



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

# Y COMBINATOR

*- En unik plattform för  
entreprenörskap i Silicon Valley*

---

Magisteruppsats i Företagsekonomi  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Management, Vårterminen 2009  
Handledare: Björn Remneland

**Författare: Nils Alströmer**

## **FÖRORD**

Denna magisteruppsats utgör en del av mina avslutande studier vid Handelshögskolan och Göteborgs Universitet. Uppsatsens genomförande, delvis förlagd till San Francisco och Silicon Valley, har varit mycket lärorik och har gett mig en god inblick i den typ av entreprenörskap som återfinns där.

Jag vill tacka ett par personer som varit mycket betydelsefulla i mitt arbete. Först och främst vill jag framföra ett stort tack till min handledare Björn Remneland, forskare vid företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Björn har med sin kunskap inom entreprenörskap visat ett stort engagemang för mitt arbete.

Vidare vill jag rikta ett stort tack till samtliga respondenter för den tid ni avvarat för mina intervjuer.

Göteborg, juni 2009

Nils Alströmer

# SAMMANFATTNING

**Magisteruppsats i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Management, vårterminen 2009**

**Handledare:** Björn Remneland

**Författare:** Nils Alströmer

**Titel:** Y Combinator – *En unik plattform för entreprenörskap i Silicon Valley*

**Nyckelord:** Entreprenör, Entreprenörskap, Startup, Nätverk, Legitimitet, Silicon Valley, Y Combinator

**Bakgrund:** Silicon Valley har en unik kultur präglad av nyföretagande och anses av många vara världens främsta centrum för entreprenörskap och innovation. Ett fåtal företag eller s.k. startups skriver framgångssagor, men långt ifrån alla. Finns det några genvägar och hjälpmedel för att bli en framgångsrik entreprenör i Silicon Valley? Hur viktigt är ett personligt nätverk? Vilken betydelse har en finansiell investering, dels rent ekonomiskt, men också i förhållande till vikten av ett stort nätverk och avgörande rådgivning? Vad har ett gott rykte, en legitimitet, för betydelse för framgång? Denna studie avser att diskutera dessa frågor genom en koppling till företaget Y Combinator, vad som framstår vara en unik plattform för startups i Silicon Valley. Y Combinator beskrivs troligen bäst som en ”starta eget-skola” för startups med rådgivning, personliga nätverk och finansiell hjälp som viktiga faktorer.

**Syfte:** *Studiens syfte är att ur en startups synvinkel beskriva och definiera företaget Y Combinator som företag samt dess affärsidé i syfte att påvisa ett nytt sätt att tänka och agera på marknaden. Studien avser vidare belysa vilken betydelse och påverkans effekt Y Combinator har och har haft för startups i Silicon Valley. Vidare syftar studien till att påvisa vilka faktorer som i den initiala fasen av en startup anses viktigast att fokusera på för entreprenörer i Silicon Valley.*

**Tillvägagångssätt:** Studiens valda angreppssätt är en kvalitativ metodik med fem stycken djupintervjuer genomförda i Silicon Valley, vintern 2008. Respondenternas berättelser står i centrum för studien. De fem respondenterna är alla entreprenörer i Silicon Valley och samtliga har deltagit med startups inom ramen för Y Combinator.

**Resultat och slutsatser:** Studiens resultat påvisar framförallt tre utmärkande faktorer som startups anser vara viktiga att fokusera på i den initiala fasen. För det första, idéskapandet där idén ofta växer fram organiskt och inte sällan förändras på vägen. Fokusering på produkten där intäktsgenerering ej är prioriterat initialt är det andra. Det tredje är faktorn om risktagande som respondenterna inte nödvändigtvis ser som negativ. Gällande Y Combinator framstår fyra faktorer som klart utmärkande. Dessa faktorer är; Y Combinators entusiasm och kunskap gällande rådgivning, tillgången till ett ökat nätverk, en ekonomisk investering samt en ökad legitimitet.

# ABSTRACT

**Master Thesis in Business & Administration**  
**School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg**  
**Management, spring semester 2009**  
**Tutor:** Björn Remneland

**Author:** Nils Alströmer

**Title:** Y Combinator – *A unique platform for entrepreneurship in Silicon Valley*

**Keywords:** Entrepreneurial, Entrepreneurship, Startup, Network, Legitimacy, Silicon Valley, Y Combinator

**Background:** Silicon Valley has a unique culture of innovation and is regarded by many as the world's foremost center for entrepreneurship. A few companies, or so-called startups, write success stories. However, are there any shortcuts on the way to success as an entrepreneur in Silicon Valley? How important is a personal network? How important is a financial investment? Why is a large network along with good advices important? In what way is a good reputation - a legitimacy - important for startups? This thesis attempts to discuss these questions through a relation to the firm Y Combinator, which seems to be a unique platform for startups in Silicon Valley. Y Combinator is probably best described as a "start-up school" with advice, networking and financial assistance as important factors.

**Objective:** *This study attempts to describe and define Y Combinator, from a startup's point of view, in order to demonstrate a new way of thinking and acting on the market. The study also intends to highlight the importance and influence Y Combinator has and has had for startups in Silicon Valley. Furthermore, the study intends to highlight particular factors in the important initial phase of a startup in Silicon Valley.*

**Approach:** The selected approach of this thesis is a qualitative method including five interviews carried out in Silicon Valley in the winter of 2008, with the focus put on the storytelling. The five respondents are all entrepreneurs in Silicon Valley and they have all participated with their startups in the context of Y Combinator.

**Results and conclusions:** The results regarding the initial phase of a startup are based on the respondents' answers, which indicate three characterizing factors which the startups consider most important. The first is that the original idea often is exposed to a lot of change. The second factor focuses on the product, where creating revenues is not a priority. The third factor is the risk taking, where entrepreneurs in Silicon Valley do not necessarily see risk taking as something particularly worrisome. When dealing with Y Combinator as a company the study has found four main factors that are clearly prominent from the respondents' answers. These factors are; Y Combinators enthusiasm and way of giving advice, access to a superior network, the monetary investment and increased legitimacy for the startups.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 Y COMBINATOR SOM ENTREPRENÖRIELL DRIVKRAFT? .....	3
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	4
1.4 METODVAL .....	5
1.5 DISPOSITION .....	5
<b>2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....</b>	<b>6</b>
2.1 ENTREPRENÖRENS ROLL.....	6
2.1.1 DEFINITIONER AV ENTREPRENÖRSKAP .....	7
2.2 NÄTVERKSTEORI .....	8
2.3 ENTREPRENÖRENS PERSONLIGA NÄTVERK .....	9
2.4 LEGITIMITET .....	11
2.5 LÄRANDETEORI I SOCIALA SAMMANHANG .....	13
2.5.1 COMMUNITIES OF PRACTICE.....	13
2.5.2 THE TACIT KNOWLEDGE .....	15
2.6 SAMMANFATTNING AV DE TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTERNA.....	16
<b>3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....</b>	<b>17</b>
3.1 BAKGRUND OCH GENOMFÖRANDE .....	17
3.2 ATT SÄTTA BERÄTTELSEN I CENTRUM .....	18
3.3 URVAL AV INTERVJURESPONDENTER .....	19
3.4 STUDIENS KVALITATIVA INRIKTNING.....	20
3.5 INTERVJUFÖRFARANDET .....	21
3.6 BEARBETNING AV INTERVJUMATERIALET .....	22
3.7 STUDIENS GENERALISERBARHET, TROVÄRDIGHET OCH SVAGHETER .....	22
<b>4. EMPIRISKT RESULTAT .....</b>	<b>24</b>
4.1 PRESENTATION AV Y COMBINATOR .....	24
4.1.1 INKUBATORER PÅ ANDRA PLATSER .....	27
4.2 DJUPINTERVJUER .....	28
4.2.1 RESPONDENT I .....	28
4.2.2 RESPONDENT II .....	31
4.2.3 RESPONDENT III .....	33
4.2.4 RESPONDENT IV .....	35
4.2.5 RESPONDENT V .....	37

<b>5. ANALYTISK DISKUSSION .....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 INLEDANDE ANALYS .....</b>	<b>41</b>
5.1.1 IDÉSKAPANDET.....	41
5.1.2 SYNEN PÅ INTÄKTSKAPANDE.....	42
5.1.3 SYNEN PÅ RISKTAGANDE I UTVECKLINGSPROCESSEN.....	42
<b>5.2 DJUPARE ANALYS AV Y COMBINATOR .....</b>	<b>43</b>
5.2.1 NÄTVERKEN Betydelse.....	44
5.2.2 Y COMBINATOR OCH LEGITIMITET .....	45
5.2.3 Y COMBINATORS RÅDGIVNING KONTRA DESS FINANSIELLA HJÄLP .....	46
5.2.4 PÅ VILKET SÄTT ÄR Y COMBINATOR UNIKT? .....	48
<b>6. SLUTDISKUSSION.....</b>	<b>49</b>
<b>6.1 EN INLEDANDE SLUTSATS .....</b>	<b>49</b>
<b>6.2 FRAMTRÄDANDE FAKTORER KRING Y COMBINATOR .....</b>	<b>49</b>
6.2.1 SKULLE Y COMBINATOR FUNGERA I SVERIGE? .....	51
<b>6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERENSER .....</b>	<b>52</b>
<b>BILAGOR.....</b>	<b>55</b>
<b>BILAGA 1 – GENERAL QUESTIONS .....</b>	<b>55</b>
<b>BILAGA 2 – QUESTIONS ABOUT Y COMBINATOR .....</b>	<b>56</b>

## 1. INLEDNING

---

*Inledningskapitlet börjar med en allmän beskrivning av Silicon Valley och av entreprenörens roll mer specifikt. Vidare övergår bakgrunden i ett stycke som behandlar företaget Y Combinator. Detta följs av ett avsnitt rörande studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med en diskussion om studiens metodval samt en övergripande disposition över studien.*

---

### 1.1 Bakgrund

Området i norra Kalifornien, närmare bestämt sträckan mellan San Francisco och San Jose anses av många vara världens främsta centrum för entreprenörskap och innovation. Sedan ett antal decennier kallas området i folkmun för Silicon Valley. Namnet härstammar från företaget som började producera datorchip gjorda av kisel (*engelska silicon*) i området.

Områdets första teknikföretag sägs ha uppkommit genom att en professor från Stanford Universitetet var bekymrad över att hans bästa teknikstudenter var tvungna att flytta till USA:s östkust för att hitta arbete, speciellt inom området för radioteknik. Hans lösning var att etablera den nya radioteknologin lokalt på USA:s västkust. Stanfordstudenterna William Hewlett och David Packard grundade 1939 områdets första teknikföretag Hewlett-Packard. Företaget som startades i ett garage i Palo Alto, mitt i hjärtat av dagens Silicon Valley speglar än idag synen på entreprenörens viktiga initiala fas.<sup>1</sup>

Under 1970-talet kom en lågkonjunktur inom försvarsindustrin att drabba USA vilket borde ha tytt på en nedgång även för de då försvarsproducerande företagen i Silicon Valley. Recessionen drabbade visserligen Silicon Valley men företagen i området skiftade snabbt och började använda den militära tekniken som fanns att tillgå till att istället bygga kommersiella produkter. Tecken på nytänkande och innovation i området började redan här att urskiljas. Under nästa lågkonjunktur, omkring 1985, skiftade företagen vidare från att göra elektroniska chip till att istället börja bygga mikroprocessorer. Även 1990-talet hade sin recession, denna gång i flygindustrin, där områdets entreprenörer utnyttjade den tekniken till att istället göra nätverksbaserade applikationer.<sup>2</sup>

Det är under tider av ekonomisk tillbakagång som Silicon Valley verkligen har visat sig vara ett centrum för innovation och entreprenörskap. Hur kommer det sig då att det just i detta område startas nya företag även i tider av recession som borde betyda det motsatta? Det finns kanske inget entydigt svar på den frågan. I spåren av recessionen i slutet av 1970-talet växte små och medelstora företag fram som sedan kom att bli banbrytande i det nya Silicon Valley i början på 1980-talet. Den nya framgångsrika produktionen av elektroniska chip berodde framförallt på faktorer

---

<sup>1</sup> <http://www.netvalley.com/archives/mirrors/terman.html>

<sup>2</sup> <http://www.siliconvalleyonline.org/profile.html>

som; stora sociala nätverk, regionalt samarbete samt den infrastruktur som redan fanns i området.<sup>3</sup>

Marc Andreessen, grundare av företaget Netscape utvecklade 1994 Internets första grafiska webbläsare, Netscape Navigator. Andreessen flyttade till Kalifornien och var lokaliserad i Silicon Valley under Netscapes "storhetstid" på 1990-talet. Han summerar sin syn på Silicon Valley enligt följande:

*"Silicon Valley has the people, the venture capital, the infrastructure and the creative energy to turn ideas into successful businesses. Many places try to imitate the Valley, but none of them comes close"*<sup>4</sup>

Gustafsson (2002) skriver om Silicon Valley som en miljö med en unik "start-up" kultur. Han menar att det är mycket lätt att starta nya företag i den miljö som återfinns där. Kunskap, kapital, kulturell förståelse tillsammans med en mentalitet som öppet stödjer entreprenörskap, anser Gustafsson vara viktiga faktorer för Silicon Valleys framgång.<sup>5</sup>

*"Vi möter i Silicon Valley de entreprenöriella hjältarna, en ny generation aktörer på det praktiska och symboliska fältet i fotspåren på den entreprenörstraditionen starkt befäst alltsedan Henry Fords och Thomas Edisons dagar."*<sup>6</sup>

Silicon Valley främjar entreprenörskap och tillväxt på ett sätt som är svårt att hitta någon annanstans i världen. Jämförelser görs ofta med Silicon Valley, som betraktas som den absoluta förebilden för andra regioner i världen. Många regioner har försökt att kopiera Silicon Valley, men få, om ens någon, har lyckats fullt ut. Sammansättningen av universitet i absolut världsklass,<sup>7</sup> en koncentrerad av många riskkapitalbolag, infrastruktur samt en öppen företagskultur med fokus på bl.a. nätverk beskrivs således som de viktigaste och mest utmärkande faktorerna för Silicon Valleys framgång.

Drömmen om att bli en framgångsrik entreprenör är stor hos många människor i dagens Silicon Valley. Ett fåtal företag eller så kallade *startups*<sup>8</sup> skriver framgångssagor, men långt ifrån alla. Hur bär sig de framgångsrika entreprenörerna egentligen åt för att lyckas? Finns det några genvägar och hjälpmedel på vägen? Hur ser dessa i sådana fall ut i praktiken? Hur viktigt är personliga nätverk? Vilken betydelse har en monetär investering, dels som sådan, men också i förhållande till vikten av ett stort nätverk eller avgörande rådgivning? Har startupens legitimitet någon betydelse för framgång, i sådant fall på vilket sätt? Detta är exempel på

---

<sup>3</sup> Saxenian (1990).

<sup>4</sup> Moon Lee. C. et Al. (2000).

<sup>5</sup> Gustafsson (2002).

<sup>6</sup> Gustafsson (2002). sid.60.

<sup>7</sup> Framförallt Stanford University och University of California, Berkeley

<sup>8</sup> En startup eller start-up är ett företag med en begränsad operativ historia, ofta med teknisk inriktning. Företaget är relativt nytt på marknaden och befinner sig i en utvecklingsfas.



frågeställningar som ligger till grund för uppsatsen och som avses diskuteras i studien.

Silicon Valley kan anses ha blivit en metafor som spridit sig och en kopiering av konceptet både på regional nivå i form av t.ex. kluster och *triple helix*<sup>9</sup> samt på initiativnivå genom entreprenörscenters, entreprenörsutbildningar och inkubatorer finns idag i många länder världen över, även i Sverige. Med detta som grund kan det vara av intresse att på djupet penetrera Silicon Valley och en "inkubator" som återfinns där.

### **1.2 Y Combinator som entreprenöriell drivkraft?**

Paul Graham, entreprenör och inflytelserik person i Silicon Valley<sup>10</sup>, menar att det under utvecklandet av Silicon Valley på 1950-talet uppkom två nya tekniker, dels tekniken för att bygga integrerade kretsar (kretskort) men också en särskild teknik för att bygga en ny typ av företag med syfte att växa snabbt genom nyttjandet av ny teknik. Tekniken för att bygga kretsarna spred sig förhållandevis snabbt till andra länder medan tekniken för att utveckla en så kallad startup, med fokus på ny teknik stannade i Silicon Valley. Idag, omkring 50 år senare, menar Graham att tekniken för att initiera en startup endast finns i ett fåtal andra amerikanska städer men är undantag i större delen av världen och fortfarande klart mest utvecklad i Silicon Valley.<sup>11</sup>

I takt med Internets utveckling förändrades samhället och med det även företagandet. Att starta ett företag med inriktning mot Internet var bara i slutet av 1990-talet både dyrt och ofta svårt. På kort tid har det dock blivit allt enklare att starta eget företag eller en egen startup. Framförallt har hårdvara i form av servrar, bandbredd med mera drastiskt sjunkit i pris. En affärsidé kan idag realiseras, med Internet som kanal med bara ett fåtal klick.

Med denna utveckling följde enkelheten att skapa en hemsida och tillhandahålla en produkt eller tjänst. För en duktig programmerare är det inte svårt att med ny teknik utveckla en attraktiv tjänst. Svårare är det däremot att veta hur tjänsten kan spridas, att hitta användare till tjänsten samt att skapa ett gott rykte, en legitimitet, kring tjänsten och startupen bakom den. I utvecklandet av tjänsten behövs råd för hur tjänsten kan bli bättre. I många fall behövs också finansiell hjälp i form av riskkapital. Hur ska duktiga programmerare kunna fortsätta göra det de är bäst på, att programmera?

Lösningen på detta ansåg sig en entreprenör, ovannämnda Paul Graham, tillsammans med sina forna programmeringsvänner ha funnit. År 2005 startade Graham företaget Y Combinator. Företaget kom att agera som en sorts inkubator och såddfinansierare (*seed investor*) för duktiga programmerare med bra idéer. Y

---

<sup>9</sup> Triple helix är en samverkan mellan universitet, politik och näringsliv inom ett specifikt område

<sup>10</sup> [http://images.businessweek.com/ss/08/09/0929\\_most\\_influential/7.htm](http://images.businessweek.com/ss/08/09/0929_most_influential/7.htm)

<sup>11</sup> <http://paulgraham.com/highres.html>

Combinator tar emot ansökningar, samlar in potentiella entreprenörer med bra idéer och låter sedan dessa starta verksamheter under tre månader inom ramen för inkubatorn. Entreprenörerna får en liten summa pengar i utbyte mot ett antal procent i ägande. Y Combinator var knappast bara ytterligare en i raden av nya riskkapitalbolag på marknaden i Silicon Valley. Deras idé att bl.a. agera rådgivare i större utsträckning, att samla alla startups en gång i veckan för att lyssna till tidigare framgångsrika entreprenörer var en helt ny strategi på många sätt. Vidare standardiserade Y Combinator all pappersexercis för bl.a. bolagsregistrering så att grundare kan koncentrera sig på produktutveckling och programmering. Alla startups får tre månader på sig att bygga en attraktiv produkt eller tjänst. Paul Graham och Y Combinator trycker hårt på uttrycket, "Make something people want". Inkubatorperioden avslutas med en s.k. demonstrationsdag (*demo day*) där alla startups visar sina produkter och idéer för investerare och *affärsänglar*.<sup>12</sup>

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Utifrån ovanstående bakgrundsbeskrivning av Silicon Valley och dess utveckling tillsammans med en introduktion av företaget Y Combinator formuleras studiens syfte enligt följande:

*Studiens syfte är att ur en startups synvinkel beskriva och definiera Y Combinator som företag samt dess affärsidé i syfte att påvisa ett nytt sätt att tänka och agera på marknaden. Studien avser vidare belysa vilken betydelse och påverkans effekt Y Combinator har och har haft för startups i Silicon Valley. Vidare syftar studien till att påvisa vilka faktorer som i den initiala fasen av en startup anses viktigast att fokusera på för entreprenörer i Silicon Valley.*

Mot bakgrund av ovanstående syfte avser jag redogöra för Y Combinators affärsidé samt på vilket sätt Y Combinator bidrar med hjälp för startups i Silicon Valley. Syftet är också att beskriva entreprenörers syn på viktiga faktorer att fokusera på i den så viktiga utvecklingsfasen för startups i Silicon Valley. Utifrån detta resonemang formulerar jag studiens två forskningsfrågor enligt följande:

- Vilken eller vilka drivkrafter anser entreprenörer i Silicon Valley är viktigast att fokusera på i den initiala fasen av en startup?***
- Vilka faktorer utmärker Y Combinator som företag, samt på vilket sätt och i vilken utsträckning är Y Combinator behjälpliga för startups i Silicon Valley?***

---

<sup>12</sup> Affärsänglar tillhandahåller kapital för nystartade företag. Kapitalet består allt som oftast av affärsängelns egna kapital.

### **1.4 Metodval**

Detta avsnitt avser ge läsaren en kort och koncis inblick i uppsatsens valda metodutformning. En utförligare metoddiskussion återfinns i uppsatsens tredje kapitel, "*Tillvägagångssätt*".

Utformningen för denna studie bestämde jag relativt tidigt i uppsatsprocessen. Jag bestämde mig för att resa till San Francisco och Silicon Valley för att bl.a. undersöka den så ofta beskrivna entreprenörsanda som här anses återfinnas. Valet föll på att göra en kvalitativ studie med fördelen att kunna intervjua personer på plats i denna unika entreprenörsregion.

Djupintervjuerna genomfördes med ett antal entreprenörer, tillika grundare av startups inom ramen för Y Combinator. Djupintervjuer, enligt den kvalitativa metodiken kan anses ha fördelen att respondenterna själva lämnas utrymme att berätta fritt utifrån ett uppsatt tema. Från berättelsen kan forskaren sedan ställa följdfrågor för att förtydliga eventuella oklarheter.<sup>13</sup>

### **1.5 Disposition**

I studiens *teoretiska utgångspunkter* diskuteras de teorier som ansetts nödvändiga för studiens genomförande. Kapitlet behandlar och förklarar bl.a. begrepp som entreprenörens roll, legitimitet, nätverksteori och nätverkseffekter samt lärandeteori i sociala sammanhang. Avslutningsvis summeras kapitlet kort.

*Tillvägagångssättet* eller metodkapitlet finns till hands för att ge läsaren en bättre inblick i studiens genomförande. En kvalitativ berättande metod är valet för studien. Metodkapitlet diskuterar också studiens trovärdighet, intervjuförfarande etc.

Avsnittet *empiriskt resultat* inleds med en presentation av företaget Y Combinator. Vidare diskuterar kapitlet respondenternas syn på risktagande, intäktsgenerering samt Y Combinators betydelse som finansiell investerare kontra rådgivare. Kapitlet lyfter också fram nätverkseffekter och vikten av ett brett kontaktnät. Intervjuerna avslutas med respondenternas framtidsutsikter för sina respektive startups.

I den *analytiska diskussionen* förs en diskussion kopplat till det empiriska resultatet, i form av de genomförda djupintervjuerna, tillsammans med beskrivningen av Y Combinator. Dessa avsnitt kopplas till studiens teoretiska utgångspunkter som också diskuteras i kapitlet. Initialt berörs idéskapandet, synen på intäktsgenerering samt synen på risktagande. Analysens andra hälft berör en djupare diskussion rörande Y Combinator kopplat till de nyckelfaktorer studien påvisar.

I studiens avslutande kapitel, *slutdiskussionen* bemöts studiens resultat och analys och studiens nivå höjs ytterligare. De inledande frågeställningar besvaras och kapitlet avslutas med ett stycke rörande förslag till fortsatta studier inom ämnet.

---

<sup>13</sup> Holme & Krohn Solvang (1997).

## 2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

---

*Kapitlet behandlar studiens referensram och inleds med en förklaring av vilka egenskaper som brukar förknippas med en entreprenör, samt entreprenörens roll i samhället. Vidare följer ett avsnitt rörande nätverkseffekter och nätverksteori. Mot slutet av avsnittet diskuteras vikten av begreppet legitimitet. Avslutningsvis berörs lärandeteori i sociala sammanhang där begreppen "communities of practice" samt "the tacit knowledge" förklaras mer ingående.*

---

### 2.1 Entreprenörens roll

Frederic Bill och Bengt Johannisson (2004) menar att samhällets managementtänkande är dominerande både på marknaden och i samhället i stort vilket får till följd att en entreprenörs förhållningssätt och agerande gentemot övriga samhället kan anses vara irrationellt. Dock menar samma författare att omvänt, med entreprenören i centrum, vänds detta förhållningssätt och därmed torde *managers* i samhället istället agera irrationellt och entreprenören rationellt. Som ett resultat av detta omvända förhållande menar författarna att entreprenören således lägger lite tid på planering och mycket tid på improvisation, medan *managers* beslutsrationalitet istället leder till omvänd prioritering.<sup>14</sup>

Vidare kan en verksamhet eller ett företag drivas av olika mål. För det första kan verksamheten drivas i syfte att resultatet gagnar ägaren av verksamheten. För det andra kan syftet vara att gagna andra personer (förutom ägarens egenintresse) och för det tredje att verksamheten i sig skapar en upplevelse och en personlig tillfredställelse. Den traditionella national- och företagsekonomiska teorin sätter egennyttan i fokus och ser verksamhetens resultat och ekonomiska mål som meningen med företagandet. Detta synsätt är för många människor en självklarhet i en egenstartad verksamhet, dock inte för alla.<sup>15</sup>

Ett annat synsätt är altruism, där fokus hamnar på glädjen hos andra individer, utan att skaparen har något egenintresse i verksamheten. Helt enkelt en osjälviskhet där andras glädje blir till egen glädje för ägaren av verksamheten. Ytterligare ett annat synsätt är det då verksamheten kan ses som någon sorts "meningen med livet-uppgift" eller en väg till stärkt identitet för ägaren, enligt Bill och Johannisson.<sup>16</sup>

Författarna menar vidare att de individer som drivs av självförverkligande ser företagandet som en livsform, ett behov av att skapa något. Enligt detta synsätt blir marknaden endast en plats, en arena som används i realiseringen av ägarens idéer och verksamhet. Detta kan jämföras med managementtänkande individer som enligt författarna dominerar samhället och ser dessa irrationella individer som outsiders då de agerar på marknaden utan intresse av ekonomisk avkastning. Detta öde är dock något som de skapande individerna får anses finna sig i. Vare sig dessa

---

<sup>14</sup> Bill & Johannisson (2004).

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

individer agerar på marknaden, i den sociala ekonomin eller inom den offentliga sektorn drivs de framåt av något annat än ekonomisk avkastning och finner en glädje i kreativ organisering, något som enligt författarna Bill och Johannisson är en form av entreprenörskap.<sup>17</sup>

Samma författare lyfter fram Schumpeters tre drivkrafter som en förklaring till entreprenörens motivation. Den första drivkraften enligt Schumpeters teori är viljan till imperiebyggande och makt. Den andra drivkraften är tävlingsinstinkten och den tredje skaparglädjen. I den första drivkraften utgör ansamlandet av en privategendom en viktig faktor medan tävlingsinstinkten som utgör den andra drivkraften snarare utgörs av en mätning i relativ framgång. Den tredje drivkraften har alltså ingen koppling till ekonomiskt utfall vilket också särskiljer management, som är finansiellt kopplat helt och hållet, från entreprenörskap.<sup>18</sup>

### 2.1.1 Definitioner av entreprenörskap

Bill och Johannisson (2004) menar vidare att *"entreprenörskap innebär att i konkret handling och genom kreativ organisering (av resurser) skapa ny verksamhet. För att den nya verksamheten skall vara framgångsrik måste det mönsterbrytande bruket av resurser länkas till affärsmöjligheter."*<sup>19</sup> Här talar författarna också om Joseph Schumpeters olika former av innovationer knutna till utvecklingen av marknader, utvecklingen av produktionsprocesser och olika sätt att organisera sin verksamhet. Författarna skriver att *"en innovation är en uppfinning eller idé med kommersiell potential."*<sup>20</sup> Som en följd av detta blir entreprenörskapets uppgift att omsätta idén till handling, att kommersialisera idén. Entreprenörskap innebär också att ständigt vara fokuserad och att vara rörlig såväl i tanke som i handling.<sup>21</sup>

Ovanstående citat är en av många definitioner av begreppet entreprenörskap. En likartad syn, men istället av begreppet entreprenör, har författarna Hartmann och Wall (2005) som beskriver entreprenören som *"en person som i konkret handling skapar ny affärsverksamhet. Detta kan ske till exempel genom kommersialisering av en teknisk innovation eller genom att man organiserar marknaden på ett nydanande sätt."*<sup>22</sup>

En entreprenörs tillvaro upplevs ofta vara under förändring. Tillvarons rörelse bidrar till en naturlig utveckling av entreprenörens tankar och handlingsmönster. Lärandet ses här som en självklarhet. Omvänt gäller för de människor som ser förändringar som något onaturligt som sällan inträffar. Dessa individer söker istället en trygghet i gemensamma traditioner och personliga rutiner.<sup>23</sup>

---

<sup>17</sup> Bill & Johannisson (2004).

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Hartmann & Wall (2005).

<sup>23</sup> Bill & Johannisson (2004).

Övergången för en entreprenör, från en tidigare löntagarroll till en egen företagsverksamhet kräver, enligt Bill och Johannisson, omfattande organiseringskrafter för entreprenören såväl på ett mentalt som på ett praktiskt plan. Författarna menar att utmaningen inte endast är en fråga om praktisk ekonomisk rationalitet, utan även en existentiell utmaning, där tryggheten som löntagare byts ut mot en riskfylld företagarkarriär.<sup>24</sup>

Joseph Schumpeter bidrog, med sin bild av entreprenörskap, till en ökad förståelse för delar av rörelserna på en marknad. Kommersialiseringen av nya innovationer bryter ner tidigare existerande teknologier och hela branscher.

*"Entreprenörskap betyder här alltså att åta sig en nydanande uppgift, att anta utmaningen att förverkliga en egen idé, att forma en vision och verka för dess realisering. Entreprenörens tro och vilja är vägledande vid fullgörandet av detta självplågande uppdrag. Utmaningen för entreprenören är alltså att bemästra en mångtydig omvärld så att egna ideal kan omsättas i handling."*<sup>25</sup>

Författarna Bill och Johannisson menar också att entreprenörskapet som en mänsklig aktivitet i grunden är en kollektiv aktivitet. Sällan verkar företagsamma människor, entreprenörer, i avskildhet. Ofta söker en entreprenör istället upp likasinnade personer för att dela sitt intresse och sin entusiasm. Författarna menar att det är just denna förmåga att genom gemensamma insatser skapa något nytt, som förändrar marknaden och som utmärker entreprenörer. Till en början behövs alltid en individs initiativ för att starta något, men därefter skall verksamheten helst driva sig själv genom att andra individer gör anspråk på att få deltaga.<sup>26</sup>

## **2.2 Nätverksteori**

Många IT-relaterade företag använder, enligt Shapiro och Varian (1999) ett etablerat format eller system för sin produkt gentemot sina konsumenter. När värdet av en produkt för en kund är beroende av hur många andra användare produkten har brukar det i ekonomiska termer talas om nätverksexternaliteter eller nätverkseffekter. Exempel på sådana nätverkseffekter är olika kommunikationsmedel såsom telefoni, fax, e-post och annan Internetkommunikation.<sup>27</sup>

Teknologier som är mål för starka nätverkseffekter, menar författarna, tenderar att till en början ha långa ledtider för att sedan följas av explosionsartad tillväxt. Då basen av användare hela tiden ökar så ser fler och fler nya användare ett värde i att ansluta sig till nätverket. För anslutandet grundar sig ett resultat av positiv återkoppling från de redan anslutna användarna. I vissa fall når produkten en gräns som brukar benämnas gränsen för den kritiska massan, där produkten i sådant fall ofta tar över marknaden. Internet följde detta mönster där exempelvis e-post för

---

<sup>24</sup> Bill & Johannisson (2004).

<sup>25</sup> Ibid. Sid.17.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Shapiro & Varian (1999).

första gången skickades i slutet på 1960-talet men användes bara av teknikintresserade fanatiker fram till slutet på 1980-talet. Kommunikation via Internet började sedan växa stort och mellan 1989 och 1995 fördubblades antalet användare av Internet varje år. Efter 1995 då Internet även blev tillgängligt för privatkonsumenter växte det i ännu snabbare takt.<sup>28</sup>

Företag som bäst förstår informationssystem och kompletteringsprodukter kommer, enligt författarna, att vara de bäst positionerade och därmed växa snabbast och aggressivast. Användarnas förväntningar är den kritiska faktorn när det handlar om utformning av en produkt som konkurrerar om att bli marknadsstandard eller åtminstone nå den kritiska massan.<sup>29</sup>

Nyckeln för att nå framgång är, enligt Shapiro och Varian (1999) att nå den kritiska massan. När den väl är nådd och produkten har en stor skara användare kommer marknaden forma sig själv. Dock är det inte så enkelt som att säga att en ny teknisk innovation automatiskt leder till den kritiska massan. Att nå ett positivt rykte (*positive feedback*) är inte enkelt utan kräver ofta hjälp från till exempel olika marknadsföringsverktyg, såsom prissättning. Den positiva återkopplingen är speciellt viktig i högteknologisk industri där nätverk ofta urskiljer sig som virtuella nätverk istället för mer traditionella fysiska nätverk där fysisk kontakt är länken. I virtuella nätverk är länken istället osynlig vilket dock inte påverkar nätverket negativt, snarare tvärtom. Nätverk både som verkliga fysiska sådana eller virtuella icke fysiska har ett fundamentalt ekonomiskt kännetecken, där värdet av att ansluta sig till ett nätverk är beroende av hur många användare som redan anslutit sig till nätverket. Detta kännetecken som nämndes tidigare kallas nätverkseffekt. Gemensamt för alla nätverk såväl fysiska som virtuella är att det är bättre att vara ansluten till ett stort nätverk än ett litet.<sup>30</sup>

### **2.3 Entreprenörens personliga nätverk**

Enligt den ekonomiska teorin fokuseras kommunikation med andra människor av rent egoistiska och kalkylerande skäl. Utöver detta finns motiv för att etablera relationer för att dela gemensamma intressen och värderingar med andra människor. Det finns även motiv för människor att kommunicera hänfört till en känslomässig attraktion där denne visar empati och omsorg. Allt detta är exempel på hur människor kan agera när entreprenöriella processer föds och söker näring. En entreprenör är till skillnad från andra människor en ovanligt driftig person när det gäller att socialisera med andra, speciellt i relationsskapandet.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Shapiro & Varian (1999).

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Johannison (2005).

*"Entreprenörskapets utmaningar kräver ett totalt, genuint personligt engagemang som förnekar etablerade gränser. Den första barriären som en skapande människa måste montera ned är den mellan privatliv och arbetsliv (affärsliv). Det går inte att avdela viss tid och särskilda arenor åt skapande processer. Hela livsvärlden måste ställas till förfogande. Med det sätter människa sig själv i centrum, en egofixering som krävs för att mänskliga möten skall bli kreativa och meningsskapande. Människans identitet och självuppfattning bestämmer och bestäms nämligen av hennes relationer med andra människor. Vill man komma åt en individs sanna karaktär är det lika viktigt att kartlägga hans bekantskapskrets som att ställa direkta frågor till honom."*<sup>32</sup>

Johannison (2005) menar vidare att människan vidhåller vid alltför många relationer av existentiella skäl, utan att relationen har något praktiskt syfte. Människan skapar naturligt nya kontakter, för framgång krävs dock att man redan har ett visst nätverk, detta som en trygghet för att pröva nytt kontaktskapande. Som människa hanterar man sin frihet och sina utmaningar via sina relationer med andra. Med detta menas att man existerar via sina relationer och genom sitt personliga nätverk. Nätverket hjälper också människan att införskaffa information, resurser och inflytande i förverkligandet av idéer och drömmar, speciellt kan entreprenörer anses använda sitt nätverk och sina relationer på detta sätt. Vidare använder entreprenörer sina kontakter som underlag för att kunna forma affärsmöjligheter på ett mer utbrett sätt än övriga människor. En entreprenör kan genom personliga kontakter skapa ett värdefullt engagemang och förtroende som annars inte är tillgängligt på marknaden.<sup>33</sup>

Värdet av många svaga nätverkskontakter är också något som diskuterats brett i litteratur. Här återfinns framförallt Granovetters (1983) teori om *"The strength of weak ties"*. Granovetter menade att många svaga band har en styrka i att från en bredare nätverkskrets få fler reflektioner. Han påpekar också vikten av de starka bandens, det personliga nätverkets begränsning till lokal information. Individer med få svaga band kan i jämförelse med dem med många svaga band anses bli berövade information från avlägsna individer i nätverket. Granovetter menar att denna berövelse inte bara isolerar dessa individer från de senaste idéerna och trenderna utan även placerar dem i en ofördelaktig position på arbetsmarknaden.<sup>34</sup>

Den nya informationsteknologin har kommit att bidra med alltmer information helt geografiskt obunden. För att bringa klarhet bland all denna information behövs dock ett personligt nätverk som en hjälp att överblicka informationsflödet. All information som finns tillgänglig i den elektroniska världen är visserligen ett hjälpmedel i företagandet men ett personligt samtal kring en aktuell fråga med en vän i nätverket är något helt annat. En nära nätverkskontakt kan också anses veta mer om dig och dina intressen och vad man bör undvika i ett samtal. En person i ditt kontaktnät kan också agera som en sorts väckarklocka och ta initiativ till samtal som kan vara intressant. Ett nätverk har en inneboende kraft som i sig kan bidra till att en entreprenörs projekt förverkligas där nätverket är en sorts hjärpmotor i

---

<sup>32</sup> Johannison (2005). Sid.56.

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Granovetter (1983).



processen. Drivkraften hos en entreprenör är viktig och här spelar närstående kontakter med entreprenören en viktig roll i eventuella motgångar. Entreprenören skapar genom sitt nätverk ett inflytande över de förhållanden som avgör om ett projekt skall bli framgångsrikt eller inte.<sup>35</sup>

Vidare menar Bill och Johannisson (2004) att entreprenörskap uppmuntrar till ett intensivt socialt samspel, både i etableringen av relationer och i underhållet av dem. Författarna menar också att entreprenörskapets utmaningar kräver ett genuint personligt intresse och engagemang som förnekar etablerade gränser. Den initiala gränsen som måste suddas ut för en entreprenör är den mellan privatliv och arbetsliv. Det anses inte kunna gå att avdela en särskild tid åt endast det ena utan hela livsvärlden måste öppnas upp och ställas till förfogande. Entreprenören använder sitt nätverk, sina kontakter för att kunna forma affärsmöjligheter, för att införskaffa de resurser som krävs liksom för att finna genvägar till deras förverkligande. Det personliga nätverket används också till att införskaffa resurser som inte finns på marknaden eller inte är tillgängliga för den finansiellt nyetablerade företagaren.<sup>36</sup>

*"Det personliga kontaktnätet rymmer alla de tre funktioner som en entreprenör behöver för att själv fungera i samhället och främja sitt företagande: social och kulturell hemhörighet och trygghet, information om omvärlden och kommunikation av den egna visionen samt organisering av utbyte av varor och tjänster. I detta perspektiv blir alltså personliga nätverket någonting man har, besitter eller äger om man så vill. Det är ingen tillfällighet att man i vardagssituationen talar om att man som person har många (eller få) kontakter. Det samlade kontaktnätet representerar en tillgång, ett personligt kapital. För en skapande människa, en entreprenör, är detta mer värt än finansiellt kapital. Det personliga nätverket rymmer dessutom såväl kunskaper och erfarenheter (humankapital) som förtroendekapital eller socialt kapital."<sup>37</sup>*

## 2.4 Legitimitet

Arthur Stinchcombe (1965) påvisar med sitt uttryck *"liability of newness"* hur unga nystartade företag och organisationer har en tendens att lättare misslyckas, medan organisationer med längre livslängd i högre grad överlever. En faktor av flera som Stinchcombe lyfter fram är just bristen på legitimitet hos de unga nystartade företagen. Thornhill & Amit (2003) pekar ut fyra aspekter som Stinchcombe identifierade som alla påvisar varför nya organisationer är mer benägna att dö jämfört med etablerade organisationer.

*"(a) new organizations must get by with general knowledge until members learn new, specific roles and functions; (b) during the role identification and formation process, there may be conflict, worry, and inefficiency; (c) relations with outside individuals and organizations must be forged, and an initial lack of trust may be a liability; and (d) new organizations lack stable ties with the customers they wish to serve."<sup>38</sup>*

---

<sup>35</sup> Johannisson (2005). Sid.57

<sup>36</sup> Bill & Johannisson (2004).

<sup>37</sup> Ibid. Sid.38.

<sup>38</sup> Thornhill & Amit (2003). Sid.498.

Även Aldrich och Fiol (1994) har försökt förklara legitimitetsbegreppets innebörd i entreprenöriella sammanhang. De menar till en början likt Stinchcombe att nystartade företag har det svårare på marknaden jämfört med redan etablerade företag, där de etablerade har en tradition att luta sig emot.

*"Early ventures in the formative years of a new industry face a different set of challenges than those that simply carry on a tradition pioneered by thousands of predecessors in the same industry."<sup>39</sup>*

Aldrich och Fiol menar vidare att innovativa personer, entreprenörer stöter i starten av ett nyföretagarprojekt på många problem där deras brist på legitimitet är speciellt kritisk. En extra kritisk faktor är att entreprenören men också en eventuell extern ägare kanske inte fullt ut förstår marknaden för det nya företaget. För att beskriva detta problem menar Aldrich och Fiol att begreppet legitimitet kan beskrivas i två relaterade uttryck: "(a) how taken for granted a new form is and (b) the extent to which a new form conforms to recognized principles or accepted rules and standards. The first form of legitimacy is labeled cognitive, and the second, sociopolitical."<sup>40</sup> Det första exemplet (a) menar författarna kan hänföras till en kognitiv legitimitet som kan förklaras som spridningen av kunskap. Författarna menar att det går att bedöma kognitiv legitimitet genom att mäta nivån på den allmänna kunskapen kring den nya aktiviteten. Den högsta formen av kognitiv legitimitet uppnås då en ny produkt, process eller tjänst är tagen för given. Det andra exemplet som författarna behandlar är sociopolitisk legitimitet (b) vilket beskrivs som en process där "key stakeholders, the general public, key opinion leaders, or government officials accept a venture as appropriate and right, given existing norms and laws."<sup>41</sup> Mätning av sociopolitisk legitimitet skulle kunna ske genom en bedömning av den allmänna acceptansen av ett företag eller en industri.<sup>42</sup>

Vikten av legitimitet har också diskuterats av Michael Lounsbury och Mary Ann Glynn (2001). Dessa författare menar att när startups saknar tidigare framgång kan en berättelse om det nystartade företaget förklara och främja dess verksamhet och därmed reducera en osäkerhet som annars finns kring företaget. Denna osäkerhet associeras ofta med entreprenörskap.<sup>43</sup>

*"We propose that stories play a critical role in the processes that enable new businesses to emerge. Stories that are told by or about entrepreneurs define a new venture in ways that can lead to favorable interpretations of the wealthcreating possibilities of the venture; this enables resource flows to the new enterprise."<sup>44</sup>*

---

<sup>39</sup> Aldrich & Fiol (1994).

<sup>40</sup> Ibid. Sid.645-646.

<sup>41</sup> Ibid. Sid.648.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Lounsbury & Glynn (2001).

<sup>44</sup> Ibid. Sid.546.

*"Any story consists of three basic elements: a narrative subject in search of an object, a destinator (an extratextual force, the source of the subjects ideology), and a set of forces that either help or hinder the subject in acquiring the desired object. Following this pattern, then, the entrepreneurial story might be structured accordingly: the narrative subject as the individual entrepreneur or the new venture: the ultimate object or goal of the narrative as a succesful new enterprise profitability, VC funding, or a positive reputation with potential stakeholders; and the destinator as the corporate and societal environment in which the narrative subject operates."*<sup>45</sup>

Lounsbury och Glynn (2001) menar att entreprenöriella berättelser hjälper potentiella entreprenörer, riskkapitalister och andra institutionella aktörer, som endast behöver uppmärksammas på de högsta potentiella möjligheterna i tvivelaktiga startups. Då många startups ofta är okända för en extern publik kan skapandet av en väl sammanhållen och tilltalad berättelse spela en viktig om inte en avgörande roll i företagets fortsatta utveckling.<sup>46</sup>

## **2.5 Lärandeteori i sociala sammanhang**

### **2.5.1 Communities of practice**

Termen *"communities of practice"* hänvisar till idén om en process av social inlärning som uppstår mellan individer när dessa individer samverkar och interagerar mot ett gemensamt mål.<sup>47</sup>

*"Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly."*<sup>48</sup>

Etienne Wenger (1998) har utvecklat denna sociala inlärning och kommit att fokusera på det aktiva deltagandet i sociala sammanhang. Wenger påvisar kortfattat fyra antaganden som enligt honom spelar stor roll vad gäller allt lärande.

1. *"We are social beings. Far from being trivially true, this fact is a central aspect of learning.*
2. *Knowledge is a matter of competence with respect to valued enterprises – such as singing in tune, discovering scientific facts, fixing machines, writing poetry, being convivial, growing up as a boy or a girl, and so forth.*
3. *Knowing is a matter of participating in the pursuit of such enterprises, that is of active engagement in the world.*
4. *Meaning – our ability to experience the world and our engagement with it as meaningful – is ultimately what learning is to produce."*<sup>49</sup>

Wenger reflekterar över sina antaganden och finner en primär iakttagelse där fokus hamnar på lärande som ett socialt aktivt deltagande. Författaren menar här inte enbart deltagande i lokala sammanhang med särskilda aktiviteter för särskilda

<sup>45</sup> Lounsbury & Glynn (2001). Sid.549.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Wenger (1998).

<sup>48</sup> <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>

<sup>49</sup> Wenger (1998).

grupper utan refererar till att vara *"active participants in the practices of social communities and constructing identities in relation to these communities."*<sup>50</sup> Att utgöra en del av till exempel en arbetsgrupp är både en form av händelse och en form av tillhörighet. Ett sådant deltagande visar inte bara vad vi gör utan även vem vi är och hur våra handlingar tolkas.<sup>51</sup>

Wenger menar vidare att social lärandeteori innehåller vissa komponenter som är nödvändiga för att karaktärisera det sociala deltagandet. Han menar att fyra komponenter är särskilt viktiga. Den första är *"meaning"* som beskriver vår förmåga att både individuellt och kollektivt uppskatta våra erfarenheter från livet och från världen som meningsfulla sådana. Den andra komponenten är *"practice"* som ett sätt att tala om de gemensamma historiska och sociala resurserna och ge perspektiv som kan upprätthålla ett ömsesidigt engagemang i handling. Den tredje komponenten är *"community"* som beskriver vårt sociala samspel i organisationer som något att sträva efter där deltagande är ett tecken på kompetens. Den fjärde och sista komponenten som karaktäriserar det sociala deltagandet i lärandeteorin enligt Wenger är *"identity"* som beskriver hur lärandet förändras utefter olika personligheter vilket skapar personliga berättelser inom ramen för vår gemenskap.<sup>52</sup>

Wenger pekar också ut ett antal faktorer till varför fokus på *communities of practice* är viktigt. Faktorerna gäller såväl för en organisation som för dess medlemmar, både på kort- respektive lång sikt.<sup>53</sup>

#### MEMBERS

##### Short-term value

- help with challenges
- access to expertise
- confidence
- fun with colleagues
- meaningful work

##### Long-term value

- personal development
- reputation
- professional identity
- network
- marketability

#### ORGANIZATION

##### Short-term value

- problem solving
- time saving
- knowledge sharing
- synergies across units
- reuse of resources

##### Long-term value

- strategic capabilities
- keeping abreast
- innovation
- retention of talents
- new strategies

<sup>50</sup> Ibid. Sid.4.

<sup>51</sup> Wenger (1998).

<sup>52</sup> Ibid. Sid.5.

<sup>53</sup> <http://www.ewenger.com/theory/index.htm> (Quick start-up guide)

### 2.5.2 The tacit knowledge

*The tacit knowledge* eller den tysta kunskapen som skulle kunna vara en svensk översättning, refererar till den kunskap som inte med enkelhet kan överföras mellan individer då den inte har någon tydlig form. Nonaka och Takeuchi (1995) menar att *"socialization is a process of sharing experiences and thereby creating tacit knowledge"*.<sup>54</sup>

*"An individual can acquire tacit knowledge directly from others without using language. Apprentices work with their masters and learn craftsmanship not through language but through observation, imitation, and practice. [...] The key to acquiring tacit knowledge is experience."*<sup>55</sup>

Lagerström och Andersson (2003) beskriver i sin artikel *"Creating and sharing knowledge within a transnational team – the development of a global business system"* vikten av lärandeteorin och dess sociala betydelse. Författarna beskriver i sin studie vikten av att samarbeta som ett lag för att kunna dela inte bara den explicita kunskapen (*explicit knowledge*) utan också den tysta kunskapen (*tacit knowledge*) som de menar endast kan spridas via sociala fysiska sammankomster. Artikeln beskriver också hur viktig samt vilken betydelse informationsteknologin är för många idag, inte minst nystartade företag.

*"The existence of several information technology mechanisms was important for information updates and support in the daily work, but this focus on information technology was limited by insufficient personal interaction, which needed to be intensified to capitalize on the available information technology."*<sup>56</sup>

Lagerström och Anderssons artikel summeras med att skapandet och utbytet av kunskap vilar på en effektiv kommunikation och interaktion. Skapandet och utbytet av kunskap förstärks ytterligare genom en bra mix av båda dessa faktorer. Författarna menar att detta underlättas genom att hålla regelbundna möten (fysiska) samt inom gruppen (företaget) hålla sig till ett förutbestämt företagsspråk utifall nationaliteterna skulle vara olika på gruppens medlemmar.<sup>57</sup>

Författarna påpekar också vikten av att med informationsteknologins hjälp fokuseras det idag alltför mycket på utbyte av befintlig kunskap, på bekostnad av skapandet av ny kunskap.

---

<sup>54</sup> Nonaka & Takeuchi (1995).

<sup>55</sup> Ibid. Sid.62-63.

<sup>56</sup> Lagerström & Andersson (2003) Sid.94.

<sup>57</sup> Ibid.

*"The principal problem when managing knowledge by relying on the use of information technology is the tendency to focus too much on sharing existing knowledge, at the expense of creating new knowledge. This is partly because information technology can only serve as a mechanism of sharing explicit knowledge, while the tacit knowledge, which resides within individuals—and is essential for knowledge creation—is inherently shared through social interaction."<sup>58</sup>*

Författarnas slutpoäng är här att visa att *the tacit knowledge* finns inom individer och är avgörande för att sprida ny kunskap. Denna kunskap kan enligt författarna endast spridas genom social interaktion. Författarna påpekar således vikten av sociala fysiska möten för överförande av *the tacit knowledge* individer emellan.<sup>59</sup>

### **2.6 Sammanfattning av de teoretiska utgångspunkterna**

Uppsatsens teoretiska referensram inleddes med en summering av entreprenörens roll och dennes egenskaper. Vidare berörs begreppen nätverkseffekter, vikten av ett personligt nätverk samt innebörden den kritiska massans betydelse. Teorikapitlets andra hälft berör bland annat begreppen legitimitet, *communities of practice* och *the tacit knowledge*. Begreppet legitimitet skulle i detta sammanhang kunna jämföras med vikten av att skapa sig ett gott rykte, en legitimitet.

Samtliga dessa teorier behandlade i kapitlet är på ett eller annat sätt kopplade till entreprenörskap. Traditionellt sett ses ofta individen som det centrala i entreprenörskapet. Teorierna i denna studie pekar dock på en annan viktig faktor. De belyser alla, på ett eller annat sätt hur viktig omvärlden har kommit att bli för entreprenören och entreprenörskapet.

Vidare kompletterades litteraturen i viss mån utefter respondenternas berättelser, för att på bästa möjliga sätt avspegla respondenternas svar i den vetenskapliga litteraturen.

---

<sup>58</sup> Lagerström & Andersson (2003) Sid.94.

<sup>59</sup> Ibid.

### 3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

---

*Detta metodkapitel diskuterar till en början bakgrunden till studien och dess genomförande. Vidare redogör kapitlet för studiens valda metodinriktning; varför och på vilket sätt en kvalitativ metodinriktning är vald. Efter en förklaring av den vikten av berättelsen behandlar kapitlet; urval av respondenter, studiens kvalitativa inriktning, intervjuförfarandet, bearbetning av intervjumaterialet samt studiens generaliserbarhet, trovärdighet och svagheter.*

---

#### 3.1 Bakgrund och genomförande

Silicon Valley, som den entreprenörs- och innovationsregion den är, brukar ofta nämnas som förebild i entreprenöriella sammanhang. Den enorma dragningskraft regionen har för bl.a. IT-startups är för många mycket fascinerande och anses i allmänhet svår att hitta någon annanstans i världen. När möjligheten för ett besök i Silicon Valley, i samband med genomförandet av denna magisteruppsats, dök upp var valet enkelt. Nästa fråga att ta ställning till; hur skulle jag bäst utnyttja mitt besök i Silicon Valley? Möjliggörandet av denna uppsats förenklades avsevärt då jag vid tillfället hade personliga kontakter i San Francisco som kunde hjälpa mig med praktiska detaljer och initialt kontaktskapande med entreprenörer och potentiella respondenter. Min vistelse i Silicon Valley ägde rum under november och december 2008.

Inför mitt besök hade jag via kontakter samt bl.a. bloggen Techcrunch<sup>60</sup> hittat ett intressant företag och tillika inkubator (av media kallad inkubator) för IT-startups vid namn Y Combinator. Affärsidén bakom Y Combinator är nyskapande och helt unik i sitt slag (utförligare beskrivning av Y Combinator återfinns i empiriavsnittet). Jag såg tidigt en potential att kunna framhäva detta i en uppsatsstudie. Dock var jag osäker på vilket sätt detta skulle kunna ske och funderade kring entreprenörskapsämnet och Silicon Valley i allmänhet. Att genomföra en fallstudie om Y Combinator genom intervjuer med representanter från företaget, på plats i Silicon Valley, ansågs vara genomförbart. Jag kom sedan fram till att en studie över Y Combinator visserligen skulle vara intressant att genomföra men insåg att Y Combinator florerat en hel del i medier, framförallt på Internet i olika bloggar och forum. Information, material och åsikter kring Y Combinator var därför relativt lättfunnet och lättillgängligt för den intresserade läsaren varför jag lade en djupdykning i Y Combinator som företag åt sidan. Dock behöll jag mitt intresse för Y Combinator, framförallt dess unika affärsidé.

Jag funderade vidare hur jag kunde integrera Y Combinator som idé på något annat sätt. Jag hade även haft tankar på att intervjua entreprenörer som startat egna företag baserade i området och sedan lyfta fram deras egna berättelser samt faktorer de ansåg vara utmärkande för Silicon Valley och dess startup-klimat, mer

---

<sup>60</sup> <http://www.techcrunch.com/>

på en kulturell nivå. Inte minst var jag intresserad och inspirerad av entreprenörer i min egen ålder som lyckats bygga framgångsrika företag i Silicon Valley.

Den slutliga uppsatsen kan anses ha hamnat någonstans mitt emellan ovanstående idéer då jag slutligen beslöt mig för att skriva om både Y Combinator och entreprenörer, tillika grundare för framgångsrika startups i Silicon Valley. Resultatet blev djupintervjuer med entreprenörer som har Y Combinator som gemensam nämnare och första tidiga investerare. Jag beslutade mig för att ta reda på vad det är som gör Y Combinator så framgångsrikt och eventuellt unikt, sett ur en startups synvinkel. Studien omfattar fem djupintervjuer med personer som alla har Y Combinator som tidig investerare för sin startup. Med detta som grund ämnar jag lyfta fram dels entreprenörers syn på den viktiga initiala fasen för en startup i Silicon Valley, dels kvalitativ information kring Y Combinator för att utvärdera dess betydelse sett ur en startups synvinkel. Vilken hjälp har Y Combinator bidragit med för de startups de investerat i? Hur har Y Combinator som företag och idé tagits emot av startups de investerat i? Vad är dessa startups åsikter kring Y Combinator samt i vilken riktning har företaget kommit att påverka dessa startups? Detta är exempel på frågor som jag ansåg intressanta att ta reda på genom att intervjua entreprenörer som Y Combinator valt att investera i. Avsikten är att genom intervjuerna få mer detaljerad information och underlag gällande vilka faktorer som Y Combinator bidrar med.

### **3.2 Att sätta berättelsen i centrum**

*"An alternative approach treats interview data as accessing various stories or narratives through which people describe their world. This approach claims that, by abandoning the attempt to treat respondents accounts as potentially true pictures of reality, we open up for analysis the culturally rich methods through which interviewers and interviewees, in concert, generate plausible accounts of the world. Although this second approach may use similar measures to achieve quality control, these measures are used in pursuit of a different, narrated reality in which the situated, or locally produced nature of accounts is to the fore."<sup>61</sup>*

I detta citat pekar David Silverman (2005) på att intervjuaren, i samförstånd med respondenten, genererar en berättelse av respondentens värld. Forskaren blir som intervjuare delaktig, på ett annat sätt i en berättande intervjusituation jämfört med traditionella intervjuer med rakare svar. Citatet ovan lyfter fram själva berättandet och dialogen mellan intervjuaren och respondenten.

Vidare brukar teorier om berättelser och berättande allmänt hänvisas till ett narrativt teoretiskt ramverk. Insamling av muntliga eller skriftliga berättelser kan således anses hänföra till en narrativ metodik. Som en del av den kvalitativa metoden kan forskningsintervjuer förekomma där en eller flera personer tillåts berätta fritt utifrån ett specifikt tema.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Silverman (2005). Sid.154.

<sup>62</sup> Johansson (2005).



*“Telling stories is far from unusual in everyday conversation and it is apparently no more unusual for interviewers to respond to questions with narratives if they are given some room to speak. Indeed, in many cases, answers given in an interview are spontaneously formed into narratives. This is usually the case of interviews aiming at life histories or, in an organizational context, at career descriptions, where a narrative is explicitly asked for and delivered.”<sup>63</sup>*

Inför min resa till Silicon Valley beslöt jag att en kvalitativ metod, med berättelser i centrum passade väl in på den typ av studie jag avsåg att genomföra. Att således fokusera på berättandet och låta respondenterna själva få tala fritt kring ämnet var något jag prioriterade, även om jag på förhand hade uppställda frågor jag ämnade få svar på. Som en del av förberedelserna, ingick inför samtliga intervjuer en djupdykning i de relativt okända startups, vars grundare är studiens respondenter. All information om dessa startups inhämtades initialt via Internet, framförallt på företagets egen hemsida men även via bloggar och andra medier och forum. Att inför intervjun vara påläst är viktigt både för att ge ett gott intryck men också för att kunna få ut så mycket som möjligt av intervjun och teckna ett sammanhang. Även om respektive startups specifika affärsidé och verksamhet i sig inte var en del av frågeställningen för studien tilläts respondenterna fritt berätta om sin startup. Jag ansåg det vara mycket viktigt att kunna ställa följdfrågor till respondenterna efter deras berättande där samförståndet oss emellan var avgörande för intervjuens genomförande.

Utifrån respondenternas eget berättande hoppades jag få svar och utlägg om aspekter jag själv inte på förhand hade tänkt på, vilket också blev fallet i några av de genomförda intervjuerna. Vidare hoppades jag att genom mitt metodval få fler genomtänkta, ärliga och berättande svar än vad jag hade fått vid rakare frågeställningar i enlighet med annan metod.

I empiriavsnittet har jag valt att framhäva respondenternas egna ord och reflektioner i en relativt stor utsträckning, därav de många citaten. Genom citaten är förhoppningen att skapa en känsla hos läsaren av att vara närvarande och känna inlevelse.

### **3.3 Urval av intervjurespondenter**

Urvalet av de respondenter som ingår i en undersökning är av betydande vikt när det handlar om kvalitativa studier. Framförallt beror detta på att kvalitativa studier har ett syfte att ge en djupare insyn och ge mer detaljerad information.<sup>64</sup>

Urvalet av respondenter till studien gjordes med hjälp av min kontaktperson i San Francisco. Denne förmedlade även den initiala kontakten mellan mig och respondenterna, varför urvalet av respondenter inte var slumpmässigt utan snarare ett selektivt urval. Den initiala kontakten togs via e-post där fem respondenter

---

<sup>63</sup> Czarniawska (2004).

<sup>64</sup> Holme & Krohn Solvang (1997).

ansågs representativa för studien. Att antalet respondenter blev just fem var inte förutbestämt men jag hade initialt satt upp ett önskemål om att intervjua mellan fyra och sex startups, hänsyn taget till bland annat tidsramen för både uppsatsens genomförande, men också till min avsatta tid i Silicon Valley. Det var tänkt att en sjätte respondent skulle ha deltagit men denne fick tyvärr förhinder i sista stund och intervjun genomfördes aldrig. Dock kan inte detta anses påverka resultatet i någon större utsträckning. Fyra intervjuer genomfördes i San Francisco och den femte genomfördes i Mountain View några mil söder om San Francisco.

Ytterligare tre entreprenörer, tillika grundare av startups, inom Y Combinator kontaktades inför intervjuperioden i november 2008, men dessa hade tyvärr inte tid att medverka. Detta bortfall var något som jag hade räknat med, varför målet att intervjua mellan fyra till sex stycken startups sattes, medan totalt nio startups kontaktades initialt. Jag hade sålunda räknat med ett visst bortfall, vilket också blev fallet. Dock var jag intresserad av att intervjua minst en startup som innan intervjuens genomförande förvärvats av annat företag, vilket också uppfylldes i form av intervjun med Anson Tsai grundare av Anywhere.fm. Respondenterna för studien presenteras här i kronologisk ordning som de intervjuades:

- *Paul McKellar, SocialMoth, 2008-11-19, San Francisco, USA*
- *David Rusenko, Weebly, 2008-11-20, San Francisco, USA*
- *Sam Wurzel, Octopart, 2008-11-21, San Francisco, USA*
- *Ashwin Bharambe, Buxfer, 2008-11-22, Mountain View, USA*
- *Anson Tsai, Anywhere.fm, 2008-12-04, San Francisco, USA*

Urvalet av dessa fem respondenter kan anses subjektivt då av praktiska skäl inget slumpmässigt urval, bland samtliga Y Combinator startups gjordes. Det kan dock anses betydelselöst vilka som valdes ut till intervju eftersom berättelserna i sig utgör kärnan i studien och inte företagen som sådana. Det bör också påpekas att enligt en berättande metodik, är inte en helhetsbild för målgruppen avgörande utan istället utvalda berättelser, varför urvalet i sig inte har en avgörande betydelse i denna studie. Då studien inte gör anspråk på att vara heltäckande eller har generaliserande ambitioner är detta systematiska urval ej problematiskt.

### **3.4 Studiens kvalitativa inriktning**

Både kvalitativ och kvantitativ metod kan anses vara verktyg där användandet av någon av dem, eller båda, beror på hur en eller flera forskningsfrågor utformas. Som de verktyg de är krävs olika grader av kompetens för att nyttja dem och här skiljer sig forskarna åt när det kommer till att göra kvantitativa beräkningar eller en djupgående analys av kvalitativ data.<sup>65</sup> En kvalitativ studie är mer inriktad på att ge en djupare förståelse där enkla, raka frågor kan ge komplexa och innehållsrika svar. Detta leder ofta till ett mycket rikt material av intressanta skeenden och åsikter från respondenten.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Kvale (1997). Sid.69.

<sup>66</sup> Trost (2005).

Denna kvalitativa studie har till syfte att genom en berättande metodik lyfta fram respondenternas åsikter och erfarenheter. Utifrån studien och dess resultat kan inga generaliseringar göras kring samtliga startups, varken i Silicon Valley eller inom ramen för Y Combinator. Studien skall inte läsas med kvantitativa ögon och syftar inte till att ge en generell bild av startups i Silicon Valley utan till att ge en djupare förståelse för de fall som tas upp. Vidare kan en del svar från respondenterna överensstämma väl dem emellan och utifrån dessa svar kan slutsatser därför komma att dras gemensamt för dessa fall. I enstaka fall kan också en antydning förekomma gällande en större population, detta är dock inget som säkerställts. Kvalitativa intervjuer är emellertid intressant för att fånga upp fenomen och företeelser som genom andra studier kan undersökas vidare.

### **3.5 Intervjuförfarandet**

En kvalitativ forskningsintervju kan beskrivas som ett sätt att erhålla en kvalitativ beskrivning av respondentens livsvärld i syfte att tolka och förmedla denna värld. Genom intervjun sker ett samtal mellan två parter kring ett ömsesidigt intresse där intervjuaren har till uppgift att bygga upp en bra kontakt och en trevlig atmosfär med respondenten så att denne känner sig trygg och kan berätta fritt om sina upplevelser och erfarenheter.<sup>67</sup>

Intervjuer kan vidare anta olika former såsom strukturerad eller ostrukturerad form. En strukturerad intervju följer en av forskaren förberedd frågemall inför mötet med respondenten medan en ostrukturerad intervju mer kan liknas vid ett öppet samtal där forskaren är den drivande men låter respondenten tala fritt kring ämnet. En fördel som den ostrukturerade intervjun har är att forskaren kan få ny oväntad information då respondenten tillåts mer frihet utan att hålla sig till en specifik fråga.<sup>68</sup> Nackdelen är emellertid att ostrukturerade intervjuer blir mer osystematiska och riskerar att sätta för mycket fokus på ointressant delar. Detta kan göra det svårt att jämföra resultaten men kan vara en fördel när syftet är att hitta så många *olika* svar och synsätt som möjligt.

Inför samtliga intervjuer kontaktades respondenterna för att få deras samtycke till inspelning av intervjuerna. Jag försäkrade för samtliga respondenter att den ljudupptagning som jag avsåg göra under intervjuerna endast var för mitt personliga bruk och minne. Samtliga respondenter gav medtycke till ljudinspelning av intervjun.

Varje intervju inleddes med att jag berättade kort om min bakgrund och syftet med studien. Vidare bad jag respondenterna berätta lite om sig själva, deras bakgrund samt upphovet till deras respektive startup. Detta för att på ett naturligt sätt skapa mer av ett samtal. Samtalsämnena som diskuterades utgick från min uppsatta frågemall dock utan att följa denna specifikt fråga för fråga, utan snarare efter de

---

<sup>67</sup> Kvale (1997).

<sup>68</sup> Merriam (1994).

uppsatta teman jag hade. Jag avbröt sällan respondenten utan lät denne berätta fritt utifrån de teman jag önskade få svar på. Det dök ofta upp följdfrågor som emellanåt ledde in på intressanta sidospår som jag före intervjun inte alls reflekterat över. Detta är ett tydligt tecken på att den valda, berättande kvalitativa metodiken gav resultat.

### ***3.6 Bearbetning av intervjumaterialet***

Det finns olika sätt att bearbeta det inhämtade intervjumaterialet från en studie. Vissa hävdar att det är en fördel att börja analysera intervjumaterialet redan under intervjun medan andra menar att det bör gå en viss tid till dess att allt intervjumaterial är insamlat och intervjuerna avslutade. Fördelen med det förstnämnda är att risken att glömma viktiga detaljer undviks och risken för ev. efterhandskonstruktioner minimeras. Nackdelen med att börja analysera material tidigt är framförallt att tiden för reflektion är minimal.

Vidare kan även analysen påbörjas nästan direkt i form av att noteringar och anteckningar görs när funderingar kring dessa dyker upp. Det bör dock undvikas att göra hela analysavsnittet i direkt anslutning till intervjuerna då en smula distans till intervjuperioden är viktigt för en god analys.<sup>69</sup>

Mitt arbete med studiens analys har skett med avsevärd distans från intervjuerna även om jag i samband med och efter intervjuerna noterat det som ansågs extra intressant att ta med i ett analysavsnitt. Intervjuerna spelades in digitalt och har genomlyssnats åtskilliga gånger, dock har ingen renodlad transkribering ansetts nödvändig. I direkt anslutning till intervjuerna lyssnade jag igenom dem medan de fortfarande var i färskt minne, för att sedan anteckna de viktigaste punkterna från varje intervju och reflektera över dessa i lugn och ro.

Det inhämtade intervjumaterialet innehåller i samtliga fall återkommande teman. Utifrån dessa teman är större delen av teorin inhämtad till studien. I vissa fall har intervjumaterialet skilt sig ifrån vad jag avsåg få svar på inom ett visst tema. Respondenterna lyfte helt enkelt fram viktiga poänger jag inte tidigare funderat över. I dessa fall har ny teori kopplats till intervjumaterialet.

### ***3.7 Studiens generaliserbarhet, trovärdighet och svagheter***

Uppsatsens generaliserbarhet, det vill säga i vilken utsträckning resultaten från studien kan appliceras på hela undersökningskontexten är svår att bedöma. Jag anser dock att till viss del kan generella slutsatser dras som återspeglar även andra entreprenörer i Silicon Valley. Dock är denna studie av kvalitativ art där inga kvantitativa mätningar gjorts, vilket lett till en relativt låg generaliserbarhet. Syftet med studien har dock inte varit att dra några generella slutsatser utan att istället ge en inlevelse i respondenternas unika fall. Någon generell uppfattning kring hur andra entreprenörer i Silicon Valley med startups i liknande situation som

---

<sup>69</sup> Trost (2005).

respondenternas, är således omöjlig att uppskatta, även om studien som nämnts i enstaka fall kan ge en antydning.

Studiens svagheter är en viktig aspekt att diskutera. För det första genomfördes samtliga intervjuer på engelska. Här skulle en viss språklig feltolkning av respondenternas svar kunna anses vara en svaghet. Svagheten begränsas dock till själva intervjusituationen och eventuell feltolkning. Svaren från varje intervju har sedan noga genomlysnats och översatts till det svenska språket i efterhand vilket gjort att eventuell språklig feltolkning minimerats ytterligare.

Vidare kan det anses vara en svaghet att intervjufrågorna kan ha uppfattats på olika sätt av de olika respondenterna. Därav kan olika svar på frågan ha erhållits om frågan i sig kanske inte alltid varit tillräckligt tydlig. En ytterligare svaghet skulle kunna anses vara att respondenterna inte tagit del av frågemallen innan intervjutillfället. Dock kan denna svaghet anses minimal eftersom samtliga respondenter behandlats lika samt att frågemallen i sig endast gav riktlinjer för frågor och inte var definitiva.

En annan svaghet som är svår att bedöma gäller huruvida respondenterna ger en korrekt bild av verkligheten, helt enkelt, talar de sanning? Vidare kan också en diskussion föras gällande respondenternas vetskap, att intervjun i relativt stor utsträckning var ämnad att behandla företaget Y Combinator. Detta skulle kunna medföra att svaren ges med en alltför positiv inställning till Y Combinator. Kopplat till detta skulle ytterligare en svaghet kunna urskönjas, den huruvida intervjuaren styr resultatet för studien i den riktning denne önskar.

Avseende uppsatsen källor bör de anses tillförlitliga. Den empiriska del som behandlar Y Combinator som företag är framförallt baserad på elektroniska källor och till viss del även litterära. Dessa (elektroniska) källor anses ha en hög trovärdighet och vara av en sådan karaktär att de väl avspeglar verkligheten. Resterande del av den empiriska undersökningen är helt baserad på primärkällor i form av inhämtat intervjumaterial vilket ger en hög trovärdighet.

Litteratur har studerats parallellt under övriga studiens genomförande. Detta har krävts framförallt då nya ämnen aktualiserats för studien. I största möjliga mån har primärkällor valts som underlag och endast i ett fåtal fall har sekundära källor använts. I de fåtal fall sekundära källor förekommer i studiens teoriavsnitt har jag ansett den sekundära källans trovärdighet vara så pass hög att de i princip kan tas för primärkällor. I något enstaka fall har även en moderniserad tolkning av primärkällan förekommit vilket medvetet valts, då detta kan anses ha förenklat appliceringen av denna primärkälla på studiens empiri.

## 4. EMPIRISKT RESULTAT

---

*Detta empiriska avsnitt inleds med en presentation av företaget Y Combinator. Därefter följer berättelser från studiens respondenter. Avsnittet innefattar bl.a. respondenternas syn på risktagande, intäktsgenerering samt Y Combinators betydelse som monetär investerare kontra rådgivare. Även nätverkseffekter och vikten av kontaktnät berörs. Intervjuerna avslutas med respondenternas framtidsutsikter för sina respektive startups.*

---

### 4.1 Presentation av Y Combinator

Företaget Y Combinator (YC) har sitt säte i Mountain View, Kalifornien, i hjärtat av Silicon Valley. Y Combinator agerar inom branschen för riskkapitalinvestering men på ett lite annorlunda sätt än ett traditionellt riskkapitalbolag. Företaget investerar likt många andra riskkapitalbolag i startups, samt i viss mån även i etablerade företag. Y Combinator skiljer sig dock från övriga aktörer då de investerar i ett mycket tidigt skede, ofta då det endast finns en potentiell idé, då ingen affärsplan eller liknande existerar. Investeringssumman är förhållandevis liten, endast runt \$15 000 till \$20 000 och ger mellan två till tio procent, vanligtvis runt sex procent, i ägande av det investerade företaget. Vidare tar företaget emot ansökningar för investering via webben där de väljer ut cirka 20 företag per ansökningsperiod (två ansökningsperioder per år). Investeringen görs sedan för dessa cirka 20 företag samtidigt under samma period vilket i sig kan anses unikt och nyskapande jämfört med en traditionell investering som brukligt sker i ett företag åt gången. Y Combinator startades i mars 2005 med entreprenören Paul Graham i spetsen. Medgrundarna var Trevor Blackwell, Robert Morris samt Jessica Livingston.<sup>70</sup>

Y Combinator investerar främst i webbaserade idéer som innefattar mjukvaruprogramvara ämnade framförallt för Internet och företaget har ofta av media kommit att kallas en s.k. inkubator för utvalda IT-startups. Paul Graham, Trevor Blackwell samt Robert Morris är alla tidigare entreprenörer just inom detta segment med stor erfarenhet av mjukvaruutveckling. Y Combinators inträde på marknaden med affärsidén innefattande bl.a. en mycket tidig investering var för branschen banbrytande. Affärsidén var också en aning chansartad då investeringar ofta görs i de nystartade företagen, utan en existerande produkt, utan snarare en investering i entreprenören.

I regel levererar investerare (*venture capital firms*) en kombination av finansiell hjälp och rådgivning. I fallet Y Combinator anser de själva att den finansiella hjälpen är mindre viktig jämfört med rådgivningen. Faktum är att många startups inte är i behov av monetär hjälp i startfasen, även om det förr eller senare krävs. Rådgivning och den inkubator Y Combinator förmedlar är emellertid till stor hjälp för många startups. Y Combinator ser sin investering som en form av stipendium (beloppet de investerar är baserat på MIT:s avgångsstipendium<sup>71</sup>). Pengarna är till för att täcka

---

<sup>70</sup> Livingston (2008).

<sup>71</sup> Ibid. Sid.448.

framförallt entreprenörernas levnadskostnader under utvecklingsfasen för en startup, av Y Combinator uppskattad till cirka tre månader.

Y Combinator har som mål att hjälpa företagen, de investerar i, igenom de tio första veckorna och ge dem bästa tänkbara start, detta i en för företagen mycket viktig och ofta avgörande fas. I slutet av denna period hålls en s.k. "Demo Day" där samtliga företag visar upp sina idéer, som i detta skede ofta blivit till produkter. Närvarande vid den s.k. "demo-dagen" är större investeringsföretag samt affärsänglar som i detta skede är nästa steg för de flesta startups. Nästa "runda" för investering hamnar i en klart högre prisklass än den investering Y Combinator gjort, då det nu ofta finns en demoprodukt att visa upp. Under tioveckorsperioden får företagen även hjälp av Y Combinator att genomföra alla praktiska detaljer kring exempelvis bolagsregistrering, eventuellt patentsökande, kontraktskrivning grundarna emellan, kontaktskapande med jurister. Icke att förglömma, ges företagen ett mycket värdefullt nätverk med andra grundare i samma situation som de själva, genom Y Combinators inkubator.<sup>72</sup>

Y Combinator och dess representanter besitter också värdefull kunskap inom området för mjukvaruutveckling där tre av de fyra grundarna alla är välkända i branschen som framstående programmerare. Inte minst Paul Graham själv, en välkänd och respekterad entreprenör i Silicon Valley. Y Combinator ser till att ge den expertishjälp som behövs i utvecklandet av produkten och ser till att nybörjarmisstag undviks som annars kan ge förödande konsekvenser. Vidare bjuder Y Combinator under denna tioveckorsperiod en gång i veckan på middag där etablerade entreprenörer, riskkapitalister och företagare berättar inspirerade historier kring deras erfarenheter, ett inslag som ofta är givande och motiverande för deltagarna.<sup>73</sup> Exempel på talare under år 2008 var Marc Andreessen, grundare av Netscape och Ning, Paul Bucheit, skapare av Gmail samt Evan Williams grundare av Blogger och Twitter.<sup>74</sup>

Y Combinator alternerade först mellan två entreprenörsregioner, under sommarhalvåret var de baserade i Cambridge utanför Boston, Massachusetts och under vinterhalvåret i Mountain View söder om San Francisco, Kalifornien. Från och med år 2009 kommer de dock endast att finnas i Silicon Valley, Kalifornien. Ett av kraven för företagen som Y Combinator investerar i är att de baserar sig i den aktuella regionen under utbildningsperioden. I skrivande stund har Y Combinator investerat i över 100 olika startups. En handfull av dessa har blivit förvärvade av företag såsom Google, Imeem samt mediakoncernen Condé Nast.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> <http://ycombinator.com/about.html>

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> <http://ycombinator.com/w8speakers.html>

<sup>75</sup> <http://www.crunchbase.com/company/y-combinator>

Y Combinator har en företagsfilosofi där dess mål är att skapa en miljö där programmerare eller "hackare" framförallt kan fokusera på att få ut en första version av sin produkt. För många startups tenderar de första månaderna vara de mest produktiva och det är ofta här som företaget definieras. Många av de startups som genomgått Y Combinators tioveckorsperiod bekräftar också att detta var en av de mest produktiva perioderna i deras liv.<sup>76</sup>

Vidare särskiljer Y Combinator sig även på andra sätt, jämfört med traditionella investerare, t.ex. så kräver de inte någon styrelseplats, ingen rätt att få tillskjuta ytterligare investering i framtiden eller någon rätt att påverka viktiga strategiska beslut. Y Combinator menar att investerare som försöker styra företag de investerar i ofta vill väl men fråntar grundarna dess makt att vara oberoende vilket inte sällan leder till företagets undergång.<sup>77</sup>

Y Combinator använder en kort slogan för att beskriva det de anser vara viktigast att fokusera på för en startup; "gör något folk vill ha", eller på engelska: "*make something people want*".<sup>78</sup> Är Y Combinator då så nytt och banbrytande som det framstår? Uppenbarligen tycks personer i branschen mena det. Här följer ett urval av citat som sagts om Y Combinator:<sup>79</sup>

*"Y Combinator gets it. When talented people are allowed to focus on their core competency without distraction, cool things happen. We look forward to meeting more of the companies they've funded."* — **Chris Sacca, Head of Special Initiatives, Google**

*"Y Combinator seems to attract the very best young entrepreneurs and helps them organize their business ideas and present them to investors. They are fun to work with."* — **Bill Kaiser, Partner, Greylock**

*"I am impressed with what Y Combinator has created. There is a buzz and energy and a true feeling of authentic warmth and caring that is rare."* — **Page Mailliard, Partner, Wilson Sonsini**

*"With us and many other angel groups, Y Combinator startups get moved to the top of the list automatically."* — **Ron Conway, Silicon Valley's most prominent angel investor**

*"Y Combinator is a big change from the way business is usually done in tech circles."* — **USA Today**

Media, ofta kända bloggar (till exempel Techcrunch och GigaOM) har skrivit många inlägg om Y Combinator och liknande inkubatorer för "*early stage startups*". I ett blogginlägg i Techcrunch från den 3 mars 2009 beskrivs Y Combinator som något där båda parter går vinnande ur samarbetet.

---

<sup>76</sup> <http://ycombinator.com/about.html>

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> <http://www.newsweek.com/id/34734>

<sup>79</sup> <http://ycombinator.com/quotes.html>



*"The benefit of this is two-fold; the startup gets money from the get-go and Y Combinator's investment adds legitimacy to the startup when it looks for investors down the line."<sup>80</sup>*

*"Y Combinator's idea-focused model has been proven to be a valuable springboard for startups as well, both in terms of incubating viable startups and finding investors for those ideas."<sup>81</sup>*

*Business Week* tar i sin artikel om Y Combinator den 26:e september 2007 upp hur en startup genom att ha varit med i Y Combinator kan få betydelsefull uppmärksamhet genom att t.ex. nämnas i rätt sammanhang. Ett sådant exempel kan vara en känd blogg som skapar ett gott rykte, en sorts legitimitet kring produkten, vilket kan starta en mun till mun marknadsföring, en sorts viral spridning där gränsen för den så kallade kritiska massan snabbt kan nås.

*"For participants, the real draw of a program like Y Combinator isn't the money, it's credibility—and not just with investors. The traffic bump from an early mention about getting funded on an influential blog like TechCrunch can be just as crucial as a Series-A round in helping a Web startup gain traction over its rivals (Business Week, 26 september 2007)."<sup>82</sup>*

#### 4.1.1 Inkubatorer på andra platser

Företaget Techstars som startade liknande verksamhet i Colorado, USA finns nu även etablerat i Cambridge, Massachusetts, USA, där Y Combinator alltså inte längre är etablerat.<sup>83</sup> Techstars genomförde sin första "tremånadersperiod" för startups i maj 2007. David Cohen som företräder Techstars menar, i en artikel i *BusinessWeek*, att det är billigare att komma in i startups tidigt, genom en inkubator likt Techstars och Y Combinator. Dessutom ges de deltagande företagen ett försprång gentemot andra för vidare investering genom deltagande i vår inkubator, menar Cohen från Techcrunch.<sup>84</sup>

*"If you look at the companies that are getting to an A-round, the model that we've created gives a significant discount to those valuations." Critics say that makes the arrangement exploitative for the startups involved, but Cohen disagrees: "I think for a first-time entrepreneur, it's actually an incredible deal."<sup>85</sup>*

I Europa, i London närmare bestämt, finns sedan september 2007 en liknande verksamhet vid namn Seedcamp. Seedcamp pågår under en vecka i september för 20 utvalda startups. Fem av dessa väljs sedan ut och likt Y Combinator startas en tremånadersperiod med fortsatt mentorskap. Dessa fem startups tilldelas också en

<sup>80</sup> <http://www.techcrunch.com/2009/03/03/thefunded-founder-creates-a-startup-camp-for-young-ceos/>

<sup>81</sup> <http://www.techcrunch.com/2009/03/03/thefunded-founder-creates-a-startup-camp-for-young-ceos/>

<sup>82</sup> [http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2007/sb20070926\\_620433\\_page\\_2.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2007/sb20070926_620433_page_2.htm)

<sup>83</sup> <http://www.techstars.org/about/>

<sup>84</sup> [http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2007/sb20070926\\_620433.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2007/sb20070926_620433.htm)

<sup>85</sup> Ibid.

investering något större än Y Combinators, på £50.000 vardera, i utbyte mot tio procent ägande i varje startup.<sup>86</sup>

Den 5 maj 2009 hölls en nordisk Seedcamp-träff i Helsingborg där 20 startups tävlade om att få åka till den brittiska Seedcamp-veckan i London i september 2009.<sup>87</sup> Nättidningen IDG.se pratade med Kvittar, en av de startups som deltog i Seedcamp-träffen i Helsingborg, och frågade en av dess grundare, Anna Oscarsson, vad Seedcamp betyder för Kvittar. ”– Förhoppningsvis ger det oss bra kontakter och någon ingång till point of sales. Det blir lite som en legitimering på vägen att bara vara här.”<sup>88</sup>

Tidningen Entreprenör (utgiven av Svenskt Näringsliv) skrev i april 2009 om den svenska startupen Heysan som deltog i Y Combinator under vintern 2007. I artikeln beskrivs hur de svenska entreprenörerna Gustaf Alströmer och Marie Brattberg ansökte till Y Combinator. Som en av 25 utvalda grupper kallades de till intervju och antogs, av totalt 400 sökande.

*”Heysan fick en rivstart genom Y Combinators starta eget-skola. Inkubatorn har standardiserat pappersexercisen för bolagsbildning så långt det går. Det sparar både tid och dyra advokatarvoden. Men pengar är inte den största bristvaran i början, utan engagemang och vägledning, menar Gustaf Alströmer.”<sup>89</sup>*

*”– Det är som ett filter. Det är det som till exempel är poängen med Y Combinator, att det ger bolagen en godkänd-stämpel i pannan. Introduktions-kulturen är en kärngrej i Silicon Valley, säger Gustaf Alströmer.”<sup>90</sup>*

## 4.2 Djupintervjuer

Y Combinator hade fram till och med år 2008 investerat i över 100 startups.<sup>91</sup> I San Francisco och Silicon Valley träffade jag fem personer, tillika grundare av startups från Y Combinators starta eget-skola, för att bl.a. fråga dem hur Y Combinator som rådgivare och investerare har kommit att påverka deras respektive startup.

Enligt den narrativa metodens modell står berättelsen i centrum varför denna studies respondenter presenteras tillsammans med dennes svar i sin helhet innan näste respondent följer med sin unika berättelse.

### 4.2.1 Respondent I

Den första respondenten är **Paul McKellar**, som grundade den webbaserade *communityn* Socialmoth. Socialmoth ansökte till Y Combinator och antogs vintern

---

<sup>86</sup> [http://seedcamp.com/pages/about\\_seedcamp](http://seedcamp.com/pages/about_seedcamp)

<sup>87</sup> <http://www.idg.se/2.1085/1.226828/har-ar-svenskarna-i-nordiska-seedcamp>

<sup>88</sup> <http://www.idg.se/2.1085/1.227976/de-far-rad-pa-seedcamp>

<sup>89</sup> Sistek (2009), Entreprenör Sid.32-35.

<sup>90</sup> Ibid. s.35

<sup>91</sup> Livingston (2008) Sid.453.

2007. Socialmoth är en *community* där användare anonymt kan dela sina tankar och hemligheter med andra användare direkt på webben. Användaren kan sedan ta del av andras tankar som oftast är skvaller och hemligheter från hela *communityn*. Användare kan även få uppdateringar från vänskapskretsens användande. Paul och hans medgrundare lanserade tidigt Socialmoth som en av de första Facebook-applikationerna och applikationen växte snabbt i användarantal. Applikationen kom att användas av tiotusentals användare dagligen bara en kort tid efter lanseringen.

Efter min inledande presentation av studien frågade jag Paul hur idén till Socialmoth uppkom. Med denna fråga i fokus lät jag honom berätta fritt och på ett öppet sätt hur idén blev till verklighet.

*Paul, SocialMoth: "När vi först startade Socialmoth, var det mer som ett skämt. Idén kom från middagar vi hade där vi alla skrev ner interna skämt och sedan försökte gissa vem som hade skrivit vilket, då allt var anonymt. Från det byggde vi ett program, där tonårsflickor började ge varandra råd vilket sedan kom att bli en mycket populär Facebook-applikation som idag används av tiotusentals människor".*

Vidare koncentrerades intervjun till hur respondenten såg på möjligheten att skapa intäkter från sin startup samt huruvida detta var prioriterat för honom eller ej. I åtanke hade jag att många tjänster på Internet idag är gratis. Efter den inledande delen om idéskapandet kring Socialmoth föll intresset på hur företag idag kan tjäna pengar på t.ex. en Facebook-applikation. Synen på intäktskapandet hamnade i fokus och jag frågade Paul om han från början hade bestämt hur han skulle tjäna pengar på sin idé eller inte.

Paul menar här att hans startup Socialmoth inte alls fokuserade på att skapa intäkter i början, "Socialmoth startade som ett sidoprojekt så att tjäna pengar var inte viktigt i början. Det intressanta med Socialmoth är dock att eftersom folk skriver in sina emotionella tankar är det enkelt att sälja in reklam som antyder på dessa, t.ex. om jag skriver att jag känner mig överviktig så behöver jag göra något åt det, en bantningsreklam dyker då upp, detta matchas i många fall väldigt bra baserat på dina egna tankar." Paul menar att han för sin tjänst aldrig hade några problem att sälja in reklamplatser då reklamen kunde var så bra riktad.

Efter de inledande frågorna kom intervjun att leda in temat Y Combinator och hur detta företag påverkade utvecklingen för Pauls startup Socialmoth. En inledande och mycket övergripande fråga ställdes här till respondenten där denne fritt ombads beskriva Y Combinator såsom han ser det.

*Paul, Socialmoth: "Y Combinator är ett träningsläger (boot camp) för startups. Du besöker dem en gång i veckan under tre månader och möter upp med andra människor som är i samma stads som du, i denna startup-process. Vidare försöker du använda det som de rådgör dig, det som Paul Graham säger för att förbättra din produkt och göra den attraktivare på din väg i byggandet av ett företag."*

Efter att Paul fått definiera sin syn på Y Combinator ombads han att beskriva vilken typ av värdefull hjälp som Y Combinator gav honom i utvecklingsprocessen av sin startup. På vilket sätt var Y Combinator behjälpliga och vad var värdefullt?

**Paul, Socialmoth:** *"Jag tror att den mest värdefulla hjälpen jag fick av Y Combinator var tillgången till ett stort nätverk. Bara att vara med människor som gör samma sak som du var användbart för mig i utvecklandet av min startup. Vidare så var det värdefullt att få tillgång till rätt kontakter, vilket var av stor betydelse för mig när jag skulle sälja reklamplatser i Socialmoth. Y Combinator hjälpte mig att komma i kontakt med rätt personer.*

Y Combinator gav Paul framförallt värdefull hjälp i kontaktskapande och nätverkande. Utöver denna hjälp ställer Y Combinator även upp med en mindre finansiell investering i de startups de satsar i. Vilken betydelse denna finansiella investering hade för Socialmoth beskriver Paul nedan.

**Paul, Socialmoth:** *"Y Combinator gav mig möjligheten att jobba heltid med min startup och säga upp mig från mitt tidigare jobb. Vidare är troligtvis det svåraste med en startup att få investerare att intressera sig för din startup, speciellt affärsänglarna (Angel Investors). Det är detta som gör Y Combinator så signifikant, hade jag inte fått en investering från Y Combinator hade jag troligtvis inte sagt upp min anställning som programmerare. Det är verkligen svårt att ta steget att vara anställd till att driva din egen startup. Det förtroende som Y Combinator inger tillsammans med den lilla summa pengar är väldigt viktigt."*

Den monetära hjälp Paul erhöll från Y Combinator anser han vara viktig och investeringen tillsammans med det förtroende Y Combinator ger var betydelsefullt för Paul. Paul berättade vidare hur han såg på kombinationen av finansiell hjälp och rådgivning och vad han ansåg vara viktigast om han var tvungen att välja. Paul påpekar här att *"den viktigaste hjälpen från YC var all den erfarenhet man fick, all feedback och alla kontakter, helt klart viktigare än den monetära delen"*. Paul menar fortfarande att den monetära hjälpen var viktig för att hålla Socialmoth levande under tre månader och kunna ägna startupen full koncentration. Paul understryker dock återigen rådgivningen och kontaktskapandet från Y Combinator som det absolut viktigaste.

Som en avslutande del av intervjun bad jag Paul berätta fritt hur han ser på dels sin startups framtid och eventuella tillväxt men också hur han ser på erfarenheten av att ha startat ett eget företag, en egen startup inom ramen för Y Combinator.

**Paul, Socialmoth:** *"Den mesta trafiken till Socialmoth går genom Facebooks plattform som gått mycket bra. Användarna som använder tjänsten älskar den och jag har otrolig lojalitet från användarna som återvänder varje dag till tjänsten. Socialmoth är en av mina favoritprodukter som dock troligtvis kommer att stanna i tillväxt då jag inte längre jobbar med produkten aktivt utan valt att göra annat."*

**Paul, Socialmoth:** *"När jag sa upp mig från mitt jobb och startade nytt inom Y Combinator trodde mina föräldrar att jag letade jobb. Jag ringde dem och berättade för min mamma att jag hittat ett nytt jobb, jag ska jobba inom något som heter Y*

*Combinator. Då frågade mamma, hur är chefen? Mitt svar; jag har inte riktigt någon chef, jag är min egen chef. Då frågade hon, varför tar du ett jobb utan chef? Då skickade jag adressen till Y Combinators hemsida. Hon ringde mig en timma senare och var helt apatisk, detta är ingen bra idé sa hon, det är en fantastisk idé, du skall givetvis göra detta.”*

Som en sammanfattning av Paul McKellars berättelse lyfter han först fram Y Combinator som ett sorts träningsläger för startups. Han diskuterar nätverkets stora roll och hjälp för hans startup som viktigare än den monetära delen som Y Combinator bidrog med. Dock anser han den monetära delen vara av viss betydelse framförallt för att kunna fokusera på sin startup på heltid. Paul framhäver också den hjälp Y Combinator gav honom för att våga ta steget att säga upp sig från sitt tidigare jobb och starta eget. Det värdefullaste bidraget Paul fick från Y Combinator var tillgången till ett stort nätverk, följt av rådgivningen.

### **4.2.2 Respondent II**

**David Rusenko** grundade företaget Weebly år 2007 tillsammans med två vänner. Weebly som låter användare gratis med en enkel s.k. *”drag and drop-teknik”* bygga hemsidor direkt i webbläsaren utan att annan programvara är nödvändig. Användarna tillåts också att öppna en blogg, enkelt ladda upp foton, videor, *Twitterfeeds*, *Google Maps* mm. Weebly deltog likt Socialmoth i Y Combinator under vintern 2007. David lanserade tillsammans med sina medgrundare sin tjänst i augusti 2007 och nådde i november 2008 en miljon registrerade hemsidor. David berättar att Weebly förutom investeringen från Y Combinator har ytterligare en investering från Baseline Ventures som i maj 2007 investerade \$650 000 i Weebly.

Intervjuns första tema behandlade hur Weebly startades och gick från att endast ha varit en idé till att bli ett företag. David ombads att berätta fritt om hur Weebly blev till verklighet. Vidare berättar han hur Weebly ansökte till Y Combinator samtidigt som de blev omskrivna i bloggen Techcrunch.

*David, Weebly: ”Weebly startades först som ett skolprojekt hemma i Penn State. Målet tillika uppgiften var från början endast att skriva en PHP-applikation, vilket inte var så svårt. Då sa jag till min vän: vore det inte coolt att bygga en applikation som tillåter studenter att skapa en e-portfolio enklare? Alla har ju ändå sådana svårigheter att göra detta själva. En e-portfolio är ungefär som ett online cv, vilket alla hade behov av i Penn State just innan examen. Så jag påbörjade att bygga ett sådant program då det efter ett tag slog mig att det vore ännu bättre att göra en applikation där man enkelt kan göra sin egen hemsida då andra vänner behövde bygga hemsidor för olika klassprojekt etcetera.”*

*David, Weebly: ”Vi ansökte till Y Combinator i mitten av oktober (2006) och kom på intervju i mitten av november (2006). Samma dag som vi intervjuats av Y Combinator skrev helt slumpmässigt bloggen Techcrunch.com om oss. Det var riktigt stort och är fortfarande en stor sak för oss, men ser man tillbaks på den tiden var en sådan publicering hur stort som helst.”*

Idén för Weebly var således grundad och företaget låg nu i sin linda och förberedelser gjordes för nästa steg. Hur gick då tankarna kring möjligheten att kunna tjäna pengar på Weebly, en tjänst skapad för att låta användare på Internet

göra sin egen hemsida? Hur såg David och hans medgrundare på intäktsmöjligheterna för Weebly? Var det överhuvudtaget en prioriterad fråga att börja tjäna pengar? David berättar om sin syn på intäktsskapandet för Weebly:

**David, Weebly:** "Nej, vi tänkte på det (intäktsskapandet förf.anm.) men vi visste inte alls hur det skulle gå till. Min åsikt är att du bör tänka på det även i början när du diskuterar produkten och dess framtid. Jag tror vi hade åtta olika tankar om hur vi skulle tjäna pengar på vår produkt. Vi hade dessa idéer men vi spenderade aldrig någon tid för dem då det inte alls är den viktigaste biten. Visst, du kan veta exakt hur du ska tjäna pengar men om du inte har en produkt som folk vill använda så spelar det ingen roll. Den svåraste biten är inte att komma på hur du ska tjäna pengar. Det är faktiskt ganska enkelt om du har en produkt som många användare gillar och använder. Då är det inte alls svårt att hitta ett sätt att tjäna pengar. Den viktigaste och svåraste uppgiften är att komma på en produkt som en stor massa användare kommer att gilla och verkligen använda, det är verkligen det svåraste."

Av svaret att döma var intäktsgenerering inte en prioriterad fråga för David även om tankar kring det naturligtvis fanns. Intervjun fortsatte sedan på temat Y Combinator och David ombads att berätta om hans syn på Y Combinator och hur företaget påverkat Weebly.

**David, Weebly:** "De var väldigt hjälpsamma just för att de hade ett helt annorlunda perspektiv att se saker ifrån. De gav oss några riktigt bra råd kring vår produkt, främst för att de själva tidigare byggt en liknande tjänst (Viaweb)."

Som en fortsättning ombads David beskriva vad han ansåg att Y Combinator hade bidragit med i Weeblys utvecklingsprocess samt vilken hjälp som varit mest värdefull för David och hans medarbetare.

**David, Weebly:** "Det var råden och kontakterna som var mest värdefullt. Råden var väldigt värdefulla då de ger dig ett bra perspektiv. Råden vi fick hemma i Penn State var mer av typen, ni måste ha en affärsplan, fundera ut hur ni ska tjäna pengar med mera. Alldeles för många människor spenderar sin tid att fokusera på saker som inte alls spelar roll. Så vi började fokusera på det som verkligen gällde och ignorera allt annat. Råden kom från Paul Graham. Vidare har du alla talare som Y Combinator bjuder in varje vecka som verkligen var värdefulla och motiverande. Ett exempel på talare var Evan Williams (grundare av blogger.com och Twitter)."

Råd och kontaktskapande är något David lyfter fram som värdefull hjälp från Y Combinator. Utöver denna hjälp finns, som tidigare nämnts, även en finansiell del genom en tidig investering från Y Combinator. Nästa fråga kom att behandla detta och David tillfrågades hur viktig den finansiella delen från Y Combinator var för Weebly.

**David, Weebly:** "Y Combinator ger dig tillräckligt med pengar för att existera ett par månader, att kunna arbeta med din startup på heltid, vilket är mycket viktigt. Om du endast arbetar med din startup på deltid kommer du inte att göra lika stora framsteg."

David lyfter här även fram den monetära delen från Y Combinator som en viktig del där han understryker vikten av att kunna arbeta heltid med sin startup. Vidare lyfter

David fram fyra mycket värdefulla faktorer som han anser att Y Combinator bidrar med. Faktorerna var för David svåra att rangordna då han ansåg att alla fyra var mycket viktiga.

*David, Weebly: "Det finns fyra saker som är svåra att rangordna vilken som är viktigast. Först har vi den monetära hjälpen som ger dig en riktigt bra möjlighet att under tre månader på heltid koncentrera dig på din produkt, vilket är extremt värdefullt och viktigt. För det andra har vi all rådgivning. För det tredje har vi kontaktnätet, alla kontakter YC ger dig med investerare och andra startups. För det sista ger YC dig och din startup ett gott rykte. Det är väldigt svårt att till exempel stänga en investeringsrunda, bli introducerad för folk med mera. Här tror jag Y Combinator ger din startup en sorts kvalitetsstämpel vilket innebär att YC godkänner din startup och tror på den. Detta är extremt värdefullt. Till exempel om du förhandlar med affärsänglar och andra investerare och säger till dem; vi är med i Y Combinator. Direkt blir du upplyft från deras bottenlista till topplista. Startups försöker få investering från affärsänglar och investerare hela tiden vilket gör det väldigt svårt att differentiera sig. Det spelar egentligen ingen roll hur bra du är på att marknadsföra dig och din produkt."*

Weebly har sannerligen lyckats väl med sitt enkla sätt att hjälpa användare att skapa en egen hemsida helt gratis. Inte minst syns det i statistiken där Weebly passerat en miljon producerade hemsidor. Inte illa för ett företag som endast varit verksamma i cirka två år. På frågan hur David ser på framtiden för Weebly är han positiv.

*David, Weebly: "Weebly växer fortfarande, vi går fortfarande mycket bra, intäktskapandet går framåt. Användarantalet växer kraftigt just nu, vi nådde nyligen en miljon registrerade användare. Inom en snar framtid kommer vi faktiskt att starta en parallell verksamhet som vi valt att kalla SnapAds. Vi sitter nu med båda dessa företag men de är ganska divergerande så de kommer separeras."*

David Rusenkos berättelse kring sin startup, Weebly, lyfter fram ett antal avgörande faktorer kring entreprenörskapets initiala fas i Silicon Valley samt kring Y Combinator. David påpekar att intäkter inte är något man bör fokusera på initialt. Vidare pekar David på rådgivningen från Y Combinator som en viktig del tillsammans med det nätverk Y Combinator ger grundarna. Sammanfattningsvis tar David upp fyra faktorer kopplade till Y Combinator som alla betytt mycket för Weebly. David väljer att inte rangordna dem. Faktorerna som David tar upp är; finansiell hjälp, rådgivning, nätverk och legitimitet.

### 4.2.3 Respondent III

Studiens tredje respondent, också denne grundare av en startup inom ramen för Y Combinator, är **Sam Wurzel** som är en av två grundare av söktjänsten Octopart. Denna söktjänst, som enbart är webbaserad, hjälper användaren att jämföra priser och tillgänglighet på elektroniska delar från olika leverantörer. Octopart lanserade sin söktjänst i början av mars 2007 efter att de under vintern 2007 deltagit i Y Combinator.

Sam berättar hur idén kring Octopart utvecklades och tog form.

**Sam, Octopart:** "Jag diskuterade med min vän Andres från Universitet i Colorado, vi ville båda starta företag och Andres kom på denna idé om Octopart och tillslut så hamnade vi båda här (i San Francisco). Vi höll båda på mycket med elektroteknik och en dag ringde Andres å förklarade hur frustrerad han var över hur han inte kunde hitta delar till det han behövde bygga. Han föreslog att vi skulle bygga en hemsida med bilder och länkar från alla dessa andra hemsidor, så att kunden kan jämföra priser osv, det blev octopart.com."

Söktjänsten Octopart började ta form och Sams syn på intäktsskapandet för Octopart var relativt bestämd redan från början.

**Sam, Octopart:** "Vi hade en idé om hur vi skulle tjäna pengar, att vi skulle ta betalt av distributörerna enligt samma modell som många andra jämförelsetjänster använder som jämför olika priser för till exempel shopping eller flygresor. Det var ganska klart redan från början."

Vidare berättar Sam om sin syn på risk i samband med starten av Octopart och vad det kom att innebära för honom i rent risktagande.

**Sam, Octopart:** "Det finns alltid risker i livet, hade jag inte gjort Octopart hade jag fortfarande varit kvar på Universitetet, det ser jag som en större risk för mig personligen (syftar till att vara kvar på Universitet istället för att starta Octopart)."

Startupen Octopart ansökte till Y Combinator och antogs för vintersessionen 2007. Likt tidigare respondenter ombads Sam att beskriva sin syn på företaget Y Combinator och vad han anser att de bidrar med. Vidare uppmanades han att berätta på vilket sätt Y Combinator bidragit i utvecklingen av Octopart, samt vilken hjälp som varit mest värdefull för honom och hans startup.

**Sam, Octopart:** "De investerar små belopp i en väldigt tidig fas i startups. Vidare så hjälper de dig att ordna med alla legala papper som behöver ordnas. De ger dig även väldigt mycket råd och hjälp på vägen i utvecklingen av din startup."

**Sam, Octopart:** "Jag tror den mest värdefullaste hjälpen från Y Combinator var Pauls (Paul Graham) entusiasm, råd och sätt att ge perspektiv på saker och ting. Det var verkligen användbart. Även föreläsarna som besökte Y Combinator var motiverande."

Efter att Sam berättat om sin syn på Y Combinator och vad de gjort för hans startup Octopart fortsatte intervjun på ämnet om den finansiella hjälpens betydelse kontra rådgivningen och kontaktskapandet Y Combinator genererar.

**Sam, Octopart:** "Jag tror kontakterna vi fick genom YC var väldigt viktiga, alltså vi var bara några fysikstudenter från Colorado helt avskärmade från omvärlden, vi kände ingen i Silicon Valley. Så YC blev en sorts introduktion till hela denna värld. Visst vi kunde bara flyttat hit och försökt träffa folk men YC gjorde det mycket enklare för oss och vår startup."

Anmärkningsvärt från ovanstående svar är, att trots att frågan till viss del behandlade den finansiella hjälpen från Y Combinator, framhåller Sam ändå Y Combinator som en mycket viktig hjälp i kontaktskapandet utan att nämna den monetära investering som Y Combinator gjort i Octopart.



Sam Wurzel ser lätt på begreppet risk och menar att intäktsgenereringen för Octopart varit relativt bestämd redan från start. Vidare lyfter Sam fram Y Combinators och Paul Grahams råd som det mest värdefulla bidrag till Octoparts utveckling. Han betonar också nätverket som Y Combinator bidrog med som en viktig del, där Y Combinator blev en viktig introduktion till hela livet och företaget i Silicon Valley.

#### 4.2.4 Respondent IV

Entreprenören **Ashwin Bharambe** grundade tillsammans med en vän den nätbaserade ekonomitjänsten Buxfer. Ashwin studerade under hösten 2006 till en doktorsexamen vid *Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, USA*. Mot slutet av sina studier hade han tillsammans med sina vänner svårigheter att hålla ordning på gemensamma utgifter, vem som var skyldig vem pengar helt enkelt. Med kunskaper inom programmering beslöt han sig för att bygga ett program som kunde hantera detta, något som blev mycket populärt i vänskapskretsen och sedermera spreds sig till tusentals andra människor som uppenbarligen hade samma behov. Med detta som grund ansökte och antogs Ashwin till Y Combinator vintern 2007. Programmet och företaget döptes till Buxfer och Ashwin beslutade sig för att göra uppehåll i sina studier vid Universitetet i Pittsburgh för att satsa helhjärtat på sin tjänst Buxfer.

*Ashwin, Buxfer: "Jag höll på med min doktorsutbildning och var ganska nära min examen när denna startup hände, den hände väldigt organiskt kan man säga. Vi behövde ett sätt att hålla ordning på våra utgifter oss vänner emellan. Så jag skrev ett litet program som många vänner ville ha så bestämde vi oss för att göra en hemsida av det. Det fortsatte med att fler vänner började använda det, tidningar och journalister började skriva om det och vi fick tusentals användare. Så vi sa till varandra, kanske detta kan bli något stort, eller åtminstone en början på något stort. Efter det så ansökte vi till Y Combinator och antogs."*

Vidare följde frågeställningen kring intäktsskapandet och synen på detta. Ashwin ombads berätta fritt huruvida intäktsgenerering var en prioriterad fråga för Buxfer och om de visste från början hur de skulle tjäna pengar på produkten.

*Ashwin, Buxfer: "Nej, absolut inte, vi hade ingen idé om hur vi skulle tjäna pengar. För att vara uppriktig, vi var väldigt oerfarna av att ens starta företag, jag menar vi var studenter, doktorander så vi hade ingen aning. Vi var mer fokuserade på att få användare genom att skapa något de ville ha och tänkte att vi får se hur vi löser det. På något sätt är det ändå sant att om du har ett stort antal användare, där alla använder din tjänst av någon anledning så kommer du att kunna tjäna pengar på dem. Så om du har många användare så kan du tjäna pengar på dem, men för att lyckas med det behöver du en väldigt stor användarskara. Det går visserligen att skapa en stor skara användare även på en liten summa investerade pengar (riskkapital) men i de flesta fall om du vill ha en stor skara användare och växa måste du få in mer riskkapital (venture capital money). Utan denna ytterligare runda av riskkapital är det svårt att göra denna 'få-användare-först' och 'tjäna-pengar-senare' processen verklig. Det tog oss ganska mycket tid, faktiskt för mycket tid att inse detta."*

Ashwin uppmanades att reflektera över begreppet risk och hur det påverkat honom i utvecklingen av Buxfer. Ashwin menade att risk är någonting som man utsätter sig för, i hans fall kunde hans startup Buxfer ha valt ett smalare kundsegment som inriktade sig mot bl.a. mindre företag. Buxfer valde dock inte detta smalare segment utan gick istället rakt på marknaden för privatekonomi och därmed in i en hårt konkurrensutsatt position gentemot de stora etablerade företagen.

***Ashwin, Buxfer:** "Vi beslutade oss för att gå rakt på stora företag och konkurrera med dem på privatmarknaden, vi överlevde det och vi går fortfarande bra. Vi tog här en enorm risk. Vi hade dock inte mycket att förlora eftersom vi bara var studenter när vi startade. Hela idén gick ut på att om det inte fungerade så lämnar vi och kommer tillbaka med någonting annat, börjar jobba med något annat eller avslutar våra studier. Det var ingen stor sak (att riskera att inte lyckas)."*

Vidare kom intervjun att handla om Y Combinator. Likt övriga respondenter uppmanades Ashwin beskriva och definiera Y Combinator som företag och dess verksamhet.

***Ashwin, Buxfer:** "Det är en mycket bra 'setup' (Y Combinator), speciellt för folk som är nya i branschen. Egentligen kring allt i hur man hanterar affärer, t.ex. hur man gör för att tjäna pengar. Om du är en smart 'hackare', vilken väg är då den bästa för att maximera din kunskap. De (Y Combinator) knuffar dig på sätt och vis från en klippa, lär dig sedan simma och hur du klarar dig i vattnet. Du knuffar knappast i dig själv i vattnet så de hjälper dig med det. Vidare så ger de dig mycket goda råd och visar dig vad du bör fokusera på, vad som spelar roll i företagandet. De säger åt dig att i början sluta tänka på onödiga saker såsom anställning av personal, marknadsföring, tips från affärsmän med mera. Glöm allt detta och fokusera på din produkt, maximera tiden till att göra en bra produkt först. I nästa steg kommer du att behöva beröra dessa saker men till en början bör du lämna det. Y Combinator var mycket behjälpliga för oss i skapandet av rätt fokus."*

Ashwin beskrev väl och utförligt vad han anser att Y Combinator bidrar med och står för. Att kunna diskutera sin idé med representanter från Y Combinator har tidigare respondenter beskrivit som en viktig del av det som Y Combinator bidrar med. Även Ashwin instämmer i detta.

***Ashwin, Buxfer:** "Det mest värdefulla var troligen att diskutera idén med Paul (Paul Graham), då han alltid har massor av kreativa idéer kring allt. Han är också väldigt ärlig när han ger feedback, han säger alltid vad han tycker, till exempel kan han säga att någonting verkligen är riktigt uselt rakt i ansiktet på dig utan att tveka. Han må ha fel många gånger men sanningen är att hans råd hjälpte, han frambringar många olika perspektiv. Han har också ett stort kontaktnät vilket är användbart många gånger. Det är verkligen användbart att kunna visa upp sin produkt för många investerare samtidigt (syftar till Y Combinators 'demo-day'). Vidare finns det också ett användbart YC-nätverk som inkluderar alla andra som har Y Combinator som en tidig investerare. Sammanfattningsvis så var dock Paul Graham den värdefullaste hjälpen."*

Efter att ha fått berättat för mig Y Combinators betydelse från Ashwin och fått svaret att Paul Graham betytt mycket för Buxfers utveckling berörde nästa fråga i intervjun rådgivningen i förhållande till den monetära hjälpens betydelse.

*Ashwin, Buxfer: "Den mest värdefulla hjälpen från Y Combinator är att få rådgivning kring produkten i ett tidigt skede, både från Paul Graham och från de andra 'YC-medlemmarna.' Vad gäller den monetära investeringen är det bara ett plus, det hjälper men är inte alls så viktigt. Även om Y Combinator skulle sluta ge monetär hjälp och endast agerat rådgivare skulle man ändå behöva dem och i sådant fall leta monetär investering från någon annan om behov finns."*

Ashwin påpekar alltså den finansiella hjälpen från Y Combinator som ett plus men inte som en nödvändighet. Ashwin menar att *"monetär hjälp kan du få av någon annan, vem som helst egentligen."*

Som en avslutande del av intervjun med Ashwin frågar jag hur han ser på den framtida utvecklingen av Buxfer. Ashwin verkar obekymrad i sin beskrivning av framtiden, men understryker vikten av att få in en investering, alternativt börja tjäna pengar.

*Ashwin, Buxfer: "Framtiden är osäker för Buxfer, det handlar om hur snabbt vi kan få in en investering. Jag tror inte att Buxfer överlever utan att få in en ny investering om inte något extraordinärt händer så att vi börjar tjäna riktigt mycket pengar från våra användare, möjligtvis att vi kan överleva då. Att få in en investering i nuläget är det absolut viktigaste, om vi inte får det kommer Buxfer att dö, så där ligger fokus i nuläget."*

Ashwin Bharambe förklarar sin syn på idéskapandet som en naturlig och organisk process för Buxfer. Vidare beskriver han Paul Grahams hjälp och rådgivning i ett tidigt skede som det mest värdefulla Y Combinator gett honom. Den finansiella delen ser han som ett plus men rådgivningen som Y Combinator erbjuder är klart viktigast. Ashwin berör inte, på samma sätt som tidigare respondenter, vikten av legitimitet utan fokuserar på den rådgivning och delvis det nätverk som Y Combinator bidrar med.

#### **4.2.5 Respondent V**

Den avslutande, femte intervjun i denna studie, gjordes med **Anson Tsai** som tillsammans med två vänner ansökte till Y Combinator utan att egentligen ens ha en fullskalig idé. Detta kan anses unikt i sig och var första gången en grupp antagits till Y Combinator utan så mycket som en färdig produktidé. Gruppen antogs till Y Combinator för sommarsessionen 2007. Någorlunda snabbt arbetade gruppen fram en musikspelare att användas online på webben där användaren kan ladda upp sin favoritmusik och sedan spela den från vilken internetuppkopplad dator som helst. Projektet var dock från början ett sidoprojekt i en annan idé som de kallade *"stickys"*. Idén med *"stickys"* slopades dock då musikspelaren blev allt mer populär. Detta är ofta ett vanligt fenomen bland startups, att ett sidoprojekt blir till huvudprojekt där tidigare huvudprojekt slopas. Ganska snart efter omvandlingen döpte gruppen sin startup till Anywhere.fm. Produkten lanserades i augusti 2007 endast två månader efter att idén fötts. Redan i januari 2008 förvärvades Anywhere.fm av ett stort medienätverk vid namn Imeem. Förvärvet skedde endast

ett halvår efter lanseringen av Anywhere.fm, men förvärvsintresset visades från Imeems sida redan i oktober 2007, två månader efter Anywhere.fm:s lansering.

Anson ombads efter den inledande introduktionen av studien berätta fritt hur idén kring Anywhere.fm föddes.

**Anson, Anywhere.fm:** "Vi började med något som vi kallade 'sticky-notes', som en del av det hade vi även 'sticky-tunes' som var ett sätt att ladda upp musik och lyssna på den online. Att sedan endast ha denna sida uppe i din webbläsare och lyssna på din musik direkt från sidan var grundtanken. Om du dessutom kan dela denna musik med andra användare så sprids tjänsten enklare och snabbare. Så vi hade denna lilla tjänst som inte alls egentligen hade någonting att göra med vår originalprodukt 'sticky-notes'. Vi diskuterade sedan vår idé med först Paul Graham som direkt sa nej, det kommer inte att gå. Vidare pratade vi med Steve Huffman (grundare av Reddit.com) som sa, grabbar varför skippar ni inte bara den här 'sticky-notes-idén' och satsar på musikgrejen istället. Det var från den dagen som vi valde att bygga en musiktjänst. Namnet Anywhere.fm kom vi på bara några dagar senare, det var så vi startade."

Ansons tillfrågades vidare om hur han ser på intäktsgenerering för startups och då särskilt hur han och hans medgrundare såg på möjligheterna att tjäna pengar på Anywhere.fm samt huruvida detta var en prioriterad fråga redan från början eller ej.

**Anson, Anywhere.fm:** "Vissa säger att du inte behöver någon idé (för hur du ska tjäna pengar), men vi visste att det fanns några olika vägar att gå; 'audio-ads', 'snap-play-ads', 'premium accounts' med mera. I början fokuserade vi dock bara på att göra något som folk vill ha och använda. Först när vi insåg att vi gjort något som folk vill använda började vi tänka mer på intäktsdelen. I början så måste du se till att användarna använder produkten, du kan inte ta betalt för något som ingen vill använda. Den traditionella strategin är att se till att skaffa dig användare av din produkt, först och främst."

**Anson, Anywhere.fm:** "Då vi hamnade i samtal gällande förvärv väldigt tidigt efter att vi lanserat, och tjänsten endast fanns tillgänglig någon månad så fokuserade vi väldigt mycket på att svara på våra användares 'feedback' för att utveckla tjänsten. Det var inte så att vi ignorerade intäktsdelen, vi hade faktiskt börjat experimentera med det men faktum att vi bara fanns ett par månader som självständiga gjorde att vi inte prioriterade det."

Vidare ombads Anson berätta hur han ser på företaget Y Combinator och deras verksamhet. Vilken hjälp från Y Combinator hade varit mest värdefull för utvecklingen av hans startup?

**Anson, Anywhere.fm:** "Det är ett sorts träningsläger (boot camp) där det finns ett fruktansvärt starkt nätverk där alla deltagare är där för att göra grymma saker med grymma idéer. Sen har de folk som Paul Graham som ger dig de bästa råden du kan få i hur du bygger en startup och tar fram en produkt. Vidare har du olika talare som besöker Y Combinator varje vecka vilket inspirerar dig. Det handlar mycket om nätverk ('community'), andra som delar med sig av sina erfarenheter."

**Anson, Anywhere.fm:** "Nätverket måste vara något av det mest värdefullaste eftersom du träffar andra människor som är som du, människor du kan dela råd och tips med."

Anson berättar vidare hur Paul Graham kunde vara väldigt ärlig i sin kommunikation utan att tveka när han delade ut feedback till de olika företagen vid starta eget-skolan. Detta var något som Anson själv fick erfar.

**Anson, Anywhere.fm:** "Vad gäller 'feedback' så var Y Combinator väldigt ärliga och raka i sin kommunikation. Paul Graham tvekade inte att slita dig i stycken. För oss hände det en gång, jag kommer inte exakt ihåg ärendet men Paul Graham tog ett av våra e-mail och vidarebefordrade det till alla inom Y Combinator och skrev; 'det är exakt så här ni inte ska göra'. Men det var okej, vi lärde oss något."

Intervjuens nästa tema kom att beröra den finansiella hjälp Y Combinator bidrar med för sina startups. Vilken betydelse spelade den för Anywhere.fm:s utveckling?

**Anson, Anywhere.fm:** "Den monetära hjälpen från YC var inte alls viktig för oss, för yngre folk är den säkert viktig men för oss som båda avslutade jobb på Microsoft behövde vi inte alls de pengarna. Jag tror att det kanske var därför Paul Graham gillade oss, vi var inte ute efter 'YC-pengarna' utan var intresserade och trodde på programmet."

Anson som representant för Anywhere.fm är den enda av de startups som jag träffade som vid tillfället för intervjuerna hade köpts upp av ett annat företag (endast ett fåtal av alla "YC-startups" har i skrivande stund förvärvats). Jag passade därför på att fråga om, och i sådant fall på vilket sätt som, Y Combinator varit behjälpliga i förvärvsprocessen. Som den tidiga investerare Y Combinator var i Anywhere.fm var de en hjälpande hand för Anson och hans företag i dess förhandlingar kring uppköpet.

**Anson, Anywhere.fm:** "Y Combinator hjälpte oss med råd och erfarenhet när vi befann oss i förvärvsprocessen. De gav oss tips vad vi skulle leta efter och se upp med, hjälpte oss hur vi skulle förhandla."

Eftersom Anywhere.fm nu är förvärvat och inte finns på samma sätt längre utformades frågan kring startupens framtid på ett lite annorlunda sätt. Anson ombads istället att reflektera över erfarenheterna från sin tid som tidig grundare av en startup.

**Anson, Anywhere.fm:** "Om du verkligen vet att du ska göra en startup så är det mycket viktigt att dina närstående vet om dina planer. Jag hade verkligen tur, min flickvän är grym och visste vad som väntade. Det var såklart jobbigt att göra Anywhere.fm men vi klarade det. En startup är givetvis lättare att göra nu innan man skaffar familj."

Här lyfts en annan intressant aspekt av entreprenörskap och grundandet av en startup upp. Den extrema arbetsbörda som infinner sig under en mycket kort period. Sammanfattningsvis lyfter Anson Tsais fram att, i den initiala fasen är det mycket viktigt att fokusera på något som användare vill och kommer att använda.

Vidare lyfter Anson fram ett antal faktorer gällande Y Combinator som han anser speciellt viktiga. Anson påvisar nätverkets betydelse som det mest värdefulla med Y Combinator, följt av ärlig *feedback* från framförallt Paul Graham. Anson menar vidare att den finansiella investering Y Combinator bidrar med var helt onödig för Anywhere.fm men påpekar att för yngre grundare av startups är den säkert värdefull.

## 5. ANALYTISK DISKUSSION

---

*I detta kapitel förs en diskussion kopplat till det empiriska resultatet, i form av de genomförda djupintervjuerna, tillsammans med beskrivningen av Y Combinator. Dessa avsnitt kopplas också till studiens teoretiska utgångspunkter. Initialt berörs idéskapandet, samt synen på intäktskapande och på risktagande. Analysens andra hälft berör en djupare diskussion rörande Y Combinator kopplat till begrepp som; legitimitet, rådgivning, finansiell hjälp samt nätverk.*

---

### 5.1 Inledande analys

#### 5.1.1 Idéskapandet

Till en början beaktas hur idéerna för respondenternas startups från början tillkom och på vilket sätt. Paul McKellar som utvecklade Facebook-applikationen Socialmoth säger att hans idé ursprungligen var ett skämt men som sedan växte och blev mycket framgångsrik. David Rusenko, grundare av Weebly menar att han från början endast hade för avsikt att göra ett skolprojekt. Som en del av skolprojektet såg han en efterfrågan hos sina kamrater där alla ville göra egna hemsidor. David utvecklade tillsammans med kamrater Weebly, gratistjänsten där vem som helst kan skapa en egen hemsida med en enkel "drag-and-drop-teknik". Anywhere.fm hade en annan grundidé från början och växte fram som ett sidoprojekt. Buxfer startade till en början för att hålla ordning på skulder emellan vänner. För Sam Wurzels Octopart fann grundarna ett behov av att effektivisera sökandet för elektroniska tillbehör i en söktjänst.

Samtliga idéer kan på något sätt sägas ha vuxit fram efter det att grundarna funnit ett behov av något de ansåg saknades. Ingen av respondenterna antydde ens en tillstymmelse till det motsatta förhållandet, att de t.ex. visste att de ville starta företag och bara letade efter en rätt idé. Anson Tsai sökte visserligen till Y Combinator utan en klar idé om tjänsten Anywhere.fm, men han hade andra idéer i startgroparna vid det tillfället.

Ur detta skapades tjänster för att tillfredställa behov, till en början ofta inom den närmsta kretsen av vänner. Då de olika tjänsterna fyllde ett behov och var efterfrågade innan deras lansering är det inte konstigt att användarantalet steg förhållandevis snabbt efter produktlanseringen. I åtminstone två av fallen (Weebly och Anywhere.fm) ändrades även den ursprungliga idéen drastiskt för verksamheten. I Weeblys fall handlade det först om att underlätta för studenter att göra e-portfolios. Detta vidareutvecklas till att erbjuda ett enkelt och användarvänligt sätt att skapa en hemsida helt gratis för alla. I Anywhere.fm:s fall handlade det om att helt skrota deras ursprungliga idé, "sticky-notes" för att istället satsa på en musiktjänst.

Att helt förändra sin idé till något annat har inte sällan sitt ursprung i ett sidoprojekt av den ursprungliga idéen och är inte ovanligt bland entreprenörer i Silicon Valley.

Snarare kan det urskönjas att en förändring bara är positiv om följderna av förändringen väntas bli bättre än innan. Inställningen "vi har inget att förlora" är återkommande och mycket stark hos samtliga respondenter i studien. Att förändra och utveckla sin produkt ses som positivt och utvecklande, där drömmen om att bygga något stort hela tiden finns runt hörnet. Det finns ingen rädsla för att ändra sin ursprungliga idé eller att släppa en idé som visat sig vara mindre lyckad. Denna inställning kring förändring går också i linje med Bill och Johannissons (2004) teori om att det är helt naturligt att en entreprenörs tillvaro är under förändring. Samma författare pekar också på att tillvarons rörelse bidrar till en naturlig utveckling av entreprenörens tanke- och idéskapande.

### 5.1.2 Synen på intäktskapande

Vidare intresserar studien sig för hur respondenterna såg på möjligheterna att skapa intäkter från sin startup samt huruvida detta var en prioriterad fråga för dem eller inte. I åtanke fanns att många tjänster på Internet idag är gratis och samtliga respondenters startup är just Internetbaserade.

Sammantaget så ser svaren gällande synen på intäkter någorlunda lika ut respondenterna emellan. Svaren från Paul, David, Ashwin och Anson är entydiga där alla, på ett eller annat sätt, menar att man bör tänka på intäktsgenerering redan från början, men samtidigt inte fokusera alltför mycket på det. Detta främst då det inte är en primär fråga att behandla i uppstartfasen av en startup. Sam menade att de hade en ganska klar plan redan från början på hur de skulle generera intäkter för sin tjänst Octopart. Detta kan anses naturligt då tjänsten liknar redan etablerade prisjämförelsetjänster som visserligen har andra produktinriktningar men delar synsätt om hur de avser generera intäkter.

Genomgående ger svaren i princip en entydig bild av att intäktsgenerering inte är en prioriterad fråga i startfasen, möjligtvis med undantag från det svar som Sam gav. Vidare svarar samtliga respondenter på frågan gällande intäktsskapandet men det verkligt intressanta i framförallt tre av svaren (Anson, Ashwin och David) är att de påpekar hur viktigt det är att göra något som genererar användare, helt enkelt skapa en produkt som folk vill ha och efterfrågar. Detta bör ses som en intressant aspekt eftersom frågan inte alls behandlade detta utan endast täckte in synen på intäktsskapandet. Detta kan också peka på att denna aspekt till viss del fattades i intervjumallen och borde ha tagits med från början. Tre respondenter vände sina svar från intäktsgenerering till att istället behandla betydelsen av att generera en stor användarskara för sin produkt eller tjänst. Detta är särskilt något som Y Combinator uttalat vara mycket viktigt för en startup. "Make something people want" verkar prägla respondenterna starkt.

### 5.1.3 Synen på risktagande i utvecklingsprocessen

Att granska synen på risktagande för startups baserade i Silicon Valley var en del av syftet med denna uppsats. Silicon Valley och området i sig bör kunna anses influera till ett risktagande över normala nivåer med tanke på den entreprenörsanda och



den historia området besitter inom entreprenörskap och innovation. Det finns aldrig några garantier för att en startup skall lyckas, dock kan det anses troligare att en startup har större chanser att lyckas i en region som Silicon Valley, jämfört med en plats med sämre förutsättningar.

Att påstå att en mer liberal inställning till risktagande korrelerar med en högre grad av lyckade entreprenörer i Silicon Valley är svårt, dock kan i området urskiljas en viss mentalitet där det faktiskt är accepterat att misslyckas med sin startup, för att sedan börja om på nytt med något annat. Inställningen att entreprenörer här har allt att vinna, tillsammans med de förebilder som finns i framgångsrika företag, skapade i Silicon Valley, skulle till viss del kunna styrka påståendet om en mer liberal inställning till risk i beslutsprocessen.

Sam, med sin startup Octopart, menar att det alltid finns risker i livet. Han anser det ha varit en större risk för honom personligen att stanna på universitetet jämfört med att starta Octopart. Även Ashwin menar att risker är svåra att undvika. Ashwin menar att hans startup kunde ha valt ett smalare segment än det som valdes, vilket hade minskat risken för ett eventuellt misslyckande. Bill och Johannisson (2004) nämner här utmaningen att ta steget från en löntagarroll till egenföretagare som något som kräver omfattande organiseringskrafter, både mentalt och praktiskt. Författarna menar att utmaningen är av existentiell art där en riskfylld företagarkarriär startar.

Svaren gällande synen på risk kan anses stämma relativt bra överens med den förutfattade mening jag hade kring inställningen till risktagande hos respondenterna som de entreprenörer i Silicon Valley de är. Risktagande är överlag inget som respondenterna ställer sig negativt till. De menar att de inte har något att förlora på att försöka. Givetvis är det svårt att dra generella slutsatser kring den allmänna synen på risktagande i Silicon Valley. Dock kan dessa entreprenörers syn på risk vara en indikation på att det kan vara svårt att skapa något stort om man inte försöker och vågar ta risker i utvecklingsprocessen.

Svaren signalerar också om att risktagande inte är något som undvikits och således inget att vara rädd för. Svaren ger också tecken på att risker i utvecklandet av startups är naturligt och ett misslyckande ses inte som negativt av någon inblandad part, utan snarare som en lärdom. Grundare av startups i Silicon Valley har sällan något att förlora när de tar risker för att utvecklas. Detta skulle kunna vara en antydning om varför så många framgångsrika webb-baserade företag grundas i just Silicon Valley. Företaget Twitter är i skrivande stund en av de senaste i raden.

## ***5.2 Djupare analys av Y Combinator***

Kommande avsnitt berör det empiriska resultatet kring Y Combinator kopplat till de teoretiska utgångspunkter uppsatta i studien.

Medier lyfter fram Y Combinator som någonting nytt och revolutionerande. I en artikel i *BusinessWeek* beskrivs Y Combinator som en ny typ av riskkapitalbolag.

*"Paul Graham knows that most startups will eventually fail. But at Y Combinator, the hacker guru's seed fund for young techies, they're encouraged to fail fast and fail cheap—and then to reboot and start again. Designed with the new economics of Web-based entrepreneurship in mind, Y Combinator is a new type of venture fund—dispensing tiny amounts of cash but lots of hands-on mentoring" (Business Week, 26 september 2007)<sup>92</sup>*

Sajten *Crunchbase.com*<sup>93</sup> beskriver Y Combinator som ett företag som söker startups med starka potentiella idéer framför företag med stor erfarenhet och affärsplaner.

*"Y Combinator is a venture fund which focuses on seed investments to startup companies. It offers financing as well as business consulting along with other opportunities to 2-4 person companies looking to take an idea to a product. Y Combinator looks for companies with "good" ideas over companies with experience and a business model".<sup>94</sup>*

Y Combinator har som den investerare och rådgivare den är spelat en stor roll för många av de startups de investerat i, något som respondenterna för studien understrukt i studiens empiri. Y Combinators företagsprofil och affärsidé anser jag vara både nyskapande och unik. Som en del i denna väljer de också ut "sina" startups utefter något speciella kriterier. De arbetar utefter en egen känsla att hitta startups med duktiga entreprenörer och unika nyskapande idéer. Startups med erfarenhet, affärsplaner och tydliga affärsmodeller väljs ofta bort och får lämna plats för unga, hungriga idéskapare med annorlunda idéer. Detta måste anses som unikt för Y Combinator och en bidragande faktor till den legitimitet och det rykte som företaget skapat omkring sig i Silicon Valley.

Y Combinator har hittat ett tidigare outnyttjat utrymme mellan grundare (*founders*), affärsänglar (*angel investors*) och riskkapitalbolag (*venture capital firms*) som utnyttjas på ett mycket effektivt sätt. Detta utrymme ger fler startup-idéer chansen att lyckas genom en total koncentration, under en intensiv tremånadersperiod. Konceptet kan anses mycket lyckat, vilket inte minst bekräftas genom en snabb kopiering av konceptet till andra regioner världen över, där konkurrenter till Y Combinator nu etablerat sig. Respondenternas berättelser bekräftar också den framgång och den genomslagskraft Y Combinator har haft och fortfarande har.

### 5.2.1 Nätverkens betydelse

Vikten av ett personligt nätverk diskuteras utförligt i teoriavsnitt där Johannisson (2005) påpekar nätverkets betydelse för bl.a. förverkligandet av idéer och drömmar. Samma författare menar också att entreprenörer använder sina kontakter som underlag för att kunna forma affärsmöjligheter.

<sup>92</sup> [http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2007/sb20070926\\_620433.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2007/sb20070926_620433.htm)

<sup>93</sup> En faktadatabas för företag och startups i Silicon Valley inriktade mot IT och ny teknik.

<sup>94</sup> <http://www.crunchbase.com/company/y-combinator>

Y Combinator bidrar med en unik nätverksplattform där de under en tremånadersperiod investerar i många startups samtidigt och får dessa att interagera med varandra. Detta ger de deltagande företagen ett mervärde, i form av ett utökat nätverk grundare emellan. Vidare inbjuds företagen att en gång i veckan få lyssna till lyckade entreprenörer i Silicon Valley inom ramen för Y Combinators verksamhet. Vid dessa tillfällen ges entreprenörerna också möjlighet att diskutera tips, idéer och råd med både den gästtälaren och varandra. Detta är något som respondenterna lyfter fram som en viktig faktor.

Paul menade att den mest värdefulla hjälpen han fick av Y Combinator var tillgången till ett stort nätverk, där alla gjorde i princip samma sak som honom själv. Ashwin menar att "YC-nätverket" är mycket användbart och det gäller inte bara startups som deltagit i samma "runda" utan även det "alumni-nätverk" som under åren byggts upp runt Y Combinator. Sam påpekade att kontakterna hans startup fick genom Y Combinator gjorde livet i Silicon Valley väsentligt mycket enklare. Även Anson lyfte fram nätverket skapat genom Y Combinator som något av det mest värdefulla: *"du träffar andra människor som är som du, människor du kan dela råd och tips med."* Y Combinator utgör kärnan för detta viktiga nätverksskapande. Y Combinators träffsäkerhet i att sammanföra så många likasinnade individer i exakt samma karriärsmässiga skede i livet kan också anses vara en betydande och avgörande faktor.

Y Combinator bidrar således med det unika att sammanföra entreprenörer i samma skede i sitt entreprenöriella liv. Företaget ger dem ett nätverk som många annars inte hade kunnat skapa på egen hand. Nätverk som kan ta år att bygga upp ger Y Combinator sina startups inom loppet av månader. Ett stort nätverk är ofta en mycket viktig faktor för framgång. Att känna rätt personer och umgås i "rätt" kretsar är och lär förbli mycket viktigt, hur dålig eller bra affärsidé företaget än har. Nätverkets betydelse infinner sig också i framtida kontaktskapande med investerare även om legitimiteten nog får anses än viktigare i det fallet. Samtliga respondenter understryker att nätverket de fått genom Y Combinator har varit mycket viktigt för dem, inte minst "alumninätverket" i form av forna "YC-startups".

### 5.2.2 Y Combinator och legitimitet

Begreppet legitimitet berördes i teoriavsnittet som en faktor där unga nystartade företag tenderar att lättare dö ut jämfört med etablerade företag. Aldrich och Fiol (1994) menar att entreprenörers brist på legitimitet är speciellt kritisk. Lounsbury och Glynn (2001) menar också att för att nå framgång, kan en tidigare berättelse eller ett gott rykte om det nystartade företaget, främja dess verksamhet och därmed reducera osäkerheten kring företaget.

Y Combinator som företag, med kända lyckade entreprenörer som grundare, har i princip från starten kunnat ge sina startups den legitimitet som de saknade innan de antogs. Respondent II, David, lyfter fram legitimiteten som hans startup Weebly fått genom Y Combinator som oerhört viktigt. David nämner det tidiga omnämmandet i bloggen Techcrunch som något väldigt betydelsefullt. David talar också om

Y Combinator som en sorts kvalitetsstämpel som gör det enklare att bli introducerad för folk, framförallt investerare. Han menar att man direkt blir uppflyttad till topplistan hos investerare när man säger att man är eller har varit med i Y Combinator, således är det extremt värdefullt.

Att Y Combinator bidrar med legitimitet är otvivelaktigt. Detta bör ha sin grund i dels att grundarna, framförallt Paul Graham, besitter ett mycket gott rykte i branschen samt att tidigare startups inom Y Combinator lyckats väl (Loopt, Reddit m.fl.). Investerare vet således att Y Combinator är en fungerande plattform som tillhandahåller intressanta startups med bra idéer, potentiella investeringsobjekt. Detta lyfter i sin tur deltagande startups i Y Combinator till en högre nivå och ger dem en hög legitimitet på marknaden. Här syns en tydlig "win-win" situation där investerare letar efter intressanta placeringsobjekt med en hög potential och startups med intressanta idéer som i högre grad kan koncentrera sig på sin verksamhet snarare än att söka riskkapital, vilket ofta anses vara tidsödande. Y Combinator förmedlar genom sitt sätt att agera ett förminskat avstånd mellan dessa två aktörer, vilket kan anses vara en tydlig framgångsfaktor.

Som nämnts ovan är det av betydande vikt att nämnas i rätt sammanhang, t.ex. i den kända IT-teknikbloggen Techcrunch. I empiriavsnittet beskrivs detta som nästan lika viktigt som en finansiell investering. Att som en relativt ny startup dessutom nämnas som en "YC-startup" i sådana sammanhang kan anses än mer värdefullt. Legitimiteten kring startups som nämns i ett sådant eller liknande sammanhang höjs därmed avsevärt jämfört med konkurrenter som inte omnämns på samma sätt, även om de kanske anses ha en mer välutvecklad produkt.

### 5.2.3 Y Combinators rådgivning kontra dess finansiella hjälp

Y Combinator som pågår under en tremånadsperiod består av en finansiell del på mellan \$10 000 och \$20 000, beroende på hur många grundare en startup inom Y Combinator har. Utöver denna investering erhåller deltagarna även rådgivning från Y Combinators representanter som en hjälp i utvecklandet av produktidén och företaget. Investeringssumman är förhållandevis liten jämfört med traditionella investeringar från affärsänglar och riskkapitalbolag. Trots denna mindre summa pengar som en startup får i utbyte mot de cirka sex procent av ägandet är Y Combinator väldigt populärt att ansöka till. Så hur viktig är egentligen den finansiella delen jämfört med rådgivningen som Y Combinator erbjuder?

Respondenternas åsikter gällande den monetära investering Y Combinator bidrar med är relativt lika men skiljer sig på ett par punkter. Paul och David menar att den finansiella delen är mycket viktig eftersom den tillåter entreprenörerna att under tre månader fokusera på respektive startup på heltid. Ashwin menar att den finansiella delen bara är ett plus, att den hjälper men inte är så viktig. Anson menar att den monetära investeringen hans startup fick var helt oviktig och att de inte alls behövde pengarna.

Att den summa pengar som Y Combinator investerar är förhållandevis liten men ändå tillräcklig för att överleva under tre månader anses genomtänkt av Y Combinator. Klassiska investeringar består som nämnt av betydligt högre belopp vilka givetvis räcker en längre tid. Detta låga belopp ger dock en trygghet att under en kortare period utveckla något på heltid som inte är ett sidoprojekt, dessutom parallellt med andra startups i samma situation. Det är ofta i en startups tidiga skede som företaget definieras. Just faktumet att denna lilla summa pengar hjälper startupen igenom den första initiala fasen, fasen där startupen definieras bör anses som en avgörande faktor. Denna summa pengar tillåter, i enlighet med vad Paul och David säger, grundarna att fokusera på sin startup på heltid, något som är oerhört viktigt initialt. Sidoprojekt tenderar ofta att vara just sidoprojekt, medan för ett huvudprojekt avsätts en helt annan fokus.

Vad gäller rådgivningen som Y Combinator ger understryker samtliga respondenter detta som mycket viktigt för deras respektive startup. Anson uppskattade Y Combinator och Paul Grahams ärliga råd och *feedback*. Respondenten Paul menar att han försöker använda de kunskaper och den erfarenhet Paul Graham delar med sig för att förbättra sin produkt ytterligare. David lyfter också fram Paul Graham och Y Combinators råd som mycket givande då de gav hans startup ett nytt annorlunda perspektiv att se saker på. Även Sam instämmer i detta och lyfter fram Paul Grahams entusiasm, råd och sätt att ge perspektiv på saker och ting som en viktig faktor. Avslutningsvis lyfter också Ashwin fram Paul Graham som en person med kreativa idéer som man alltid kan förvänta sig ärlig *feedback* ifrån.

Paul Graham, en av Y Combinators grundare lyfts här fram mycket tydligt av samtliga respondenter som en mycket duktig, driven och erfaren rådgivare. Vi kan här se vikten av en social lärandeteori där Paul Graham ger sina startups direkta tips och idéer på plats i Y Combinators miljö. Rådgivningen och dess inverkan den har på respondenterna skulle kunna hänföras till det teoretiska begreppet "*communities of practice*" som en form av social inlärning som uppstår när individer samverkar mot samma mål. Vi ser här Paul Graham med ett genuint intresse och en kunskap han delar med sig till sina startups (främst sker detta vid fysiska sammankomster, veckovis under den initiala tre månadersfasen). Urskönjas kan också Paul Grahams entusiasm för det han gör, något som mycket väl kan anses stämma in på Wengers (1998) beskrivning att lärandet i sig skall anses vara meningsfullt.

Även den tysta kunskapen eller "*the tacit knowledge*" kan anses återfinnas i Paul Grahams filosofi. Den tysta kunskapen är en process där erfarenheter delas mellan individer och tyst kunskap skapas. Paul Graham delar med sig av sina tidigare erfarenheter som entreprenör, där han med sin rådgivning och sin standardisering för bolagsbildning i Silicon Valley hjälper sina startups att undvika nybörjarmisstag. Att Paul Graham är en betydelsefull person för Y Combinator har framkommit i respondenternas berättelser. Paul Graham ser ut att ha påverkat många startups inom Y Combinator (åtminstone samtliga fem i denna studie) där han fått dem att fokusera på saker som han anser viktiga, framförallt att göra en produkt eller tjänst

som användare vill använda. Att Paul Graham finns som en stark och betydelsefull person i Y Combinators verksamhet anses vara en mycket viktig del i det positiva rykte och den legitimitet som omger startups startade inom ramen för Y Combinator.

#### 5.2.4 På vilket sätt är Y Combinator unikt?

Att Y Combinator kan anses ha en speciell affärsidé torde vid detta lag ha framkommit tydligt. Vilken eller vilka faktorer är det då som gör Y Combinator så unikt? Vilka faktorer lyfter respondenterna fram som de absolut viktigaste?

Entreprenöriell teori lyfter fram vikten av personliga nätverk (Johannisson 2005) men också vikten av att ha många kontakter i sitt nätverk (Granovetter 1983). Detta avspeglas i respondenternas svar som lyfter fram de nätverkseffekter som Y Combinator bidrar med. Anson menar att Y Combinator erbjuder *"ett otroligt starkt nätverk där alla deltagare är där för att göra häftiga saker med grymma idéer"*. Enligt Johannissons (2005) teori hjälper nätverket entreprenören att skaffa information och resurser samt bistår i förverkligandet av drömmar och idéer. Nätverk likt de som skapas genom Y Combinator är inte lätta att vare sig skapa själv eller hitta på annan väg. Nätverket som respondenterna erhållit via Y Combinator kan anses gå i linje med det som Johannisson menar. Förverkligandet av drömmar och idéer tillsammans med införskaffandet av information och resurser blir enklare för entreprenören genom tillgången till ett stort nätverk.

Startups startade genom Y Combinator kan med den legitimitet de fått alltså bättre hävda sig vid t.ex. samtal med investerare. Här kan Y Combinator ses som något av ett filter att jämföras med t.ex. framgångsrika universitet i USA. Samma fördel som en nyutexaminerad student, från ett namnkunnigt universitet såsom Harvard, M.I.T, Stanford eller Berkeley har på arbetsmarknaden, skulle startups startade genom Y Combinator kunna anses ha på riskkapitalmarknaden, en kvalitetsstämpel.

Samtliga respondenter lyfter fram Paul Graham som en mycket betydelsefull person för Y Combinator, hans råd har som nämnts om inte varit avgörande så åtminstone mycket inflytelserika. Den finansiella investeringen ansågs av några viktig för att kunna fokusera på heltid, av någon som en bonus och av någon som helt onödig. Dock lyfts nätverkseffekterna och legitimiteten av att ha deltagit i Y Combinator fram vid sidan av rådgivningen från Paul Graham. Det rykte, eller den stämpel företagen skaffar sig under och efter perioden i Y Combinator, är och förblir viktig i samtal med investerare och affärsmän. Y Combinator kan ses som en hjälpande hand, en form av mentorskap som hjälper entreprenörer, med eller utan idéer, att ta steget att våga starta det de tror på, steget från en eventuell tidigare trygg situation som löntagare till en otryggare entreprenörsroll. Detta steg kan dock anses minska avsevärt genom hjälpen som Y Combinator erbjuder. Y Combinator kan för startups anses vara en trygg och säker plattform.

## 6. SLUTDISKUSSION

---

*Studiens avslutande kapitel har för avsikt att besvara den uppsatta frågeställningen från inledningskapitlet. Svaren grundar sig på den analytiska diskussionen och kapitlet besvarar de två frågeställningarna i två separata rubriker. Kapitlet avslutas med ett stycke rörande förslag till fortsatta studier.*

---

### 6.1 En inledande slutsats

Studiens inledande frågeställningar avser försöka reda ut vilken, eller vilka, drivkrafter som entreprenörer anser vara viktigast att fokusera på i den initiala fasen av en startup. I den analytiska diskussionen diskuteras framförallt tre särskilt betydelsefulla faktorer.

Affärsidéerna har för det första, för i princip samtliga respondenter i studien, vuxit fram som något grundarna ansett sig sakna. Kreativa entreprenörer, anser jag, ser tydliga affärsmöjligheter i något som de inte kan finna någon annanstans där en förändring av produktidén, anses högst naturligt.

Utifrån studiens resultat, anser jag att intäktsgenerering inte är prioriterat i en startups initiala fas. Att istället fokusera på att göra en riktigt bra och skarp produkt som genererar användare, anses prioriterat. Hur intäkter sedan skall skapas för företaget utvärderas i ett senare skede.

En tredje faktor studien kommer fram till rörande den initiala fasen för en startup är synen på risktagande. Studiens resultat påvisar tydligt att utvecklingen för startups är förenat med visst risktagande, något som dock inte kan undvikas. Ett misslyckande med en startup ses i Silicon Valley inte som något negativt, utan snarare som en lärdom. Företagare i området diskuterar mer än gärna sina idéer med andra entreprenörer, i hopp om att få nya råd och idéer, något som i andra delar av världen skulle anses närmast genant.

Att misslyckas eller att helt förändra sin idé ses inte som en motgång, utan snarare som en erfarenhet i Silicon Valley. Detta skulle kunna vara en avgörande anledning till att många entreprenörer lyckas i området. Det handlar om att våga ta steget att försöka. Detta bekräftas inte minst av studiens respondenter som menar att "*de ändå inte har något att förlora*", vilket väl beskriver den inställning som präglar kulturen i Silicon Valley.

### 6.2 Framträdande faktorer kring Y Combinator

Företaget Y Combinator revolutionerade riskkapitalbranschen med sin unika affärsidé. Projektet ansågs under första året, 2005, som något osäkert men med tiden framgick det alltmer vilken framgång Y Combinator och idén bakom företaget var. En framgång inte bara för dess grundare utan även för de startups som fick möjligheten att utvecklas inom ramen för Y Combinator. Hjälpen deltagarna fick av

Y Combinator kan utifrån studiens resultat sammanfattas i framförallt fyra framträdande faktorer; tillgången till ett ökat nätverk, en rådgivning kring produkten, en finansiell investering samt en ökad legitimitet. Y Combinator bidrar också bl.a. med en standardiserad modell för bolagsregistrering. En faktor som kan anses alltför liten för att diskutera djupare.

I den analytiska diskussionen förs ett djupare resonemang kring framförallt dessa fyra ovannämnda faktorer. De slutsatser som kan dras utifrån studien är att Y Combinators finansiella investering inte anses helt oviktig, men inte alls så viktig som övriga tre faktorerna. Vikten av ett stort nätverk lyfter, i princip samtliga respondenter fram som en viktig och avgörande faktor. Detta nätverk, kopplat till en ökad legitimitet, framgår som mycket viktigt i kontaktskapandet med bl.a. investerare på en högre nivå. Studiens resultat påvisar också rådgivningen som en del av den sociala lärandeteorin som oerhört viktig, något som inte bör underskattas.

Y Combinator kan ses som en plattform eller en skola som erbjuder utvalda faktorer som potentiella entreprenörer i ett tidigt skede anses behöva, faktorer de saknar och själva har svårt att utveckla utan extern hjälp. En klassisk investering i mångmiljonklassen, är kanske inte vad entreprenörer i Silicon Valley idag initialt behöver. Faktorerna nätverk, legitimitet och rådgivning anses allt viktigare för att lyckas. Utifrån dessa tre faktorer skulle jag vilja påstå, med bakgrund i studiens resultat och diskussion, att nätverk tätt följt av rådgivning är de avgörande faktorerna. Legitimiteten genom namnet Y Combinator finns där som en hjälpare hand i framförallt kontaktskapandet. Y Combinators "*demo day*" framstår också som en betydelsefull del i utvecklingen, där startups får visa upp sina färdiga produkter för intresserade investerare. Detta är ett unikt tillfälle helt skapat av Y Combinator.

Jag ser allt tydligare hur Y Combinator matchar entreprenörernas viljor och svaga punkter på ett mycket framgångsrikt sätt. En matchning andra företag må ha försökt att göra men ingen så tydligt tidigare lyckats med som Y Combinator. Framförallt framstår här Paul Graham som en nyckelperson för framgången. En förgrundsfigur med ett mycket gott rykte, en entusiasm utöver det vanliga tillsammans med ett enormt kontaktnät i Silicon Valley. Paul Graham i sig besitter en legitimitet som sprids vidare till alla "*YC-startups*", vilket gör dem än mer attraktiva på marknaden. Jag påstår med bakgrund i detta resonemang att "*YC-startups*" har ett klart bättre utgångsläge, bättre förutsättningar att lyckas jämfört med andra konkurrenter.

Y Combinator kan också ses som ett resultat av den ökade spridningen av IT-teknologi och det ständigt växande antalet företag inom IT-branschen. Y Combinator tillåter individer att fokusera på det som de är bäst på, hjälper dem med de verktyg som behövs på vägen för att lyckas. Samhällets ständiga förändring, även inom entreprenörskap bidrar till Y Combinators framgångsrika nisch som ett nytt sätt att se på nyföretagande.



### **6.2.1 Skulle Y Combinator fungera i Sverige?**

Jag har tidigare i studien beskrivit hur konceptet Y Combinator kopierats både inom USA men också till andra delar av världen, bl.a. till London. Utom studiens syfte och frågeställning avser jag här göra en jämförelse utifall Y Combinator även skulle fungera i Sverige. I dagsläget anser jag Sverige, i jämförelse med San Francisco och Silicon Valley, som en alltför svag marknad för IT-startups. Framförallt har detta sin grund i att Silicon Valley i sig har skapat en region, en plats där entreprenörskap lever och frodas. En sådan miljö och tradition återfinns inte i Sverige på samma sätt. Många försök har gjorts att kopiera hela Silicon Valley, inget har hittills lyckats, även om en del regioner kommit en bra bit på väg. Kombinationen av ett fåtal mycket avgörande faktorer på ett och samma ställe gör att ett företag som Y Combinator kan etablera sig här men i nuläget inte på samma sätt i Sverige. Effekten i Sverige skulle troligen inte bli densamma.

Företagen som startar webbaserade affärsidéer inom Y Combinator har världen som marknad med de absolut bästa förutsättningarna på plats i Silicon Valley. I regionen finns också rådgivare av absolut världsklass, affärsänglar och riskkapitalister med en riskbenägenhet som är svår hitta annanstans. Dessa faktorer utgör exempel på viktiga drivkrafter som talar till Silicon Valleys fördel. Först då dessa faktorer växer sig starkare i t.ex. Sverige kan en liknande marknad bli aktuell här, till dess rekommenderas startups (framförallt IT-startups) att söka sig till Silicon Valley, ett område där jag anser chanserna är betydligt större att lyckas.

### **6.3 Förslag till vidare studier**

Y Combinator är ett relativt nytt och ungt företag som startade år 2005. Det är kanske för tidigt att utvärdera företagets genomslagskraft på marknaden. Att med en ny, kanske kvantitativ studie, utvärdera Y Combinators koncept vore ett mycket intressant studieobjekt inom några år. Detta skulle då kunna ske i någon form av enkätundersökning med deltagande startups från Y Combinator för att säkerställa statistik rörande t.ex. avslutade investeringsrundor, antalet förvärv eller antalet nedläggningar. En sådan studie skulle tydligt kunna utvärdera Y Combinators koncept som ett lyckat eller misslyckat sådant.

Jag ser också en framtida möjlighet att djupare studera och mer kritiskt utvärdera Y Combinator. En sådan studie skulle fördelaktigt kunna vara av kvalitativ art, t.ex. genom att intervjua representanter för Y Combinator, något som denna studie valt bort till fördel för entreprenörers berättelser.

## REFERENSER

- Aldrich, H. E. & Fiol, M. C. (1994). *Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. Academy of Management Review, Vol. 19* (No 4), 645-670.
- Bill, F. & Johannisson, B. (2004). *Entreprenörskapets rationaliteter och irrationaliteter*, Växjö, Växjö Universitet.
- BusinessWeek (2009). *The 25 most influential People on the Web*, [Internet, 12.03.2009]  
[http://images.businessweek.com/ss/08/09/0929\\_most\\_influential/7.htm](http://images.businessweek.com/ss/08/09/0929_most_influential/7.htm)
- Crunchbase (2009). *Y Combinator*, [Internet, 12.03.2009]  
<http://www.crunchbase.com/company/y-combinator>
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*, London, Sage Publications.
- Graham, P. (2008). *The High-Res Society* [Internet, 07.01.2009]  
<http://paulgraham.com/highres.html>
- Granovetter, M. (1983). *The strenght of weak ties: A network theory revisited. Sociological Theory, Vol 1.* 201-233.
- Gustafsson, B-Å (2002). *Kreativa miljöer : Silicon Valley*, Växjö, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE).
- Hartmann, E. & Wall, E. (2005). *Teknikutveckling och företagande*, Stockholm, Liber.
- Holme, I.M. & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur.
- Johannisson, B. (2005) *Entreprenörskapets väsen*, Lund, Studentlitteratur.
- Johansson, A. (2005). *Narrativ teori och metod: med livsberättelsen i fokus*, Lund, Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund, Studentlitteratur.
- Lagerström, K. & Andersson, M. (2003). *Creating and sharing knowledge within a transnational team—the development of a global business system, Journal of World Business, Vol. 38*, 84-95.
- Levy, S. (2007). *Meet the Next Billionaires, Newsweek Web Exclusive*, [Internet, 07.12.2008]  
<http://www.newsweek.com/id/34734>
- Livingston, J. (2008). *Founders at work : stories of startups' early days*, Berkeley, California, Springer-Verlag New York.

- Lounsbury, M. & Glynn, M. A. (2001). *Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources*, *Strategic Management Journal*, Vol 22, 545-564.
- Merriam S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund, Studentlitteratur.
- Miller, K. (2007). *Y Combinator Inspires Imitators*, *BusinessWeek* 26th september 2007 [Internet, 03.05.2009]  
[http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2007/sb20070926\\_620433.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2007/sb20070926_620433.htm)  
[http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2007/sb20070926\\_620433\\_page\\_2.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2007/sb20070926_620433_page_2.htm)
- Moon Lee. C. et Al. (2000). *The Silicon Valley Edge, A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*. Stanford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University press, New York, Oxford.
- Olsson, M. (2009). *De får råd på Seedcamp*, *Internetworld*, 5 maj 2009, [Internet, 07.05.2009]  
<http://www.idg.se/2.1085/1.227976/de-far-rad-pa-seedcamp>
- Olsson, M. (2009). *Här är svenskarna i nordiska Seedcamp*, *Internetworld*, 28 april 2009, [Internet, 07.05.2009]  
<http://www.idg.se/2.1085/1.226828/har-ar-svenskarna-i-nordiska-seedcamp>
- Saxenian, A. (1990). *Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley*. *California Management Review*, Vol 33 (No 1), 89-112.
- Seedcamp, [Internet, 14.05.2009]  
[http://seedcamp.com/pages/about\\_seedcamp](http://seedcamp.com/pages/about_seedcamp)
- Shapiro, C. & Varian, Hal R. (1999). *Information Rules, A strategic guide to the network economy*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Silicon Valley Economic Development Alliance, [Internet, 14.12.2008]  
<http://www.siliconvalleyonline.org/profile.html>
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research : a practical handbook*, Los Angeles, Sage.
- Sistek, H. (2009). *Fullt ös i Silicon Valley*, *Entreprenör*, No. 3, 3 april 2009
- Tajnai, C. E. (1995). *Fred Terman, the father of Silicon Valley*, [Internet, 12.12.2008]  
<http://www.netvalley.com/archives/mirrors/terman.html>
- Techcrunch, [Internet, 08.03.2009]  
<http://www.techcrunch.com/>  
<http://www.techcrunch.com/2009/03/03/the-funded-founder-creates-a-startup-camp-for-young-ceos/>

Techstars, [Internet, 12.05.2009]  
<http://www.techstars.org/about/>

Thornhill, S. & Amit, R. (2003). *Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View*, *Organization Science*, Vol. 14 (No 5), 497-509.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*, Lund, Studentlitteratur.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice : learning, meaning, and identity*, Cambridge, Cambridge University Press.

Wenger, E. (2009). *Quick start-up guide* [PDF, Internet, 08.05.2009]  
<http://www.ewenger.com/theory/index.htm>

Y Combinator, [Internet, 12.05.2009]  
<http://ycombinator.com/about.html>  
<http://ycombinator.com/quotes.html>  
<http://ycombinator.com/w8speakers.html>

## **BILAGOR**

### ***Bilaga 1 - General questions***

Could you describe shortly who you are, what background you have and what your startup is about?

In the beginning phase of your startup, what was most important to focus on for you and your team?

You are based with your startup here in San Francisco, (Silicon Valley), how and why did you end up here?

Do you feel that the business environment, being based here in San Francisco, has affected you in any certain direction? How?

How did first you come up with your idea for your startup?

Have your first startup idea ever changed? If yes, how many times, and in what direction? (Why did you change the idea? Due to feedback, market changes or other factors?)

When talking about startups and companies in general, risk is usually something everyone has to deal with in one way or another. Have you ever been afraid of taking risks when developing your startup?

Had you from the very beginning of your startup figured out how to make money from your idea? If no, why not?

How would you value the users of your startup today as well as in the future?

Do you do any advertising? If yes, what kind of? If no, why not?

Have you ever experienced failuring a startup before? If yes, do you see any pros with experiencing a failure in an earlier startup when starting up a new one?

Looking back on your early startup phase, did you have any future plans and visions with your first idea, if so, what were they about? Have you ever had dreams about being acquired by large companies like Google etc.?

Have your visions now changed from what they use to be in the beginning? If yes, in what way?

## ***Bilaga 2 – Questions about Y Combinator***

How would you describe Y Combinator?

Did you know how to start a company before you got in contact with Y Combinator?  
How did Y Combinator help you with the startup process?

Could you describe shortly what Y Combinator practically did for your startup during the three month period you were in Mountain View?

How did you receive feedback during the Y Combinator period? From whom? In what way?

Did you expand and/or developed your contact network during the Y Combinator time? If yes, in what way? What kind of contacts did you get?

Have you had a lot of contact with other Y Combinator startups, both from your funding period and in general? How would you value these contacts today?

What was the most valuable help you got from Y Combinator with your startup?

Did you get any kind of feedback about your idea from either Y Combinator or others (startups, lecturers, investors etc)? If yes, what kind of feedback?

Looking back on the Y Combinator period, did you get any specific feedback from Y Combinator representatives that you still keep to? If yes, what kind of feedback?

Did you have any expectations on Y Combinator before you started the 3 month period? If yes, what kind of expectations and did they correspond with your experiences that you got?

As a part of the Y Combinator program, how would you describe this program affected your startup? Let's say you were not in the YC-program, do you think anything would have been different? In what way?

Have other startups (both from YC startup program and in general) helped you out in difficult situations that they have already been through? Have you helped any other startup in their trouble shooting? If yes, YC-startups or not? In what way?

Did Y Combinator help you to get legal help and hire employees?

Did you get any help from Y Combinator concerning legal help and hiring employees? If yes, in what way?

How important was the funding you got from Y Combinator?

Comparing this funding with the experiences and feedback you have got from Y Combinator, what was most important and why?

Did you know how much money you needed to realize your idea from the beginning or did Y Combinator helped you with that?

Did you get any further contacts with investors through Y Combinator? If yes, how did Y Combinator help out with that?

Do you think you would have continued with your idea even without Y Combinator?