



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Nu kör vi!

Serieentreprenörernas framgångsrecept

Enisa Duljevic & Per Eklund

Magisteruppsats i Företagsekonomi

Management

Vårterminen 2010

Handledare Björn Remneland

There is nothing impossible to him who will try.
Alexander the Great

Copyright 2010 © Enisa Duljevic och Per Eklund
Institutionen för Företagsekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vasagatan 1
Box 610, 405 30
Göteborg

Nu kör vi!

Serieentreprenörernas framgångsrecept

Here we go!

The serial entrepreneur's recipe for success

Författare/Author

Enisa Duljevic & Per Eklund

Handledare/Supervisor

Björn Remneland

Examinator/Examiner

Svante Leijon

Magistergrad/Master level

Ekonomi/Business

Sökord

Entreprenör, entreprenörskap, process, serieentreprenör, innovation, multientreprenör, portföljentreprenör, habitual-entrepreneurs, business-generators, management, Lars-Göran Andersson, Ola Ekman, Therese Albrechtson, Thomas Hedner, Mats Gabrielsson

Keyword

Entrepreneur, entrepreneurship, process, serial entrepreneur, innovation, multi entrepreneur, portfolio entrepreneur, habitual-entrepreneurs, business-generators, management, Lars-Göran Andersson, Ola Ekman, Therese Albrechtson, Thomas Hedner, Mats Gabrielsson

Abstract

Background Entrepreneurship has been an increasing economic importance to society. The fact that entrepreneurs create and open up economic opportunities are not new. But in modern times newer "types" has emerged out of entrepreneurs, called serial entrepreneurs. Serial entrepreneurs are the entrepreneurs who build their entrepreneurial career by starting several companies. Many studies have focused on studying the functional aspects of society of entrepreneur, but also to focus on the actual activities and processes. Featured entrepreneurship research has begun to review how the serial entrepreneurs can be studied and what their unique skills can contribute to. The content of active processes and documents when entrepreneurs start businesses and develop these is one of the most difficult issues of entrepreneurship research. Researchers like McMillan (1986) argue if we are to get a better understanding of the complex entrepreneurial environment, there should be more focus on serial entrepreneurs.

Purpose The purpose of this study is to produce material in the field of entrepreneurship regarding the content of processes during the phase of development and discuss about these issues. The purpose will be based on the question: What lessons can serial entrepreneurs contribute to which are valuable for the phase of development? The phase of development is one part of the entrepreneurial process life cycle and it is the treatment area for this study.

Methodology The method used is based on personal stories and statements of serial entrepreneurs in order to fulfill the purpose. Therefore the qualitative method is applied followed by the abductive method approach. Interviews were accomplished with five serial entrepreneurs: Mats Gabriellsson, Ola Ekman, Lars-Göran Andersson, Thomas Hedner and Therese Albrechtsson.

Analysis & result The first results of the study showed that six factors was emerged; building the right team and possess the right personality, network building, take action and perform, be well prepared, creating something unique as well as continuous development of experience. These also contributed to found two themes, network and economical activities. Further, a conclusion was developed in which the two themes together with the six factors created an integrated process. These are factors and approaches based on "intuitive processes" where it is up to the reader to consider how the applicability can be done. The conclusion of the results contributes to proposals and advices for the reader in order to possibly improve their own processes during the phase of development. The conclusion therefore includes, as enterpriser (entrepreneurs or other business interested people) that following recommendations are worth reflecting upon: network, entrepreneurial team, uniqueness and customer value as well as strategic construction.

Proposals for further studies We recommend greater focus on: contributing factors to why entrepreneurs becomes "entrepreneurs", focused on the larger process of responding to *when* and *how* entrepreneurs must act during different phases and greater focus on the serial entrepreneur research.

Sammanfattning

Bakgrund Entreprenörskap har allt mer ekonomisk betydelse för samhällsutvecklingen. Att entreprenörer skapar och öppnar upp ekonomiska möjligheter är ingen nyhet. Men under modernare tider har nyare "typer" av entreprenörer vuxit fram; serieentreprenörer. Serieentreprenörer är de entreprenörer som bygger sin entreprenörskarriär på att starta flera företag efter varandra. Många forskningsstudier har varit inriktade på att studera entreprenörernas funktionella aspekter i samhället, men även att fokusera på aktiviteter och processer i sig. Dagens entreprenörskapsforskning har börjat se över hur serieentreprenörer kan studeras och vad deras unika färdigheter kan bidra med. Innehållet i processer och aktiva handlingar då entreprenörer startar och utvecklar företag är en av de svåra frågorna för entreprenörskapsforskningen. Forskare som MacMillan (1986) menar för att få ökad förståelse för den komplexa entreprenörskapsmiljön bör större fokus läggas på serieentreprenörer.

Syfte Syftet med studien är att frambringa material inom området entreprenörskap när det gäller processinnehållet under uppbyggnadsfasen. Studien bygger på följande frågeställning: *Vilka lärdomar kan serieentreprenörer bidra med som är värdefulla för uppbyggnadsfasen?* Uppbyggnadsfasen är en del i entreprenörskapsprocessens livscykel och är studiens behandlingsområde.

Metod Metoden som användes var att utifrån personliga berättelser och utsagor från serieentreprenörer för att kunna uppfylla syftet. Därmed tillämpades den kvalitativa metoden tillsammans med en abduktiv metodansats. Intervjuer genomfördes med fem serieentreprenörer: Mats Gabrielsson, Ola Ekman, Lars-Göran Andersson, Thomas Hedner och Therese Albrechtsson.

Analys & slutsats Studiens första resultatutfall visade på att sex faktorer (bygga rätt team och inneha rätt personlighet, bygga nätverk, agera och handla, vara väl förberedd, skapa något unikt samt erfarenhetsutveckling) växte fram. Dessa bidrog även till att grunda två temana; *nätverk och ekonomiska aktiviteter*. Vidare utvecklades en slutsats där de två teman tillsammans med de sex faktorerna är en integrerad process. Detta är faktorer och tillvägagångssätt som bygger på "intuitiva processer" där det är upp till läsaren att ta ställning till hur tillämpbarhet kan ske. Slutsatsen av resultatet bidrar till förslag och råd huruvida läsaren av denna studie kan ta hjälp av i syfte att möjligtvis förbättra egna processer under uppbyggnadsfasen. Slutsatsen innefattar därmed att som företagare (entreprenörer eller andra affärsintresserade människor) är följande rekommendationer värda att reflektera över: *nätverk, entreprenöriella teamet, unikheter och kundnytta samt strategisk uppbyggnad*.

Förslag till vidare studier Vi rekommenderar större forskningsfokus på: bidragande faktorer till att entreprenörer just blir "entreprenörer", större processfokus på att svara på *när och hur* entreprenörer skall *agera* under olika faser samt större fokus på serieentreprenörskapsforskning.

Förord

Anledningen att vi skrev om detta ämne började med att Drivhuset i Göteborg hade lite material om entreprenörskapsprocessen. Inom entreprenörskapsforskningen fanns det ett stort hål angående den viktigaste frågan: *Hur gör man för att starta ett företag?* Då vi båda författare var intresserade av entreprenörskap blev det till slut ett självfallet val. Ämnet kan anses som grunden i företagsekonomi, men även tillämpningsbar på management som båda är våra ämnesområden. Vårt intresse ökade för entreprenörskap när vi började studera serieentreprenörer. Från dem har vi nu fått mycket lärdom, men även fått bekräftelse på att flera av de teorier vi lärt oss genom våra studier kan vara väl tillämpbara i verkligheten likväl. Vi skulle vilja börja tacka Mats Gabrielsson, Ola Ekman, Lars-Göran Andersson, Thomas Hedner och Therese Albrechtson för att de alla kunde ställa upp i denna studie och bidra med fantastiskt erfarenhetsbaserad information som har påverkat oss författare och förhoppningsvis också de personer som tar del av detta material.

Vi skulle även passa på att tacka vår Handledare Björn Remneland för sitt engagemang och tillförande av nya infallsvinklar och mycket mer. Därutöver vill vi även tacka alla vänner och bekanta som har hjälpt oss med korrekturläsning och kommit med konstruktiv kritik.

Göteborg den 14/6-2010

Enisa Duljevic

Per Eklund

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	3
1.3 Disposition	4
2. Metod	5
2.1 Tillvägagångssätt.....	5
2.2 Metodval	5
2.3 Intervju	9
2.4 Analys.....	12
3. Teoretisk referensram	14
3.1 Entreprenörskap	14
3.2 Entreprenörskapsprocess	19
4. Empiri	27
4.1 Lars-Göran Andersson	27
4.2 Ola Ekman	29
4.3 Therese Albrechtson	32
4.4 Thomas Hedner	35
4.5 Mats Gabrielsson	37
5. Analys	41
5.1 Inledande reflektioner	41
5.2 Entreprenörskapsprocess	44
5.3 Problemdiskussion	50
5.4 Slutsats.....	51
5.5 Vidare studier	54
6. Hänvisningar	55
6.1 Källor.....	55
6.2 Bilagor	58

1. Inledning

Det inledande kapitalet behandlar och presenterar entreprenörskap och dess grundläggande teori med hur ämnet uppfattas och speglar världen till studiens ämnesområde. Därefter följer och presenteras hur denna studie kommer att framställas med syfte och disposition som kommer att präglade textinnehållet.

1.1 Bakgrund

Vi lever i en företagsvärld som har en inflytelserik effekt på vår ekonomi och framtida samhällsutveckling. Vårt "nya" samhälle kännetecknas av egenskaper som teknologiska framsteg, globalisering, nya former av kapital, affärer som fått nytt innehåll och ny syn på relationer samt nätverk och processer. Dessa egenskaper kanske inte anses vara nyheter, men de har en viktig funktion rörande vår syn på framgång i företagsvärlden och för samhället. I vårt "nya" samhälle frambringas framgång utifrån ständigt lärande, att vara adaptiv och effektiv, där inlärningskurvan inte bör begränsas. Vårt samhälle behöver innovationer på alla möjliga nivåer, ett *innovationssamhälle*. (Bjerke 2005)

*"Vi vill alla ha makt och framgång – men den högsta belöningen är att **förstå**"*

Paul Krugman, amerikansk ekonom Eklund 2001, s. 23

Paul Krugman förespråkade att ekonomisk framgång kan förklaras med hjälp av olika samband och modeller (Eklund 2001). Entreprenörskap är ett fenomen som inte alltför sällan förknippas med ekonomisk framgång. Entreprenörskap och nyföretagande är en del av innovationssamhället och är omöjligt att utesluta som starka drivkrafter för många framgångsrika företag. Entreprenörskap och entreprenörer skapar nya idéer, nya produkter, nya arbetstillfällen som har en betydande funktion för ett lands ekonomiska tillväxt.

Entreprenörskap är ett komplext och svårdefinierat område där det fortfarande debatteras om att det snarare är ett empiriskt forskningsfält än en stark teori som förankrats. Fenomenet entreprenörskap kan studeras utifrån flera synvinklar till exempel nationalekonomerna, företagsekonomerna, psykologerna, sociologerna, finansteoretikerna och historikerna. De olika studieinriktningarna behöver inte innebära en nackdel, snarare en ökad förståelse för fenomenet. (Bjerke 2005, Henrekson & Stenkula 2007) Davidssons (2003) perspektiv bygger på tre synsätt; *unika färdigheter, processer som ingår i entreprenörskap samt resultat som uppkommer på grund av entreprenörskap*. Unika färdigheter bygger på de karaktärsdrag som entreprenörer har. Processerna bygger på olika tillvägagångssätt i avsikt att uppnå framgång och framtida resultat innebär att ekonomisk tillväxt uppnås som en följd av entreprenörskap.

Under studiens gång har vi märkt att flera forskare anser att studera processer för entreprenörskap är viktigt, men problematiken ligger i att kunna beskriva en teoretisk modell för

entreprenörskapsprocesser "hur entreprenörerna går tillväga". Att beskriva ett tydligt processtillvägagångssätt för hur entreprenörskap utövas verkar vara en utmaning för många forskare. En definition av den entreprenöriella processen kan beskrivas enligt följande:

"The entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them."

Bygrave & Hofer 1991, s. 14

Det vi anser är unikt med ovanstående definition är att det finns utrymme för tolkning. Processen involverar *funktioner, aktiviteter och handlingar* associerat med att uppnå möjligheter. Själva utmaningen bygger på att identifiera *vad* som kännetecknar innehållet av *funktionerna, aktiviteterna och handlingarna*. Att försöka identifiera de olika aspekterna bidrar till att vi kan ta ett steg närmare innehållet i entreprenörskapsprocessen och dess framgång.

Entreprenörskap skapas av entreprenörer där processer är en del av entreprenörskapsforskningen. Det finns många olika sätt att teorisera entreprenören och dess handlande i processer. Ett unikt perspektiv som blivit allt vanligare som ämne idag, är att studera entreprenörer som bygger sin karriär genom att uttrycka sig som *serieentreprenörer*. Serieentreprenörer är ett perspektiv som innebär att dessa entreprenörer livnär sig på att starta nya företag kontinuerligt. Ett par vanliga kännetecken för serieentreprenörer är att de startar nya företag och när mognadsfasen har uppnåtts väljer man sedan antingen sälja eller avveckla företaget men stannar inte där utan söker nya unika processer, inriktningar och drömmar att fokusera på och göra till verklighet. (MacMillan 1986)

De forskare som studerar fenomenet serieentreprenörer bygger oftast metoder utifrån serieentreprenörernas *berättelser och erfarenheter* som kan relateras till hur uppsättningen av de tidigare nämnda *funktionerna, aktiviteterna och handlingarna* upprättas. Ändamålet är inte att söka ett enhetligt svar utan söka förståelse för hur serieentreprenörerna byggt processer som bidragit till deras framgång och vilken nyttoaspekt detta kan innebära för andra entreprenörer eller helt enkelt för andra affärsintresserade människor. (Wright, Ucbasaran & Westhead 1997, MacMillan 1986)

Eftersom det råder en problematik med att finna en enhetlig bild över innehållet i vad som utmärker entreprenörskapsprocesser är en inriktning menar vissa forskare att angripa problemet med att fokusera på serieentreprenörer. (Wright et al. 1997) Vi anser att serieentreprenörsforskarnas studier kan fungera som komplement till andra teoretiska perspektiv. Med detta i åtanke kan vi ta ett steg närmare förståelsen av begreppet entreprenörskap och dess "framgångsrecept" i processerna mot att uppnå mognadsfasen.

Vi finner detta område intressant att studera eftersom många fler än enbart entreprenörer kan ta del av serieentreprenörernas erfarenheter och berättelser. Det kan vara människor som läser någon entreprenörsutbildning, redan etablerade entreprenörsföretag, små företag eller som sagt andra affärsintresserade människor. Serieentreprenörer har upprepade gånger fått lära sig att hantera olika typer av utmaningar under deras entreprenörskapsresa. Genom att lyssna på dem, kan vi ta del av lärdomar som är väsentliga för olika typer av processer.

1.2 Syfte

Huvudsyftet med denna studie är att frambringa material inom området entreprenörskap när det gäller processinnehållet under uppbyggnadsfasen.

1.2.1 Frågeställning

- Vilka lärdomar kan serieentreprenörer bidra med som är värdefulla för uppbyggnadsfasen?

1.2.2 Behandlingsområde

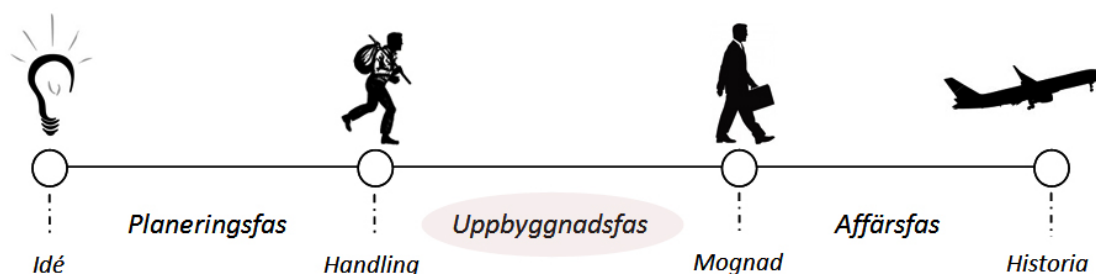
Att behandla hela entreprenörskapsprocessens livscykel är ett mycket brett och omfattande område. Med detta i åtanke och för att kunna förverkliga vår studie kommer behandlingsområdet i entreprenörskapsprocessen att avgränsas. Därmed är avgränsningen för vår studie att endast behandla processen mellan handling och mognad det vill säga processen under uppbyggnadsfasen, se Figur 1.2.2¹. Enligt Landström & Löwegren (2009) och Landström (2005) är det många faktorer som spelar roll under denna fas. Tabell 1.2.2 beskriver några av de faktorer som författarna anser spelar en större roll i processen ifrån agerande (handling) till att uppnå mognad.

Uppbyggnadsfasen

Handling	Mognad
<ul style="list-style-type: none">• Etablering• Risktagande• Kapitalutveckling• Skapa kontaktnät	<ul style="list-style-type: none">• Stabilitet• Ekonomisk tillväxt• Stabila kundrelationer• Starkt kontaktnät

Tabell 1.2.2 Några faktorer som faller under uppbyggnadsfasen, Landström & Löwegren 2009, Landström 2005

Planeringsfasen kännetecknas som den fas som innehåller mycket tänkande och planering, men inte så mycket konkret handlande. Uppbyggnadsfasen innehåller däremot flera aspekter som vi anser är intressanta att studera där det oftast handlar om någon form av aktivt agerande. En annan aspekt som gör uppbyggnadsfasen intressant att studera är förståelse för aktiviteter och annat innehåll som bidragit till entreprenörernas etablering av idé och framgång.



Figur 1.2.2 Studiens avgränsningsområde, uppbyggnadsfasen (författarnas egenskapade modell)

¹ För en mer detaljrik beskrivning av alla delar i entreprenörskapsprocessens livscykel se Landström & Löwegren (2009), s 151.

1.2.3 Studiens bidrag

Tanken med studien är att kunna bidra med vägledande information som kan anses vara betydelsefulla under uppbyggnadsfasen. Avsikten med innehållet i det studerade materialet avser att skapa vägledande kunskap som skapar möjligheter om handlande och agerande hos nyentreprenörer, verksamma entreprenörer, andra serieentreprenörer eller andra affärsintresserade människor.

1.3 Disposition

Upplägget för studien efter följande inledningskapitel kommer att se ut på följande sätt:

Kapitel 2 Metod kommer att behandla studiens tillvägagångssätt; att frambringa det material som studiens syfte har. I denna del kommer vi främst ta upp val av forskningsansats, hur vi har gått tillväga och varför vi valt detta tillvägagångssätt.

Kapitel 3 Teoretisk referensram innehåller delar av den befintliga forskningen om entreprenörskap. Här presenteras grundsynen och olika entreprenörsperspektiv på vad entreprenörskap handlar om, samt vår huvudinriktning: entreprenörskapsprocessen i uppbyggnadsfasen.

Kapitel 4 Empiri presenterar vår egen undersökning. Här berättar fem serieentreprenörer om sin syn på vilka faktorer som har varit avgörande för just dem, utifrån egna erfarenheter. De intervjuade är Lars-Göran Anderson, Ola Ekman, Therese Albrechtson, Thomas Hedner och Mats Gabrielsson.

Kapitel 5 Analys är kapitlet där vi som författare för fram våra egna reflektioner och tankar om material som har presenterats i de föregående kapitlen. Här kommer det att utföras tolkningar med argumentationer på vad som kan anses vara viktigt i det tidigare materialet anpassat till syftet och frågeställningen. Därutöver kommer en slutsats av de väsentliga stormpunkterna att genereras som avslutar forskningsansatsen.

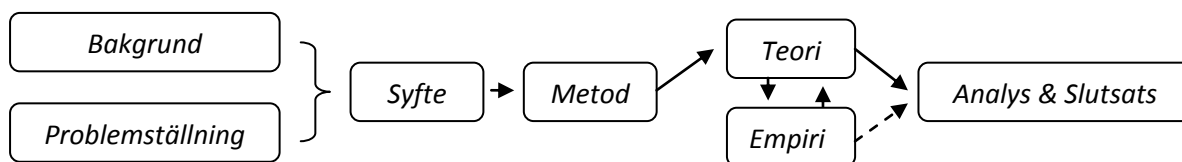
Kapitel 6 Hänvisningar är delen där allt övrigt material samlats som inte fullt ut presenterades i studiens övriga kapitel som fullständiga källor och bilagor med till exempel intervjuguide.

2. Metod

I detta kapitel kommer metoden av studien att behandlas. Metoden är ett redskap för undersökningen för att uppnå de mätningar som forskningen har till ändamål att utreda - ett sätt att lösa frågor och skapa ny kunskap. Metodläran behandlar frågeställningar som vem, vad, varför och hur, beträffande olika samhällsdilemman. (Holme & Solvang 1997) I denna studie avser vi besvara frågan *hur* i ämnet entreprenörskapsprocess. Syftet med dess frågeställning kommer vi här att uppvisa en lämplig metodansats som har alstrat arbetet.

2.1 Tillvägagångssätt

Processen i denna studie har genomgått flöjande förlopp enligt Figur 2.1 här nedanför:



Figur 2.1 Författarnas egenskapade metodmodell

Först har bakgrunden och problemställning skapats och diskuterats, vilket har frambringat ett syfte med en frågeställning samt studiens bidrag. Därefter har metoden förankrats och en övergripande teoretisk genomgång och framställning har implementerats. Empirin har senare insamlas och huvuddelen av teorin har i sin tur anpassats till empirin. Slutligen har en analys genomförts som har frambringat ett slutgiltigt resultat, en slutsats.

Tanken bakom detta tillvägagångssätt är att vi som författare ska få en överblick över den generella teorin om entreprenörskap innan den empiriska insamlingen. Detta gör att vi enklare kan förstå och tolka den information vi får från empirin som ska vara kvalitativ i form av intervjuer. Dessutom kan vi som författare enklare eliminera situationer där förkunskap av vissa ämnen krävs.

2.2 Metodval

Det finns två typer av metoder som kan användas i val av metodansats inom samhällsvetenskapen, dels den kvalitativa metoden samt den kvantitativa metoden. Den grundläggande skillnaden mellan dessa är hur vi använder oss av statistik och siffror. Metodvalet bör utgå från kunskap samt den frågeställning som ska utforskas. (Holme & Solvang 1997)

En *kvalitativ* metod innefattar en mindre grad av formalisering och det primära syftet är inte att skapa en generell giltighet. Det centrala är att bygga en djupare förståelse av problemkomplexiteten av det insamlade materialet samt att kunna beskriva en helhet av det som studeras. Till skillnad från en kvalitativ metod är den *kvantitativa* metoden mer strukturerad och formulerad. Forskaren har här en större kontroll över metoden där frågeställningen bestämmer vilka särskilda intressen som ska behandlas och vilka svar som är tänkbara. Konstruktionen och organiseringen kännetecknas

främst av selektivitet och avståndet till informationskällan där statistiska mätmetoder har en större roll. (Holme & Solvang 1997, Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2005)

Syftet med vår studie är att kunna få en djupare förståelse för entreprenörskapsprocesser med avgränsning till *uppbyggnadsfasen* Figur 1.2.2. Med detta i åtanke har vi valt en kvalitativ metod som fokuserar på en djupare förståelse. Med en kvalitativ metod skulle vi kunna få information som både visar viktiga faktorer med dess samband samt kunna förstå varför och hur de används. En kvantitativ metod skulle kunna innebära att vissa viktiga faktorer skulle bortfalla då frågeställningen skulle vara konstruerad i en bestämd inriktning istället för att vara öppen. För att förstå processen som vi utforskar är det viktigt att få en helhetsförståelse och därmed i sin tur förstå entreprenörens logiska handlande. Det är också intressant att kunna se samband och mönster i hur entreprenörer handlar i processen, för att kunna genomföra en lyckad process. En annan faktor värd att belysa är att aktiviteterna under uppbyggnadsfasen innefattar komplexa processer. En kvantitativ metod skulle då försämrade kvalitén på data eftersom resultatet av insamlingen inte skulle resultera i en ingående helhetsbild, exempelvis psykologiska och mentala upplevelsefaktorer kan komma att utelämnas.

Vår studie bygger på djupintervjuer med de utvalda respondenternas berättelser, därmed är det även nödvändigt att ta hänsyn till narrativ metodansats och dess tillämpning på denna studie. Detta kommer att behandlas mer ingående under avsnitt 2.3.

Deduktion, induktion & abduktion

Tre sätt som beskriver hur teori och verklighet (empiri) kan ställas i relation till varandra är *deduktion, induktion och abduktion*. Deduktiv ansats innebär att forskaren utgår ifrån befintliga teorier och med hjälp av empirisk data drar slutsatser om ett visst fenomen där syftet avser att *fastslå* en teoriprövning. Ett annat kännetecken är att hypoteser frambringas utifrån den redan befintliga teorin. Induktiv metodansats relateras istället till enskilda fall och teori bildas utifrån data som uppstår under uppfinningsens färd där empirisk data *leder till en teori*. Det tredje sättet kombineras med innehåll utifrån deduktion och induktion som kallas för abduktion. Ett exempel på en abduktiv metodansats är att formulera en preliminär teori utifrån ett tolkat mönster som kan styrkas med nya iakttagelser. Teoriutfallet kan dock se annorlunda ut jämfört med det ursprungliga beroende på hur empiriinnehållet utvecklas. (Alvesson & Sköldberg 2008, Patel & Davidson 2003)

När det gäller abduktiva metodansatsen menar Alvesson & Sköldberg (2008) att under studiens processgång utvecklas det empiriska användningsområdet successivt samtidigt som teorin även kan komma att justeras. Vår studie avser att följa den *abduktiva* metodansatsen. Abduktiv metodansats är tillämpbar för vår studie eftersom den söker *förståelse* för ett fenomen. Denna ansats är även relevant då vår studie utgår ifrån att söka förståelse för hur uppbyggnadsfasens processinnehåll uttrycks utifrån *berättelser*. Som tidigare nämnts kommer vi först att ta hänsyn till hur den övergripande teorin förhåller sig till vår empiri. Nästa steg kommer att leda oss till studiens avgränsade teoriinriktning allteftersom empirin utvecklas, byggs upp och struktureras. Vidare är det också viktigt att påpeka att vårt analysupplägg även kommer ha en inverkan på den anpassade teoriavgränsningen.

Nackdelen med valet av denna metod kan vara att då teorin justeras under studiens gång kan det leda till teorier som inte är tillräckligt beprövade inom forskningsvärlden. Detta kan därmed leda till bristande sanningsgrad men även låg tillförlitlig data. Ett sätt att hantera denna problematik är att kontrollera att de källor som vi inhämtar är väl beprövade.

En anledning till att vi valde bort det deduktiva och induktiva alternativen, är att detta är ett någorlunda nytt forskningsområde när det gäller serieentreprenörer och processer. En deduktiv ansats hade förmodligen bidragit till att existerande teorier endast fastställs och samt att det blir svårare att bevisa nya iakttagelser. Eftersom detta är ett relativt nytt forskningsområde är det väsentligt att metoden ger utrymme för mer öppenhet, då det är svårt att förutsäga vart inriktningen skall fokuseras på.

2.2.1 Val av teoretiskt material

Insamling av data är en nödvändig del av varje forskningsprocess för att genomföra undersökningar. Insamlingen av dessa uppgifter syftar till att utvidga kännedomen om ämnet samt att göra korrekta slutsatser vid utredning av kunskapen om ämnet samt att fatta korrekta slutsatsen om utredningen av det empiriska materialet. Utredning kan byggas på primär och/eller sekundära källor. (Lekvall & Wahlbin 1993)

Primär källa Denna typ av källa är en så kallad förstahandkälla som samlas in av forskaren själv. Olika tekniker finns för att samla in olika typer av material, till exempel utförandet av en undersökning eller en utfrågande intervju. Fördelen är om undersökningen innehar så likvärdiga respondenter som möjligt som får så likvärdiga frågor som möjligt, vilket ökar styrkan av reabiliteten. Nackdelen med tillvägagångssättet är dock att omfattande frågor inte kan utarbetas. (Edvardsson, Andersson, Sandén & Waller 1998)

Sekundär källa Denna typ av källa är redan insamlad och hjälper oss att förstå hur tidigare studier har hanterat och behandlat olika ämnen (Lekvall & Wahlbin 1993). Enligt Esaiasson et al. (2005) är det tillförlitligheten i valet av källa som är viktigt. Om källan kan styrkas av ett yttligare påstående som har ett annat ursprung än den första källan är den mer sanningshaltig. Det gäller också en större grad av oberoende ifrån forskarens sida, samt avståndet mellan berättaren och berättelse.

För att bevaka dessa påstående om sanningshalt har vi försökt att gå så nära ursprungskällan som möjligt i den teoretiska efterforskningen. Detta har oftast lett oss till mer renodlade akademiska artiklar sanarare än akademisk litteratur i form av böcker som normalt sammanställer flera utförda forskningsrapporter. På detta sätt kan vi eliminera gammal utgående information före nya upptäckter inom olika områden. Huvudregeln är att i första hand följa och beakta de primära källorna, då sekundära källor har sitt ursprung ifrån de primära.

Uppbygganden när det gäller inhämtningen av teorin har vi valt att först samla in teoretisk material som syftar till att ge oss en överblick över entreprenörskapets område. Detta skall åstadkommas innan empiriinhämtningen, eftersom det är väsentligt att vara förberedd och inneha en förståelse av vad entreprenörskapprocesser innebär. I enlighet med den abduktiva metodansatsen behandlas

tillämpbar teorianpassning först efter hela empiriinformation tillhandahållits samt när steg ett och två i analytolkningarna har utförts och om eventuella tillägg framförs i huvudanalysen (se 2.4).

2.2.2 Val av empiriskt material

Det finns flera olika val av tekniker för att hämta material för att besvara frågeställningar. Exempel på detta är inhämtning av befintliga dokument, tester, prover, observationer, olika former av självrapporteringar, attitydskalor, enkäter samt intervjuer. Det kan inte sägas att en metod är bättre lämpad än en annan. Valet av specifik teknik beror på vad som verkar vara mest lämpat till frågeställningen i förhållandet till tid och medel som står till befogade. (Patel & Davidson 2003)

För att vi som författare ska kunna uppfylla syftet så gott som möjligt och få en djupare förståelse om uppbyggnadsfasens innehåll har vi valt att fokusera den empiriska delen på intervjuer med serieentreprenörer. Det är värt att påpeka att det råder en definitionsproblematik på vad en serieentreprenör är. En generell beskrivning är dock de entreprenörer som har startat flera företag under sin livstid som sedan kallas för serieentreprenörer. Serieentreprenörer har även större erfarenhet än vanliga entreprenörer på att frambringa företag, vilket gör att de har större praktiska kunskaper inom området entreprenörskapsprocesser. (MacMillan 1986)

Urval av respondenter

Hur urvalet av serieentreprenörer har gått tillväga är genom kontakter, efterforskning, samt med hjälp av vår handledare kunnat identifiera lämpliga kandidater. Därutöver har vi upprättat några lämpliga kriterier. Det vi kräver är att respondenterna skall uppfylla den benämning som innefattar vad som utgör en entreprenör samt en serieentreprenör. Vad vi anser utgöra en serieentreprenör för denna studie är en person som har entreprenöriella erfarenheter och är bekant med entreprenörskap samt entreprenörskapsprocesser. Serieentreprenörer kännetecknas även som personer som startar många företag som ibland kan förväxlas med portföljentreprenörer. Vi kommer inte ta hänsyn till portföljentreprenörer eftersom de egentligen är en produkt av serieentreprenörer (se 3.1). Som andra kriteriet skall entreprenören ha skapat minst tre verksamheter som är varaktiga och/eller uppköpta (uppköpt innebär att det finns värde inom företaget). Anledningen till att vi har valt avgränsningen till tre företag är att vi upplever detta realistiskt. Eftersom serieentreprenörer startar flera företag upplever vi att de åtminstone startat fler än två företag där tre företag därmed kan uppfattas falla inom ramen för lämpligt urval för denna studie.

Följande respondenter kommer att inkluderas i vår studie:

Respondent	Startade bolag	Verksam idag ²	Intervjuplats och tid
Mats Gabrielsson	Mer än 36 stycken	GIAB AB	Stockholm 2010-03-30 1h 45min
Ola Ekman	Mer än 25 stycken	Scandinavian Enviro Systems AB	Göteborg 2010-03-31 1h 15min
Lars-Göran Andersson	14 stycken	Circus Future AB Circus Holding AB	Göteborg 2010-04-07 1h
Thomas Hedner	11 Stycken	AnMar AB Intorp Säteri AB Blood Pressure Scandinavia AB	Göteborg 2010-04-12 1h
Therese Albrechtsson	4 stycken	Therese Albrechtsson Holding AB Greyzone lboards.se	Göteborg 2010-04-12 1h

Det bör även noteras att fem respondenter kan anses vara tillräckligt för att kunna bidra till den information som anses tillräcklig för empiriinhållet. Esaiasson et al. (2005) har belyst att vid samtalsundersökningar (intervjuer) behöver inte materialet bli bättre om antal respondenter är fem eller 30 personer. Det väsentliga i detta sammanhang är att istället fokusera på att noga strukturera urvalet av lämpliga respondenter som kan bidra till att studien blir utförlig och intressant. Vidare menar Esaiasson et al. (2005) att huvudregeln brukar vara femton plus minus tio personer. Vi som författare har naturligtvis tagit hänsyn till detta och efter noggrann utredning faller de ovanvalda respondenterna inom benämningen serieentreprenörer och inom de tidigare nämnda kriterierna (se 2.2.2). Dessutom har respondenterna oftast lång erfarenhetshistorik vilket bidrar till att de förmodligen är vana vid situationer som uppstått under uppbyggnadsfasen, som är väsentligt för vår studie och empirimaterialet.

2.3 Intervju

Vad vi anser som lämplig kvalitativ studie i detta fall av syfte och angreppssätt för ämnet var att använda oss av intervjuer som metod. Enligt Dalen (2008) är tanken med en personlig intervju att få fram beskrivande och träffande information om hur vissa individer upplever olika sidor av en livssituation. Kavle (1996) menar även att en kvalitativ studie bygger på intervjuer vars syfte är att erhålla beskrivningar av respondenternas livsvärld i syfte att tolka de beskrivna fenomenens innebörd.

En intervju skapar även en möjlighet att svara på öppna frågor samt att föra en god dialog med respondenterna. En svaghet gällande intervjutekniken är att den tillfrågade kan påverkas av intervjuaren, exempelvis där intervjuaren inte ställer begripliga frågor eller ställer ledande frågor som kan leda till bristande material (Edvardsson et al. 1998). Därför påpekar Esaiasson (2005) och Kvale (1996) menar att välkonstruerade och begripliga frågor samt att vara förberedd är en av nyckelfaktorerna som intervjuaren måste ta hänsyn till för att få så rättvisande material som möjligt.

² Kolumnen avser beskriva endast några företag som respondenterna är verksamma inom idag. Därutöver bör det påpekas att vissa bolag är koncerner, holdingbolag eller investmentbolag och därmed innehåller ett flertal bolag.

För att få så rättvisande material som möjligt har en intervjuguide strukturerats med så öppna frågor som möjligt, men även med hjälp av stödfrågorna (se Bilaga 3) kunna undvika att respondenter avviker från huvudämnet. Vi har även varit medvetna när det gäller att vi som intervjuare har undvikit att avbryta och låta respondenterna tala öppet och inte leda in dem på någon specifik process. Ett exempel kan vara om en respondent anser att en riktning är den enda processen, då skall vi som intervjuare vara objektiva och inte leda respondenten in på andra tankar. Huvudregeln är därmed att (1) ställ frågan, (2) låt respondenten tala utan diskussion med respondenten och (3) avbryt endast vid avvikelser från huvudtemat.

Kvalitativ metod – narrativ metodansats

De intervjuer som denna studie bygger på är baserat utifrån respondenternas berättelser. Narrativ metod är vanligt förekommande i både kvalitativa och kvantitativa undersökningar. Johansson (2005) menar att utifrån ett kvalitativt perspektiv kan en narrativ teori tillämpas i intervjusammanhang. Detta innebär att intervjuerna baseras på olika forskningsintervjuer vars syfte bygger på livsberättelser och historier relaterat till analys av specifika teman. Empirin informationen, analysen och resultatet av detta arbete kommer att bygga på de erfarenheter och historier som respondenterna delar med sig av i sina berättelser. En nackdel med en sådan metodansats är svårigheten med att styrka sanningshalten. Med detta menar vi att respondenternas historier inte kan styrkas med några konkreta forskningsresultat som stöd, eftersom entreprenörskapsforskningen inte kan säkerställa att vissa faktorer är av större relevans än andra i uppbyggnadsfasen. Ändamålet med denna studie är inte heller att säga att de berättelser som framförs i empirin är de som uppbyggnadsfasen bygger på och är absoluta sanningen. Ändamålet är mer korrekt avsett till att utifrån respondenternas erfarenheter och berättelser ge läsarna en insikt av vad erfarna entreprenörer (serieentreprenörer) anser är viktigt att ta hänsyn till under uppbyggnadsfasen.

Med det oovansagda i åtanke har vi som författare med största möjliga noggrannhet valt ut lämpliga intervjupersoner, konstruerat en uttänkt intervjuguide (se Bilaga 1 med tilläggstillägg Bilaga 2 och 3) samt tillämpat en strukturerad transkribering. Båda författarna av denna studie medverkar vid intervjutillfällena. Detta gjorde att vi båda författare kunde tolka om någon av respondenterna skulle tala osanninigt eller ej. Då intervjuerna var långa, frågorna var många och respondenterna avslappnade och visade ingen tecken på misstro har vi som författare inte någon misstro mot respondenterna.

2.3.2 Intervjuguiden & transkribering

Intervjuguiden I enlighet med Esaiasson et al. (2005) har vi försökt skapa en intervjuguide som syftar till att intervjupersonerna känner sig bekväma och motiverade att berätta om sina upplevelser och erfarenheter. Vi har valt att skicka ut intervjufrågorna samtidigt som intervjumötet bokades, eftersom entreprenörskap är ett omfattande område. Det är därför viktigt att respondenterna får tillfälle att tänka igenom och även förbereda sig innan intervjutillfället.

Intervjuguidens (se Bilaga 1) struktur har vi valt att dela upp i fyra olika delområden och börja med *uppvärmningsfrågor* (se Bilaga 1 del en bakgrundsbeskrivning). Del två och tre i intervjuguiden avser att få en mer konkret historisk bakgrund om respondenternas entreprenörskapsresa och vad som

sedan bidragit till att de är serieentreprenörer. De centrala och viktigaste frågorna finner vi under del fyra, processbeskrivning. Esaiasson et al. (2005) kallar även dessa frågor för *tematiska*, det vill säga de skall stå i centrum för undersökningen. Det viktiga att påpeka i detta sammanhang är att vi avser presentera studiens avgränsade behandlingsområde, *uppbyggnadsfasen*, för respondenterna även under intervjutillfället. Detta är väsentligt när det gäller att rensa bort de andra faserna, exempelvis idéfasen, som inte är central för vår studie. Detta kan medföra tolkningsproblematik, dels kan det finnas viktiga faktorer som respondenterna anser är viktiga under andra faser som även kan komma att präglas i uppbyggnadsfasen. Detta är en utmaning där vi har försökt lösa detta problem genom att tydliggöra avgränsningen men samtidigt är respondenterna naturligtvis välkomna att även belysa upplevelser under andra faser. Vid sådana situationer har vi förberett med bland annat uppföljningsfrågor i syfte att relatera relevansen i innehållet till uppbyggnadsfasen (se Bilaga 2).

Transkribering Vi valt att använda oss av bandspelare och kompletterat med inspelningsprogram via dator när vi har transkriberat det empiriska materialet. Detta med tanke på att det finns risk för att bandspelare fastnar eller på grund av andra teknologiska brister. Att spela in intervjuerna på datorn bidrar till att lättare transkribera intervjuerna (teknologiskt lättare än bandspelare på grund av effektiva datorprogram). Vi avser även att skriva enskilda anteckningar som följer de olika delområdena enligt intervjuguiden.

Hur vi väl fört ner informationen ifrån respondenten till rent textinnehåll som tillsatts i empiridelen har vi valt att lyssna på det inspelade materialet och skrivit ner det väsentliga med inkluderade intressanta citat. Detta istället för att rent transkribera hela det inspelade intervjumaterialet ord för ord, vilket skapar stora mängder av redundant information.

2.3.3 Reliabilitet & validitet

När det gäller val av metod och hur insamling av information ska ske, är det väsentligt att vara medveten om att kritiskt granska insamlingen i syfte till att avgöra tillförlitligheten och giltigheten av materialet (Kvale 1996). Reliabilitet och validitet är två centrala aspekter att ta hänsyn till i forskningssammanhang. Kort förklarad, riktas dessa aspekter på kvalitén när det gäller tillförlitligheten i resultatet av en studie. Inom kvalitativ forskningslitteratur finns det påstående att reliabilitet och validitet är skapade och ämnade för det kvantitativa forskningsområdet (Eneroth 1984). Steinar Kvale har varit involverad i många utvecklingsaspekter när det gäller kvalitativ metodområde och påpekar att det är väsentligt att även i intervjusammanhang betona reliabilitet och validitet (Kvale 1996).

Reliabilitet Hög grad av reliabilitet innebär att undersökningen kan repeteras och samma resultat kan uppnås oberoende av vem som upprättar studien (Patel & Davidson 2003). När det gäller vår undersökning finns det en del faktorer som är väsentliga att belysa. Eftersom vårt centralområde bygger på uppbyggnadsfasen och dess innehåll kan synsättet på uppbyggnadsfasen uppfattas olika hos den enskilde respondenten. Därför har vi valt att inte begränsa riktninglinjen på hur uppbyggnadsfasen definieras, eftersom det sätter begränsningar för definitionsfriheten för respondenterna. Vi har även avstått ifrån att "ge definitioner" för respondenterna i förväg när det gäller andra definitionsaspekter så som handlande och mognad.

En annan problematik som kan bidra till låg reliabilitetsnivå, är att intervjun bygger mestadels på öppna frågor och därmed viktigt att vara medveten om riskerna i en ny repeterad undersökning där resultatet kan komma att få annorlunda utfall.

För att kunna uppnå så hög reliabilitet som möjligt, har vi valt att komplettera och därmed ytterligare kunna styrka intervjumaterialet med andra affärsrelaterade källor, andra offentliga intervjuer, men även respondenternas personliga utgivningsmaterial (exempelvis egna utgivna böcker). Vi har även sett till att respondenterna har fått ta del av materialet innan publicering för att inga tolkningsfel eller liknade ska ha inträffat. Detta gör datamaterialet i denna studie därmed kan styrkas av respondenternas feedback, vilket ökar reliabilitetsnivån.

Validitet Validitetsbegreppet är ett koncept som omfattas av trovärdigheten i det som är avsett att behandlas. Det finns många olika infallsvinklar som behandlas när det gäller att försöka uppnå hög grad av validitet. Ett begrepp som Esaiasson et al. (2005) har reflekterat kring är *intern validitet*, som innebär styrkan i hur resultatet förhåller sig till verkligheten. Vår undersökning och det empiriska materialet bygger på intervjuer med personer som har kunskaper och framförallt stor erfarenhetshistorik inom entreprenörskap. Denna bakgrund som de utvalda respondenterna har kan därmed bidra till hög grad av intern validitet för studien, med andra ord respondenterna är bekanta med uppbyggnadsfasen.

Vi strävar att på ett systematiskt sätt uppnå god reliabilitet och validitet. När det gäller reliabiliteten har vi strävat efter bra kvalitet på teknisk utrustning och strukturerad förberedelse inför intervjuerna. Även validiteten bygger på noggranna förberedelsemoment och att tydliggöra det som denna studie avser att behandla. Detta har åstadkommit dels som tidigare nämnts med att författarna innan intervjuerna skaffat kunskap kring området och att dela med väsentlig information till respondenterna i syfte att undvika brister som kan skapa låg validitet.

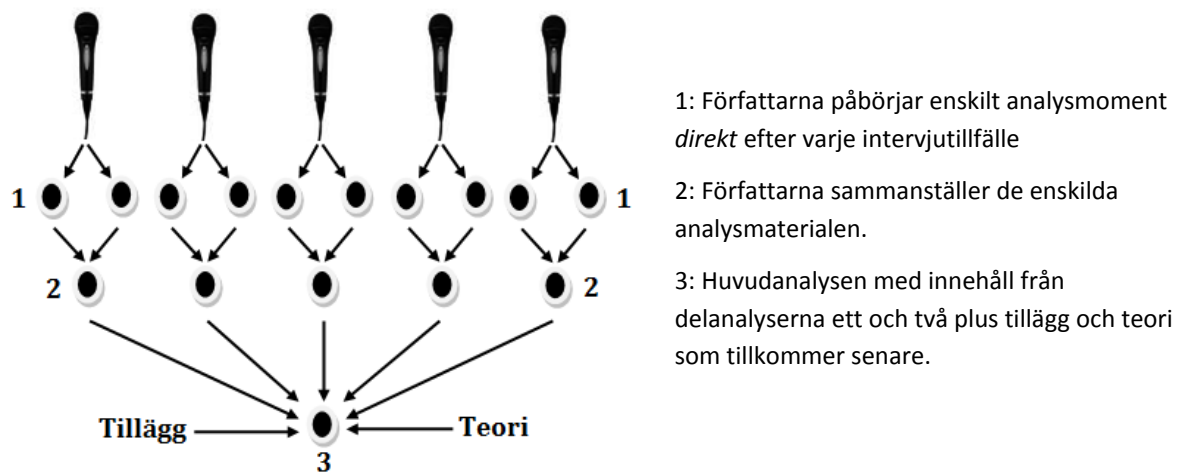
2.4 Analys

I de flesta fall av studier av så kallade uppsatsarbete brukar de flesta börja med analysen efter allt teoretiskt och empiriskt material är färdigställt. Vi kommer dock att börja med analysfasen tidigare, redan efter varje enskild intervju. Det här *en* typ av tillvägagångssätt, fördelen är att vi direkt kan få en analystolkning som innehåller information som annars kanske hade bortfallit om man väntat med tolkningen. Med denna metod går det även att göra en mer djupgående analys från början som även stöttar de andra analysmomenten. Med hänvisning till vårt metodval och den abduktiva ansatsen underlättar det för vår studie att starta analysen tidigare, dels för teorianpassningen men även om det saknades tillräckligt med information. Men det finns flera analysmoment som är viktiga, som kommer att sammanställas här nedan.

Första analyskedet börjar redan under skedet av empiriinhämtningen. Upplägget som sådant i denna fas är att vi som författare kommer efter varje intervju börja enskilt tolka informationen som representeras. Nästa steg är att sammanslå det enskilda analysmaterialet och söka starka argument som sedan skall ge grund för en sammanslagen analys för respektive respondent. Steg två kommer även bidra till uppbyggandet av det teoretiska underlaget som skall prägla denna studie (abduktion).

Sista steget, även kallad i det här fallet för huvudanalysen, kommer att stå i centrum för analyskapitlet. Steg tre, kommer alltså att innehålla ingredienser av författarnas enskilda och sammanslagna tolkningar. Metoden om steg ett, två och tre presenteras av Figuren 2.4 här nedan enligt följande punkter:

1. Efter att varje intervju har genomförts av oss båda författare kommer tolkningen av informationen delas upp mellan var och en av oss. Denna del kommer att vara första analysdelen för varje enskild respondent. På detta sätt kan vi enskilt tolka informationen personligt genom vår enskilda uppfattning.
2. Därefter sammanslår vi våra olika uppfattningar och har dialog om det mest väsentliga som har kommit upp.
3. Slutligen när varje intervju är genomförd sammanställer och analyserar vi alla dessa dialogslutsatser till en huvudanalys.



Figur 2.4 Överblick över analysen, författarnas egenskapade modell

Under huvudanalysen, steg tre, kan det förekomma nya samband, tillägg eller annan information som kanske inte betonas lika mycket under steg ett och två men växer fram som något intressant i huvudanalysen som därmed är intressant för studien. Detta är en medvetenhet hos oss författare och en utmaning att inte "låsa fast" delanalyserna som "det slutgiltiga". Detta kan även komma att påverka det teoretiska underlaget, men i enlighet med den tidigare nämnda abduktiva metodansatsen är vi beredda på de justeringar som kan komma att träda fram.

3. Teoretisk referensram

Detta kapitel innehåller det teoretiska underlaget som kommer att präglade denna studie. Först kommer en övergripande teoretisk diskussion om vad som omfattar entreprenörskap. Vidare kommer en generell beskrivning av forskningsvärldens perspektiv på serieentreprenörer. Avslutningsvis fastställs teoretiska moment som är huvudledande teori för denna studie.

3.1 Entreprenörskap

Entreprenörskap är ett populärt och omdebatterat område. Gartner (1988) är en författare som diskuterat forskningen kring hur olika perspektiv beskriver och förklarar entreprenörskap. Medan nationalekonomernas fokus är på "jämviktsmodeller" har psykologerna istället försökt att förklara entreprenörskap utifrån beteendevetenskap och inte minst personliga egenskaper. David McClelland (1917-1998) är känd för sina psykologiska studier som var en av de första som presenterades för entreprenörskapsvärlden. Samtidigt är detta ett kritiserat område, mestadels kring de egenskaper som kännetecknar en framgångsrik entreprenör. Personlighetsegenskaperna är svåra att tillämpa över en längre tid, samt att personlighetsvariablerna är oftast hämtade direkt från psykologin och sedan tillämpade på entreprenörskap. (Landström 2005)

Med det ovan sagda, innebär det en viss problematik när det gäller att hitta det perspektivet som är "det korrekta". Gartner (1988) påstår att forskningsvärlden bör ändra inriktning, ifrån att försöka svara på den svåra frågan "*who is an entrepreneur*" till att istället uppfatta entreprenörskap som ett rollspel av *individer* i syfte till att skapa organisationer.

3.1.1 Entreprenören & entreprenörskap

Det är svårt att finna en enhetlig bild och definition över vad som omfattar entreprenörskap och uppmärksamheten ligger i att det finns många faktorer att ta hänsyn till och förstå. Bjerke (2005) har uppmärksammat problematiken när det gäller att definiera entreprenörskap, främst på grund av tolkningsproblematiken i och med syftet att bygga upp den bäst lämpliga teorin. Enligt Henrekson & Stenkula (2007) är det möjligt att utläsa minst 13 olika definitioner på entreprenörskap. Gartner (1988) har även i en artikel uppmärksammat att många studier bygger på vaga definitioner på entreprenören och entreprenörskapsprocessen. Gartner påpekar även att i vissa studier förekommer det att definitioner utesluts helt. En annan problematik som är väsentlig att vara medveten om är att olika studier använder olika definitioner på entreprenören och entreprenörskap som kan påverka trovärdigheten och komplexiteten över den "korrekta" definitionen. Utifrån ett ekonomiskt synsätt relateras oftast entreprenörskap till: (a) hur dess funktionella aspekter kan tillämpas på ekonomin, samhället och omvärlden, (b) hur företagsutveckling av nystartade entreprenörsföretag organiseras, (c) resursanskaffning och finansieringstillvägagångssätt och (d) andra processuella aspekter (Landström & Löwegren 2009). Fler perspektiv som beskriver och söker förklaringar om entreprenörskapets fenomen är som tidigare nämnt psykologerna där fokus mestadels ligger inom traitforskningen.

Nedan beskrivs en variant av en entreprenörskapsdefinition (Wright, Ucbasaran & Westhead 2003 s. 188):

Entrepreneurship is central to the functioning of market economies. Entrepreneurs are agents of change and growth in a market economy and they can act to accelerate the generation, dissemination and application of innovative ideas. In doing so, they not only ensure that efficient use is made of resources, but also expand the boundaries of economic activity.

Även om det förekommer kritik gentemot svårigheter med att fastställa teorier, är det ändå väsentligt att studera området och lära sig om olika metoder och infallsvinklar. Gartner (2008) uttrycker entreprenörskap som ett fenomen och inte en teori. Vidare menar han att många teoretiker försöker svara på frågan varför, men enligt honom är det snarare mer intressant att studera vad, hur och "the nature of try"³. Därmed, utifrån vad som sagts ovan är ett alternativ att studera de författare som haft betydelse under historiens gång där deras synsätt på entreprenörskap har varit en grund till återkommande diskussioner, de är Joseph A. Schumpeter (1885-1950) Israel M. Kirzner (1930 -), Frank H. Knight (1885-1972) och David McClelland (1917-1998). (Langlois 2007, Henrekson & Stenkula 2007)

Joseph A. Schumpeter (1885-1950)

Joseph A. Schumpeter är en ekonom som har en historisk betydelse för hur synen på entreprenörskapet utvecklats. Schumpeters syn på entreprenören är att entreprenören agerar som en innovatör som skall presentera nya innovativa (a) produkter, (b) produktionsmetoder, (c) marknader och (d) organisationsformer. Schumpeters syn på ekonomin är att eftersom ny kunskap skapar nya produktionsmöjligheter medan de existerande produkterna och verksamheterna blir ersatta, kommer detta bidra till att ekonomin rör sig ifrån jämvikt. Entreprenörskap tolkas som en skapande process, en "kreativ förstörelse" som sätter ekonomin i rörelse. Saknaden av entreprenörskap skulle bidra till att ekonomin fastnar i en bestående jämvikt utan innovationer, som han kallade för "cirkulärt flöde". Schumpeter förklarade även att entreprenören inte skall agera som uppfinnaren utan dennes roll är att realisera möjligheter i praktiken, vilket han kom att kritiserar för. Schumpeter menade även att kapitalrisken som uppstår i samband med utövande av entreprenörskap ligger dock hos kapitalinvesteringarna. Schumpeters senare syn på entreprenören kom även att fokuseras på att entreprenörskap inte enbart behöver utövas av en individ, utan även av en grupp, ett nätverk eller en organisation. (Henrekson & Stenkula 2007, Landström 2005, Langlois 2007, Frank 1998)

Israel M. Kirzner (1930 -)

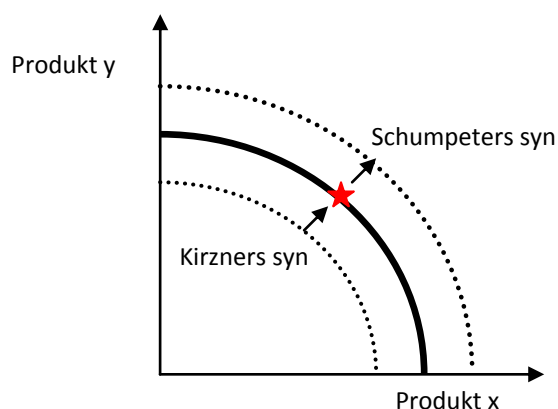
Israel M. Kirzner till skillnad från Schumpeter, förespråkar den s.k. österrikska traditionen, som innebär att ekonomin aldrig uppnår ett jämviktsläge utan istället rör sig mot nya jämvikter. Detta kan även hänvisas till det nationalekonomiska perspektivet där obalanser skapas mellan tillgång och efterfrågan som leder till ojämvt. Kirzner menar att entreprenörskapets funktion är att "fylla" det

³ Vad som menas med "the nature of try" i entreprenörskapssammanhang är ständiga försöksprocesser med att söka förståelse och förklaringar (Gartner 2008).

saknade pusslet på marknaden för att skapa ekonomisk jämvikt där entreprenören söker sig till ojämvikter och upptäcker möjligheter att generera pengar. Därmed uppstår en, s.k. upptäckarprocess (jämförelse med Schumpeter). Tanken om upptäckande kan härledas till begreppen "alert", "alertness" och "market agents". Vad som avses med upptäckarprocess är att i den verkliga ekonomin existerar det effektiva, produktiva och lönsamma möjligheter som "väntar på" att bli upptäckta. Det kan vara möjligheter som behöver ny kunskap men även finna lönsamma situationer i ekonomin som ännu inte utnyttjats. Därmed är entreprenörens roll att vara uppmärksam ("alert") och agera som marknadsagenter ("market agents"), med den anledningen att föra ekonomin mot ett jämviktsläge. Med det ovan sagda kom Kirzner att se entreprenörens agerande som en "arbitragör"(jämviktskapare). (Henrekson & Stenkula 2007, Landström 2005)

Schumpeter vs Kirzner

Nationalekonomernas utbud - och efterfrågekurva⁴ relateras till produktionsmöjlighetskurvan i Figur 3.1.1.a Här kan vi se att Schumpeter och Kirzners syn skiljer sig åt. Medan Schumpeter menar att entreprenören är skaparen av ojämvikter, säger Kirzner att entreprenören är sökaren av ojämvikter. Under senare tid har Kirzner nyanserat sina resonemang dock, vilket gör det svårare att särskilja ifrån Schumpeter. Landström menar att utgångspunkten snarare är om utomstående observatörer väljer att se "glaset som halvtomt eller halvfullt". (Henrekson & Stenkula 2007, Landström 2005)



Figur 3.1.1.a Produktionsmöjlighetskurvan (Landström 2005)

Frank H. Knight (1885-1972)

Frank H. Knight är en annan författare som haft en viktig roll för hur entreprenörskap kan tolkas. Knight särskiljer risk och osäkerhet som råder i ekonomin. Risk bygger på statistik och att mäta förutsägelser om framtiden, osäkerhet beror istället på mänskligt agerande rörande beslutsfattning, som kan mätas i efterhand. Eftersom risk i sin natur bygger på att mäta osäkerheter, är det betydelsefullt att "rätt" beslut fattas angående resursallokering som skall generera vinst. Därmed kommer beslutsskicklighet att spela roll för hur entreprenörskap utvecklas. Förutom att belysa entreprenörens funktion och dennes personlighetsaspekter har Knight även bidragit med att belysa hur entreprenörskap och företagsamhet förhåller sig till varandra. Det är vanligt att entreprenörer som startar verksamheter, måste sälja sin vision och framtidsmål för att kunna erhålla banklån och för externa investerare. Knight menar, eftersom det råder osäkerhet, kan det vara en nackdel att

⁴ Se Eklund (2007), s. 59 för mer beskrivning.

skuldsätta verksamheten, därför rekommenderar han "equity investments" som syftar till att finna kapitalägare som investerar långsiktigt. Det förutsätter att affärsidén och visionen är tydlig, då vinsten utifrån kapitalägarperspektiv syftar till utdelning för kapitalägarna och kräver välutformade verksamhets- och affärsplanbeskrivningar. (Henrekson & Stenkula 2007, Bjerke 2005, Landström 2005)

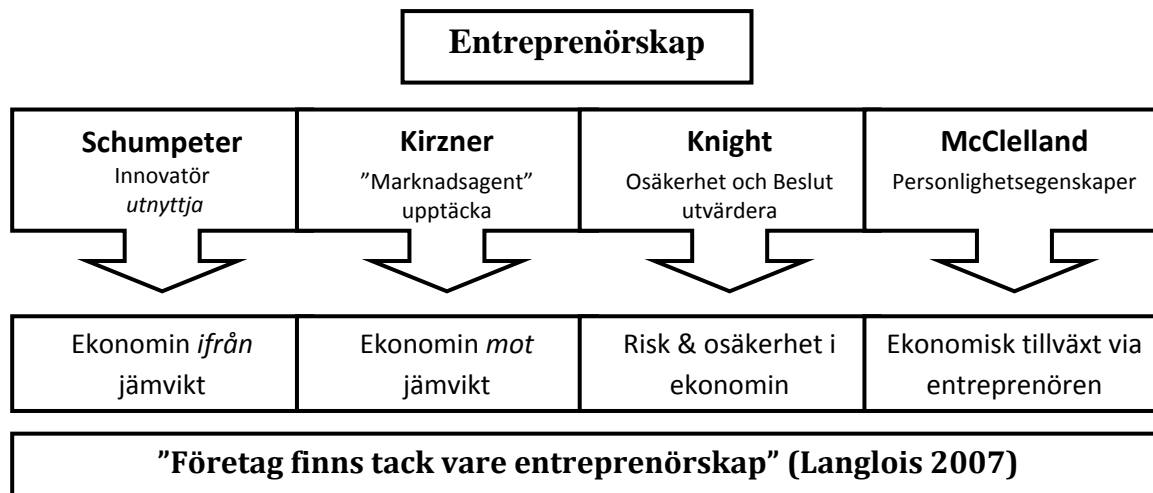
David McClelland (1917-1998)

Till skillnad från ekonomisk entreprenörsvetenskap, var McClelland forskare inom personlighets- och motivationspsykologi. Hans studier om entreprenörskap relaterades i samband med att studera samhällsekonomisk tillväxt. McClelland menade att entreprenörer har stark prestationsmotivation, vilket med andra ord bidrar till ekonomisk tillväxt. Entreprenören är därmed en person som är en risktagare, resultatuppföljare och individuell ansvarstagare med hög prestationsmotivation och gott självförtroende. McClellands arbete bidrog till att många psykologiforskare fann intresset att studera vidare på området, dels unika personlighetsegenskaper som präglar entreprenörer, men även den s.k. beteendeskolan växte fram (Landström 2005). Några personlighetsegenskaper som tilldelats entreprenörer är högt prestationsbehov, riskbenägenhet, kontrollkänsla, kreativitet och beslutsamhet. Framtidsorientering och ledarskapsegenskaper är egenskaper som ofta är sammanlänkade, där framtida mål och vision styr entreprenörens förmåga att motivera medarbetare mot ett visst mål. I samband med personlighetsegenskaperna menar psykologerna även att entreprenöriella beteenden i den miljön som de befinner sig i hänger samman med entreprenörskap. Planeringsbeteende, målsättningsbeteende och förmåga till bedömningsbeslut är ett par variabler som psykologerna flitigt studerar (Bjerke 2005).

Det går inte att undvika att många uppfattar entreprenörer som "speciella" personer, då de uppnår många saker som många andra inte kan. Det är dessa saker som många psykologer menar bidrar till en speciell kvalitet hos entreprenörer, det är svårt att "inte" tänka på detta vis. Utifrån en kritisk synvinkel, är dessa "personlighetsprofilerna" svåra att påvisa empiriskt. Skarp kritik har riktats mot psykologforskarna där vaga empiriska undersökningar inte egentligen visar någon verklighetsförankring. Problematiken ligger i vad man egentligen skall relatera de olika egenskaperna till och hur många kriterier i personlighet- och beteendeprofilen som behöver bli uppfyllda för att man skall kalla sig för entreprenör. Frågorna som är intressanta i det sammanhanget är var skiljelinjen går mellan entreprenören och "icke-entreprenören". (Gartner 1988)

Samordnad modell

Figur 3.1.1.b syftar att ge en sammanfattande bild över de olika entreprenörskapsforskare som presenterats ovan och deras synsätt på entreprenören och dess kontext till ekonomin. Langlois (2007) är en forskare som intresserat sig för bland annat Schumpeters, Kirzners och Knights verk. Enligt honom har vi entreprenörskap att tacka för att företag ens existerar idag. McClelland har behandlats eftersom det är svårt att inte försöka undvika att se samband mellan psykologiska faktorer och entreprenörer. Entreprenörer verkar trots allt anses som "en speciell art", och personligheter kan då vara relevanta att studera. McClelland ser att ekonomisk tillväxt sker via entreprenören, Schumpeter säger att entreprenören rör ekonomin ifrån jämvikt, Kirzner har i sina tidiga huvudargument sagt att entreprenören bidrar till att ekonomin rör sig mot jämvikt och Knight påstår att på grund av osäkerheter i ekonomin agerar entreprenören som en "marknadsagent".



Figur 3.1.1.b Författarnas egna samordnad modell

3.1.2 Serieentreprenörer

Hittills har vi beskrivit fyra synsätt där entreprenörskap är vanligt återkommande i entreprenörskapslitteraturen. Värt att konstatera är att dessa synsätt utgör en bild av flera varianter av entreprenörer, exempelvis nybörjarentreprenörer, serieentreprenörer och portföljentreprenörer. Portföljentreprenörer är de som äger och driver flera företag *samtidigt* medan serieentreprenörer startar och avvecklar eller säljer sina företag. Som tidigare nämnts menade MacMillan att fler forskare borde studera vana och erfarna entreprenörer, det vill säga serieentreprenörer. Vad som skiljer en serieentreprenör från en nybörjarentreprenör är att serieentreprenörer har mer erfarenhet när det gäller att upptäcka nya företagsidéer och starta nya företag. När beslut om etablering av företag tagits finns det många kritiska faktorer där serieentreprenörer oftast har en fördel jämfört med nybörjarentreprenörer. De är mer förberedda när det gäller exempelvis nödvändiga kontakter med olika intressenter alltifrån leverantörer och kunder till viktiga juridiska och ekonomiska kontakter. (MacMillan 1986)

Wright et al. (2005) har gjort en stor empirisk studie när det gäller hur nyentreprenörer, serieentreprenörer och portföljentreprenörer utmärker sig under vissa situationer. Två aspekter som de tittade på var (1) användning av olika informationskällor och (2) möjligheter när det gäller att identifiera aktiviteter. Resultatet visade att ny- serie- och portföljentreprenörerna skiljer sig åt när det gäller att samla in information i syfte att utveckla och bygga upp sitt företagsnät. Nyentreprenörer vände sig till konsulter medan serie- och portföljentreprenörerna använde sig av information som de haft med sig utifrån sina tidigare verksamheter. När det gäller punkt (2) visade studien att serie- och portföljentreprenörer ansåg sig vara mer alerta på att finna nya affärsmöjligheter samt uppfatta dessa affärsmöjligheter som mer lösningsbaserade. Detta kunde utläsas av bland annat en fråga som rankades högt av serie- och portföljentreprenörerna till skillnad från nyentreprenörer:

"I can usually spot a real opportunity better than professional researchers/analysts can"

Wright et al. 2005 s. 408, table 5

Det finns flera begrepp som faller in på serieentreprenörer, förutom "habitual-entrepreneurs" kom de även att kallas för "business-generators". Serieentreprenörer, det vill säga "business-generators" har oftast erfarenhetsbaserade drivkrafter och kompetenser vilket kan medföra, återigen, en bättre fördel jämfört med nybörjarentreprenörer (MacMillan 1986). Lindgren & Packendorff (2007) menar att detta är ett intressant forskningsområde där en anledning är att det väcker större intresse och fokus på de seriellt entreprenöriella handlingarna. En annan anledning är även att det sker större fokus på det sociala nätverket och dess betydelse som en viktig resurs i de seriella handlingarna. Serieentreprenörer och seriella handlingar är även intressant för forskningen i syfte att ytterligare kunna förstå komplexiteten med entreprenörskap och företagande. (MacMillan 1986, Lindgren & Packendorff 2007)

3.2 Entreprenörskapsprocess

3.2.1 Entreprenörskap & nätverk

När det gäller forskning kring nätverk i samband med entreprenörskap har inriktning varit på hur entreprenören utnyttjar sitt personliga nätverk samt organisering av resurser. Även om många forskare menar att entreprenörer är självständiga personer uppstår ändå ett kontaktnätverk innehållandes olika resurser som är nödvändiga för utövande av entreprenörskap. Entreprenörskap, entreprenöriella processer och nätverksforskning visar på hur entreprenören utvecklar nya idéer, affärsmöjligheter och organisering av de nödvändiga resurserna som är nödvändiga i syfte att driva på de affärsmöjligheter som entreprenören upptäcker. (Landström 2005, Bjerke 2005)

Även om nätverk oftast anses utgöra en viktig del för entreprenörernas framgång, finns det vissa kritiska moment att upplysa. En faktor att belysa är att det inte behöver finnas ett definitivt samband mellan entreprenöriellt nätverkande och framgång. Huvudsyftet behöver inte i första grad handla om att stödja bättre affärsresultat eller tillväxt. Nätverkande är personliga aktiviteter där syftet kan vara att söka andra ändamål än ekonomisk tillväxt, exempelvis organisering av resurser för egna fördelar. Detta kritiserats ofta av samhällsvetare, där den samverkande idén och ömsesidig tillit för samhällets välfärd rubbas. En annan faktor berör risk för svaga empiriska resultat. Detta berör främst de som startar flera företag samtidigt eller efter varandra (serieentreprenörer) där analysmomentet vid ett enstaka tillfälle inte försvårar tillförlitligt material. (Bjerke 2005)

Innehåll i nätverk

En viktig nyckelfaktor med nätverk för entreprenöriella processer är tillgång till information och rådgivning. Entreprenörer begränsar inte sina nätverksresurser endast till startfasen, utan snarare fortsätter med att utveckla och utnyttja sitt nätverk. Entreprenörer är aktiva i en osäker och dynamisk miljö, där nätverket även kan bidra till fler effekter, exempelvis verksamhetens rykte. Ryktet kan spela roll för potentiella investerare och andra medarbetare. (Hoang & Antoncic 2001)

När det gäller vad innehållet i entreprenöriellt nätverkande belyser Hoang & Antoncic (2001) tre väsentliga aspekter; (1) innehållet i relationerna (2) styrningen av dessa relationer och (3) struktur. Relationer, kan som tidigare nämnts bidra till rådgivning och information, men även annan väsentlig affärsinformation och lösningar på sina egna affärsproblem. Styrningen avser mer att sedan kunna koordinera dessa relationer i syfte att förbättra resursflödet. Strukturen omfattar de direkta och

indirekta relationsaktörerna där fokus ligger på att finna "rätt" nätverksposition för rätt resurs. Detta är väsentligt för resursflödet och därmed för den entreprenöriella processen och dess resultat. (Hoang & Antonic 2001, Bjerke 2005)

Entreprenörskap är en process bestående av en komplex miljö som entreprenören befinner sig i. Entreprenöriellt nätverkande är på samma sätt en process, som innehåller olika typer av nätverkande som är en del av den komplexa miljön. Två av dem är affärsnätverk och socialt nätverk (Bjerke 2005). Dessa två nätverkstyper kommer att behandlas närmare i följande avsnitt här nedan.

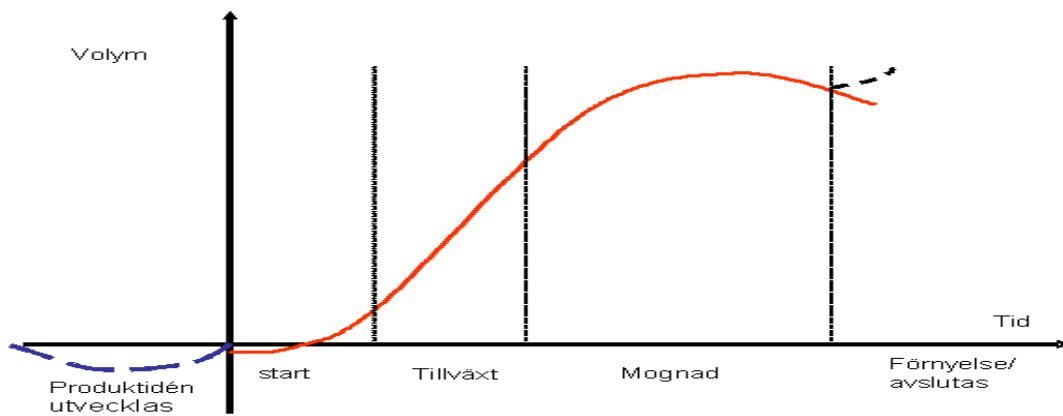
Affärsnätverk

När det gäller skapandet av en verksamhet är affärsmässigt nätverkande en nyckelaspekt. Birley, Cromie och Myers (1991) menar att entreprenöriellt nätverkande bidrar till bättre möjligheter när det gäller utnyttjande av resurser i samband med nya affärer. Resurskontakterna kan dock variera beroende på vilken stadium entreprenören befinner sig i:

Entrepreneurs, at an early stage of enterprise development, rely heavily on an informal network of friends, family members and social contacts from the local neighbourhood to gather relevant data. At a later stage entrepreneurs rely inerasably on professional bankers, accountants, lawyers, suppliers, government agencies, etc. to gain access requisite business information. (Birley et al. 1991, s. 59)

Utifrån ett affärsperspektiv, menar Larson & Starr att det finns i huvudregel tre steg att följa för att bygga upp affärer. Det första steget är likt Birley et al. (1991) och Birley (1985) påstående, där entreprenören identifierar nyckelkontakter som behövs för att påbörja affären, familj, vänner och möjligtvis redan existerande affärskontakter. Andra steget är de relationer och kontakter som skall generera ekonomiska syften, och mer affärsmässiga (kommersiella⁵) kontakter knyts an. Sista steget innehåller mer komplexa strukturer, där interaktionen mellan "de utvalda" aktörerna blir mer rutinartade. Allteftersom affären växer, utgör de kommersiella nätverken fortfarande viktig byggnadsblock för framtiden (Larson & Starr 1993, Landström 2005, Bjerke 2005). Figur 3.2.1.a visar en bild över hur nätverkets funktioner kan se ut under företagets utvecklingscykel. Då företaget befinner sig under tillväxt bidrar kollegorna i nätverket med produktion- och marknadsföringskapacitet. Nätverket under mognadsfasen har huvudsakligen två nyckelaspekter, dels bidra till mer kostnadseffektivitet men även upptäcka indikationer om verksamheten skall fortsätta eller avvecklas (Johannisson 1996).

⁵ Kommersiella, s.k. professionella kontakter är primärt förknippade med affärsutbyten. (Johannisson 1996)



	Tillväxt	Mognad
Företagarprofil	Entreprenör	Manager
Handlingar	Organisera med leverantörer	Utveckla intäcks – och kostnadskontroll
Nätverkets huvuduppgifter	Erbjuda kompletterande kompetenser	Skapa arena för erfarenhetsutbyte

Figur 3.2.1.a Nätverk och funktioner under utvecklingscykeln, Johannisson 1996, s.143

Socialt nätverk

Affärsnätverk är primärt förknippat med kommersiella resurser, socialt nätverk är å andra sidan omfattar affektiva⁶ resurser. Det finns många författare som betonar vikten av socialt nätverk och dess innebörd för entreprenöriellt nätverkande som kommer att belysas här nedan.

Social inbäddning

Entreprenörskap och ekonomiska aktiviteter kan ses som komplexa sociala processer. De är svåra att behandla enskilt utan att den andra variabeln berörs. Entreprenörskap tillsammans med ekonomiska aktiviteter är snarare inbäddade i pågående processer (Bjerke 2005). Granovetter (1985) kallar denna process för social "inbäddning" som fungerar som en länk mellan de ekonomiska och entreprenöriella aspekterna. Southern (2000) har byggt vidare på konceptet, där det finns faktorer som spelar roll för inbäddningsprocessen. Några av dem är: (1) den inbäddade naturen i en affärsaktivitet är inbyggd i en konkret social relation mellan deltagande aktörer (2) en social relation etableras i en affärsaktivitet innan en ekonomisk transaktion inträffar och (3) tillitsbrist och oordning är möjligt i alla affärsaktiviteter. Granovetter (1985) menade att framgångsrika entreprenörer ansåg det viktigare att ha starka affärsmässiga kontakter i sitt nätverk för affärsframgång jämfört med nära relationer till vänner och kära. Andra forskare menade att entreprenören såg företagets överlevnad beroende av starkare band till nära relationer men svagare band när det gäller försäljningstillväxt (Bjerke 2005).

Anledningen till att social inbäddning är relevant för entreprenörer är dels upptäckande av sociala resurser och socialt stöd, men även utvecklande av förtroende och kunskap av affärer. (Bjerke 2005)

⁶ Affektiva resurser relateras till ett s.k. anknytningssystem där människan söker nära och trygga relationer. (Sonny-Borgström 2005)

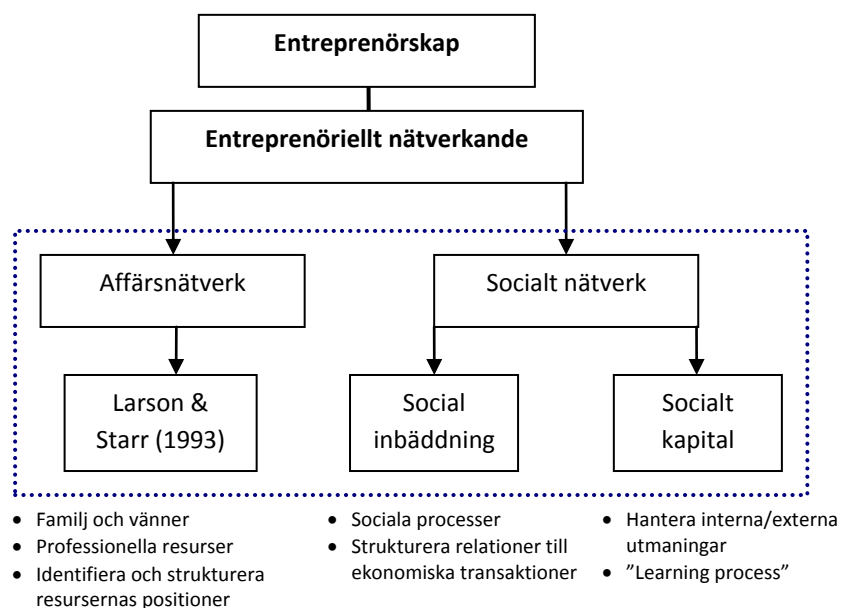
Socialt kapital

Socialt kapital är ett begrepp som har nära anknytning till social inbäddning som även spelar roll för entreprenörskap. Det som omfattas av socialt kapital för entreprenörer är att det "fäster samman" ett nätverk som ger kraft åt den sociala inbäddningen. En nackdel kan dock vara att för starka band kan riskera att en viss kultur uppstår där "ingen får avvika" ifrån de accepterade sociala normerna som byggts upp. Detta kan i sin tur påverka produktiviteten hos företaget. (Bjerke 2005)

De positiva aspekterna med socialt kapital för entreprenören menar forskningen är främst att det skapar en "learning process", där entreprenören ställs inför interna och externa utmaningar. De interna utmaningarna bygger på att allokera nyckelpersoner till rätt ekonomiska aktiviteter samt skapa tillit och samverkan. De externa utmaningarna är länkade till att upprätta stabila affärsmässiga förhållanden till leverantörer, finansörer, jurister, ekonomer men även samhället. Entreprenören måste ta hänsyn till att skapa en slags kongruens mellan den egna verksamheten och samhällets intressen, exempelvis moraliska och etiska frågor. (Southern 2000, Bjerke 2005)

Sammanfattning entreprenörskap & nätverk

Figur 3.2.1.b beskriver en sammanfattad modell över en variant av hur entreprenöriella processer och entreprenöriellt nätverkande kan sammanlänkas. Värt att notera, även om författare väljer att särskilja entreprenöriellt nätverkande med affärsnätverk och socialt nätverk, kan det ändå finnas en integrerad samverkan mellan dessa två aspekter (Bjerke 2005). Utifrån Larson & Starr (1993) perspektiv kommer entreprenören i sitt affärsnätverk att först anskaffa de kontakter som är väsentliga för att få igång affärsverksamheten. Vidare kommer allt fler professionella kontakter att identifieras och struktureras inom affärsnätverket. Socialt nätverk kan däremot, i korthet beskrivas där "social process" uppstår i kontaktetableringarna som sedan skall struktureras till ekonomiska utbyten, men spelar även roll vid behov av stöd.



Figur 3.2.1.b Sammanfattad modell av entreprenörskap och nätverk (egenskapad modell)

3.2.2 Entreprenörskap och ekonomiska aktiviteter

Ekonomisk utvecklingsprocess

Ekonomiska aktiviteter kan även uppfattas som olika typer av processer som har en betydande roll för entreprenörer. Magnus Klofsten menar att efter att affärsplattformen⁷ uppnåtts är det vidare viktigt att studera de faktorer som bär upp affärsplattformen och bidragit till företagets tillväxt och mognad, med andra ord överlevnad. Han har strukturerat åtta grundstenar, som enligt honom är viktiga för företagets utvecklingsprocesser. Tabell 3.2.2 är en sammanfattad beskrivning av de olika grundstenarna. Klofsten påpekar även att grundstenarna är viktiga att beakta, men att samtidigt ha i åtanke att beroende på hur de uppfattas och tolkas hos entreprenörerna kan skiljas åt. (Klofsten 2009)

Andra aspekter som Klofsten betonar är att om företaget inte lyckas bygga upp stabila grundstenar inom en treårsperiod, löper företaget stor risk att "gå under". En orsak till att bygga upp grundstenarna inom "treårsperioden" är att det senare blir svårare att hantera och utveckla dem enligt Klofsten, där de svåraste grundstenarna *idé och marknad* kan riskera att brista. För entreprenörerna är detta ett problem, eftersom de flesta börjar med produkten och inte marknaden, vilket kan ge missvisande tolkning på kundbehovet. Främsta anledningen är att allt för få entreprenörer har svårt att hantera detta på grund av bristen på beredskap att kunna omforma sin idé då marknaden och kundbehovet börjar skifta. (Klofsten 2009)

De åtta grundstenarna

Idé	Förtydligande av idén bakom företaget.
Produkt	Utveckla produkter som är accepterade av marknaden.
Marknad	Avgränsa till den marknad som är lönsam.
Organisation	Strukturerera interna funktioner.
Kompetens	Identifiera kompetenser samt komplettera de saknade.
Drivkrafter	Drivkrafter och engagemang krävs för utvecklingsprocessen.
Kundrelationer	Effektivt marknadsarbete ger bra kundrelationer som ger intäkter.
Övriga relationer	Framförallt de relationer som bidrar med kompetenskomplettering eller finansiella resurser.

Tabell 3.2.2. Åtta grundstenar för företagets överlevnad, Klofsten 2009 s. 23

Affärsplan & kapitalförsörjning

En affärsplan beskriver företagets ambitioner och mål, med andra ord en *prognosbeskrivning*. En affärsplattform beskriver företagets tillståndsläge, med andra ord *ett diagnosinstrument*. Medan affärsplanen är en process som planerar företagets resa, avser affärsplattformen att beskriva var på resan företaget befinner sig. Välutvecklade och stabila grundstenar är därmed "indikationer" på hur

⁷ Affärsplattform för entreprenörer bygger på två grundvillkor: (1) bygga upp trygga och säkra resursflöden och (2) interna förmågor som kan hantera resursflödet. (Klofsten 2009)

väluppbyggd affärsplattformen är. Vidare kan även affärsplattformen användas för att eventuellt "checka av" och justera affärsplanen. (Klofsten 2009)

Honing & Karlsson (2004) har i sin studie studerat 396 entreprenörer under en tvåårsperiod. Studiens inriktning baserades på hur dessa entreprenörers förhåller sig till att upprätta en affärsplan. De två "outcome variables" som frågorna baserades på är *survival* (H4) och *profitability* (H5):

Hypothesis 4: Producing business plans will increase the probability of a nascent organization's survival.

Hypothesis 5: Producing business plans is positively correlated with the probability of a nascent organizations' reaching profitability.

(Honing & Karlsson 2004, s. 35)

Resultatet visades sig vara att varken H4 eller H5 saknar stöd i deras studie. Resultatet angående H4 visade på att *survival* inte är något som är direkt relaterat till ett nyföretags överlevnad, utan att snarare känna till sina kunder innan företagets start var en bättre indikator på *survival*. H5 saknade även stöd, då författarna menade att skriva en affärsplan var i första hand inte syftet att förbättra *profitability* (performance), utan snarare en bekräftelse att följa institutionella regler och följa ett visst beteendemönster. Ett sådant beteendemönster kan vara att det i företagsvärlden förekommer en viss kultur att skriva en affärsplan, som även entreprenörer kan komma att "imitera". Även Johannisson (2005) har påpekat att planering kan uppfattas som meningslösa instrument för att förutsäga framtiden, men de kan även ha en "självuppfyllande profetia" som om de vore realistiska. En annan diskussion som berör de ekonomiska processerna är kapitalförsörjningen. Klofsten (2009) har i sin bok studerat tre entreprenörsföretag, där kapitalförsörjningen kan vara en viktig del, men att andra grundstenar som marknad och realistisk idé kan betyda mycket mer för företagets överlevnad.

"En idé utan kapital har större utsikt att överleva än kapital utan idé"

Klofsten 2009, s. 96

Många framgångsrika företag har oftast byggts upp organiskt utan större tillförsel av externa finansiella medel. Att ha en realiserad idé och veta vilken marknad som är lönsam för företaget är större kritiska faktorer än att inneha stor finansiell bas. Då företaget allt mer ingår i större tillväxtfas, är det mer sannolikt att externa finansiella investeringsmöjligheter beaktas, exempelvis banklån. Skuldsätts företaget i ett för tidigt skede kan det ge konsekvenser för överlevnadsmöjligheterna. (Bjerke 2005, Klofsten 2009)

Marknaden & kunderna styr

För att förstå hur ett entreprenörsföretag ska kunna hantera de ekonomiska processerna och dess konsekvenser är det även väsentligt att vända blicken till området som ger företaget förutsättningarna för överlevnad, med andra ord marknaden och kunderna. Enligt Klofsten (2009) är det väsentligt för entreprenörer att "ha klart för sig" vem som betalar lönerna, kunderna och ingen annan. Nystartade företag måste i princip avgöra "*where to compete* och "*how to compete*". Dessa två frågor menar Colm O'Gorman är viktiga för att sedan kunna bygga upp marknad- och

kundstrategier. Nedan beskrivs dessa moment som kan anses avgöra ett nystartat företags överlevnad enligt O’Gorman (2000).

Marknadsorientering

Vad som menas med marknadsstrategi är mer eller mindre att "veta" vilket/vilka affärsområde/-n företaget skall verka inom. Detta i sin tur medför att företaget positionerar sig på marknaden och tävlar i den verksamma marknadsmiljön. Enligt O’Gorman (2000) medför ett väldefinierat innehåll i *where and how to compete* konkurrensfördelar och positiva (långsiktiga) effekter.

"...if the "wrong" market is chosen, performance may be low."

O’Gorman 2000, s. 285

Den kritik som iakttagits hos entreprenörsföretag är att de ofta följer en "me-to" strategi och kopierar det som redan presenterats på marknaden. För små företagare gäller det att lägga strategiskt fokus på att hitta "sin nisch" på marknaden. Men det finns dock utmaningar med detta. Om man inte avgränsar sig tillräckligt, finns det en risk att företagets nisch inte uppfattas unik och kunderna har svårt att se skillnader från de stora aktörerna. Ett sätt att hantera detta är att entreprenörer söker sig i början som sagt till en så välvägränsad och nischad marknad som möjligt, detta innebär att implementera en nischfokuserad strategi och undvika att tävla med de större aktörerna. (O’Gorman 2000)

När det gäller frågan *how to compete*, är det viktigt att identifiera affärslogiken. Många entreprenörer har sökt framgång i att erbjuda billigare produkter/tjänster jämfört med konkurrenterna. Problemet med att införa kostnadsfördelar är att entreprenörer oftast inte vet i vilken *riktning* affärsverksamheten kommer att utvecklas inom. Därför medför detta en fara när det sedan gäller att få med sig kunderna om affärsinriktningen skulle ändras. Lägre priser kan även komma att hämma försäljningen. En anledning är att entreprenörer oftast inte har råd att investera i marknadsföring. Detta i samband med möjligen ändrad affärsinriktning ger sämre möjligheter att nå ut till kunderna. Ett annat tillvägagångssätt som verkar vara mer populärt hos entreprenörer är *differentiering*. Att kunna differentiera sig från sina konkurrenter är väsentligt att ta hänsyn till med hänvisning till Porter (O’Gorman 2000):

- Betona unika resurskällor
- Göra kostnaden för differentiering till en fördel
- Ändra spelreglerna och skapa något unikt
- Skapa unika perspektiv på värdeskapande

Normann (2001) är en forskare som i sin bok *"Reframing Business"* handlar om hur företag strategiskt kan skapa nya spelregler eller ändra befintliga spelregler på marknaden. Han såg även entreprenörer som viktiga "spelaktörer" och dessa var därmed intressanta i hans arbete eftersom entreprenörer bland annat som han kallar det *"mapping a new landscape"*.

Även differentiering är en utmaning för entreprenörerna. Ett problem är att det är svårt att "positionera sig rätt" på marknaden. Eftersom många entreprenörsföretag är beroende av varenda enstaka kund kan där en förlorad kund bidra till avveckling av företaget. (O’Gorman 2000)

Kundorientering

Att veta vilka kunder som ska generera företagets intäkter är inte alltid lätt att identifiera. Enligt David Stokes har entreprenörer en tendens att först börja utveckla idén och sedan finna en lämplig marknad och kundbas. Vidare påpekar han att framgångsrikt entreprenörskap bygger på en "intuitiv känsla". Denna känsla kommer sedan att ligga till grund för att mer noggrant erbjuda kunderna och marknaden vad som "egentligen efterfrågas". Han menar med andra ord att istället för att följa de traditionella kundstrategierna, välja att se detta som en "innovativ process". Denna innovativa process i relation till kundorientering bygger på entreprenöriella handlingar, där idéerna inte låses fast utan experimenteras tills kundbehovet har upptäckts. (Stokes 2000)

Enligt De Clercq & Rangarajan (2008) visar majoriteten av all forskning på att starka relationer är till stor fördel för entreprenörer med externa partners (inkluderat allianspartners), investerare och kunder. Att ha starka och nära relationer med just kunder kan skapa en stark konkurrensfördel för entreprenörer mot deras konkurrenter som antingen inte vill eller inte har möjligt till att skapa starka relationer. Marknadsföringslitteraturen sammanställer enligt författarna att relationen mellan leverantör och kund kortsiktigt handlar endast om transaktioner, men det hållbara och långsiktiga sättet bygger på framtida transaktioner och engagemang. Med Clercqs och Rangarajans modell perceived relational support (PRS) menar författarna att genom reliabilitet av utbyte (kunders rykte och processuell rättvisa) och kvalitén av utbytet (kommunikationsintensitet och socialinteraktion) leder till ett erhållt relationsstöd som genererar utgångarna *åtagande* "Commitment" och *tillfredsställelse* "Satisfaction". Dessa två faktorer åtagande och tillfredsställelse skapar framgång för entreprenören samt bidrar till den procentuella försäljningen och hur entreprenörens "portfolio of customers"⁸ utvecklas kort- och långsiktigt. De Clercq & Rangarajan (2008)

Avslutande kommentarer

Teorikapitlet har behandlat en del av de teorier som entreprenörskapsforskningen fokuserar på, dock är det värt att påpeka att alla teorier inte behandlats i denna studie. Vi har gjort ett urval av teorier som är avsedda för att kunna göra denna studie möjlig. Vi har i den övergripande teorin beskrivit teorier som omfattar entreprenörer, entreprenörskap och serieentreprenörer. Vidare har huvudavsnittet processer behandlats där processerna nätverk och ekonomiska aktiviteter utgör tyngdpunkten för denna studie. Dessa processer har i enlighet med det abduktiva förhållningssättet vuxit fram under studiens gång och påverkat uppbyggnaden av teorins struktur och innehåll. Vår studie bygger på att utifrån serieentreprenörernas synvinkel behandla processinnehållet under uppbyggnadsfasen. Därmed kommer vi i nästkommande kapitel få ta del av hur fem serieentreprenörer hanterar processerna (nätverk och ekonomiska aktiviteter) under uppbyggnadsfasen i en mer praktisk och verklighetsbaserad miljö.

⁸ Entreprenörens "portfolio of customers" relateras till hur entreprenörens beteende gentemot den kundportfolio som byggts upp på kort och lång sikt. (De Clercq & Rangarajan 2008)

4. Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera vårt egna insamlade empiriska material ifrån olika serieentreprenörer. Varje presentation kommer att inledas med en bakgrundsinformation. Nästa del avser presentera dataresultat rörande studiens ämnesområde, processen (uppbyggnadsfasen). De personer som vi kommer att presentera är Lars-Göran Andersson 56 år som har varit verksam som entreprenör i 11 år, Ola Ekman 57 år som har varit entreprenör i uppåt 40 år, Therese Albrechtson 24 år som har varit entreprenör i sex år, Thomas Hedner 61 år som har varit entreprenör i 20 år samt Mats Gabrielsson 60 år som har varit entreprenör i ca 45 år.

4.1 Lars-Göran Andersson

4.1.1 Bakgrund

Lars-Göran Andersson är en entusiastisk person som gillar ha många bollar i luften. Hans profession kallas "Venture Catalyst" och företaget han driver hjälper småföretagare att komma igång med deras projekt. Hans starka sidor är att snabbt kunna analysera nya idéer, se affären i dem och etablera en stark affärsstrategi till dessa idéer.

Lars-Göran har alltid varit en entreprenöriell person som antingen har jobbat som en entreprenör eller intraprenör. *"Jag har aldrig varit en förvaltare, utan jag har alltid varit med att skapa något nytt och utveckla produkter och tjänster och nya sätt att göra saker på, skapat nya företag och dotterbolag"*. Lars-Göran menar att han är utbildad av livet och har en halv akademisk utbildning på bland annat IHM Business School som marknadsekonom vilket han tog under sitt arbetsliv. Hans start i karriären började på försäkringsbolaget Skandias traineeprogram på två och ett halvt år och har sedan dess jobbat på flera olika företag.

Idag driver Lars-Göran Circus Future som är ett bolag som investerar kunskap och kompetens i företag istället för pengar mot bolagsandelar, även kallat Sweat Equity. Med detta bolag är han nu delägare i åtta bolag, men antalet ökar successivt med tiden. Dessa bolag har han hjälpt ifrån etableringsfasen och framåt där han jobbar aktivt som styrelseordförande eller arbetande styrelseordförande (det vill säga jobbar aktivt i företaget med arbetsuppgifter samt arbetar med styrelseuppgifter). Idag har Lars-Göran etablerat 14 olika företag och sitter med i ett flertal styrelseposter, därutöver coachar han även studenter på IT Universitet samt Drivhuset och Framtidens Företag.

4.1.2 Processen

Lars-Göran menar att det är viktigt som entreprenör att vara entusiastisk, ha energi och ett driv samt kunna ta risker och se långsiktigt. Han påpekar det även att entreprenören måste orka köra hela vägen ut i den långsiktiga processen som entreprenören går igenom. Men det viktigaste i processen menar Lars-Göran dock är teamet samt hur man bygger upp erbjudandet.

Det entreprenöriella teamet

När företag startas upp rekommenderar Lars-Göran att göra det i en grupp. Det minskar riskerna och gör allt lättare, men det finns även nackdelar. De två gånger han har varit med om konkurs berodde det på människorna. Lars-Göran menar att individerna i bolag som hamnar i konkurser oftast skyller på marknaden eller något annat, men det handlar egentligen alltid om individerna själva som inte kan hantera att driva verksamheter och ta ansvar. Lars-Göran har lärt sig att hitta och jobba med rätt människor. Att snabbt kunna identifiera människor som inte har lämpliga egenskaper och som inte kan driva verksamheter är viktigt. Individer som inte är ödmjuka för sin uppgift och är giriga är ett exempel på olämpliga personer som skapar problem. Lars-Göran menar att om det bara är en liten magkänsla att en person är olämplig bör man lyssna på den och tänka efter.

Att leverera erbjudandet rätt

Vad det gäller produkthanteringen anser Lars-Göran att det har stor betydelse i hur entreprenören hanterar erbjudandet. Det är viktigt att förpacka erbjudandet, göra en affärsmodell som passar till erbjudandet, men främst är att hitta en bra affärslogik till erbjudandet. Affärslogiken definierar Lars-Göran som att ta fram det "sexigaste affärserbjudandet" som kan tänkas, alltså att skapa en superkundnytta som han uttrycker det. Affärslogiken är också en fråga om *Hur?* Exempel: Hur säljer vi det förpackade erbjudandet? Genom vilka kanaler? Direktförsäljning? Franchisetagare? och så vidare. Lars-Göran menar att affärslogiken är avgörande i hög grad där en viktig faktor är att erbjudandet ska vara väldigt lättillgängligt till kunden.

Lars-Göran nämner ett bra exempel på detta när han började bygga upp ett företag 2001 som hade just en superkundnytta. Han menade att deras kundnytta och idé var så bra att efter en och en halv timmes möte med strategiledningen på Volvo Cars var affären nästan klar. Volvo begärde att få en offert på hur de kunde tillämpa tjänsten på hela deras organisation och även emot deras 50 största systemleverantörer. Problemet var bara att när de presenterade priset på 25 miljoner kunde Volvo Cars självfallet inte lägga ut den typen av pengar på ett litet osäkert bolag. Detta hade dock Lars-Göran tänkt på och erbjöd att tillsätta en pilot i tre månader för test och därefter ta betalt per användare som Volvo skulle tillsätta. Detta gjorde att affären säkrades och enkelt kunde lösas genom en bra affärslogik där Volvo kunde försäkra sig i små enskilda investeringar utan att ta någon risk att bli av med 25 miljoner.

Lars-Göran arbetsprocess

När Lars-Göran startar bolag går han efter en struktur som han tidigare har använt sig av i tidigare företags etableringar. Han har dock svårt att få en helhet över hur han exakt gör i hela processen, men en av de ständigt återkommande arbetsmetoderna som han jobbar med årligen i januari är strategiarbete som han upprättar och analyserar ifrån förra årets gång. Därefter jobbar han med en visuell affärsplan som förändras med tiden, då affärsidén oftast ändras med branschen och andra faktorer som gör att bolaget måste ändra riktning. Lars-Göran påpekar dock att affärsplanen inte är som den på Venture Cup vilken är väldigt djupgående. De kan röra sig endast om tio PowerPoint-bilder med mål, vision, organisation, plan samt olika teser. *"Affärsplanen är bra ibland för bland annat ägare, styrelser för att ta temperaturen på företaget, men också för finansiärer. ... det är viktigt vid etableringsfasen att: stick to your business, våga testa hela vägen, möt din marknad och dina kunder, ge inte upp när du får mothugg – det tar tid."* Lars-Göran påpekar tydligt att

entreprenören ska gå hela vägen och hålla ut oavsett vad som händer, eftersom processen tar lång tid att genomföra innan entreprenören uppnår mognadsfasen.

4.1.3 Övrigt tänkbart

Som vi tidigare har nämnt tycker Lars-Göran det är väldigt viktigt ha rätt team samt även att ha ett bra erbjudande med en bra kundnytta, men han påpekar att det är mycket bättre att ha riktigt bra entreprenörer och en riktigt dålig idé än vice versa. *"Eftersom det är entreprenörernas unikheter som ändå i slutändan kommer att driva fram en realistisk lösning på hur värde kommer att skapas! Dom får det att hända!"* Med andra ord menar Lars-Göran att det ligger mycket i entreprenörens personlighet.

Därutöver har Lars-Göran upptäckt ett problem som entreprenörerna måste lösa. Det handlar om när företagen väl kommer ut på marknaden har de väldigt svårt att hävda sig på marknaden på grund av förtroende och dess mindre styrka. Många företag som misslyckas menar han att det beror på att de inte växer tillräckligt. Det är viktigt att ta ut faktorer som ger möjligheter att växa, vilket Lars-Göran menar är att entreprenören måste skilja på "NEED" och "NICE". Fokuset måste ligga på vad kunden behöver och vad som ger värde för kunden. Ett bra exempel är det Lars-Göran berättade om förhandlingen med Volvo Cars. Annars anser Lars-Göran att entreprenören motto ska vara att leva ut sin dröm. Det är viktigt!

4.2 Ola Ekman

4.2.1 Bakgrund

Ola Ekman beskriver sig själv som en extrem lösningsorienterad person som ser lösningar framför problem. Hans approach är att bygga tillväxt kring människor. Nu är han huvudmentor och coach för Handelshögskolans entreprenörskapsprogram, men samtidigt coachar han VD:ar och andra större ledare samt är konsult inom tillväxt- och entreprenörskap med fokus på extrem tillväxt. Ola har alltid varit nyfiken och intresserad av någonting nytt. Vad som gör honom unik som entreprenör är att han har varit i de flesta branscher i sitt entreprenörskap.

Som ung växte Ola upp i en familj med en far som jobbade som tidsstudieman, en tjänst som handlade om att mäta hur lång tid det tog att göra ett visst moment i en arbetsprocess för att utveckla produktionsgången. I detta arbete ingick också att komma på nya idéer genom tävlingar - att just hitta de bästa idéerna, vilket gjorde att fadern kom hem till familjen varje dag med nya idéer. Detta influerade Ola som nu besväras lite av att folk blir irriterade för att han ibland kommer med för många idéer. Olas första företag startade han i gymnasiet där han byggde upp en ljusfabrik som stöpte specialdesignade ljus i olika färger och udda utformningar till olika events, fester och uppträdanden. Detta bolag var för honom ett extraknäck, men senare när han flyttade till Göteborg 1978 startade han sitt första stora bolag Global Travel som hade ca 25 anställda. Företaget höll på med försäljning av utlandsresor med fokusering på lågpris, men efter tre år drabbades branschen av ökade oljepriser och med en sjunkande ekonomi i bolaget gick det till slut i konkurrs. Detta var en svår tid för Ola, men med den nya erfarenheten av den negativa sidan av entreprenörskapet stärktes hans handlingskraft efter bearbetningen som gjorde att han gick vidare. Idag har han haft mycket nytta av denna erfarenhet och har genom åren etablerat över 25 bolag.

4.2.2 Processen

Ola menar att entreprenörskap är ett kreativt yrke där entreprenören behöver ha flera gåvor för att bli riktigt bra. *”Det räcker inte bara att vara ekonom eller ingenjör, individen behöver ha någonting mer.”* En bra entreprenör förstår entreprenörskapsdynamiken, kan komplettera sig själv och är driven att kunna bygga med små resurser, men nyckeln ligger i att ta fram individers talanger. Det ingår i att bygga ett bra team, vilket Ola lägger stor vikt i. Att just bygga rätt team med rätt kunskap och kompetens samt skapa bra relationer med kommunikation som håller gruppen samman är viktigt.

Team & relationer

Ola menar att mycket av problemen som kan uppstå i uppbyggnadsfasen beror på människor. Alla i det växande bolaget måste fylla en funktion och relationen dem emellan är A och O. Att förlåta individer omedelbart är ett måste då entreprenörens sinnesstämning inte får upptas av irritation på andra, det förstör kreativiteten och engagemanget. Därutöver tar det upp för mycket kraft för individerna i gruppen, istället att fokusera kraften på arbetet som är så viktigt i uppbyggnadsfasen. Förlåta, lämna och att aldrig skylla ifrån sig är entreprenörens kärna menar Ola.

I processen är det väldigt vanligt med strul och relationsproblem, oavsett om det går bra eller dåligt. *”Ska jag ha pengarna eller ska du ha pengarna? Vem ska betala förlusten? Jag vill ha en större andel! Folk är ju bara sådana och om du inte har jobbat igenom relationen... så rasar den”*. Ola säger att det är vanligt att man tror på folk och tror att man känner dem väl, men när det väl händer något så visar det sig att personerna inte betar sig som vanligt. Detta visar sig oftast när förutsättningarna ändras i bolaget när det går mindre bra eller om det går jättebra, då kanske folk vill ha mer av kakan. Ola påpekar att man verkligen ska jobba med relationen tidigt i processen innan sådana konsekvenser uppkommer så det kan undvikas.

Ola berättar att när han bygger upp grupper använder han sig alltid av styrkebaserat lärande. I gruppen är det viktigt att fokusera varje individs styrkor, snarare än svagheter. *”Om ett barn är dåligt på matte och duktigt på engelska så gör vi honom eller henne till spjut på engelska.”* Det är bättre att jobba med det individen är duktig på och också vad han eller hon vill jobba med. Det gäller att optimera varje persons insats så företaget kan växa så snabbt som möjligt menar Ola, men just i startfasen går det inte alltid att ha roligt då teamet är så litet vid det skedet.

En annan aspekt som är viktigt är hur man synkroniserar teamet i tillväxtfasen. Det förekommer oftast att vissa individer inte längre fyller en funktion när bolaget växer. Det gäller att få alla personer att hänga med i processens gång och de som inte längre passar in måste falla ut. Ola säger att det är ganska vanligt, exempel att uppfinnaren som kom med idén vill stanna kvar i bolaget även fast denna person vet att han eller hon inte har någon talang för ekonomi och företagande, men vill ändå vara med och styra. Ola menar att behovet är annorlunda här och det är viktigt att prata med dessa personer innan fasen kommer där dessa inte behövs längre, annars har bolaget ingen framtid.

Olas arbetsprocess

Då Ola har varit i alla branscher genom alla år han har bildat företag så har han förstått entreprenörskapsdynamiken att det inte spelar så stor roll i vilken bransch entreprenören befinner

sig i - han eller hon kan handla på samma sätt i alla branscher, exempel om entreprenören har varit i en bransch kan han eller hon föra över branschlogiken till en annan. *"Man kan sälja hus som man säljer livsmedel, som man säljer bilar."* Ola menar att villkoren i varje bransch hur entreprenören handlar inte skiljer sig mot varandra och detta har han upptäckt genom en systematik som har uppkommit, men även lärt sig ifrån sitt nätverk och universitetet.

Det som är viktigt att tänka i processen är att vara väldigt påläst (att vara väl förberedd) – att kunna branschen samt veta precis vad som ska göras. Detta kan handla om att veta konkurrensmöjligheter, identifiera nyckelpersoner, hitta affärsmodellen, hitta position, skapa en ny marknad, veta konkurrensmängden och veta att det kommer att fungera med strategin. Olas fem mest framgångsrika företag berodde mycket på att han var väldigt väl förberedd. Att gå igenom och göra en noggrann förberedelse genom att beskriva marknaden, konkurrenterna, branschen, prissättningarna, hur man gör i utlandet, hur och vad alla andra gör i närliggande områdes samt all annan information som kan vara nödvändig är viktig att ha.

Enligt Ola är affärsmodellen själva centrum och är slutsatsen av all information du har. Affärsmodellen visar hur han ska tjäna pengar och om han kan tjäna pengar. Ola nämner ett exempel på detta då han startade ett företag som handlade fisk och det gick jättebra i Finland, men sedan skulle de expandera i Berlin. Det visade sig inte lönsamt att etablera sig där och just på grund av affärsplanens beräkningar blev det billigare att inte starta.

När Ola skall skapa ett bolag börjar han först att försöka identifiera en brist i marknaden – ett glapp eller ett problem. Därefter försöker han bredda den uppkomna idén och hans kunskap om dess område genom sitt nätverk. Att ha ett brett och bra nätverk spelar stor roll för att skapa sig resurser menar Ola. När väl en bra lösning tillkommit och identifieras uppstår affärsidén, denna ska dock vara flexibel på grund att den med stor möjlighet kommer att ändras i processen. Att känna till att det finns en marknad, ha koll på omvärlden och konkurrenter är angelägna faktorer. Ola berättar när han på 80-talet hade ett spelföretag som var ensam i Skandinavien, men plötsligt kom ett Japanskt företag som hette Nintendo *"... och vi var historia över natten, vi var ju ensamma och det fanns ju inte"*. Med andra ord, att ha koll på marknaden är väldigt viktigt.

När väl bolaget ska startas är det bra att ha tillväxt i balans (stabilitet) och ha mål som ska uppnås. Att starta försiktigt och resurssnålt är grunden. Ola påpekar att det är viktigt att resurser inte binds på något sätt vilket kan vara en fast hyra, personalkostnader och andra regelbundna kostnader. Entreprenören kan till exempel jobba eller studera parallellt för att få intäkter i början i processen och låta personalen gå på provision. Det finns också möjligheter att kundfinansiera genom att kunden betalar i förväg för att få erbjudandet leverat. Ola menar att en riktig entreprenör inte behöver så mycket pengar i början, utan det snarare handlar om att bygga olika värden i bolaget vilket investeraren är intresserad av. Ola anser dock att finansierare ska undvikas, det bästa är att använda sig av mjuka pengar som bidrag och pengar ifrån företag som Almi. Ola påpekar dock att riskkapital kan användas, men det beror på i vilket skede i värdeutvecklingen man befinner sig i samt projektets storlek. Riskkapital ska undvikas främst i den tidiga delen av uppbyggnadsfasen för att skydda bland annat idégivare och det värde som har skapats.

Exempel på arbetsprocess

Ola berättar en gång om hur han byggde upp säljföretaget Magenta. I den processen började de med att upprätta tre olika affärsplaner för att vara väl förberedda. Ola valde ut en del av de studenter som var med i projektet att börja sälja, sedan såg han till att kontakta sitt nätverk om hjälp där bland annat att bland annat hitta kunder till produkten. Dessa kunder som han senare fick bearbetade han.

En av de viktigaste faktorerna i uppbyggnadsfasen berättar Ola är att jobba resurssnålt. Genom mailutskick till nätverk lyckades han få sex nya arbetsplatsmöbler gratis och genom förhandling med hyresvärderna om lokalhyra lyckades han ordna gratis hyra de första månaderna innan han började omsätta pengar. Detta gällde även hans stora lokal som han ordnade på 300 kvadratmeter till företaget. Möblerna till den köpte han ifrån Telia om 50 arbetsplatser för 25 000 kr, men han behövde bara 25 stycken så de resterande gjorde han sig av med. Därefter ordnade han med telefonväxlar som kunde ta cirka 40 linjer på en kostnad på endast 10 000 kr. Ola gjorde allt till en väldigt låg kostnad och efter tre år omsatte företaget 70 miljoner.

4.2.3 Övrigt tänkbart

Det som Ola har haft mycket nytta av är att kunna hantera och lära sig av sina misslyckanden. Ola menar att oavsett om misstagen är större eller mindre bör de läggas på minne och helst dokumenteras. Det är viktigt att förstå vad som gick fel, hur det hände och varför det inte fungerade, för att inte göra om samma misstag igen. Entreprenören måste förstå vad som händer och inte skylla ifrån sig utan ta ansvar.

Andra tips som Ola ger är att en entreprenör kan använda sig av befintlig kunskap och se på hur andra har gjort det. Det kan vara allt ifrån uppbyggnad av affärsplan, marknadsstrategi och så vidare. Det mesta finns att få tag på och internet är en väg att söka. Därutöver menar Ola att det är viktigt att ha någon att prata med och få nya perspektiv på saker genom någon typ av coach eller mentor. Han är själv mentor och coach, men även han behöver också någon ibland för att stabilisera sin mentala tillvaro.

4.3 Therese Albrechtson

4.3.1 Bakgrund

Therese Albrechtson är känd som den unga entreprenören ifrån Partille utanför Göteborg som tog fram självförsvarsprayen som produkt. Nu åker hon land och rike runt och föreläser om sin framgång samtidigt som hon etablerar ett utbildningsföretag i Stockholm för tillväxtföretag, skriver bloggar och krönikor. Hon beskriver sig själv som väldigt framåt och utåtriktad, men också envis. Therese är definitivt inte den som är rädd för att misslyckas och om hon vill åstadkomma något så blir det verkligen av.

Therese fick sitt intresse att starta eget ifrån projektet Ung Företagsamhet i gymnasiet där hon läste samhällsekonomi. Hennes tanke var att studera vidare på Handels, men hon blev så driven av att starta eget och den produkt hon hade idéer om ifrån projektet i skolan trodde hon verkligen på. Detta var starten till hennes första företag Bodyguard som hon numera har sålt. Den akademiska utbildningen som hon hoppade över försökte hon någorlunda ta igen med tiden på IHM Business

School på två terminer, men fokuset låg ändå på företagandet då hon efter Bodyguard skapade både Greyzone och Albrechtson Holding samtidigt. Therese är nu dessutom delägare i bolaget Iboards.se och sitter i fem olika styrelser inkluderade hennes egna bolag, samt jobbar hon åt EU för kvinnliga företagare där hon reser mycket runt Europa och tycker till i olika organisationer.

4.3.2 Processen

Förutom personliga egenskaper som Therese verkligen trycker mycket på som att våga, handla, se möjligheter och tänka positivt snarare än att tänka för mycket och tveka, så bygger Therese sina bolag mycket på vad hon kallar de fyra benen. De fyra benen handlar mycket om sälj- och kommunikationskanaler som gör att hon kan få ut produkterna till kunderna på ett bra och effektivt sätt. De fyra benen är: PR, sociala medier, nätverk och sälj.

De fyra Benen

Hur Therese använder sina fyra ben och hur de uppkom berättar Therese när hon startade sitt första företag Bodyguard. Det första hon då gjorde var att tänka ut vad som var det viktigaste med att starta upp ett bolag; *"hur får jag in pengar?"*. Hennes slutsats blev att satsa på PR, försäljning, sociala medier och kontakter. Dessa faktorer blev senare grunden tillsammans med nätverket till de fyra benen. Therese berättar att när hon startade upp Bodyguard försökte hon samtidigt bredda sitt nätverk genom olika nätverksträffar. Den personliga kontakten idag är mycket viktig och det är väsentligt att kunna knyta kontakter både för att få kunder samt lättare att få olika typer av resurser. Therese arbetar aktivt med att öka sitt kontaktnätverk och mycket av hennes framgång ligger i journalistkontakter som hon har vårdat för att kunna skapa flera media vågor. Att jobba mycket med media är viktigt menar Therese som brukar bygga upp olika mediestrategier. Hon berättar att TV4 en gång uppskattade att hennes mediavärde för PR efter ett och ett halvt år med bolaget var värt 48,5 miljoner kronor. Genom PR och journalistkontakter fick Therese både sina finansörer i handlingsfasen och kunderna kom senare automatiskt i nästa PR-kampanj. Therese jobbar ständigt med att skapa mediavågor kring sig själv och sina företag, vilket gör att hon slipper jaga kunder i samma utsträckning. Metoden Therese använder sig av är att se till att skapa egna nyheter som passar journalisterna till det specifika tillfället, exempel under en period influerades media av ungt kvinnligt entreprenörskap vilket passade henne perfekt och en annan gång handlade om entreprenörskap i allmänhet vilket även var passade. Därutöver kommunicerar hon via sociala medier för att ytterligare stärka bolagen och hennes egen profil.

De fyra benen var verkligen stommen i hennes första företag och med de etablerade mediekontakterna som skapade gratis marknadsföring som i sin tur genererade kunder och försäljning. Metoden var väldigt effektiv menade Therese så det är en process som hon alltid tillämpar sig i varje etablering av ett nytt företag.

Therese arbetssätt

Therese berättar att hon oftast får idéer från något hon har varit med om själv och därigenom uppstår ett behov hos henne själv som hon vill föra vidare till andra konsumenter. Therese menar att om hon behöver något måste någon annan ha samma behov, exempel Bodyguards självförsvarsspray uppkom genom att Therese blev drogad på krogen och Greyzone uppkom genom att Therese fastnade i tullen i Paris för att ha köpt piratkopierade kläder av märket Chanel.

När väl idén är skapad och Therese tycker den är realistisk så börjar Therese handla direkt. Skriftlig affärsplan är inget hon använder sig av, det viktigaste är att handla och komma till skott enligt henne. *"Många tänker så länge hur man ska skaffa kunder och när man väl ska skaffa sig kunderna så har ju marknaden helt försvunnit och förändrats, istället för att gå ut och skaffa dem."* Therese träffade en kille en gång som hade planerat en affärsplan i två år, men aldrig handlat. Det gör jag sen menade han, men Therese menade att världen ändras så snabbt idag att det kan vara försent, i undantag ifrån vissa branscher som exempel läkemedelsbranschen. Entreprenören ska dock inte slänga sig ut i branschen, utan det är viktigt att entreprenören vet vad han eller hon vill och vill göra. Dessutom är det väsentligt att kunna besvara frågor som: *Var? Hur? och Varför?* Exempel: Var vill jag erbjudandet ska finnas? Varför ska folk köpa erbjudandet? Hur ska jag gå tillväga? När Therese har svarat på sådana frågor brukar hon även diskutera med andra personer som kan ge feedback och bredda hennes vy om vad hon håller på med. På detta sätt kan hon omvärdera vissa svar på sina frågor och få nya idéer. Förutom att ha ett bra kontaktnät som går att lösa problem med mera menar Therese att det är jätteviktigt att ha flera mentorer. *"Oftast kanske dom inte kommer med en Einsteinidé, men när man sitter och berättar högt för dem och får lite feedback på det man gör det är guld värt."*

När väl Therese har kommit igång med verksamheten i utvecklingsfasen fokuserar hon förutom på de fyra benen mycket på sådana saker som hon själv är bra på och tycker är roligt. Övriga uppgifter undviker hon och lämnar över till andra anställda personer i hennes företag eller externa konsulter. Therese anser det vara viktigt att jobba med det som är roligt, vilket gör att hon kan åstadkomma mer i sitt arbete än om det skulle vara tråkigt.

4.3.3 Övrigt tänkbart

Den främsta nyckelfaktorn i processen menar Therese är att våga som hon även påpekar i sin bok *Våga, Vårda, Vinn* och en framgångsrik process menar hon är att entreprenören tar del av utmaningarna som kommer och övervinner dem, men om hon skulle ge något råd förutom dessa så påpekar hon om att skapa en unikhet är viktigt. Unikheten kan antingen ligga i det entreprenören erbjuder eller i entreprenörens personlighet som för fram erbjudandet, men det beror lite på vilken person entreprenören är också. Therese tycker det är viktigt att kunna sälja in sig själv framför allt om entreprenören säljer tjänster.

Övrigt Therese har att påpeka är att entreprenören måste kunna lita på människor, ta ansvar och aldrig vara rädd för att fråga. *"Fråga en gång för mycket än en gång för lite. På det viset har jag utvecklats enormt."*

4.4 Thomas Hedner

4.4.1 Bakgrund

Thomas Hedner är professor och är ansvarig på avdelningen för klinisk prövning och entreprenörskap på Sahlgrenska sjukhuset. Han är ifrån början utbildad läkare, men har alltid varit intresserad av företagande då han kommer ifrån en entreprenörskapsfamilj. Thomas som person är nyfiken och är en så kallad "starta upp person" snarare än en förvaltare. Han har lätt att se mönster och är strategen som har lätt att engagera och intressera individer omkring sig.

Thomas började som entreprenör för 20 år sedan då han var mellan 35 och 40 år. Men han berättar att han skulle börjat mycket tidigare om det akademiska klimatet var som idag. Förr ansågs det vara fullt i den akademiska miljön att starta företag där många tyckte det var olämpligt och det fanns ingen support alls ifrån Thomas kollegor. Thomas nämnde när han började starta sitt första företag som var ett konsultföretag som anordnade föreläsningar och sålde konsulttjänster var det många som ifrågasatte hans agerande, men idag är acceptansen på akademien om entreprenörskap en helt annan. *"Då fick vi regelbundet höra från kollegor ifrån universitetet att sluta med företagande. Sluta med det omedelbart!"*

Thomas har idag drivit flertalet företag inom främst medicin och högteknologi, men han har nu på senare år också med sitt intresse startat en bondgård som heter Intorp Sätteri som varit ett av de mest framgångsrikaste företagen han har byggt och utgör idag ett moderbolag till andra av hans verksamheter. Under åren har han även mottagit flera priser inom medicin och entreprenörskap ifrån bland annat Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien för morgondagens entreprenör och i sommar ska Thomas även få priset ifrån Europeiska akademisällskapet.

4.4.2 Processen

Thomas tycker drivkraften hos en entreprenör är att skapa något och vara i en kreativ miljö. Han menar att entreprenören i sig är mer en egenskap och en drivkraft du lär dig. Det hänger mycket på personen. Thomas menar starkt att det är viktigt hur personligheten hos entreprenören är men även hur personligheterna är i teamet. Därutöver är det viktigt att varje individ i guppen har en specifik kompetens.

Entreprenören & dess team

Thomas anser det är viktigt med en bra gruppering. En bra grupp med bra personer är mycket bättre än att ha en riktig bra idé, om idén inte håller kan en bra grupp alltid utveckla en helt ny. Det viktigaste är att hitta rätt personer som också kompletterar varandra. Det är mycket bättre att ha en läkare, en jurist, en ekonom och en apotekare än tio läkare, så att alla har olika kompetenser.

Thomas påpekar också att det är bra om varje individ i gruppen innehar entreprenöriella egenskaper som att vara kreativ, kunna hantera motgångar och gå vidare, samt att lösa problem med mera. Dock behöver alla inte vara fullständiga entreprenörer, men det bör finnas personer som kommer med idéer och personer som driver processen, så kallade idé- och processpersoner. Det är viktigt att det finns en ballans mellan dessa på det viset kan verksamheten utvecklas och gå framåt. *"Har du*

bara processpersoner så får du inget nytänkande och om du bara har idépersoner då kommer du aldrig framåt så att säga.”

Thomas har aldrig gått i konkurs, men han har lagt ner bolag och idéer. Den främsta orsaken till att dessa projekt inte fullt ut blev utvecklade var främst att grupperingen inte fungerade. Så Thomas påpekar tydligt att ha en bra grupp med rätt personer är viktigt och det i hela processen. I uppbyggnadsfasen ändras grupperingen oftast och vissa personer måste kanske hoppa av då de längre inte fyller en funktion. Thomas menar att personer som kan öka kapaciteten är grunden, men de ska också kunna hantera motgångar utan frustrationer vilket är ett måste. När det verkligen går tungt i bolaget gör det att affärsidén, sammanhållningen och verksamheten verkligen testas om det är hållbart. När det går bra då är det inga problem, men när problemen och utmaningarna kommer då måste allt fungera.

Thomas menar att idéer för det mesta är utvecklingsbara, men oftast är det människorna och deras förväntningar, intressen och personliga egenskaper som kan vara svåra att få en översikt ifrån början. Så när Thomas väljer personer att starta företag med har han oftast känt dem i ett tiotal år och han vet vad de går för. *”Om det kniper så vet jag att denna person inte ger upp helt enkelt och håller ut.”*

Thomas arbetsprocess

När Thomas startar företag utgår han ifrån en möjlighet han får eller presenteras framför sig som han tar och greppar utifrån ett kundvärdeperspektiv. Han menar att de i gruppen som han har byggt upp inte analyserar nyckelfaktorer. De kör bara direkt och handlar, skaffar sig resurser ifrån nätverket, planerar lite lätt. Thomas fokuserar inte så mycket på planering. Han gör en affärsplan, men han påpekar att den är bara för tillfället och är ett levande dokument som anpassas till processen som ibland kan ändras dramatiskt. Detta dokument används mycket till investerare, men på grund av att det finns så många okända faktorer som dyker upp i processen som inte går att förutse anser Thomas att affärsplanen inte är så viktig. Det viktigaste är att handla och agera för att röra sig framåt, men för att ha ett någorlunda riktmedel anser Thomas att det är viktigt att formulera mål om vad gruppen ska skapa. Det är också viktigt att gruppen håller fokus på vart de är på väg och om målet är ifrån början är att sälja av bolaget efter mognadsfasen när teamet består av serieentreprenörer så är det viktigt att formulera det i början menar Thomas.

Exempel på arbetsprocess

Thomas berättar en gång när han och en kollega åkte ner till Lettlands Riga en månad efter att de ryska trupperna hade lämnat staden. De åkte dit på grund av att kollegans släkt var därifrån, men främst var de där för att ifrån svensk sida organisera personer, utrustning och läkemedel till Rigas universitetssjukhus. Men när de väl jobbade där nere upptäckte de en möjlighet som inte fanns i Sverige. I Riga fanns det patienter som inte hade haft tillgång till läkemedel då det inte fanns och därmed var omedicinerade. På detta sätt kunde de forska om dessa patienter som fått vård av sin sjukdom på ett naturligt sätt utan läkemedel. Då kunde både patienterna få en fördel om bättre vård samtidigt som de lettiska läkarna kunde ta del av att få lära sig om forskning och utveckling, samt företagande. Detta företag som fick namnet Documed blev en stor framgång och genom den specifika nischningen i marknaden har företaget nu ett 100 tal anställda.

4.4.3 Övrigt

Precis som en av faktorerna som gjorde företaget Documed's framgång menar Thomas att nischning är viktigt, allra helst inom läkemedelsbranschen. Att vara unik och ha ett erbjudande som kunden verkligen vill ha och är i behov av. I den akademiska forskarvärlden när man startar företag tror vissa personer att det bara är att forska vidare och inte tänker på vad man gör och vill åstadkomma. Det är viktigt att när folk startar bolag att de tänker på kunden, företagande och handlandet. Entreprenörer måste förstå hur man driver företag med att exempelvis kunna göra marknadsanalyser, bedömningar med mera. Dessutom måste entreprenören vara uthållig då det oftast tar mycket längre tid att genomföra idén än han eller hon tror. Thomas menar att entreprenören bör multiplicera den planerade tiden med tre, detta gäller även de planerade kostnaderna, de uppkomna problemen men också tillkommande möjligheterna.

Därutöver menar Thomas att det är viktigt att kunna det entreprenören ger sig in i och startar upp, så entreprenören förstår vad han eller hon gör. Det viktigaste är ändå entreprenörens drivkraft med dess personlighet, samt att hantera motgångar och möjligheter. Thomas tipsar även om entreprenörskapsforskarprofessorn Magnus Klofstens teori om de åtta byggstenarna som han tycker är användbara (se teorin 3.2.2), men påpekar att entreprenörskap ska läras genom erfarenhet och inte ifrån teori. Teori kan dock komma till nytta, men det är inte det viktigaste verktyget. Thomas menar ändå att det åtta grundstenarna inte kommer i en "klar förpackning" utan entreprenören bör se det som en intuitiv process.

4.5 Mats Gabrielsson

4.5.1 Bakgrund

Mats Gabrielsson är inte bara en engagerad entreprenör utan är främst en person som hjälpt krisdrabbade företag i startfasen. Han driver nu flera företag där han främst arbetar som styrelseordförande i GIAB (Gabrielsson Invest AB) som är ett entreprenörsstyrt investmentbolag. Han är främst känd som mannen som förde in datorerna i Sverige och är nu senast känd i TV som investmentdrake i programmet Draknästet på SVT.

Mats menar att han nästintill har entreprenörskap i ådrorna ifrån släkten och redan som 14-åring började han med sitt extrema motivationsdriv att sälja sovtäcken och ge ut en tidning med stalltips för travintresserade. Han älskade även att spela poker när han var ung och satsade där större summor pengar. Dessa affärer gick bra, men efter en kall vinters jobb med att bygga upp Masthuggstorget i Göteborg där han var uppväxt insåg han att denna typ av jobb inte var något för honom. Han bestämde sig för att bli ekonom och började på Handels i Stockholm där han efter utbildningen fick erbjudandet att få erbjudande om arbete hos tre konsultbolag. Den nyexaminerade Mats var då unik på så sätt att han var ensam om att både kunna datorer och ekonomi, vilket han befarade några år efter. Detta gjorde att han etablerade en egen firma som tog 50 procent av vinsten av de konsultuppdrag som dessa tre konsultföretag tillgav Mats. Problemet var att han inte fick vara med i beslutsprocessen och han var nära på att börja studera till läkare innan två män inom databranschen gav honom ett erbjudande. Han fick nu chansen att köpa ett bolag för en krona i utbyte att de inte skulle gå i konkurrs. Mats som lyckades få företaget Datatronic på fötter och mer

där till. Från denna tid har Mats fortsatt köpa bolag med tillväxtpotential och nu har han totalt 36 majoritets eller helägda bolag samt sitter med i upp till ett 40-tal styrelseposter.

4.5.2 Processen

En av de första saker Mats nämner är att en framgångsrik entreprenör måste ha tur och timing, men det finns så många andra faktorer som en god entreprenör verkligen behöver. En av de faktorer som Mats verkligen påpekar och betonar flertal gånger är att en bra entreprenör måste vara en god ledare och manager. *"Ledarskap och Management är allt... Ett företag blir aldrig bättre än dess ledare!"* Mats menar att själva misslyckandet som sker i ett bolag beror alltid på management.

Management & ledarskap

"Du gör en skitprodukt till en världssuccé när du har management och du kan misslyckas totalt med en fantastiskprodukt med ett dåligt management."

Den viktigaste faktorn som en företagsledare måste ge är lojalitet. Du ska vara lojal mot dina medarbetare och ägare, åt banker och kunder är desto mindre viktigt menar Mats. Som ledare måste du lita på människor och lära dig förstå dem med dess egna värderingar om livet och acceptera dem, ge dem ansvar, men måste även kunna säga Nej! Som ledare måste kunna säga nej i alla situationer, men med empati. Om någon vill förändra något måste denne person bevisa och utge en vinning av förändringen. Chefer är oftast svaga att ta konflikter och går för lätt med på ogenomtänkta beslut. Ledaren måste lära sig att ta konflikter på ett bra sätt menar Mats.

Två andra viktiga faktorer som Mats nämner där den första är mycket betydande är att ledaren måste kunna sitt hantverk - *"vad du håller på med"* och det andra att en bra chef ska också vara en bra entreprenör. Mats menar att det är mycket viktigt att en ledare ska kunna sitt erbjudande företaget tillhandahåller och kunna dess bransch för att kunna handla rätt. Därutöver ska en ledare kunna handla och tänka som en entreprenör – att lära sig att kunna ta riktigt ansvar som är mycket betydelsefullt vilket entreprenörer gör. Mats ser alltid till att hjälpa sina kommande ledare i hans bolag att bli just entreprenörer precis som Stenbeck gjorde på sin tid menar Mats.

Mats arbetsprocess

När Mats jobbar och kommer in i ett nyetablerat bolag börjar han se på frågor som: är projektet realistiskt? Har projektet en bra kundnytta? Finns det infrastruktur i projektet? Mats menar att det är viktigt att kunna se projektet i fullvuxen skala i framtiden då bolaget befinner sig i mognadsfasen precis som en bra travtränare kan se potentialen i en travhäst. Att just också kunna se förvandlingen till det fulländade bolaget med exempel kapital och fabriksproduktion - hur allt kommer att ske. Ett exempel på detta tar Mats upp ett projekt om bränsleceller som det satsades friskt på. Projektets kundnytta och produkt var genialt, men det fanns ingen infrastruktur i det på grund av bristande teknisk utveckling inom området. Det skulle ta allt för lång tid att utveckla så Mats beslutade att detta, det mest prioriterade projektet skulle läggas ner direkt då det inte fanns tillräckligt med utvecklingspotential i projektet. Arbetsmässigt anser Mats att infrastruktur är en nyckel i processen och entreprenören måste *"veta"* om han eller hon klarar av det, att kunna göra en bra bedömning och enkel riskanalys om framtiden.

När Mats väl kommer in i projektet är det viktigaste att handla och göra något direkt i bolaget, entreprenören får inte tveka och inte våga handla. Analys och omvärdering ska ske i bolaget för att se problem, sparka folk, göra om strukturen, eventuellt byta marknad och satsa rätt. *"Jag gör inga långa utredningar och skriver långa Excel ark, utan jag skapar mig en känsla för vad är de svaga punkterna och vad är de starka punkterna. Sen så handräknar jag lite... Sedan så skär jag i bolaget direkt!"* Mats menar att han går igenom strategiskt vad som är långsiktig överlevnad och tänker över att "veta" - om bolaget kommer att överleva, vilket är ett måste.

Därefter är det viktigt att rota i bolaget och vara mentor till ledare och kommande ledare. Att stötta är betydelsefullt för att lära sig förstå allt i bolaget och att utveckla det - det ger en erfarenhet. Ledaren ska inte lägga sig i andras arbetsuppgifter utan lägga över ansvaret hos varje individ där bolaget kan växa av sig själv. Lojalitet och att förstå individer är viktigt återigen likaså sätta sig in i marknadsspelet, sätta sig in i produkten och lära sig den, samt att lära sig det sociala spelet är viktigt enligt Mats. Därutöver är marknadsöring en större bit i att lyckas. Effektiv marknadsföring och att få sälja in i pressen är viktigt. Mats hänvisar här om att gasa och bromsa. Gasa är att du framställer dig på ett positivt och lite överdrivet sätt till media och bromsa är när du tar ner allt på ett verkligt plan i bolaget. Som exempel, kan du säga att du kommer att sälja 10 000 datorer i månaden till media och ge en logisk förklaring till det (gasa), men i verkligheten i fabriken måste du ta ner siffrorna till 5 000 datorer i månaden då produktionskapaciteten inte klarar av mer (bromsa). På detta sätt kan du enligt Mats skapa en positivare och mer uppseendeväckande bild för media än det verkligen är, men samtidigt behålla en intern verklighetsförankring.

Att starta upp ett företag

Först ska det finnas en idé som måste vara unik på något sätt som exempelvis ett produktionssystem, varumärke, marknadsföring, logistik och så vidare. Därefter måste ett bra team byggas där rätt personer till respektive position ska finnas. Efter att alla positioner är tillsatta ska rätt marknad hittas och planeras till produkten. Viktigt är att sätta en grund i en marknad och se långsiktigt, och därefter expandera, istället för att börja på flera marknader samtidigt. Mats menar det att om du inte lyckas på en marknad är det svårt att lyckas på en annan. Slutligen ska du skaffa dig lönsamhet.

4.5.3 Övrigt tänkbart

Övrigt att tänka på som Mats tar upp är att inte göra saker mer komplicerat än de är och pengar har ingen större betydelse när entreprenören startar sin verksamhet, däremot ska du vara beredd att kunna springa maraton varje dag. Det är också viktigt att skapa kontakter och hitta olika personer som är kloka som inte behöver vara märkvärdiga. Skaffa dig förebilder som är realistiska och som inte är så kallade ikoner som Bill Gates som är svåra att leva upp till, och slutligen lära dig av dina misstag. Att lära sig av sina misstag är oerhört viktigt på grund av att du lär dig inte av att vara lyckosam. Enligt Mats ska entreprenören lära sig att inte vara fastlåst med bekymmer och misstag, utan att ta lärdom av motgångar samt att acceptera dem och därefter gå vidare.

Avslutande kommentarer

Vi har i vårt empirikapitel presenterat empirisk data från fem serieentreprenörer. Vi har utgått ifrån att först ge en överblick över de fem respondenternas (serie)entreprenörskapsbakgrund. Vi har sedan presenterat hur varje respondent praktiskt agerar och handlar vid olika typer av processhanteringar under uppbyggnadsfasen. Ett tydligt mönster dem emellan är att de alla använder och anser det viktigt att: bygga rätt team och inneha rätt personlighet, bygga nätverk, agera och handla, vara väl förberedd, skapa något unikt samt erfarenhetsutveckling (se Bilaga 4 för mer information). Denna intressanta och spännande empiriska information med den föregående teoretiska referensramen kommer nu att föra oss vidare till att i nästkommande kapitel analysera detta material till ett slutgiltigt resultat.

5. Analys

I detta kapitel av studien är där vi som författare för fram våra egna tankar och åsikter om ämnet som har behandlas. Här kommer det att utföras tolkningar med argumentationer på vad som kan anses vara viktigt ifrån det tidigare materialet. Först kommer en inledande del med reflektioner om entreprenörskap ifrån den tidigare delen av teorikapitlet att tas upp och därefter kommer huvudanalysen som är inriktad till syftet samt frågeställningen i denna studie. Därefter kommer reflektioner kring problemdiskussion att diskuteras. Slutligen kommer en slutsats att upprättas som ett resultat av huvudanalysen och avslutningsvis kommer förslag till nya forskningsansatser.

5.1 Inledande reflektioner

Under studiens gång har vi som författare upptäckt att processen och uppbyggnadsfasen är komplexa områden. Davidsson (2003) har delat upp i inledningen tre stycken synsätt på entreprenörskap. Dessa är: unika färdigheter, processer och framtida resurser. Under empiriuppbyggnadens gång upptäckte vi redan under ett tidigt stadium att unika färdigheter och processen har en större gemensamhet samt en slags beroendeställning till varandra. För att skapa en bra uppbyggnadsfas, men främst att komma igång med att starta bolag krävs det bra personliga egenskaper, detta visar både teorin och empirin.

Detta påstående med en inledande del om entreprenörskap, entreprenörer och serieentreprenörer kommer vi att behandla här nedan innan vi kommer in på frågeställningen och processen. Vi avser med de inledande reflektionerna analysera relationer mellan den övergripande teorin och det empiriska materialet.

5.1.1 Entreprenörskapsreflektioner

Schumpeter & Kirzner

Om vi ser tillbaka och går igenom de olika entreprenörskapsperspektiven med dess betydelserika forskare inom entreprenörskapvärlden och jämför med empirin kan vi se att teorierna faller in olika på vår empiri. Schumpeter syn om "kreativ förstörelse" stämmer delvis in på några av våra respondenter. Ola exempel arbetar mycket med att hitta nya marknader och samtidigt försöka identifiera en brist i marknaden - ett glapp eller ett problem. Detta stämmer in på Schumpeters syn där Ola i detta fall kan tolkas som den entreprenör som skapar nya marknader. Kirzners syn går även att tillämpas, då Olas funktion i detta fall är att upptäcka möjligheter i syfte att "fylla" det saknade pusslet på marknaden. Båda forskarna har på så vis rätt hur entreprenörerna jobbar, men problemet är att tolkningarna inte innehåller en helhetssyn på hur entreprenören förhåller sig till marknaden och världen. Frågan hur entreprenören påverkar omvärlden på dessa sätt kan vara svårbesvarad och komplexiteten i frågan är stor. En entreprenör är ju en person som skapar något nytt, vilket skapar en ny marknad på grund av att en ny företeelse har skapat nya förutsättningar och regler. Samtidigt existerar det en enorm potential om möjligheter som entreprenören kan ta i de hål som finns i marknaden. Vi som författare tror inte att den ena teorin är bättre än den andra, då båda har en egen poäng. Båda tolkningarna kan föreligga förhållandevis nära varandra eller längre ifrån varandra beroende på hur man ser och tolkar dem. Vi anser dock att entreprenören är någon person som

sätter ekonomin i rullning som både Schumpeter och Kirzner samt flera andra författare påstår, som exempel Wright.

Knight & McClelland

Om ser vidare på Knights och McClellands synsätt på entreprenörskap som skiljer ifrån Schumpeter och Kirzner, menar dessa att entreprenörskap handlar mycket om entreprenörens karaktär. Knight talar mycket om risk och osäkerhet, där risk handlar om föresägelser om framtiden medan osäkerhet istället handlar om mänskligt agerande rörande beslutsfattning. Knight trycker mycket på själva beslutskickligheten spelar roll för entreprenörskap utvecklas. Denna faktor menar vi kan ha en stor roll för entreprenören, men om det är en avgörande väsentlig faktor kan diskuteras. Ifrån alla våra respondenter har vi fått uppfattningen att en viktig del i entreprenörskapet är att *handla*. Med den aspekten i åtanke likväl som att *våga misslyckas och gå vidare* som också är en faktor som samtliga av våra respondenter nämner är viktig kan beslutsfattande få en mindre roll bland de främsta faktorerna för entreprenörskap. Att kunna fatta "rätt" beslut angående resursallokering för att uppnå vinst är en fördel, men om entreprenören ständigt handlar, inte ger upp och orka hela vägen som Lars-Göran bland annat anser vara viktigt kan entreprenören låta sig göra mindre misstag, men ändå fortsätta processen utan större problem. Dessa serieentreprenörer vi har intervjuat har de alla gjort misstag som de har lärt sig något av och som de har jobbat sig igenom. Detta har gjort att de med erfarenheten långsiktigt kunna ta bättre och mer välgenomtänkta beslut än tidigare. Under de första processerna då de började bygga sina första företag hade beslutsfattande att handla "rätt" varit förhållandevis låg och inte utgjort det mest väsentliga framgångsmedlet. En annan faktor som vi har upptäckt ifrån respondenternas sida som är betydande är att vara *väl förberedd* och detta kan vara ett hjälpmedel för beslutsfattningen. Om entreprenören vet vad som ska göras får likväl beslutsfattningen en mindre roll och därav minskar osäkerheten en aning om framtiden också. Självfallet är det värt att påpeka att beslutsfattningen är viktig, men det finns betydande faktorer som bör lyftas fram starkare för entreprenörskapet, exempelvis de som har nämnts här.

Om vi går vidare till McClelland som menar att entreprenörer har en stark prestationsmotivation som bidrar till ekonomisk tillväxt. Anser vi att denna faktor utgör en större betydelse. Som vi tidigare nämnt från våra respondenter som påpekar att *handla* är en viktig faktor, har en stark prestationsmotivation en nära relation till att handla. Med detta i åtanke ser vi positivt på McClellands teori. McClelland fokuserar mycket på entreprenörens egenskaper där han menar att en person med hög prestationsmotivation, gott självförtroende, risktagare, resultatuppföljare och individuell ansvarstagare utgör en typisk entreprenör. Detta stämmer mycket bra till förhållandet till våra serieentreprenörer med undantag av resultatuppföljning. Våra respondenter har vad vi uppfattat koll på dess företag och ställning, men några verksamhetsstyrningsuppföljningsmodeller används inte. Lars-Göran använder sig visserligen av strategiplanering som han följer upp, men använder sig inte av några ekonomiska styrmedel, om McClelland menar på sådana styrmedel det vill säga. Dock ska det påpekas att prägeln som influerat många psykologiforskare ifrån McClelland med fokus på unika personliga egenskaper hos entreprenören kan tappa fokus och inte inrikta sig på viktiga frågor som skiljelinjen som går mellan entreprenören och "icke-entreprenören". Det är viktigt anser vi att upprätta egenskaper som har stor betydelse för entreprenörskapet för att kunna föra unikenheten vidare till andra icke-entreprenöriella personer.

Serieentreprenörer

Att det är en fördel för serieentreprenörer att starta bolag än det är för en nyentreprenör är det inget tal om både forskarmässigt, empiriskt och logiskt. Thomas Hedner påpekar det väldigt klart att erfarenhet för en entreprenör är mycket viktig och oavsett utbildning går det inte att ersätta erfarenheten en entreprenör har. Ola som har hand om entreprenörskapsutbildningen har samma åsikt, där det i utbildningen främsta lärdomar kommer ifrån det praktiska handlande. Detta märks även ifrån varje respondents historia och deras motto att lära sig av sina misstag att erfarenheten är en del av deras framgång.

Vad som utgör en serieentreprenör menar MacMillan är att de har lätt att upptäcka nya företagsidéer, starta upp företag, är bra förberedda vid etablering och har nödvändiga kontakter. Detta kan vi hänvisa till varje respondent likaså att Wright menar att serieentreprenörer använder sig av befintlig information som de haft med sig utifrån sina tidigare verksamheter, samt att de ser affärsmöjligheter som mer lösningsbaserade. Även Wrights utläsning av serieentreprenörers attityd om från bland annat detta citat här nedan märkte vi av, allra helst hos den mest erfarna serieentreprenören Mats.

“I can usually spot a real opportunity better than professional researchers/analysts can”

Wright et al. 2005 s. 408, table 5

Viktiga entreprenöriella egenskaper

Som vi nämnde i början under inledande reflektioner 5.1 har vi insett vikten i att de entreprenöriella egenskaperna som har en länk till en framgångsrik process. Dessa egenskaper som våra respondenter främst uppvisat och menat att är viktiga att inneha som entreprenör är bl.a att vara driven, motiverad och engagerad, lösningsbaserad, iderik, processinriktad, självsäker, ha självkänsla, ansvarstagande och ha någon typ av ledaregenskaper. Men de viktigaste faktorerna är att kunna handla/agera, hantera svåra situationer och vara stark psykologisk för att bland annat ”köra hela vägen”. Flera av dessa egenskaper har likheter eller är samma som McClelland nämner, men den viktiga aspekten i denna studie är inte att identifiera och utse väsentliga egenskaper. Vi vill endast påvisa att entreprenörens karaktär är viktig del till förhållandet till uppbyggnadsfasen. McClelland, Knight och Davidsson menar även att entreprenören själv är viktig del i framgången. Våra respondenter har likaså pratat mycket om detta, även i förhållandet till processen. Vi som författaren har fått synen om att processen i sig skulle kunna jämföras med ett kugghjul som är en vitaldel, men för att kugghjulet ska få en funktion, börja snurra och göra någon nytta behöver entreprenören själv dra igång kugghjulet med dess karaktär.

Våra serieentreprenörer

Innan vi går in på huvudanalysen vill vi jämföra och reflektera våra respondenters olika karaktär för att se likheter och olikheter som dessa har som kan påverka resultatet. Likvärdigheterna som de alla har är främst de starka personliga egenskaperna som exempel som vi nämnt tidigare under rubriken viktiga entreprenöriella egenskaper. Det finns inte märkvärdigt stora skillnader vad det gäller dessa egenskaper som främst kan karaktärisera som entreprenöriella egenskaper. Vi kan dock se att vissa personer har starkare egenskaper av vissa drag, exempel Ola har mest av egenskapen att hitta lösningar än de andra, medans Mats exempel har det starkaste självförtroendet. Det som dock skiljer dem är deras synsätt med dess handlande. Mats exempel har en väldigt affärsmässig syn där han tänker mycket på räntabilitet, infrastruktur och kundnytta. Synen präglas mycket av

företagsekonomisk vy, men fokuset ligger inte så mycket på redovisning, utan mera på organisation, samt marknadsföring och logistik. Ola särskiljer sig däremot mer som innovatör och är mer idéskapande inspiratör. Han har ett liknade sätt som Thomas och Lars-Göran har där de alla jobbar mycket med team som kompletterar varandra. Lars-Görans unikheter gentemot de andra är att han fokuserar mycket på kundnyttan och erbjudandet, medans Thomas är den entreprenören som fokuserar mycket på den bransch han är mest kunnig inom. Therese däremot kan sägas att hon är den mera utstickande entreprenören. Hon jobbar mycket med socialt nätverkande och media inriktning som kanske mer belyser denna tid.

Utifrån detta vill vi påpeka att även om det förekommer särskiljande drag när det gäller att agera/handla, innebär det inte att den ena är bättre än den andra. Vi önskar också påpeka medvetenheten kring hur även denna studies resultat visar komplexiteten kring vad som kännetecknar definitionen på serieentreprenörer.

5.2 Entreprenörskapsprocess

Ändamålet med denna studie är att frambringa material utifrån berättelser från erfarna serieentreprenörer gällande process/processer som kan tänkas förekomma under uppbyggnadsfasen. Empirimaterialet urskiljer två temanriktningar och innehåller sex identifierade faktorer (se Bilaga 4) som kan anses utgöra en viktig utgång för uppbyggnadsfasen. De sex faktorerna har varit grunden till att de två teman vuxit fram. De två identifierade teman är *entreprenörskap och nätverk* samt *ekonomiska aktiviteter*.

5.2.1 Entreprenörskap & nätverk

Entreprenöriellt nätverkande är en typ av process som i första grad handlar om organisering av olika resurser (Hoang & Antoncic 2001). En svag nätverksorganisering av sina resurser, exempelvis team, är något som respondenterna anser varit bidragande faktor för misslyckade affärsutvecklingar. Nätverksorganisering betyder att strukturera de direkta och indirekta relationsaktörerna och finna "rätt" nätverksposition för rätt resurs (Hoang & Antoncic 2001, Bjerke 2005). Majoriteten av alla respondenter ser detta som en nödvändighet vid organisering av resurser, för att personerna skall kunna komplettera varandra. Detta kan tolkas ur möjligtvis en processuell vinkel, om man väl etablerat ett företag är det nödvändigt att kunna ha kompetenser som inte är "alltför lika" vilket vi tycker är ett positivt synsätt. Ett scenario som kan belysas är om två entreprenörer, som är ingenjörer, startar ett teknikföretag och företaget expanderar. Vi anser i den situationen att det förmodligen är mer fördelaktigt att söka de kompetenser som är kompletterande. Detta kan exempelvis innebära ekonomiska och juridiska komplexa faktorer som kräver utomstående expertkompetenser i andra områden än enbart teknik. En annan aspekt värt att beröra är rörande hur respondenterna ser på de personer som ska ingå i deras team och nätverk. Här menar bland annat Lars-Göran att han hellre ser att ha bra entreprenörer än bra idéer. *"Eftersom det är entreprenörernas unikheter som ändå i slutändan kommer att driva fram en realistisk lösning på hur värde kommer att skapas!"* Thomas å andra sidan refererar inte till specifika entreprenörer utan mer till personer *"Om det kniper så vet jag att denna person inte ger upp helt enkelt och håller ut."* Detta är en intressant iakttagelse eftersom det visar på otydligheten när det gäller om serieentreprenörer söker sig medvetet eller omedvetet till andra entreprenörer som skall ingå i nätverket. Vi vill gärna påpeka att även om de flesta av respondenterna verkar uttrycka önskan om entreprenöriella

egenskaper hos sina medarbetare exempelvis att vara driven, ta ansvar och inte skylla ifrån sig, behöver det dock *inte* betyda att de personerna i fråga är entreprenörer. Detta kan även relateras till den kritik som riktats mot psykologerna där det finns en risk att personlighetsprofiler saknar en verklighetsförankring (Gartner 1988). Exempelvis, om personlighetsprofilen visar att för att uppfylla entreprenörskapsbenämningen skall 10/15 kriterier vara uppfyllda. Men som vi sett i denna studie, behöver tolkningen inte alls uppfylla de riktlinjerna. Thomas menar här att personer som han arbetar med behöver inte vara fullständiga entreprenörer men de bör kunna vara idérika personer och/eller processdrivna.

Studiens resultat visar även att hantering av resurser i form av relationer är relevant för uppbyggnadsfasen och är enligt bland annat Ola viktigt att beakta. Ola har stött på en del relationsproblem och menar att om teamet, relationerna och nätverket inte hanteras vid rätt tidpunkt kommer det uppstå problem som kan påverka uppbyggnadsfasen och därmed skapa svaga processer. För oss upplevs detta som en tydlig ingrediens på det som forskarna länge studerat, med andra ord ingrediensen i den komplexa entreprenörskapsmiljön.

Affärsnätverk & socialt nätverk

Enligt Johannisson (1996) kommer affärsnätverket som entreprenören organiserat fram till mognadsfasen sättas på prov när det gäller om verksamheten kommer att lyckas utvecklas eller inte. Birley med flera (1991) samt Larson och Starr (1993) har i sin forskning även påpekat att entreprenören identifierar kontakter som (1) vänner, familj och möjligtvis redan existerande affärskontakter och (2) kontakter som genererar ekonomiska syften. Dessa två kommer sedan att uppstå i mer rutinartade strukturer. Ola förespråkar gärna så resurssnålt arbete som möjligt och anser att ta hjälp av familj, vänner och andra studenter är ett bra sätt. De andra fyra respondenterna uttrycker möjligtvis inte specifikt familj eller vänner, men återigen kan det råda tolkningsproblematik. När det gäller affärsmässigt nätverk betonar Therese bland annat att vårda sitt affärsmässiga kontaktnätverk kan ge goda effekter där exempelvis journalister gynnar hennes väg till media. De flesta av respondenterna anser det även vanligt att man lutar sig tillbaka på de kontakter som byggts upp, det vill säga rutinartade beteenden. Therese har journalister, Ola har sina studenter, Thomas har läkarkompanjoner och dessa affärsmässiga kontakter har haft betydande roll även när de startat andra företag. Detta kan i sin tur kännetecknas som seriella handlingar.

Socialt nätverk omfattar både en s.k. social inbäddning och socialt kapital. Bjerke menar att social inbäddning är relevant för entreprenörer dels för att finna nya sociala resurser, socialt stöd men även ökad kunskap om affärer. Vi kan tyda Therese och hennes personliga kontaktnätverk generera en viss typ av socialt stöd (mentorskap), men även personer med mer affärsbakgrund kan bidra med råd om hur affärer bedrivs. När Therese var ny och ung entreprenör är det förståeligt att det finns en del utmaningar i företagsvärlden och speciellt hanteringen av den komplexa entreprenörskapsmiljön. Under sådana situationer kan det vara lönsamt att ha socialt stöd och personer som kan hjälpa med svåra företagsaspekter, men det bör även påpekas att mentorskap eller någon annan typ av stöd som en coach likväl kan vara till nytta för de övriga respondenter. Ola exempel menar på att han själv behöver stöd ibland för att kunna stärka sig mentalt.

Socialt kapital är starkt relaterat till social inbäddning. Att allokera och samordna personer till olika företagsaktiviteter kan inte alltid vara lätt. Entreprenörer ställs ofta inför både interna och externa

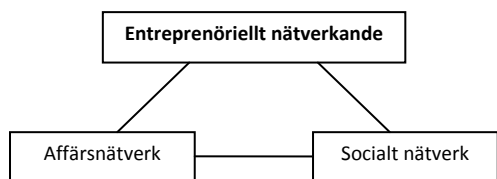
utmaningar där bland annat leverantörer och medarbetare behöver vårdas. Eftersom detta är även en form av "learning process" (Southern 2000) är det bra att vara medveten att de sociala resurserna kan innebära problem, som Ola har fått uppleva. Här beskriver han att som entreprenör skall man vara beredd på att beroende på hur företaget utvecklas kan även personerna i företaget komma att ändras. *"Ska jag ha pengarna eller ska du ha pengarna? Vem ska betala förlusten? Jag vill ha en större andel..."*. Detta anser vi är en faktor värt att komma ihåg. Även om de sociala relationerna spelar en viktig roll bör entreprenören även vara medveten om att de är relaterade till ekonomiska utfall på ett eller annat sätt och att människor kan ändra beteendet. En annan lärdom som Ola delar med sig är att om en person uppfyller en viss funktion under ett visst skede bör man sedan när företaget växer utvärdera dennes position, om den egentligen är nödvändig längre. Om detta inte tydliggörs i tidigt skede så menar Ola att de kan komma att äventyra företagets framtid och detta är en erfarenhet som verkar ha byggts upp under hans resa som serieentreprenör. Även Thomas påpekar denna problematik. Vi tycker att detta är en nyttig medvetenhet men att samtidigt komma ihåg att en klar och enkel "inhållsförpackning" inte existerar, utan möjligtvis bygger på en mer intuitiv process.

Socialt nätverk och affärsnätverk upplever vi som en starkt integrerad process där även respondenterna inte uttrycker några väsentliga skillnader. Respondenterna uttrycker nätverk i sin helhet som en väldigt relevant aspekt för att kunna arbeta sig igenom uppbyggnadsfasen. Tillitsbrist i affärsaktiviteter (Southern 2000) är dock något denna studie visar på som är värt att beakta.

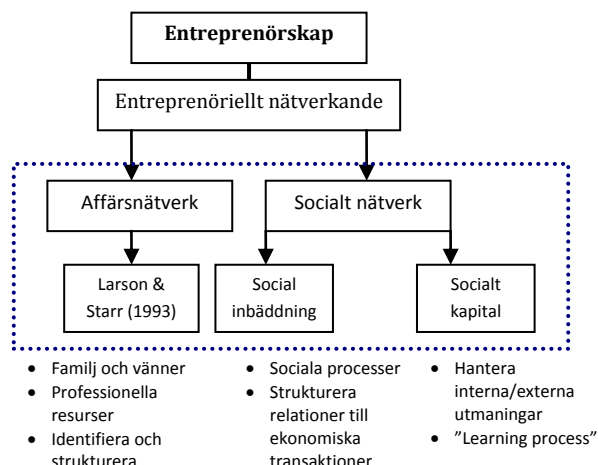
Sammanfattning nätverk

Figur 5.2 beskriver en översiktlig bild över studiens analys och tidigare forskning. Bilden visar även att utifrån teoretiska aspekter särskilja affärsnätverk och socialt nätverk men påpekar att det kan förekomma en integrerad process (Bjerke 2005), medan denna studie visar på att det inte förekommer någon större anledning att separera dessa. En anledning till att vi tror att forskningen separerar affärsnätverk och socialt nätverk kan vara att det förmodligen finns de entreprenörer som möjligtvis är affärsmän ifrån början och därför redan etablerat sig ett starkt affärsnätverk. I detta fall är resurser som familj och vänner eller andra typer av sociala samband möjligtvis inte nödvändiga att studera. Samtidigt kan sociala band ibland vara mer värdefulla. Att Therese lyckats bli en serieentreprenör kanske dels beror på de sociala banden till hennes mentorer *"Oftast kanske dom inte kommer med en Einsteinidé, men när man sitter och berättar högt för dom här och får lite feedback på det man gör det är guld värt."*

Entreprenöriellt nätverkande enligt studiens resultat



Entreprenöriellt nätverkande enligt teorin



Figur 5.2 Överblick över studiens analys och tidigare forskning

5.2.2 Ekonomiska aktiviteter

Ekonomiska aktiviteter innehåller olika typer av processer och en viktig influens för entreprenören (Kloftsen 2009). Studiens resultat visar på att de åtta grundstenarna till en stor del har en betydande roll för hur uppbyggnadsfasen kan komma att utvecklas. Förutom kompetens – och team organisering är de mest framträdande grundstenarna *produkt, idé och marknad*. Kloftsen menade att företaget skulle ha mindre chans att överleva om entreprenören inte lyckas under en "treårsperiod" bygga upp grundstenarna. Resultatet visar inga bevis på att detta är ett påstående som stämmer överens med respondenternas erfarenheter. Respondenterna uttrycker mer ett tolkande mönster där "att vara välförberedd" inför varje utmaning är betydande. Ola menar att det är viktigt att vara påläst medan Mats menar att entreprenören måste veta mer eller mindre om vad man ger sig in på. Det kan å andra sidan inte alltid vara lätt att "veta allt", men det respondenterna förmodligen vill förmedla är att kombinera starkt självförtroende med att samtidigt vara väl påläst om just *ditt* unika område.

Marknaden

Att veta *where and how to compete* ingår i den planering som är nödvändig för entreprenörerna (O’Gorman 2000).

Where to compete Thomas har startat sina företag inom läkemedelsområdet, då det är där han har mest branschkunskap. Ola ser sig som en branschberoende entreprenör. Mats, han har förmodligen väldigt brett perspektiv på vilken bransch som entreprenören kan verka på med tanke på de olika bolag som han investerat i sig i och gått in i genom åren. Att svara på frågan *where to compete* är kanske inte så enkelt. Thomas betonar "nischning" inom hans eget kunskapsområde (läkemedel), Mats och Ola verkar inte se några begränsningar, Therese synsätt på vilken marknad som är lämplig bygger mycket på "behov som behöver uppfyllas". Utifrån detta kan vi möjligtvis se en tolkning där om man som entreprenör jobbar med idéer som är branschberoende innebär även högre risktagande. En kritisk fråga är även om hur mycket förkunskap som skulle krävas. Och det

resultatet visar på är, om du skall lyckas och uppnå framgång är det väsentligt att utvärdera: (1) den egna riskbenägenheten och (2) val av bransch, med andra ord skall marknaden baseras utifrån eget kunskapsområde eller våga sig på något nytt. Mats påpekar även att som entreprenör skall man sätta en grund i en marknad istället för att påbörja på flera samtidigt. En naturlig reaktion är att detta låter vettigt och även realistiskt, fokusera på en marknad, vare sig det faller inom det egna expertisområdet eller inte. Men samtidigt får vi även komma ihåg att inte "fastna" på en marknad. Marknaden styr, och enligt Ola skall entreprenören vara flexibel, se till att marknaden "finns kvar", ha koll på omvärlden och konkurrenterna annars kan situationer uppstå som Ola fick uppleva "*... och vi var historia över natten...*"

How to compete Lars-Göran påpekar problematiken med att kunna hävda sig på marknaden. Han är även en person som verkar mer inriktad på produktstrategi än differentiering. Fast å andra sidan är det en hårfin skillnad, eftersom han påpekar just hur viktigt det är med värdeskapande för kunden. Detta kan i enlighet med Porter följa vad som är unikt och värdeskapande som kan bidra till att skapa nya eller ändra spelreglerna gentemot konkurrenterna. Entreprenörerna är duktiga "spelaktörer" på marknaden (Normann 2001) och respondenterna kan upplevas ha unika strategiska mönster. Det alla är överens om är, kunderna är viktiga! Men den kanske nyttigaste lärdomen när det gäller *how to compete*, verkar inte vara att inneha en prisstrategi, då våra respondenter inte verkar tillämpa denna konkurrensfördel. Vi uppfattar resultatet mer som att känna till sina konkurrenter som din bästa vän skulle bidra till större fördelar. Dock, är detta något som inte uttrycks tydligt hos respondenterna, men möjliga tolkningshänvisningar går att utläsa. Mats menar att du ska kunna ditt hantverk med andra ord "*veta vad du håller på med*" samt kunna branschen, och då måste även konkurrenterna identifieras. Ola menar att förutom att känna sina konkurrenter måste även konkurrensmängden fastställas som sedan stämmer överens med strategin. Forskningen har kritiserat entreprenörer för att bland annat följa en "me-to" strategi, men det är något som vi inte kan säga framkommer i denna studie. Dock framställs kunderna som en viktig länk, med andra ord verkar Klofsten (2009) ha rätt i sitt resonemang:

"...vem det är som betalar lönerna – kunderna och ingen annan!"

Klofsten 2009, s. 97

Kunderna

Med en tydlig idé ska entreprenören jobba effektivt med marknadsarbete som genererar bra kundrelationer menar Klofsten (2009). Han ser även att produkten måste accepteras av marknaden. Stokes (2000) menar dock att entreprenören ska bygga en "intuitiv känsla" där idén så småningom experimenteras fram tills kundbehovet har upptäckts. Våra respondenter följer dock det traditionella sättet, att anpassa sig till någon typ av kundnytta. Lars-Göran talar mycket om produkthantering där det är viktigt att förpacka erbjudandet, göra en affärsmodell som passar till erbjudandet, ha erbjudandet lättillgängligt, men främst är att hitta en bra affärslogik till erbjudandet. Lars-Göran påpekar kundnyttan eller rättare sagt superkundnyttan som han nämner det. Mats och Thomas är lite inne på samma sak med kundnytta, men lägger inte lika stor vikt i den som Lars-Göran, men Mats fokuserar mycket på att skapa något unikt allt ifrån logistisklösningar till marknadsföringsstrategier medan Thomas ser ifrån ett kundperspektiv. Ola är mer den personen som ser möjligheter ur problem eller skapar något nytt till fördelen för kunden och för att öka

antalet kunder använder han sig av olika knep som exempel fallet med företaget Magenta där han hade IBM som kund och sålde med det argumentet. Therese bygger sin kundnytta mycket på sina egna saknade behov som hon senare marknadsför och lyfter fram till kunderna. Detta visar att alla respondenter på något sätt bygger upp erbjudande som kunderna redan från början uppskattar. Thomas som menade att vissa akademiker inte tänker ibland på kundnyttan som Stokes (2000) påpekar att många entreprenörer inte tänker på det i början när idén skapas. Resultatet verkar rekommendera att ha ett kundperspektiv och se kundnytta. Entreprenören bör dock vara lite varsam eftersom detta ändå är en "intuitiv process" och vara vaksam då känslan kan få en bristande efterfråga.

Enligt De Clercq & Rangarajan (2008) som menar att starka externa relationer är till fördel för entreprenören där bland annat kunder. Enligt deras teori är det viktigt att skapa åtagande och tillfredsställelse. Våra respondenter har inte var vi fått uppfattningen av skapat nära relationer till kunder i undantag till eventuella företagskunder. Företagskunder kan det i vissa fall vara lämpligt att jobba nära anser vi, men privatkunder bör man i det flesta fall endast se till att de blir tillfredställda med erbjudandet och vara engagerad samt att se kunden genom att skapa åtagande som De Clercq och Rangarajan (2008) påpekar, vilket till viss del våra respondenter gör.

Affärsplan

En affärsplan är ett slags *prognosinstrument* som i huvuddel beskriver de framtida mål och planer företaget har (Klofsten 2009). Honing & Karlsson (2004) påvisade i sin studie att upprättande av affärsplan inte är avgörande för ett nystartat företags *survival* och *profitability*. Även denna studie följer i liknande inriktning där respondenterna inte uttrycker någon tydlig samverkan med att affärsplan skulle vara en avgörande moment för företagets framtid, möjligtvis tvärtom. Therese menade att det är viktigare att agera snabbt än att skriva en perfekt affärsplan, det gäller att hålla takt med kunderna och marknaden. Lars-Göran påpekar även han att en framtidsprognos kan få plats på ett fåtal PowerPoints "*Affärsplanen är bra ibland för bland annat ägare, styrelser för att ta temperaturen på företaget, men också för finansiärer...* Att "*ta temperaturen*" på företaget kan även tolkas ha samband med vad Klofsten (2009) menar med att affärsplanen kan fungera som ett "avcheckningsmoment" mot var företaget står idag. Ola och Thomas nämner att olika typer av planeringsmoment är väsentligt att kunna som entreprenörer, exempelvis marknadsanalyser, andra typer av bedömningar men även visar en vägledning på hur man skall driva in pengar. Mats påpekar inte heller någon större vikt med affärsplan, men att riskanalyser ändå spelar en väsentlig roll för framtida bedömningar "*Jag gör inga långa utredningar och skriver långa Excel ark, utan jag skapar mig en känsla för vad är det svaga punkterna och vad är de starka punkterna. Sen så handräknar jag lite...*".

Vårt resultat verkar inte påvisa någon större vikt där affärsplanen skulle bidra med en avgörande roll. Respondenterna verkar dock mer påpeka att affärsplanen, andra typer av planeringar och bedömningar i syfte att "veta" var företaget står idag och om eventuella justeringar bör göras under processens gång. Ett sådant exempel kan relateras till hur idén kan komma att utvecklas ifrån etablering till mognad, som vi sett exemplet med Lars-Görans Volvo Cars affärsmoment där ursprungsidén och handlingar kom att ändras allteftersom kundens idéer ändrades. Men vad majoriteten av respondenterna menar är viktigt som tidigare sagt är att vara väl förberedd, så

entreprenören vet vad han eller hon ska göra. Thomas som inte har nämnt så mycket om detta menar att mål och vissa saker ska vara förberedda för att underlätta framtida händelser. Detta påvisar ändå någon typ av affärsplanstänk, men absolut ingen större affärsplansfokus som skulle vara det avgörande för företagets framtid.

5.3 Problemdiskussion

När vi nu har gått igenom och jämfört teorin och empirin har vi sett en del samband och likheter. Vi har dock stött på ett större problem i empirimaterialet där respondenternas tillvägagångssätt har skiljt sig åt. I denna del kommer vi att diskutera detta problem med empirin för att senare kunna redovisa ett resultat utifrån frågeställningen:

- Vilka *lärdomar* kan serieentreprenörer bidra med som är värdefulla för uppbyggnadsfasen?

5.3.1 Inledande diskussion, entreprenörskap

I början av denna studie innan vi tog oss an intervjuerna hade vi lite förbestämda idéer som vi människor har förmåga att bygga upp. Våra tankar låg då mycket på att entreprenören var väldigt riskbenägen och ett av de större problemen när entreprenören skulle starta upp sitt nya bolag var kapitalet. Att entreprenörer är riskbenägna är något som framkommer i denna studie, men inte i den grad vi förutsåg. Mycket i entreprenörens jobb handlar mycket om att vara väl förberedd och handla på ett sådant sätt att mycket av riskerna elimineras. Vad det gäller pengaproblemet verkar det här heller inte vara något hinder eller större problem för dessa entreprenörer. En annan del av entreprenörens synsätt verkar vara att se möjligheterna och vara idérik. Detta gör att de enkelt kan se lösningar på problemen. Exempelvis, Ola tipsade om att arbeta resurssnålt, jobba eller studera vid sidan av i början av etableringsfasen, sätta säljare på provision med mera. Dessa är bara några få sätt att lösa problemet med kapitalet. Som Therese menade, att som entreprenör ska du inte tänka för mycket och se problem så väl som jobbiga hinder. Det handlar istället om att tänka på hur jag skall lösa det här och även fråga andra vad de tycker, samt be dem om råd som kan stärka idé och handling. Entreprenör är något man är, men också främst kanske hur man ser på saker och ting. Dels att se möjligheter och lösa problem som gör att allt blir enklare, men sedan också att ha den inställningen att inget är omöjligt. Att se på detta sätt och våga som Therese påpekar mycket om och inte krångla till det, utan se på saker och ting på ett enkelt sätt som Mats menar är just det som skapar entreprenören.

5.3.2 Huvuddiskussion, processen

Om vi ser tillbaka på empirin och respondenterna, innehar de alla någon typ av entreprenörskapslogik som Ola uttrycker det. Det vill säga alla använder sig av någon typ av unik metod som de själv har byggt upp ifrån sin erfarenhet när det startar upp företag. Detta visar på att varje respondent har sin *egen* metod som de tillämpar i uppbyggnadsfasen. Det måste innebära att det går att skapa en framgångsrik process som går att tillämpa oavsett vilken marknad, produkt eller företag som byggs upp av en serieentreprenör, vilket även Ola påpekar. Med detta skulle det upplevas falla naturligt att sedan kunna skapa en lämplig vägvisande modell för att starta upp ett företag. Men problemet är att alla våra respondenter har sitt egna sätt att se på processen och handlar på sitt unika sätt som de med deras erfarenheter har byggt upp. Detta medför att det inte

finns en ultimat lösning på hur entreprenören bör göra för att skapa sig en framgångsrik uppbyggnadsfas och därmed saknas stöd för att kunna göra en vägvisande modell. I början innan vi som författare insåg betydelsen i denna problematik fokuserade vi mycket på att finna enbart faktorer som alla respondenterna använde sig av och poängterade att det var viktigt. Resultatet av detta blev de sex faktorerna som kan ses i Bilaga 4. Problemet med dessa faktorer är att de bara tar upp viktiga faktorer som kan vara värt att tänka på, men de tar inte upp vissa viktiga delar, *hur* och *när* våra respondenter agerar när de ska bygga upp ett företag. Detta har vi utrett. Anledningen till att vi anser att det inte framkommer *hur och när* faktorerna skall användas under uppbyggnadsfasens process beror förmodligen på att det är en personlig reflektion ("intuitiv process"). Därmed blir även tillvägagångssättet svårdefinierat. Det vi egentligen kan med säkerhet fastställa när det gäller våra respondenter är att de har startat flera företag gång på gång, men tillämpat "framgångsprocesser" utifrån deras egna "lärande i agerande". Detta ger denna studie fem unika typer av processhanteringar. Med denna problematisering i åtanke anser vi behöver poängteras, eftersom detta påvisar att det inte finns en typ av väg till framgång.

Det vi som författare kan bidra med är *förslag* på vad som *kan* vara betydande att reflektera över, men det är personen i fråga som läser denna studie som kan ta ställning till hur tillämpbara dessa faktorer är i den egna specifika situationen.

5.4 Slutsats

Här nedan kommer vårt slutgiltiga resultat av teorin och empirin att beskrivas. Detta material kan ses som en vägledning angående viktiga faktorer för entreprenören/entreprenörerna i uppbyggnadsfasen. Som nyentreprenör behöver man inte alltid använda sig av alla våra rekommendationer för att bli framgångsrik, men det kan vara en fördel för att entreprenören/entreprenörerna enklare ska gå igenom uppbyggnadsfasen.

5.4.1 Entreprenöriella teamet

Även om en entreprenör startar ett företag själv till en början, är det effektivt att skapa ett entreprenöriellt team så fort som möjligt för att skapa en snabb tillväxt. I detta entreprenöriella team är det viktigt att alla individer i teamet fyller en funktion och kompletterar varandra. Därför är det viktigt att varje individ har en egen spetskompetens, men lika viktigt är det att denna person trivs med sin position så att den kan jobba så optimalt som möjligt. I teamet måste det finnas drivkrafter och idéskapare så att teamet kan agera, handla och utvecklas, dessutom ska relationen i teamet fungera där varje person tar sitt ansvar. Det är också viktigt att teamet individer kan hantera svåra motgångar och att teamet drar lärdom av dess misstag. Om teamet ska ha en ledare beror det på teamets sammansättning av individer, men om teamet inte är ett självgående team där individerna är självdrivna bör ansvaret flyttas över på en ledare som innehar starka entreprenöriella egenskaper.

5.4.2 Unikhet & kundnytta

När entreprenören/entreprenörerna har upptäckt en möjlighet är det viktigt att skapa en tydlig idé med en unik affärsidé som är långsiktig och hållbar. Produkten eller tjänsten som erbjuds ska vara mottaglig och lämplig på en marknad som är lönsam. Det viktiga att påpeka här att marknaden

ständigt förändras och med detta måste erbjudandet även passa i tiden, så inte entreprenörsteamet skapar en produkt eller tjänst som var för gårdagen och inte går att sälja idag. Vad det gäller erbjudandet ska den skapa ett värde för kunden samt uppfylla kundnyttan så det uppstår en efterfråga och ett behov. En rekommendation är att starta på en marknad i taget så att företaget kan få en stadig ekonomisk grund innan en expansion, i syfte att minimera stora risker och därmed minimera förluster. Dock ska entreprenörerna vara medvetna om den nya marknaden de går in i, likväl som de väl känner till branschen och det erbjudande de säljer. Unikheten i erbjudandet bör dock påpekas att de inte behöver vara något storslaget, flera stora framgångsrika företag har unikheter som inte är speciella, men de har ändå något som andra inte har.

5.4.3 Strategisk uppbyggnad

Strategisk uppbyggnad handlar om hur företaget skall byggas upp i startfasen för att enklare få kunder och tillväxt som sedan kommer ha en betydande roll för hantering under uppbyggnadsfasen. En viktig del av strategikapandet innefattar även kapitalförsörjningen. Detta är en viktig faktor att ta hänsyn till och som entreprenör skall man vara medveten om att eliminera risker så långt det går och att snabbt kunna få igång omsättningen. Denna del av modellen är mer öppen och flexibel när det gäller vägledning, det beror dock lite på vilket typ av företag och dess förutsättningar, samt erbjudandet entreprenörerna tänker skapa. Här finns flera olika strategier och sätt att gå tillväga. För att få kunder kan dessa strategier exempelvis användas anpassat till unikheten och kundnyttan:

- ❖ Entreprenörerna fokuserar sig mycket på marknadsföring där kunderna kommer automatiskt exempel genom PR, sociala medier och så vidare. Att jobba med marknadsföring kan oftast associeras med dyra kostnader, men om entreprenörerna jobbar med bra marknadsföringsstrategier behöver det inte kosta mer än tid, exempel här kan vara att knyta kontakter med journalister och jobba med mediestrategier för att skapa gratis PR. Ett annat exempel kan vara att entreprenörerna ordnar en större företagskund med stort och inflytelserikt namn, då kan de marknadsföra och sälja att de har detta företag som kund.
- ❖ Entreprenörerna anpassar sig till kundens/kundernas behov. Detta kan handla om att jobba nära ett större företag och erbjuda specialerbjudande anpassat till deras unika behov. Det gör att erbjudandets blir mer anpassat till kundens problem och servicen ökar med den nära relationen, vilket leder till hög tillfredsställelse för kunden. Denna strategi kan även handla om att fokusera på hög service mot kund eller också specialanpassade produkter till privatkunder. Kärnan i strategin ligger i hög service och kundtillfredsställelse.
- ❖ Entreprenören skapar erbjudande som säljer sig själv exempel något som inte existerar, men som löser problem åt kund, samhälle eller företag, produkt med kvalitet, utvecklig, prestanda eller finesser som uppnår en hög kundnytta "superkundnytta". Denna strategi fokuserar oftast på vad kunderna verkligen behöver. Det kan handla om att komma med ett nytt läkemedel som flera människor behöver för en sjukdom, men det kan också vara ett erbjudande som minskar företagskostnader och så vidare
- ❖ Entreprenörerna erbjuder kunderna låga kostnadsalternativ. Detta kan gestaltas på flera sätt exempel genom att ge gratis eller sänkt pris åt kund i början av försäljningen för att få kunder i starten. Det kan handla om när entreprenören ska sälja in sig i ett större företag kan entreprenörerna erbjuda test av erbjudandet och föreslå kostnadsfritt eller reviderat pris i början. Detta kan även ske med privatkunder, att man har lägre pris i början för att produkterna ska bli kända innan man höjer priset. Att påpeka med denna strategi är att den kan vara kostsam i startfasen och därmed behövs ett större startkapital.

Det bör påpekas att dessa strategier bara exemplifierar strategier för att komma igång med försäljningen i början av uppbyggnadsfasen och behöver inte vara någon långsiktig strategi. Därutöver finns det andra sätt också att hålla onödiga kostnader borta eller få in intäkter på annat håll innan huvudverksamheten börjar gå runt som exempel att vara resurssnål och inneha andra inkomstbringande aktiviteter. Övrigt att tänka på innan man genomför en strategi eller en handling är att man är väl förberedd så entreprenörerna vet vad de ska göra och vad som kan ske. En affärsplan är inte nödvändigt, men något slags handlingsmedvetande är bra.

5.4.4 Nätverk

Nätverk är den sista faktorn som intrigerar med de övriga. Den bidrar med flera typer av resurser och stöd för att entreprenörerna enklare ska kunna bygga upp de tre övriga faktorerna. Resurser som nätverket kan bidra med är exempelvis team-medlemmar, kunder, kunskap, tillgångar, inventarier med mera. Med stöd menar vi någon eller några personer som entreprenörerna kan prata med för att exempelvis fördjupa idén, få nya synvinklar på lösningar, få mentaltstöd och så vidare. Nätverkstödet kan exempelvis vara en form av mentor, coach, nära anhörig eller bara en klok person. Det kan vara rekommenderat att ha flera stödpersoner i nätverket som har olika synsätt och kompetenser, men det nätverk som kan bidra till resurser bör vara så stort som möjligt, ju större desto enklare för entreprenörerna att få resurser "gratis".

5.4.5 Slutliga reflektioner

Slutligen vill vi igen påpeka att dessa fyra faktorer med dess innehåll inte behövs följas strikt, det är endast en vägledning och rådgivande synvinklar. Att vara driven och inte ge upp är egenskaper man kan komma långt med, men för att underlätta processen kan dessa fyra faktorer vara en fördel. Problemet med detta forskningsområde har vi märkt är att det inte finns något entydigt svar på hur man skapar sig en framgångsrik process. Våra respondenter i denna studie visar klart att de på olika sätt kan göra sin egen process framgångsrik enligt deras egna "recept". Det innebär att det inte går att säga att en process kommer att bli framgångsrik eller inte förrän entreprenörerna misslyckas eller uppnår mognadsfasen. Med detta rekommenderar vi de som tänker starta upp ett företag, hittar sitt unika sätt att göra det, men också kanske anpassa verksamheten efter sitt egna entreprenörskap- och affärslogik. Vårt att poängtera är att även de personer som befinner sig i uppbyggnadsfasen kan ta del av de fyra rekommenderade faktorerna. Att på en återkommande bas tänka strategiskt, se hur kunderna och marknaden rör sig men även åt vilket håll teamet rör sig kan vara väsentligt att utvärdera. Om man befinner sig tillräckligt långt i tillväxten, är kanske företagets överlevnad beroende på framtida strategiutveckling, utvärdera kund- och marknadsbeteende men även se över och ifrågasätta fortsatta kompetenser i företaget. Vi anser att beroende på hur strategin, kunderna och marknaden utvecklas kommer även behovet av nyckelpersoner att skifta. Vad vi anser denna rekommendation kan bidra med är att förmodligen många känner igen dessa svåra aspekter och kan ha en viss påverkan på hur ens eget agerande utvecklas. Att exempelvis avskeda en person som möjligtvis haft en nyckelroll i början och inte kan stödja den längre är något som är svårt att hantera och som är ibland värt att utvärdera en extra gång.

Det har visat sig i denna studie att så länge man handlar, testar sig fram, vågar misslyckas och lära sig av misstagen samt att se till att gå vidare, kan man komma långt. Entreprenörskap är inte så

komplex och svårt som många tror. Det handlar mycket om att hur man tänker och har man rätt tankesätt är inget omöjligt.

Dessa rekommendationer kan vara till en viss del självklara, men i verkligheten när entreprenören/entreprenörerna väl handlar kan man missa dessa självklara bitar. Med detta sagt vill vi medvetengöra vad vi fått uppleva av realiteten när det gäller problematiken med att individer i verkligheten ofta är medvetna i mer eller mindre grad av olika faktorer, men de tar inte alltid hänsyn till dessa när de väl agerar.

5.5 Vidare studier

Då samtliga av våra respondenter menar att en entreprenör är en speciell person med vissa färdigheter och syner på omvärlden vore det intressant med en vidare studie hur en entreprenör blir just en entreprenör, vilka faktorer ligger bakom? En sådan studie skulle kunna bidra till hur en "vanlig" person kan utvecklas till en entreprenör och med detta öka entreprenörskapet i vårt samhälle. En annan intressant fråga är *när* börjar och slutar entreprenörskarriären?

Därutöver anser vi att mer studier inom entreprenörskapsprocessen bör göras för att forskningen skulle få en bättre förståelse hur entreprenörerna agerar. Då vi genomförde denna studie fanns det mycket outforskade områden inom detta ämne som vi anser är viktigt för samhällsutvecklingen. Att veta hur entreprenörerna gör för att skapa ett företag underlättar för andra nyentreprenörer när de ska starta upp sitt första företag. Detta kan leda till färre företagskonkurser, mindre arbetslöshet och mera ekonomiskt tillväxt i samhället. En annan specifik aspekt som inte kunnat påvisas i denna studie är att förstå hur och när olika tillvägagångssätt skall användas under uppbyggnadsfasen, vilket är en av flera exempel på vad som kan fokusera på inom detta område.

Därutöver menar vi även att mer forskning bör fokuseras på serieentreprenörer som har mer kunskap än nyentreprenörer. Flera forskare som studerar entreprenörskap ser inte möjligheten till den kunskapsbank som finns hos dessa personer, samt att de relativt ny forskningsområde. En annan synvinkel om forskning skulle kunna vara att forskaren själv praktiskt tillämpar entreprenörskapet, vilket skulle ökar trovärdigheten och insikten i entreprenörskapets som senare kan bidra till en tillämpbar forskning.

6. Hänvisningar

6.1 Källor

- Alvesson M. & Skoldberg K. (2008) *Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Birley S. (1985) The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* Vol. 1, S. 107-117.
- Birley S., Cromie S. & Myers M. (1991) Entrepreneurial Networks - Their Emergence in Ireland and Overseas. *International Small Business Journal* 1991 Vol. 9 Nr. 4, S. 56-79.
- Bjerke B. (2005) *Förklara eller förstå entreprenörskap?* Lund: Studentlitteratur.
- Bygrave W.D. & Hofer C.W. (1991) Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 Nr. 2, S. 13-22.
- Dalen M. (2008) *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Davidsson, P. (2003) The domain of entrepreneurship research - some suggestions. In: Katz, J. and Shepherd, S. (Eds.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 6, S. 315-372.
- De Clercq D. & Rangarajan D. (2008) The Role of Perceived Relational Support in Entrepreneur-Customer Dyads. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Jul 2008, Vol. 32, Ämne 4, S. 659-683.
- Edvardsson B., Andersson T., Sandén M. & Waller B. (1998) *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Eklund K. (2007) *Vår ekonomi - en introduktion till samhälls ekonomin*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Eneroth B. (1984) *Hur mäter man "vackert" - grundbok i kvalitativ metod*. Stockholm: Akademi Litteratur.
- Esaiasson P., Gilljam M., Oscarsson H. & Wängnerud L. (2005) *Metodpraktikan - konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm: Norstedts juridik.
- Esaiasson P., Gilljam M., Oscarsson H. & Wängnerud L. (2007) *Metodpraktikan - konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Frank M.W. (1998) Schumpeter on entrepreneurs and innovation - a reappraisal. *Journal of the History of economic thought*, Vol. 20, Nr. 4, S. 505-516.

- Gartner W.B. (1988) Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, Vol. 12, Ämne 4, S. 11-32.
- Gartner W.B. (2008) Entrepreneurship - Hop. *Entrepreneurship theory and practice*. Vol. 32, Ämne 2, S. 361-368.
- Granovetter M. (1985) Economic Action and Social Structure - The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, Nr. 3, S. 481-510.
- Henrekson, M. & Stenkula M. (2007) *Entreprenörskap*. Stockholm: SNS Förlag.
- Hoang H. & Antoncic B. (2001) Network-based research in entrepreneurship - A critical view. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Nr 2, S. 165–187.
- Holme I. M. & Solvang B. K. (1997) *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.
- Honing B. & Karlsson T. (2004) Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, Vol.30 Nr.1, S. 29-48.
- Johannisson B. (2005) *Entreprenörskapets väsen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannisson B. (1996) *Personliga nätverk som kraftkälla i företagandet*. In Johannisson B. & Lind-mark L. (Eds.), *Företag, Företagare, Företagsamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson A. (2005) *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Kavle S. (1996) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kloftsen M. (2009) *Affärsplattformen: Entreprenören och företagets första år*. Stockholm: SNS Förlag.
- Landström H. & Löwegren M. (2009) *Entreprenörskap och företagsetablering - från idé till verklighet*. Lund: Studentlitteratur.
- Landström H. (2005) *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.
- Langlois R.N. (2007) The entrepreneurial Theory of the firm and the Theory of the Entrepreneurial Firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 44, Nr. 7, S. 1107-1124.
- Larson A. & Starr J.A. (1993) *A Network Model of Organization Formation - Entrepreneurship theory and Practice*. Winter.
- Lekvall P. & Wahlbin C. (1993) *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM (Institutet för högre marknadsföringsutbildning) Förlag AB.

- Lindgren M. & Pacendorff J. (2007) *Konstruktion av entreprenörskap - teori, praktik och interaktion*. Örebro: Forum för småföretagsforskning.
- MacMillan Ian C. (1986), To Really Learn About Entrepreneurship, Let's Study Habitual Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. Vol. 1. Nr. 3, S. 241-243.
- Normann R. (2001) *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: Wiley cop.
- O'Gorman C. (2000) Strategy and the small firm. *Enterprise and Small Business. Principles, Practice and Policy*, S. 283-299.
- Patel R. & Davidson B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sonny-Borgström M. (2005) *Affekter, affektiv kommunikation och anknytningsmönster - ett bio-psyko-socialt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Southern A. (2000) The social and cultural world of enterprise. *Enterprise and Small Business - Principles, Practice and Policy*, S. 78-94.
- Wright M., Robbie K. & Ennew C. (1997) Serial entrepreneurs. *British Journal of Management*, Vol. 8, S. 251-268.
- Wright M., Ucbasaran D. & Westhead P. (2003) Differences between private firms owned by novice, serial and portfolio entrepreneurs - Implications for Policy makers and practitioners. *Regional Studies*, Vol. 37.2, S. 187-200.
- Wright M., Ucbasaran D. & Westhead P. (2005) Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ? *Journal of Small Business Management* Vol. 4, Nr. 4, S. 393-417.
- Stocks D. (2000) Marketing and the small firm. *Enterprise and Small Business. Principles, Practice and Policy*, S. 354-366.

6.2 Bilagor

6.2.1 Bilaga 1

Intervjuguide

Del 1 Bakgrundsbeskrivning

- ❖ Hur skulle du beskriva dig själv?
 - Vad särskiljer dig som person?
 - Ålder?
 - Utbildning?
 - Beskriv kortfattat din nuvarande sysselsättning?

5 min

Del 2 Skapa erfarenhet

- ❖ När började du starta eget?
 - Vad fick dig att börja?
 - Skulle du kunna beskriva hur det gick till första gången du startade eget företag?
 - Vad gjorde att du tog steget ända ut då? (Gjorde verklighet av idén)
 - Vad anser du var viktigaste i processen ifrån att förverkliga idén till då?
 - Skulle du kunna beskriva den processen?

10 min

Del 3 Etablera företag

- ❖ Hur många företag har du startat?
 - Hur många av dem anser du vara lyckade samt mindre lyckade?
 - Skulle du kunna kort beskriva ett lyckat fall respektive ett mindre lyckat fall?
 - Hur många av dem är verksamma eller uppköpta?

5 min

Del 4 Processbeskrivning

- ❖ Vad är viktigt att ta hänsyn till innan en idé ska etableras?
- ❖ Tillämpade du en övergripande **process** som du kunnat använda i dina hittills etablerade företag?(det vill säga från etableringsfasen till stabilitetsfasen) (uppbyggnad) Se Figur Bilaga 2!
 - Motivera!
 - Vad är viktigt att ta hänsyn till i en process?
 - Vilka är de främsta nyckelfaktorerna?
 - Faktorer som man bör ta hänsyn till som är svåra respektive lätta?
 - Finns det några specifika fallgropar som man bör ta hänsyn till under processens gång?
 - Har du något hjälpmedel för att göra processen enklare?
 - Något särskilt hjälpmedel? (motivera)
 - Fördelar/Nackdelar?
 - ❖ Vad är en framgångsrik process enligt dig?
 - ❖ Om du skulle starta ett nytt företag idag, hur skulle du föreställa dig innehållet i processen?
 - ❖ Vilka råd skulle du ge en ny entreprenör som är i handlingsfasen?

6.2.2 Bilaga 2, definition av processen

Med processen i frågeformuläret menar vi uppbyggnadsfasen i Figuren här nedan. Det vill säga mellan handlingskedet där entreprenören verkligen startar upp verksamheten till mognadsfas.



6.2.3 Bilaga 3, stödfrågor för att utarbeta mer omfattande svar

- ❖ *Motivera* – Kan du motivera.
- ❖ *Utveckling* – Kan du utveckla.
- ❖ *Exempel* – Kan du ge exempel.
- ❖ *Beskriv* – Skulle du kunna beskriva mera utförligt.

Exempel på allmänna:

- ❖ Vad hände då?
- ❖ Hur gick det till?
- ❖ Vad kände du då?

Undvik varför?

Att tänka på!

Vara *opartisk*, ställ inte ledande frågor eller ge enstaka exempel!

Vara *passiv*, låt respondenten prata klart och var inte för ivrig att ställa exempel följdfrågor.

6.2.4 Bilaga 4, analys slutsats av empirin

Processens sex framgångsfaktorer från respondenterna

- **Bygga rätt team & inneha rätt personlighet**
 - Fokus på vad man är bra på och tycker är roligt (undantag i början av uppbyggningsfasen)
 - Ha rätt personer med kompetens och god personliga egenskaper
 - Ha processfolk och idé personer
 - Vara driven som entreprenör (entreprenöriella drivkrafter)
- **Bygga nätverk**
 - Skaffa sig resurser med nätverket exempel fördjupa idé, kunder, kunskap, personal, tillgångar...
 - Ha någon som suport och bollplank (mentor/coach)
- **Agera & handla**
 - Skapa långsiktighet och infrastruktur
 - Måste veta att projektet är hållbart
 - Skapa möjligheter
 - Effektiv strategi/marknadsföring för att växa snabbt (profilera sig)
- **Vara väl förberedd**
 - Någon form av affärsplan som ska vara flexibel
 - Marknadskunnande och erbjudandekunnande
 - Kunna se färdigt erbjudande och bolag i mognadsfasen
 - Formulera mål "var ska vi gå"
- **Skapa något unikt**
 - Produkt, tjänst eller personlig profil
 - Affärslogik (kundnytta)
 - Skapa ny marknad, finn ett hål i marknaden/ lös ett problem
 - Skapa ett värde
- **Erfarenhetsutveckling**
 - Våga satsa och lära sig av sina misslyckanden
 - Lära sig att gå ur jobbiga situationer och gå vidare