har möjlighet att inhämta ett andra företags åsikter baserat på erfarenhet de själva inte innehar, vilket leder till en ökad flexibilitet.

¹²⁹ Sveriges tekniska attachéer, 1998, *Nätverksföretaget – innovativt, flexibelt och virtuellt*

¹³⁰ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

¹³¹ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

¹³² M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

¹³³ B. Barringer & J. Harrison, 2000, *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*

5.3 Delpromblem III: Vilken information/kommunikation kan krävas och på vilket sätt skall den kunna delas mellan organisationerna?

5.3.1 Informationsutbyte mellan samarbetande riskkapitalbolag

Det existerar två olika uppfattningar om informationsutbytet mellan samarbetande riskkapitalbolag hos respondenterna. Den ena falangen menar att det inte finns någon anledning att dölja information för varandra medan den andra falangen menar att det noggrant måste väljas vilken information som ska delas. Magoulas¹³⁴ menar att när det gäller att bygga allianser och nätverk är det av stor betydelse att alla deltagande parter är villiga att dela med sig av den information de har tillgänglig. Nätverksskolan är inriktad på social interaktion dvs. delande av information inom nätverket skall kunna ske på ett så friktionsfritt sätt som möjligt företrädesvis med hjälp av teknik och stöd av informationsteknologi. Att avgöra vilken information som utan risk kan delas och på vilket sätt den i så fall ska delas är svårt och enligt Tomkins¹³⁵ finns det två olika kategorier av information att ta hänsyn till. Den första kategorin innefattar information avsedd för att skapa tillit och är således nödvändig att dela för att samarbetet ska kunna fortskrida. Den andra kategorin avser information hur man ska hantera de händelser som uppstår under arbetets gång och torde således också vara nödvändig att dela. Frågan är då vilken information som inte behöver delas och respondenterna menar där att information som behandlar den egna investeringsprocessen och processen för att välja tillväxtföretag att investera i definitivt är sådant som tillhör denna kategori. Om det kan förutsättas att detta stämmer överens med sanningen torde det gälla ett inledande skede av samarbetet. Riskkapitalbolagen menar att en öppen, ärlig och rak kommunikation är att föredra, vilket av Tomkins¹³⁶ ses som grundläggande för att kunna utveckla tilliten och således borde även information som hållits undàngömd vid start kunna delas med tiden. Koza & Lewin¹³⁷ konstaterar att det är naturligt att förhållandet utvecklas med tiden och att inställningen till information och dess delande förändras med tiden och med den ökande tilliten till varandra.

Langefors¹³⁸ uttrycker att det för att information överhuvudtaget ska kunna kommuniceras krävs att de involverade organisationerna delar värderingar, syfte, språk, erfarenheter och plats.

5.3.2 Hur informationsbehovet mellan riskkapitalbolag och riskkapitalbolag förändras över tiden

Vid samkörning av respondenternas uppfattning, avseende hur informationsbehovet ser ut över de olika faserna dvs. mycket information i början och i slutet av samarbetet och sedan ett konstant informationsbehov av mindre karaktär däremellan, med Tomkins¹³⁹ kurva, behandlades informationsbehov kontra ökande tillit, framkommer ett antal aspekter att ta hänsyn till. Tomkins¹⁴⁰ menar att ju mer tillit det finns i förhållandet desto mindre information behöver delas. Detta i sin tur innebär att informationsbehovet är störst i början för att tilliten de samarbetande företagen emellan ska kunna utvecklas, en tanke som stämmer överens med respondenternas uppfattning. När tilliten är befäst behöver inte lika mycket information längre tillföras för att partnerskapet ska bibehållas. Vad som inte går att utläsa hos Tomkins¹⁴¹ är avslutningsfasen och det ökade informationsbehovet i detta. Det är antagligen så att informationen i detta läge ökar

¹³⁴ T. Magoulas, 2000, *Schools of thought*

¹³⁵ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

¹³⁶ *ibid*

¹³⁷ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

¹³⁸ B. Langefors, 1984, *The infological equation and decentralization*

¹³⁹ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

¹⁴⁰ *ibid*

¹⁴¹ *ibid*

medan tilliten, om allt ser ut som det ska, inte behöver öka utan ligger på samma nivå som tidigare, förhoppningsvis på en hög nivå med tanke på att samarbetet varit aktivt under en period.

5.3.3 Sätt att gå tillväga för att utbyta den information som behövs riskkapitalbolag emellan

Vissa av respondenterna har en något negativ syn på modern teknik och föredrar ett informationsutbyte i samband med styrelsemöte alternativt per telefon. Andra respondenter föredrar ett modernare arbetssätt involverande e-post och tillgång till inhämtande av information direkt ur samarbetspartners intranät. Nicolaou¹⁴² menar att interorganisatoriska system för kommunikation mellan flera organisationer har många fördelar men att det också kan skapa ett beroende mellan organisationer. Användandet av modern teknik och kommunikation via interorganisatoriska system ger ett kraftfullare sätt att arbeta än vad andra tekniker gör möjligt. Så länge medvetenhet finns om vilka svagheter och risker den moderna tekniken medför torde detta vara det absolut mest givande sättet att arbeta på under förutsättning att informationen ifråga lämpar sig för delande denna väg.

Då det gäller rent praktiska aspekter över hur informationen delas är Langefors¹⁴³ teorier av relevans där det konstateras att ju fler personer informationen ska spridas till desto fattigare måste budskapet vara för att uppfattas vilket innebär att även om fullständig information kan spridas med hjälp av informationsteknologi är det inte säkert att detta är det allra bästa sättet att hantera information av känsligare, strategisk karaktär, som ska delas mellan samarbetande riskkapitalbolag. Kontentan av detta torde bli att det behövs fastställda regler för vilken information som ska spridas samt på vilket sätt, ansikte mot ansikte kontra elektroniskt. Detta kan leda till att förhandlingar måste inledas för att finna ett svar på frågan.

5.3.4 Information som bör delas mellan riskkapitalbolagen och tillväxtföretaget

Tillväxtföretaget förutsätter ofta att det får tillgång till den information som delas mellan de samarbetande riskkapitalbolagen. Så lär dock inte alltid vara fallet, då vissa av riskkapitalbolagens respondenter menar att de är restriktiva med vilken information som det delas med sig utav.

5.3.5 Hur informationsbehovet mellan riskkapitalbolag och tillväxtföretag förändras över tiden

Informationsbehovet är som störst när det är tänkt att tillväxtföretaget ska säljas och ledningen pendlar i sin lojalitet mellan gamla och eventuella nya ägare. Var lojaliteten ligger är enligt Koza & Lewin¹⁴⁴ en kritisk faktor för hur nätverksarbetet ska lyckas. Det gäller att det finns tillräckligt mycket information tillgänglig för att kunna upprätthålla en balans åsyftande lojaliteten. Garette & Dussauge¹⁴⁵ menar att om en situation uppstår där parterna inte är överens kan detta paralysera samarbetet och således påverka alla aktörer, dvs. samtliga involverade riskkapitalbolag samt tillväxtföretaget.

¹⁴² A. Nicolaou, 2000, *A contingency model of perceived effectiveness in accounting information systems: Organizational coordination and control effects*

¹⁴³ B. Langefors, 1984, *The infological equation and decentralization*

¹⁴⁴ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

¹⁴⁵ B. Garette & P. Dussauge, 2000, *Alliances versus acquisitions: Choosing the right option*

5.3.6 Sätt att gå tillväga för att utbyta den information som behövs mellan riskkapitalbolag och tillväxtföretag

Flera respondenter menar att utbytet av information mellan riskkapitalbolag och tillväxtföretag kan ske via tillgång till tillväxtföretagets intranät. Det ses inte som ett lika stort hot att öppna upp sitt eget intranät gentemot ett tillväxtföretag som mot en samarbetspartner inom riskkapitalbranschen. En motpol till detta poängterar Tomkins¹⁴⁶ som är av åsikten att det är viktigt att inte bara träffas elektroniskt utan att ha ett nära förhållande, tillit, som utvecklas genom kontinuitet och upprepade möten.

5.4 Delproblem IV: Hur skall ett konkret samarbete avslutas?

5.4.1 Förutsättningar då ett påbörjat samarbete bör avslutas

Den logiska tidpunkten för att avbryta ett samarbete menar respondenterna samstämmigt är då det är dags att göra exit ur tillväxtföretaget.

Enligt Koza & Lewin¹⁴⁷ finns det ett antal olika anledningar till att samarbete avbryts varav en del skulle kunna vara uppenbara redan då samarbetet inleds medan andra visar sig först efter att samarbetet har inletts. Av dessa anledningar är det endast ett fåtal som nämns vid intervjuerna, brist på samarbete och tillit, icke kompatibla strategier, ena partnern ändrar strategi även om många andra aspekter är underförstådda.

Generella slutsatser som kan dras av branschen är att det finns ett antal olika aspekter som kan påverka när det är dags att göra exit och dessa förutsättningar kan ändras över tiden. Problem kan då uppstå i och med att det dyker upp nya förutsättningar som de olika riskkapitalbolagen måste ta hänsyn till, det kan visa sig att de inte längre är överens om tillväxtföretagets mål vilket i sin tur kan tvinga fram att samarbetet avbryts.

Om flera riskkapitalbolag samarbetar i ett antal tillväxtföretag är det ingen överraskning att turbulens i ett tillväxtföretag också kan återspegla sig på de andra samarbetsprojekten. Detta är dock inte den grundläggande anledningen till att samarbetet bör upphöra utan anledningen kan härledas tillbaka till det bolag där turbulensen har börjat och antagligen kommer aspekter som går att härleda till Koza & Lewin¹⁴⁸ att återfinnas här.

5.4.2 Konsekvenser av ett avbrutet samarbete

Viktigt är att tillväxtföretaget går så osårat som möjligt ur situationen. Tomkins¹⁴⁹ menar att om ett av de riskkapitalbolag som samarbetar kollapsar finns risken för att hela projektet kollapsar. Detta påverkar givetvis inte bara de samarbetande riskkapitalbolagen utan även tillväxtföretaget kommer att drabbas av konsekvenser.

5.5 Scenario

Ett scenario presenteras med hjälp av situationsmodellen. Scenariot bygger på de önskemål som erhållits från respondenterna avseende hur framtiden kan komma att se ut. För att detta ska vara möjligt kommer också en bild av nuvarande verksamhet och vilka intressenterna är att analyseras

¹⁴⁶ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

¹⁴⁷ M. Koza & A. Lewin, 2000, *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*

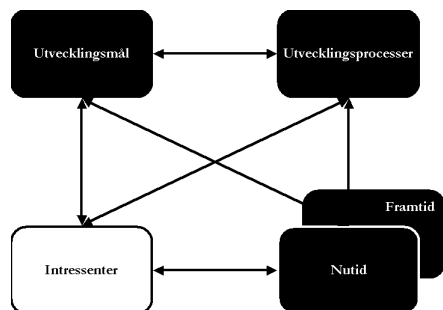
¹⁴⁸ *ibid*

¹⁴⁹ C. Tomkins, 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*

och presenteras, detta efter att ha tolkat den bild som respondenterna gett av verksamheten jämfört med relevant teori.

5.5.1 Intressenter

Figur 5-2 Situationsmodellen - Intressenter



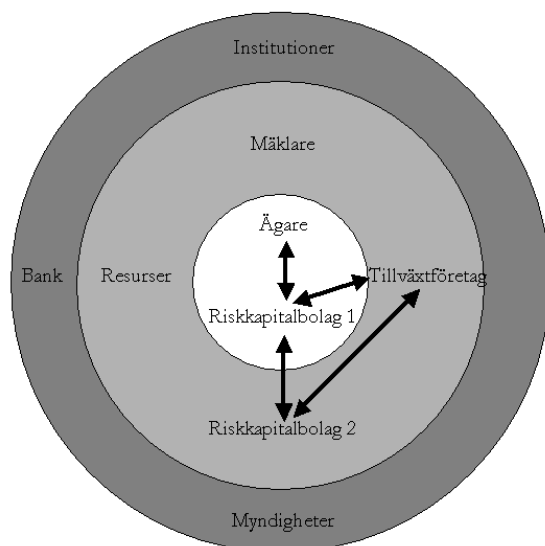
Källa: H. Enquist, 2001, *Projekt Delta Slutrapport*

5.5.1.1 Riskkapitalbolagens intressenter

Enligt respondenterna har riskkapitalbolagen interna och externa intressenter. De interna intressenterna utgörs av anställda medan externa intressenter är tillväxtföretag, mäklare, andra riskkapitalbolag samt organisationer som innehar olika typ av kompetens exempelvis juridisk expertis. Ytterligare intressenter är ägare, myndigheter, banker samt institutioner. Intressenterna befinner sig på olika nivåer när det gäller informationsdelningen.

Nedanstående figur visar intressenterna illustrerade enligt ovan med avsikt att klargöra deras inbördes förhållande där de tre ringarna symboliserar de olika aktörernas förhållande till riskkapitalbolaget, ju större avstånd desto vagare förhållande.

Figur 5-3 Riskkapitalbolagets intressenter



Källa: Egen

Den största delen av riskkapitalbolagets informationsdelning sker mellan de anställda och tillväxtföretagen. Respondenterna menar att det finns två olika typer av information som delas. Den ena typen är transaktionsinformation, dvs. information som behövs för det dagliga arbetet och information avseende hur utvecklingen av affärsidén fortskrider där delandet oftast sker med

hjälp av telefon alternativt e-post. Den andra typen av information som delas mellan parterna är mer av strategisk karaktär dvs. den information som parterna utbyter handlar om hur tillväxtföretaget strategiskt skall utvecklas. Detta informationsutbyte sker vanligtvis i form av personliga möten. Flera respondenter är av den åsikten att det är svårt att fatta strategiska beslut via telefon och e-post, då det krävs en mer personlig kontakt där känslor och kroppsspråk lättare kan tolkas.

Informationsdelande sker också mellan riskkapitalbolaget och dess ägare. Riskkapitalbolaget erhåller information från ägarna avseende hur riskkapitalbolaget skall drivas och ägarna erhåller information ifrån riskkapitalbolaget gällande hur investeringarna utvecklas. Detta delande av information sker genom kontinuerliga rapporteringar ofta med e-post som redskap.

Ett relativt litet informationsutbyte sker med övriga intressenter undantaget andra konkurrerande riskkapitalbolagen till vilka delandet av information i princip är näst intill obefintligt.

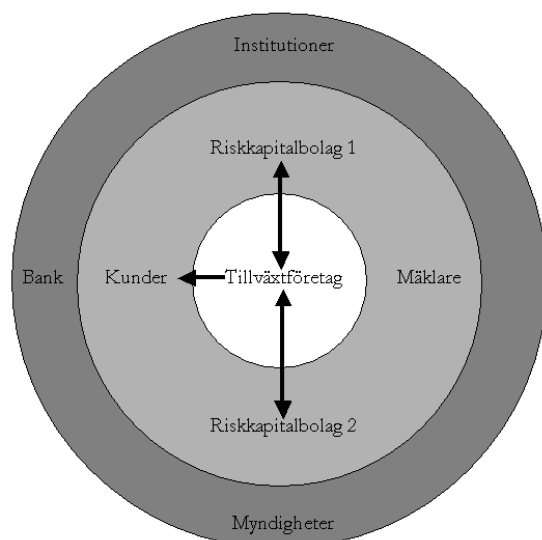
5.5.1.2 Tillväxtföretagens intressenter

Tillväxtföretagens interna intressenter utgörs av anställda medan externa intressenter är riskkapitalbolag, mäklare samt kunder. Ytterligare externa intressenter men av underordnad betydelse är myndigheter och banker. Tillväxtföretagets informationsdelning sker till största delen mot riskkapitalbolagen och den information som utbyts mellan parterna består till stor del av transaktionsinformation via telefon alternativt e-post. Informationsutbytet när det gäller strategiska frågor och beslut sker genom en personlig kontakt, dvs. genom möten mellan riskkapitalbolaget och tillväxtföretaget.

Ytterligare informationskanaler för tillväxtföretaget finns gentemot slutkunderna. Denna kommunikationsväg erhåller tillväxtföretaget synpunkter och idéer om hur dess produkter och affärsidé i stort sett uppfattas av slutkunderna. Informationen som erhålls denna väg är av största intresse för tillväxtföretaget då en indikation ges huruvida rätt spår följs eller inte.

Bilden nedan illustrerar tillväxtföretagets intressenter och de aktörer som är intressanta att erhålla information ifrån respektive att tillgodose med information.

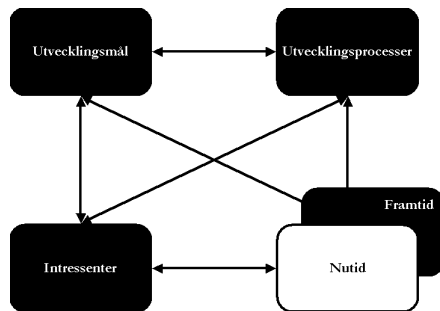
Figur 5-4 Tillväxtföretagets intressenter



Källa: Egen

5.5.2 Samarbeten i dagsläget

Figur 5-5 Situationsmodellen - Nutid



Källa: H. Enquist, 2001, *Projekt Delta Slutrapport*

Respondenterna är överens om att det idag sker relativt lite samarbete inom riskkapitalbranschen samt att de samarbeten som sker är löst kopplade. Det råder dock delade meningar om hur hög medvetenheten är i de befintliga samarbetena samt hur väl utformade dessa är. De respondenter som menar att tydliga samarbeten existerar är av den mening att detta kan härledas till att riskkapitalbolagen bildar ett managementbolag som i sin tur bildar en fond där sedan placerare, ofta institutioner, kan investera kapital och på så vis hjälpa riskkapitalbolaget att sprida sina risker.

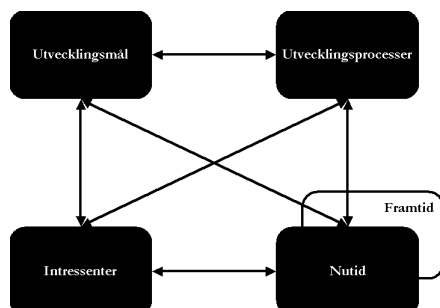
De respondenterna som är av åsikten att de idag aktuella samarbetena är relativt osynliga avser att det ständiga delandet av information riskkapitalbolag emellan kan ses som en typ av nätverkande. I detta nätverkande sker informationsspridningen till största delen via e-post, telefon alternativt via en personlig kontakt.

Kommentarer ifrån en av respondenterna indikerar att riskkapitalbolagens största resurs är de anställdas nätverk och att riskkapitalbolagen lever på inhämtandet av denna information, men påpekar i samband med detta att den information som sprids är ytterst begränsad.

Respondenterna är överens om att det är svårt att avgöra vilken information som utan risk kan delas med tanke på att vetskap om hur framtiden kommer att se ut inte existerar i någon större utsträckning och informationen då kan visa sig ha ett annat värde än idag.

5.5.3 Framtida samarbeten

Figur 5-6 Situationsmodellen - Framtid



Källa: H. Enquist, 2001, *Projekt Delta Slutrapport*

Det framkommer åsikter i intervjuerna avseende att den svenska riskkapitalmarknaden kommer att förändras under den närmsta tiden. Ett antal riskkapitalbolag kommer att bli uppköpta, andra kommer att vara tvungna att samarbeta både nationellt och internationellt och att endast ett fåtal riskkapitalbolag kommer att vara så pass starka att de kan klara sig på egen hand. Respondenterna

är övertygade om att en av de största förutsättningarna för att branschen skall överleva och fortsätta vara konkurrenskraftig är att riskkapitalbolagen utvecklar samarbetet till att vara mer sofistikerat dvs. ett samarbete grundat på delandet av information, kompetens likväl som kapital.

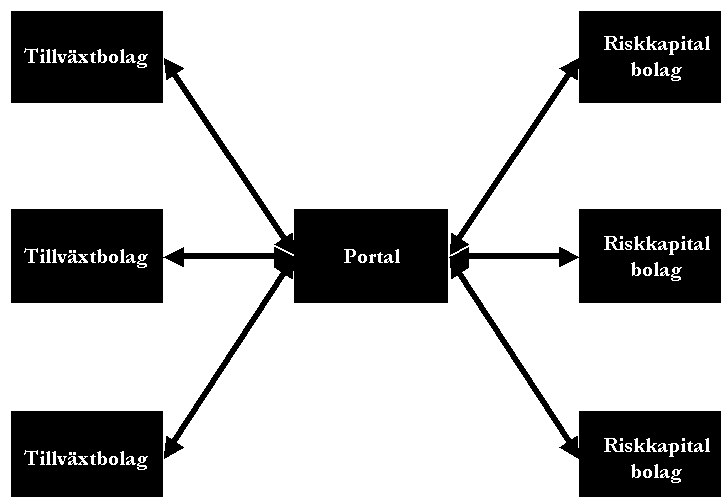
Det råder delade meningar om hur framtida samarbeten skall se ut. Vissa respondenter förespråkar ett mer intimt samarbete medan andra är av åsikten att mer hårt kopplade samarbeten, uppbundna genom kontrakt, är att föredra.

En lösning för att gå de respondenter till mötes som förespråkar mer intima samarbete skulle kunna vara att upprätta en portal över Internet i vilken branschens aktörer kan dela väsentlig information dvs. information av lättare vikt i motsats mot strategisk information.

Portalens syfte skulle inte enbart vara att stödja nätverkets dagliga informationsflöde utan skulle även vara ett forum där framtida utvecklingsfrågor diskuteras och beslutas. En av de stora anledningarna att använda Internet för delandet av information är att det ligger i Internets natur att informationen varken är bunden eller åtkomlig endast till ett land, något som ökar möjligheterna för internationella samarbeten.

Portalens främsta uppgift skulle vara att ge möjlighet till spridande av information samt att fungera som bas för ökat nätverkande mellan riskkapitalbolagen. Portalen är uppdelad i olika rum där uppdelningen ser ut på så sätt att riskkapitalbolagen får möjlighet för utbyte av information sinsemellan utan att tillväxtföretaget har tillträde till informationen. Samma sak gäller tillväxtföretagens kommunikation där det kan föras en störningsfri kommunikation utan att riskkapitalbolagen har tillträde till den del av portalen där informationen utbyts. Portalen har även ett gemensamt forum där information och kunskap skall kunna utbytas mellan alla involverade parterna. En förutsättning för detta torde vara att portalens ägare är en fristående part dvs. varken knuten till riskkapitalbolag eller något tillväxtföretag. Detta för att på ett förtroendefyllt sätt kunna argumentera för att informationen inte hamnar i orätta händer.

Figur 5-7 Riskkapitalbranschens portal



Källa: Egen

Modellen illustrerar hur tillväxtföretag respektive riskkapitalbolag har tillgång till portalen och hur komplexa förbindelserna mellan de olika parterna kan bli och ska ses i flera dimensioner. Riskkapitalbolagen har kontakt med varandra genom portalen, likaså har tillväxtföretagen kontakt med varandra, en sammanföring av dessa två parter är sedan möjlig dvs. mellan tillväxtföretag och lämpliga konstellationer av riskkapitalbolag.

Grundläggande för portalens existens är dess specifika inriktning mot interorganisatoriska samarbeten och det måste i anledning av detta också finnas möjlighet att kommentera tidigare samarbeten dvs. någon typ av utvärdering och betygsättning för att kunna utveckla samarbetsförmågan. För att få det hela att fungera är det av största vikt att riskkapitalbolagen profilerar vad de är intresserade av att medverka i för typer av samarbeten.

Det ska tilläggas att ovan framtidsscenario inte stöds av alla respondenter då bland annat en av dem menar att frågor kretsande kring fattande av beslut om den framtida utvecklingen, oavsett vilka hjälpmedel som existerar, fortfarande kommer att ske på samma sätt som idag dvs. med hjälp av e-post, telefon och personlig kontakt. Vidare menar samma respondent att det är svårt för människor att uttrycka alla känslor och tankar genom att inte ha en personlig kontakt där kroppsspråket skapar tilltro till den delade informationen och att ett mer informationsteknologibaserat delande av information än via e-post mer eller mindre är en omöjlighet.

Det senare stämmer väl överens med diverse författare, däribland Langefors¹⁵⁰, som menar att hjälpmedel baserade på informationsteknologi inte på ett godtagbart sätt kan användas för att dela alla typer av information. Idén med portalen faller dock inte med detta utan avsikten är att den ska användas för information som lämpar sig för delning denna väg dvs. transaktionsinformation. Den strategiska informationen som uppkommer bör utbytas ansikte mot ansikte.

Nedanstående tabell är avsedd att exemplifiera vilken typ av information det kan handla om, strategisk- kontra transaktionsinformation, beroende på i vilken fas av samarbetet de samarbetande riskkapitalbolagen befinner sig:

Tabell 5-1 Informationskategori beroende på fas

	Start	Löpande samarbete	Exit
Strategisk information	* Samarbetets mål * Definiering av mål	* Vidareutveckling av mål * Upprättande av kortsiktiga strategier	* Genomförande av exit * Kvarvarande riskkapitalbolag vid en investering
Transaktions information	* Trackrecord * Geografisk placering * Bransch	* Dagliga rutiner * Rapportering angående utveckling * Anställdas inställning	* Genererad vinst * Det investerade kapitalets utveckling

Källa: Egen

5.6 Sammanfattning av analys & diskussion

5.6.1 *Delproblem I: Vilka aspekter kan vara viktiga att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner?*

- * Då olika definitioner föreligger gällande vad nätverkande innefattar är det inte alltid riskkapitalbolagen är medvetna om att de är involverade i interorganisatoriska samarbeten.
- * Allianser inleds inte sällan i annat syfte än vad som uttalats offentligt.

¹⁵⁰ B. Langefors, 1984, *The infological equation and decentralization*

- * Ett samarbete riskkapitalbolag emellan kommer inte att vara starkare än vad värdet av investeringen är.
- * Hur samarbetspartnerns strategi ser ut vid ingången av ett samarbete tas hänsyn till, däremot reflekteras det inte över huruvida strategin kan ändras under arbetets gång.
- * Att tillväxtföretagen underskattar komplexiteten vid interorganisatoriska samarbeten kan härledas till deras skrala erfarenhet i dessa frågor.
- * Interorganisatoriska samarbeten kan klassificeras efter managementberoende kontra ägarberoende.
- * Grundläggande för riskkapitalbolagen och huruvida samarbete ses som positivt eller inte är en fråga om vad som kapitalmässigt ger de största framgångarna.
- * Tidigare fungerande samarbeten underlättar nya samarbeten.

5.6.2 *Delproblem II: Vilka faktorer kan främja respektive hämma interorganisatoriska samarbeten?*

- * Risk- och kostnadsdelande är en klassisk anledning till interorganisatoriska samarbeten. I riskkapitalbranschen är riskdelandet viktigare än kostnadsdelandet.
- * Att den information som erhålls är med verkligheten överensstämmande stämmer inte alltid då uppgiftslämnaren kan ha en andra agenda att följa.
- * Handlingssamarbete sker inte i någon större utsträckning inom riskkapitalbranschen utan fristående organisationer med syfte att idka kollektiv lobbying för branschen i helhet representerar detta samarbetssätt.
- * Positivt skulle vara om ett samarbete ger mervärde genom att möjlighet finnes att arbeta mot nätverkets mål utan att förlora fokus på egna mål.
- * Organisatorisk flexibilitet kan till viss del gå förlorad vid interorganisatoriska samarbeten.
- * Det är först när riskkapitalbolagen ser fördelarna med att dela med sig av sin information och sina kunskaper som vinsterna av ett samarbete finns att hämta.

5.6.3 *Delproblem III: Vilken information/kommunikation kan krävas och på vilket sätt skall den kunna delas mellan organisationerna?*

- * Viss information som hålls konfidentiell organisationerna emellan i början av ett samarbete kan delas då tilliten ökat.
- * Fastställda regler behövs för att kunna avgöra vilken typ av information som skall spridas ansikte mot ansikte kontra elektroniskt och fastställandet av dessa regler kan ske genom förhandlingar.
- * I avslutningsfasen av ett samarbete ökar informationsbehovet medan tilliten ligger kvar på en fortsatt hög nivå
- * Vissa riskkapitalbolag är restriktiva med vilken information tillväxtföretagen erhåller, något som inte alltid tillväxtföretagen är medvetna om.

5.6.4 *Delproblem IV: Hur skall ett konkret samarbete avslutas?*

- * Ett samarbetsavslut kan framtvingas om nya uppgifter framkommer avseende tillväxtföretagets situation.
- * Turbulenta situationer mellan riskkapitalbolag på ett plan, exempelvis i ett tillväxtföretag det samarbetas kring, kan framtvunga drastiska lösningar på andra plan dvs. ett avslut i ett annat tillväxtföretag.

5.6.5 Scenariot

- * En portal skapas till vilken tillväxtföretag och riskkapitalbolag får tillgång, vissa delar av portalen är privata och andra öppna för alla aktörer.
- * Portalen kommer att användas för att dela transaktionsinformation, strategisk information måste utbytas ansikte mot ansikte.

6 Slutsatser

Hur kan beslutsprocessen för strategiska samarbeten mellan bolag i riskkapitalbranschen effektiviseras med hänsyn tagen till informationsförsörjning?

För att effektivisera beslutsprocessen vid interorganisatoriska samarbeten ligger det en utmaning i att försöka behålla sin styrka och sina bidrag till alliansen alternativt acceptera att maktbalansen kommer att ändras och planera därefter. Det är också av största relevans, i linje med nätverksskolans definition av nätverkande, att inse att det finns ett antal olika varianter av samarbeten, en del mindre kända än andra. Det är inte alltid företag är medvetna om att de på olika sätt är involverade i interorganisatoriska samarbeten vilket kan vara fatalt. Ett antal allianser inleds av dunkla, dolda, skäl såsom exempelvis i syfte att vid senare tillfälle förvärva det företag som alliansen ingås med. Följaktligen kan ledningen i en organisation göra sitt livs misstag genom att inte ställa de rätta frågorna vid alliansdiskussionen vilket kan innebära att de omedvetet går med på att sälja verksamheten.

Ytterligare slutsatser som kan dras är att företag med tidigare erfarenhet från interorganisatoriska samarbeten har större möjlighet att lyckas med allianser än vad ovana organisationer har. Följaktligen skulle ett sätt att kunna effektivisera beslutsprocessen vara att studera den information och de lärdomar som existerar sedan tidigare, redan innan ett samarbete inleds, för att på så sätt genom ökad kunskap minska riskerna.

Samarbete mellan i stundtals konkurrerande företag inom riskkapitalbranschen kan innebära att den information företagen delar av olika anledningar inte är 100 procent korrekt. Vid beslutsprocesser är det av oerhörd vikt att den information som behandlas är sanningsenlig, då de beslut som tas annars baseras på felaktiga grunder och således inte kommer att ge det resultat som önskas. Detta ger i förlängningen att så långt det är möjligt bör all information som framkommer jämföras med andra källor om sådana finnes, åtminstone i den kritiska ingångsfasen av ett samarbete.

Beslutsprocessen kan också effektiviseras genom att konstatera att all information inte kan delas via Internet utan att det måste tas hänsyn till vilken information det handlar om och i vilken miljö informationen existerar. Detta ger i förlängningen att det för att säkerställa försörjningen av information är viktigt att fastställa mer detaljerat vad som är tänkt att delas via informationsteknologi, transaktionsinformation eller strategisk information. Avgörandet är i mångt och mycket en förhandlingsfråga mellan inblandade parter och grundläggande är att transaktionsinformation kan lämpa sig för delande via exempelvis Internet medan den strategiska informationen vinner på att utbytas vid personliga möten. Detta då den strategiska informationens komplexitet är mycket stor och inte på ett lätt sätt kan kommuniceras. Stora delar finns i de involverades hjärnor samt kroppsspråk och kan inte på ett vettigt sätt förmedlas via annat medium än personlig kontakt. Om informationen sprids på andra sätt, i större mängd, minskar förståelsen för dess innehåll och även om det skulle vara möjligt att rent fysiskt distribuera informationen skulle förståelsen vara obefintlig och således skulle förvirring uppstå.

Genom att använda sig av en portal via Internet kan beslutsprocessen vid samarbete mellan företag inom riskkapitalbranschen effektiviseras. Delandet av information sker utan några juridiska bidningar och göres möjligt med hjälp av informationsteknologi. Att ingen central maktfaktor existerar gör att formationer av företag bäst lämpade för varje situation kan skapas och ett framtida samarbetsmönster där en mix av kompetenser utnyttjas på bästa sätt oavsett huruvida denna kompetens finns att hämta inom landet eller utomlands.

7 Förslag till vidare studier

Intressant skulle vara att utvärdera hur tanken om en portal skulle kunna implementeras för att se huruvida ett mervärde verkligen kan skapas denna väg.

Ett område att vidare studera skulle också kunna vara att kartlägga internationella allianser och nätverkande för att se vilka fördelar och nackdelar som här skulle kunna uppnås jämfört med allianser, nätverkande, i en nationell kontext. För att genomföra en sådan studie krävs det en mer omfattande empirisk undersökning av flertalet aktörer på marknaden för att se hur olika länder skiljer sig åt i olika avseenden. Det skulle i samband med detta vara värdefullt att slutföra uppställningen enligt situationsmodellen dvs. specificera de utvecklingsmål som fastställs samt utvecklingsprocesserna för att nå dessa mål.

Avslutningsvis konstateras att det finns ett antal personer och teorier som förespråkar att all information kan delas via informationsteknologi och att det skulle vara intressant att se en undersökning som visar att detta också är möjligt i praktiken.

8 Källförteckning

8.1 Litteratur

Checkland, P., 1989, *Soft systems methodology*, Wiley, Chichester

Eneroth, B., 1992, *Hur mäter man "vackert" – Grundbok i kvalitativ metod*, 1st edition, Graphic Systems AB, Göteborg

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda forskna och rapportera*, 5th edition, Liber Ekonomi, Malmö

Helgesen, S., 1996, *Nätverksföretaget – Den flexibla organisationen*, Svenska Dagbladets Förlags AB, Borgå

Holme, I. & Solvang, B., 1991, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Hugoson, M.-Å., 1989, *Kommunikation mellan verksamhetsbaserade informationssystem*, Chalmers tekniska högskola, Göteborg

Kinney, T.C. & Taylor, J.R., 1996, *Marketing Research – An applied approach*, 5th edition, McGraw-Hill Inc., USA

Langefors, B., 1984, *The infological equation and decentralization*, Chalmers tekniska högskola, Göteborg

Lekvall, P. & Wahlbin, C., 1993, *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag AB, Göteborg

Lundahl, U. & Skärvad, P.-H., 1992, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Milgrom, P. & Roberts, J., 1992, *Economics, organization and management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Sveriges tekniska attachéer, 1998, *Nätverksföretaget – innovativt, flexibelt och virtuellt*, Nordisk bokindustri AB, Stockholm

8.2 Artiklar & tidskrifter

Barringer, B. & Harrison, J., *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*, Journal of Management, vol. 26, No. 3, s. 367 – 403, 2000

Bengtsson, M. & Kock, S., *"Coopetition" in business networks - to cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management, 29, s. 411 – 426, 2000

Bleeke, J. & Ernst, D., *Is your strategic alliance really a sale?*, Harvard business review, jan-feb, s. 97 - 104, 1995

Daft, R. L. & Macintosh, N. B., *A new approach to design and use of management information*, California Management Review, vol. 21, No. 1, 1978

Enquist, H., *Projekt Delta Slutrapport*, Institutionen för Informatik & Aerotechtelub, Göteborgs Universitet, 2001

Garette, B. & Dussauge, P., *Alliances versus acquisitions: Choosing the right option*, European Management Journal, vol 18, No. 1, s. 63 – 69, 2000

Jarratt, D. & Fayed, R., *The impact of market and organisational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector*, Journal of Business Research, 51, s. 61 – 72, 2001

Koza, M. & Lewin, A., *Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success*, European Management Journal, vol 16, No. 2 april, 2000

Lewit, H.G., *Appliant organization change industry*, Well, New York, 1964

Magoulas, T., *Schools of thought*, Institutionen för Informatik vid Göteborgs Universitet (stencil), Göteborg, 2000

Nicolaou, A., *A contingency model of perceived effectiveness in accounting information systems: Organizational coordination and control effects*, International journal of accounting information systems, 1, s. 91 – 105, 2000

Peppard, J., *Customer relationship management (CRM) in financial services*, European Management Journal, vol 18, No. 3 june, 2000.

Preble, J., Reichel, A. & Hoffman R., *Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry*, Hospitality Management, 19, s. 327 – 341, 2000

Tomkins, C., *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*, Accounting, Organizations and society, 26, s. 161 – 191, 2001

8.3 Seminarium & Presentationsmaterial

Venture capital seminarium, *Risikkapital och värdering*, Chalmers Innovation, Göteborg, 2001-03-13

Rask, J., *Innovations Kapitals presentationsmaterial*

8.4 Internet

http://www.dagensit.se/pub/ipsart.asp?art_id=11951 (Dagens IT), 2001-05-18

8.5 Bakgrundslitteratur

8.5.1 Litteratur

Fredriksen, O., 1997, *Venture capital firms relationship and cooperation with entrepreneurial companies*, Department of Management and Economics, Lidköping

Nielsen, T., 1994, *Risikkapitalboken*, Millhill Förlag, Alingsås

Schilit, W.K., 1991, *Dream makers and Deal breakers- Inside the Venture Capital Industry*, Prentice Hall, New Jersey

8.5.2 Artiklar & tidskrifter

Affärsvärlden, nr. 5., *Den nya högriskkapitalisterna*, 1998-01-28

8.5.3 Internet

<http://www.fek.umu.se/~ai/vc/index.htm> (Anders Isakssons hemsida, Isaksson forskar och undervisar på Umeå Universitet om Venture Capital och finansiering av mindre företag), 2001-05-18

<http://www.iva.se/> (Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien), 2001-05-18

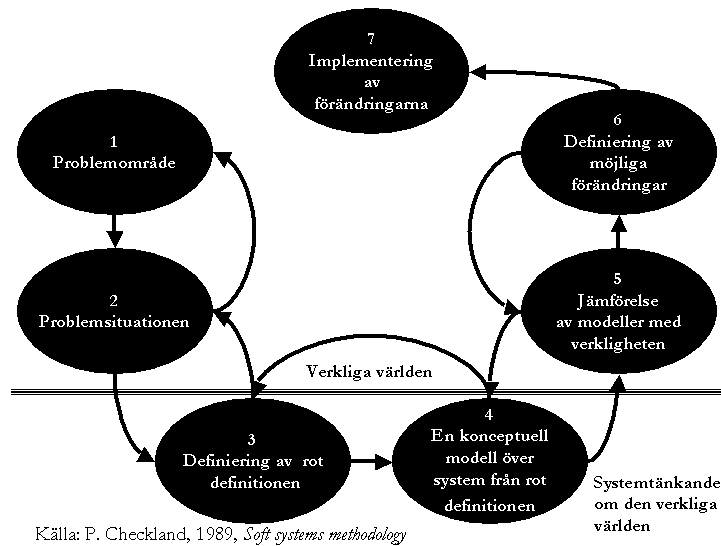
<http://www.pi.se/vencap/> (Svenska Riskkapitalföreningens hemsida), 2001-05-18

9 Appendix

9.1 Soft systems methodology (SSM)¹⁵¹

Checklands SSM är ett system som hjälper till att strukturera komplexa problematiska situationer där människan är involverad. Lärandet sker i sju steg och skall leda till att betydelsefulla åtgärder göres i den situation som är ämnad att förändras.

Figur 9-1 Soft Systems Methodology



9.1.1 Steg 1 & 2 - Upptäckandet & uttryckandet

Upptäckandet och uttryckandet av problemsituationen göres med hjälp av tre faser. Fas ett innebär att skapa sig en uppfattning om situationen i fråga genom att registrera de elementen i strukturen som är långsamt föränderliga. Fas två, registrering av de dynamiska elementen i processen som är ständigt förändliga. Fas tre, faserna ett och två jämförs mot varandra och bildar "klimatet" för situationen.

9.1.2 Steg 3 - Formalisering av rotdefinitionen

Skapandet av rotdefinitionen startar med att kartlägga samt nedteckna de namn på system som utför betydelsefulla aktiviteter. Systemen är tänkta att vara relevanta för den djupare utforskningen av problemsituationen som i slutändan ska leda till någon typ av förbättring.

9.1.3 Steg 4 - Byggandet av konceptuella modeller

Processen för modellbyggandet består av insamlandet av betydelsefulla verb som beskriver aktiviteterna i de system som finns specificerade i rotdefinitionen. Verben struktureras sedan efter dess logiska beroende. Aktivitet X (insamlandet av data) till aktivitet Y (omvandlandet av data till information) visar att Y är beroende av X. Ett sådant betraktande bestämmer sammansättningen av den operationella delen av systemet som i slutändan utför själva transformeringen.

¹⁵¹ P. Checkland, 1989, *Soft systems methodology*

9.1.4 Steg 5 - Jämförandet av modeller med "verkligheten"

Modellerna från steg fyra tillhandahåller ett medel för att revidera sin verklighetsuppfattning och skapar på så sätt även utrymme för diskussion. Detta åstadkommes genom fokusering på de skillnader som finns mellan modellerna och den tillhandahållna verkligheten. Eftersom modellerna är baserade på världsliga antaganden kommer diskussionen att rikta sin uppmärksamhet mot de givna antagandena som finns om verkligheten. Tillvägagångssättet genererar olika aspekter om hur den verkliga världen ser ut.

9.1.5 Steg 6 - Definiering av möjliga förändringar

Syftet med steg sex är att diskutera de möjliga förändringar som kan utföras för att förbättra problemsituationen. Diskussionsunderlaget ligger i de skillnader som finns mellan modellerna och verkligheten.

9.1.6 Steg 7 - Implementering

När förändringarna har accepterats som "önskvärda och utförbara" så genomförs implementeringen. Cirkeln har nu slutits.

9.2 Riskkapitalbranschen

9.2.1 Bakgrund om den svenska riskkapitalbranschens utveckling

Om det finns ett startår för den svenska riskkapitalmarknadens uppkomst så är det 1982 dvs. året då OTC-listan startades. OTC-listan tillkom med anledning av att den svenska industristrukturen ansågs vara föråldrad och i behov av förnyelse. Förnyelsen skulle underlättas genom bildandet av OTC-marknaden, något som ansågs nödvändigt för att skapa en bra exitmöjlighet för de ägare som ville ha ett tidsbegränsat ägande i olika företag. Tanken var att om det skapades en ny exitmöjlighet skulle utbudet på externt eget kapital för mindre företag öka, något som också blev fallet under de närmast följande åren. Figuren nedan exemplifierar hur sambandet föreligger mellan antalet projekt och tillgången på riskkapital.

Figur 9-2 Tillgång på projekt kontra tillgång på riskkapital



I ruta ett råder ett negativt klimat när det gäller tillgång på riskkapital och intressanta projekt. När sedan nytt riskkapital kommer marknaden tillhanda förändras karaktären, både projekt som är bra

och projekt som är mindre bra får tillgång till finansiering och ett närmande sker mot ruta två vilket påminner om perioden 1982 och framåt.¹⁵²

Under åren 1982-1984 grundades ett antal riskkapitalbolag och perioden kallades för ”den optimistiska perioden”.¹⁵³ Under denna period fanns det gott om företag som var intresserade av att satsa i mindre företag då det generellt ansågs vara ett sätt att få bra avkastning på kort tid. Under denna tid fanns det ett kapital på cirka tre miljarder kronor på marknaden avsett att användas i form av riskkapital. Av detta kapital härstammade ungefär hälften från staten och hälften från privata företag, fonder och försäkringsbolag.¹⁵⁴ Efter en kort tidsperiod visade det sig att alla bolag inte var helt förberedda på vad det innebar att vara riskkapitalister, främst saknades det tålamod som krävs. Med anledning av detta inleddes en ”shake out” period vilket ledde till att antalet riskkapitalbolag minskade till en tredjedel under åren 1985-1988. Trots minskningen av antalet bolag minskade inte det totala kapitalet utan det ökade istället under perioden.¹⁵⁵ Detta indikerar en god lönsamheten för de företag som överlevde.

Ruta tre kan associeras med perioden 1992 och framåt. Perioden kännetecknas av att tillgången på riskkapital ökar vilket i sin tur leder till att värderingen på projekten ökar.¹⁵⁶

Den svenska riskkapitalmarknaden under början av 1990-talet var ingen sprudlande marknadsplats bland annat beroende på rådande lågkonjunktur och kris i det finansiella systemen.¹⁵⁷ 1992 bestämde Sveriges Riksdag att en del av löntagarfondernas pengar skulle användas till att sätta fart på den svenska riskkapitalmarknaden och under 1992 och 1993 investerades 6,5 miljarder kronor i densamma.¹⁵⁸ Detta ledde fram till en marknadssituation involverande många affärsänglar och riskkapitalbolag.

Under 1999 investerade riskkapitalbolag elva miljarder i små onoterade företag. Det är fyra miljarder mer än under 1998 visar en undersökning gjord av Finanstidningen.¹⁵⁹ Den största branschen för dagens riskkapitalister är helt klart IT-branschen, men även branscher som medicin, hälsa och miljö anses vara intressanta branscher då alla dessa är branscher med hög tillväxtpotential. Anledningen till att IT är den allra största är inte bara den explosionsartade ökningen av IT-användningen i samhället, utan beror till del på att det går att skapa en lönsam verksamhet utan alltför stor kapitalinsats. Exempelvis är många av de mest framgångsrika mjukvarorna verk av endast en eller två personers arbete.¹⁶⁰

Ruta fyra framställer idag, år 2001, rådande situation. Ett antal riskkapitalister har lämnat marknaden på grund av resurs- alternativt tålamodsbrist. Förhållandet kan även bero på att premisserna för riskkapitalister förändras. Entreprenörer drabbas av riskkapitalisternas återhållsamhet då riskkapitalister som fortfarande är villiga att göra investeringar ställer allt högre krav. Faran ligger i att tillväxtföretagen bestämmer sig för att avstå från att kontakta riskkapitalisterna vilket för oss tillbaka till ruta ett.¹⁶¹

¹⁵² T. Nielsen, 1994, *Riskkapitalboken*

¹⁵³ O. Fredriksen, 1997, *Venture capital firms relationship and cooperation with entrepreneurial companies.*

¹⁵⁴ T. Nielsen, 1994, *Riskkapitalboken.*

¹⁵⁵ O. Fredriksen, 1997, *Venture capital firms relationship and cooperation with entrepreneurial companies.*

¹⁵⁶ T. Nielsen, 1994, *Riskkapitalboken*

¹⁵⁷ *ibid*

¹⁵⁸ Affärsvärlden nr. 5, 1998

¹⁵⁹ *ibid*

¹⁶⁰ T. Nielsen, 1994, *Riskkapitalboken*

¹⁶¹ *ibid*

9.2.2 Ett riskkapitalbolags arbetsgång

Det har på senare tid blivit allt vanligare att riskkapitalbolag bildar managementbolag vilka i sin tur bildar en fond där sedan placerare (ofta institutioner) kan investera kapital. Managementbolagen sköter sedan all kontakt med portfölj företaget i vilket de har satsat kapital. Ersättning kommer vanligtvis i form av en förvaltningsavgift samt andelar ur fondens avkastning. Vidare så sker även en fördelning av vinsten då fonden upplöses.¹⁶² Då företagets finansierings/kapitalbehov är olika i de olika stadierna i livscykeln så specialiserar sig riskkapitalbolagen ofta på olika faser. En av anledningarna till detta är att riskkapitalbolagen är benägna att ta olika mycket risk.¹⁶³

9.2.3 Riskkapitalbolagens urvalsprocess¹⁶⁴

När det gäller riskkapitalbolagen och valet av investeringsobjekt, tillväxtföretag, är urvalsprocessen strukturerad i fyra steg.¹⁶⁵

1. Första kontakten mellan tillväxtföretag och riskkapitalistbolag – detta steg utgörs ofta av en kortfattad presentation av de båda parterna.
2. I det andra steget görs en analys av kapitalbehov samt övriga förutsättningarna.
3. I det tredje steget genomförs en så kallad due diligence dvs. en grundlig genomgång av företaget.
4. Det fjärde och sista steget utgörs av själva avslutet det vill säga att ett kontrakt kommer till stånd.

För att underlätta ett eventuellt framtida samarbete är det viktigt att de båda parterna är överens i alla de olika stegen.

Riskkapitalbolagen är ofta aktiva ägare i de företag som de investerar i. Hur detta aktiva ägande ser ut varierar, vissa riskkapitalbolag arbetar mest med representation i styrelsen medan andra även tar en aktiv roll i portfölj företagets operativa verksamhet. Riskkapitalbolagens önskan är att minimera sina risker och en viktig del av denna process startar redan under den så kallade urvalsprocessen. Vidare medför den aktiva rollen att riskerna i samband med finansiering reduceras då riskkapitalbolaget erhåller en vidare insyn i tillväxtföretagets verksamhet än vad som hade gjorts vid en ren kapitalinvestering.

När det gäller riskkapitalistbolagets tillvägagångssätt vid bedömning av ett möjligt investeringsprojekt kan bedömningen ofta delas in i sex delanalyser som sedan ligger till grund för ett eventuellt investeringsalternativ en så kallad ”due diligenceprocess”. Dessa är i tur och ordning.¹⁶⁶

- * Företagsledning
- * Definition av Marknaden
- * Marknadens och försäljningsstrategi
- * Konkurrentanalys
- * Teknologisk analys
- * ”Skelett i garderoben”

¹⁶² <http://www.iva.se>

¹⁶³ <http://www.fek.umu.se>

¹⁶⁴ <http://www.iva.se>

¹⁶⁵ W.K. Schilit, 1991, *Dream makers and deal breakers - Inside the venture capital industry*

¹⁶⁶ J. Rask, *Innovations Kapitals presentationsmaterial*

Utöver själva bolagets egenskaper så beaktar även riskkapitalbolagen personerna bakom det kapitalsökande bolaget. Avseende fästs vid om det finns någon i bolagets styrelse som har drivit ett framgångsrikt företag tidigare, om alla i styrelsen är nödvändiga och om alla arbetar för en positiv utveckling av företaget. Ytterligare en viktig fråga som riskkapitalbolaget måste beakta är frågan om det finns det en naturlig ledare i företaget samt om några interna konflikter ligger latenta.

Vid en marknadsbedömning krävs det att det klart går att urskilja den målgrupp som är tänkt skall nyttja produkten. Följaktligen måste både köparen och den marknad som dessa befinner sig på definieras. En av anledningarna till marknadsbedömningens genomförande är att ett klarläggande ska ske angående huruvida marknaden är tillräckligt stor samt om marknadssegmentet är tilltagande eller stagnerande.

Vad gäller marknads- och försäljningsstrategier är det viktigt att skilja på marknadsföring och försäljning. Det bör också klargöras om det finns några intressekonflikter vad gäller sättet att sälja och marknadsföra produkten. Slutligen är det avgörande att den försäljningsstrategi som ska tillämpas är användbar och realiserbar inom överskådlig framtid.

Riskkapitalbolagets analys omfattar även en konkurrensanalys. Analysen ämnar kartlägga och syna konkurrenternas styrkor respektive svagheter på ett objektivt sätt. Varningstecken som angår konkurrentanalysen kan vara om ett blivande portföljföretag påstår att de inte har några konkurrenter, att de konkurrerar med en viss teknik eller om de hävdar att storföretagen inte begriper det fantastiska med just deras idé.

Vid den teknologiska analysen iakttas de bedömningar och uppskattningar som har gjorts angående marknads- och försäljningskostnader ur aspekten huruvida dessa är realistiska. En annan viktig fråga som måste ställas är täckningsbidragets riktighet. Vidare bör även i samband med denna analys en känslighetsanalys genomföras. Ytterligare varningssignaler för riskkapitalbolagen är om den kapitalsökande parten påstår att det endast behöver just den här krediten och sedan ingenting mer, något som mycket sällan är med sanningen överensstämmande.

Den kanske viktigaste analysen utforskar de eventuella ”skelett i garderoben” som kan finnas i bolaget. När denna analys göres är det viktigt att titta på följande punkter:

- * Ledningens bakgrund
- * Är företaget inblandade i någon juridisk tvist?
- * Är värdet på eventuella patent och licenser korrekt värderade?
- * Är de inblandade tillräckligt engagerade för att kunna driva företaget?

Det finns även inom detta område vissa varningssignaler som bör beaktas. Bland dessa bör vaksamhet finnas avseende referenser på personer och huruvida de stämmer eller inte samt om det finns osäkerheter angående det ekonomiska materialet.¹⁶⁷

¹⁶⁷ J. Rask, *Innovations Kapitals presentationsmaterial*

9.2.4 Tillväxtföretagets urvalsprocess¹⁶⁸

Nedanstående steg är viktiga att ett tillväxtföretag att ha klart för sig innan kontakten med en möjlig investeringspartner/riskkapitalbolag.¹⁶⁹

I det första steget kan kraven från tillväxtföretaget vara exempelvis att bolaget skall børsintroduceras inom fem år eller att bolaget skall få tillgång till resurser för forskning och utveckling. Dessutom är det viktigt att tillväxtföretaget sätter ut riktlinjer vad det gäller för typ av finansiering, tidsperspektiv och ägande. Kravspecifikationen kan också innehålla riskkapitalbolagets engagemang i företaget exempelvis entreprenörens möjlighet att utnyttja riskkapitalbolagets nätverk. Möjlighet skall också finnas för tillväxtföretaget att kunna avbryta samarbete om så är nödvändigt och det måste specificeras under vilka förutsättningar detta kan ske.

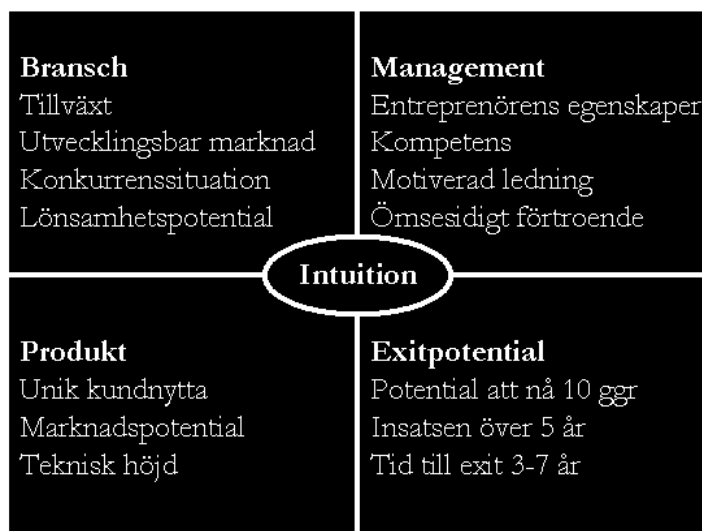
I steg två gäller det för tillväxtföretaget att välja en finansiär som har erfarenhet av liknande tidigare investeringar. Det är dessutom viktigt att utreda branschfarenhet, kompetens samt vilka finansiella resurser finns att dra nytta av hos riskkapitalbolaget.

Vid ett eventuellt samarbete är personkemi och företagskultur viktiga parametrar för att på ett smidigt sätt kunna arbeta tillsammans. Det är dessutom viktigt att ha klart för sig vem som skall ha den slutgiltiga bestämmanderätten över viktiga beslut. För att inte bli vilseledd av de avtalsmallar som riskkapitalistbolaget är i besittning av så bör alltid en fristående advokat kontaktas för råd.

9.2.5 Områdena som har en avgörande roll vid investeringar¹⁷⁰

Fem områden som spelar en avgörande roll vid en tilltänkt investering. Områdena som riskkapitalbolaget analyserar hos tillväxtföretaget är bransch, management, produkt, exitpotential samt intuition.

Figur 9-3 Områden med avgörande roll vid investeringar



Källa: J. Rask, *Innovations Kapitals presentationsmaterial*

¹⁶⁸ <http://www.iva.se>

¹⁶⁹ Venture capital seminarium, 2001, *Riskkapital och värdering*

¹⁷⁰ J. Rask, *Innovations Kapitals presentationsmaterial*

Bransch avser om förmåga att växa sig starkare finns eller om marknaden redan är mättad. Har marknaden kapacitet att utvecklas vidare och hur starkt är aktörerna på marknaden etablerade. Intressant är också hur branschens lönsamhet ser ut och generellt om det finns hög- eller lågkonjunktur i sikte.

Management avser tillväxtföretagets förmåga att driva affärsidén och huruvida kompetensen finns inom företaget eller måste tas in externt. Frågor av relevans är hur väl motiverad ledningen är och om det råder några interna konflikter. Av intresse är också graden av förtroende för ledningen och dess strategi.

Produkten handlar om att avgöra om de tekniska funktionerna är realistiskt genomförbara och om finns det någon avsättningsmarknad för produkten.

Exitpotential avser huruvida det finns potential för investeringen att ge en hög avkastning och i så fall vilket tidsperspektiv det hela handlar om dvs. när investeringen skall säljas, exit.

Intuition avser den aspekter som inte kan värderas på annat sätt än genom känsla.

9.3 Ordlista

Affärsängel	Informella riskkapitalinvesterare. Affärsänglar är till största delen företagsledare som har trappat ned på arbetet och vill använda sin kunskap och sina erfarenheter för att hjälpa småföretagare. Investeringarna sker antingen rent ekonomiskt i syfte att erhålla vinst eller till viss del som välgörenhet.
Avkastningstid	Den tidsperiod det tar innan investeringen ger avkastning.
Due diligence	En omsorgsfull analys över tillväxtföretag och dess affärsplan.
Exit	Avslutandet av riskkapitalbolagets engagemang i ett tillväxtföretag.
OTC	Over the counter dvs. en marknadsplats där mindre handel av värdepapper sker genom sammanföring av köp respektive säljanbud med hjälp av en intermediär.
Tillväxtföretag	Företag som erhåller riskkapital.
Trackrecord	Facit av ett riskkapitalbolags tidigare investeringar, har det gått bra eller inte.

9.4 Intervjufrågor till riskkapitalbolag

Intervjufrågorna har erhållits genom att delproblemen som erhållits ifrån respondenterna vid tidigare tillfälle har samkörts med det som framkommer i teorikapitlet.

9.4.1 Grundläggande frågor

- * Vilka är Era arbetsuppgifter idag?
- * Hur lång erfarenhet har Ni av riskkapitalbranschen?
- * Vilka aktörer finns inom branschen?

9.4.2 Hur ser samarbete mellan riskkapitalbolag ut idag

- * Är samarbete mellan riskkapitalbolag vanligt idag?
- * Vilka skäl finns för samarbete idag?
- * På vilka sätt samarbetar det idag?
- * Vilka fördelar/vinster respektive nackdelar/hot/risker existerar vid samarbeten inom riskkapitalbranschen?
- * Hur ser Ni på informationsutbytet mellan samarbetande riskkapitalbolag?

9.4.3 Interorganisatoriska samarbeten - Sökningsfas

- * Vilka kriterier är viktiga att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner?
- * Vilken information är nödvändig att veta om den eventuella samarbetsparten?
- * Hur viktigt är det att lyssna på entreprenören och vad han har att säga om ett samarbete mellan två riskkapitalbolag?

9.4.4 Att inleda samarbete – Initierings/valfas

- * Vilka former är lämpliga för samarbete?
- * Vilka aspekter är avgörande för att inleda ett konkret samarbete på ett bra sätt?

9.4.5 Information, riskkapitalbolag kontra riskkapitalbolag

- * Vilken information bör delas mellan riskkapitalbolaget vid ett samarbete?
- * Förändras informationsbehovet med tiden om det tittas på olika faser som genomgås: sökningsfas, initierings/valfas, etableringsfas, fortlöpandefas, avslutningsfas?
- * På vilket sätt bör det gås tillväga för att utbyta den information som behövs?

9.4.6 Information, riskkapitalbolag kontra tillväxtföretag

- * Vilken information bör delas mellan riskkapitalbolagen och tillväxtföretaget?
- * Förändras informationsbehovet med tiden om det tittas på olika faser som genomgås: sökningsfas, initierings/valfas, etableringsfas, fortlöpandefas, avslutningsfas?
- * På vilket sätt bör det gås tillväga för att utbyta den information som behövs?

9.4.7 Att avsluta samarbete - Avslutningsfas

- * Under vilka förutsättningar bör ett påbörjat samarbete avslutas?
- * Vad kan konsekvenserna bli av ett avbrutet samarbete?
- * Vilka aspekter är avgörande för att avsluta ett konkret samarbete på ett bra sätt?

9.4.8 Hur ser samarbete mellan riskkapitalbolagen ut i framtiden

- * Vilka slags samarbeten kommer att ses i framtiden inom riskkapitalbranschen?
- * Hur kommer utvecklingen att se ut avseende mängden samarbeten framöver mellan riskkapitalbolag?
- * Vilka förbättringsåtgärder skulle Ni vilja föreslå för att få samarbeten att fungera smidigare framöver?

9.5 Intervjufrågor till tillväxtföretag

9.5.1 Grundläggande frågor

- * Vilka är Era arbetsuppgifter idag?
- * Hur lång erfarenhet har Ni av riskkapitalbranschen i egenskap av entreprenör/tillväxtföretag?
- * Vilka aktörer finns inom riskkapitalbranschen?

9.5.2 Hur ser samarbete mellan riskkapitalbolag ut idag

- * Vilka fördelar/vinster respektive nackdelar/hot/risker existerar vid samarbeten riskkapitalbolag emellan för Er som entreprenörer?
- * Hur ser Ni på informationsutbytet mellan samarbetande riskkapitalbolag, påverkar det Er?

9.5.3 Interorganisatoriska samarbeten - Sökningsfas

- * Hur viktigt är det att Ni som entreprenör får ge Er åsikt vid ett eventuellt samarbete mellan två riskkapitalbolag?

9.5.4 Information, riskkapitalbolag kontra tillväxtföretag

- * Vilken information bör delas mellan riskkapitalbolagen och tillväxtföretag?
- * Förändras informationsbehovet med tiden om det tittas på olika faser som genomgås: sökningsfas, initierings/valfas, etableringsfas, fortlöpandefas, avslutningsfas?
- * På vilket sätt bör det gås tillväga för att utbyta den information som behövs?

9.5.5 Hur ser samarbete mellan riskkapitalbolag ut i framtiden

- * Vilka slags samarbeten kommer att ses i framtiden inom riskkapitalbranschen?
- * Vilka förbättringsåtgärder skulle Ni vilja föreslå för att få samarbeten att fungera smidigare framöver?

9.6 Respondenter

9.6.1 Rouzbeh Pasha, Pilotfish, respondent representerande tillväxtföretag

Rouzbeh är en av grundarna till Pilotfish och arbetar idag huvudsakligen som affärsutvecklare.

Teoretisk erfarenhet ifrån riskkapitalbranschen sträcker sig tillbaks i tiden till 1998 och Chalmers entreprenörsutbildning. Praktisk erfarenhet från mars 1999 då Pilotfish grundades och kapital samlades in för finansieringen.

9.6.2 Stefan Jansson, Syncore Tech, respondent representerande tillväxtföretag

Stefan är VD, styrelseledamot och delägare i Syncore Tech, ett företag han även var med och grundade, och har övergripande ansvar för marknadsföring, ekonomi, produktion och personal.

Erfarenhet ifrån riskkapitalbranschen varierar dels genom grundandet av Syncore Tech samt även genom att ha varit anställd i ett portföljbolag inom New Media Spark. Den totala erfarenheten av riskkapitalbranschen överstiger således ett år.

9.6.3 Christer Beckard, Handelsbanken, respondent representerande extern part

Christer är ansvarig för IT-analytiker på Handelsbanken och har arbetat med riskkapital i olika former sedan 1996.

9.6.4 Håkan Johansson, EQT Partners, respondent representerande riskkapitalbolag

Håkan är en av tolv partners hos EQT Partners och har som arbetsuppgift att vara projektledare för projekt på affärssidan.

Erfarenheten av riskkapital innefattar två år på EQT och dessförinnan anställningar hos Electrolux samt Volvo vilket även därifrån gett viss kontakt med riskkapitalbranschen

9.6.5 Mattias Larsson, Bure Equity, respondent representerande riskkapitalbolag

Mattias är anställd på Bure Equity som projektledare och arbetsuppgifterna innefattar att agera stöd åt andra delar inom företaget sysslandes med riskkapital.

Erfarenhet ifrån branschen innefattar ett halvår hos Bure. Den totala erfarenheten av riskkapitalbranschen innefattar två till tre år.

9.6.6 Per Wassén, Emerging Technologies, respondent representerande riskkapitalbolag

Pers arbetsuppgifter hos Emerging Technologies innefattar att strukturera den befintliga portföljen samt leda utvärdering av för investering potentiella tillväxtföretag.

Erfarenheten av riskkapitalbranschen omfattar ungefär ett halvår i operativ roll och totalt tre års erfarenhet ifrån branschen i sin helhet.