



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

HUMANKAPITALET S ROLL I ENTREPRENÖRSBOLAG

En studie om hur sex entreprenörsbolag förhåller sig till
humankapitalinvesteringar

Kandidatuppsats i Industriell och Finansiell Ekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Höstterminen 2013

Handledare: Ziaeddin Mansouri

Författare och Födelsedatum

Carl Lang, 811031

Mattias Berglund, 900324

Förord

Vi är tacksamma till alla de personer som har ansträngt sig och tagit sig tid för att bidra till vår kandidatuppsats. Utan deras insats hade den inte varit möjlig att genomföra.

Ett extra stort tack till de respondenter som tog sig tid att ställa upp på en intervju, och på så sätt visat stor hjälpsamhet och samarbetsvilja; Alexanders Hars, Amer Mohammed, Dinesh Nayar, Felix Bengtsson, Jonas Stålhandske och Navid Razazi. En stor del av uppsatsen bygger på den information som respondenterna har delgivit oss om deras entreprenörsbolag. Uppsatsen hade inte varit fullständig om vi inte hade fått ta del av deras kunskaper, erfarenheter och tankar kring humankapital och investeringar i dessa.

Vi vill också tacka vår handledare Ziaeddin Mansouri för den tid som avsattes till våra möten och den respons som vi fått. Dessa möten har varit både lärorika och värdefulla.

Göteborg, Januari 2014

Carl Lang och Mattias Berglund

Sammanfattning

Titel: Humankapitalets roll i entreprenörsbolag

Inlämningsdatum: 2014-02-10

Ämne/Kurs: Industriell och Finansiell Ekonomi

Författare: Carl Lang & Mattias Berglund

Handledare: Ziaeddin Mansouri

Syfte:

Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen om hur entreprenörsbolag förhåller sig till humankapital, genom att studera deras tillvägagångssätt i beslutsfattande när det kommer till humankapitalinvesteringar. Dessutom ska uppsatsen öka förståelsen för hur dessa förhållningssätt förändras i takt med att bolagen utvecklas, växer och åldras.

Metod:

För denna fallstudie har författarna valt en kvalitativ ansats. Empirin har samlats in genom att intervjua verkställande direktörer på sex olika entreprenörsbolag. För att kunna behandla och analysera den insamlade empirin har författarna tagit del av teoretiska ramverk och tidigare studier.

Teori:

De valda teorierna presenterar humankapital och dess innebörd, men även humankapitalets roll i entreprenörsbolag. Vidare kopplas även riskkapital och riskkapitalisternas roll till humankapital i entreprenörsbolag.

Slutsats:

Det går att se en tydlig förändring i hur entreprenörsbolag investerar i humankapital allteftersom de växer, och de förändringar författarna ser är att i ett tidigt skede för ett entreprenörsbolag så är humankapitalinvesteringar inte lika viktigt, så länge de anställda har rätt driv. Detta driv får de genom att de ges mycket ansvar med breda arbetsområden, samt att de även ofta erbjuds ägarandelar. Äldre entreprenörsbolag vill också ha anställda med rätt driv, men måste skapa detta genom att investera mer i personalen, och även se till att ge de anställda en tillfredsställande arbetsmiljö och tillfredsställande arbetsuppgifter. Den optimala humankapitalinvesteringen handlar i slutändan om att hitta rätt individ och därefter ge denna person möjligheten att utveckla det rätta drivet.

Nyckelord:

Humankapital, humankapitalinvesteringar, entreprenörsbolag, riskkapital

Abstract

Title: Human Capital in Entrepreneurial Companies

Submission date: 2014-02-10

Course: Industrial and Financial Management

Authors: Carl Lang & Mattias Berglund

Tutor: Ziaeddin Mansouri

Purpose:

The purpose of this study is to improve the knowledge regarding how entrepreneurial companies act and behave in relation to human capital, by studying their decision-making process for human capital investments. Furthermore this study shall enrich the understandings for how their way of handling human capital investments might change over time along with the development, growth and aging of the company.

Methodology:

For this case study the authors have chosen a qualitative approach. The authors have collected the empirical data by interviewing the CEO's of six different entrepreneurial companies. To be able to process and analyze the empirical data the authors have used various theoretical frameworks and also previous studies.

Theoretical framework:

The theoretical framework brings up human capital and its importance, but also its role in the entrepreneurial company. Furthermore venture capital and venture capitalist's roles are connected to the human capital in entrepreneurial companies.

Conclusion:

A distinct change in how entrepreneurial companies invest in human capital can be observed when they grow. In the early stage of the entrepreneurial company the authors have observed that human capital investments are not as important, as long as the employees have the right drive. They obtain this drive by being given a lot of responsibility and variation in job assignments, but also by receiving ownership shares. Older entrepreneurial companies want their employees to have the right drive as well, but they will have to create this by investing more in the personnel, and by making sure they have a satisfying work environment and satisfying work assignments with responsibilities. In the end, the optimal human capital investments are about finding the right individual and thereafter give this person the tools and opportunities needed to develop the right drive.

Key words:

Human capital, human capital investments, entrepreneurial company, venture capital

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	5
1.4 Syfte.....	5
2. Metod.....	7
2.1 Fallstudie	7
2.2 Uppsatsens inriktning	7
2.3 Undersökningsmetod.....	8
2.4 Datainsamling	9
2.4.1 Insamlingskällor.....	9
2.4.2 Urvalsprocess för utvalda fall	10
2.4.3 Intervjumetod	11
2.5 Dataanalys	13
2.6 Studiens tillförlitlighet.....	14
2.6.1 Validitet.....	14
2.6.2 Reliabilitet.....	15
2.6.3 Felkällor	15
3. Teori.....	17
3.1 Grundteorier.....	17
3.1.1 Humankapitalteori.....	17
3.1.2 Det resursbaserade synsättet	18
3.1.3 Teorier kring entreprenörsbolag.....	19
3.2 Tidigare studier.....	20
3.2.1 Artikel 1	20
3.2.2 Artikel 2	21
3.2.3 Artikel 3	22
3.2.4 Artikel 4	22
3.2.5 Artikel 5	23
3.2.6 Artikel 6	23
3.3 Analysmodell.....	23

4. Empiri.....	25
4.1 Respondenter	25
4.2 Resultat från intervjuer	26
4.2.1 Humankapitalets struktur i entreprenörsbolag	26
4.2.2 Humankapitalets utvecklingsprocess i entreprenörsbolag	28
4.2.3 Entreprenörsbolagens investeringspolicy för humankapital och riskkapitalinvesterares påverkan på humankapital	31
4.2.4 Humankapitalinvesteringars betydelse för entreprenörsbolags framgång	34
5. Analys	37
5.1 Humankapitalets struktur och utveckling i entreprenörsbolag	37
5.2 Entreprenörsbolags investeringspolicy för humankapital i kortare och längre tidsperspektiv	40
5.3 Optimalt humankapital	43
6. Slutsatser och rekommendationer	45
6.1 Slutsats	45
6.2 Rekommendationer	45
6.3 Förslag på framtida forskning	46

Källförteckning

Bilaga 1

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Sedan urminnes tider har människan använt sig av arbetskraft för att kunna producera olika produkter och tjänster. När företagsledare söker nya vägar för att maximera vinster, har nya förhållningssätt till företagets personal utvecklats. I dagens samhälle är det vanligt att man kompenserar sin personal i förhållande till det jobb de utför och de kunskaper de besitter (Becker, 1964). En vidareutveckling av dessa tankegångar har lett till att bolag i stor utsträckning använder sig av olika incitamentsprogram för att ytterligare öka på sina anställdas produktivitet. Lön betalas ut baserat på det jobb de anställda utför, och många väljer även att dela ut bonusar vid extra väl utfört arbete. Forskning visar att investeringar i humankapital genererar ett mer välmående och framgångsrikt företag (Roos and Roos, 1997; Peña, 2002). Att ha en motiverad personal är viktigt för att arbetet ska bli genomfört, men det gäller också att ha en kvalificerad och lämpad personal för arbetsuppgifterna.

Humankapital kan i breda drag definieras som: *“arbetskraft, eller de förmågor den håller, betraktat som en resurs eller tillgång”* (Oxford English Dictionary, 2013). En vidareutveckling av definitionen kan ges av: *”människors kunskaper, färdigheter och andra till produktionsförmågans bidragande psykiska och fysiska egenskaper som förvärvats genom investeringar i form av bland annat utbildning, träning och hälsovård”* (Schultz, 1971).

Ofta är kapital en bristande resurs i nystartade bolag, och avvägningen mellan investeringar i humankapital och andra mer direkt verksamhetsrelaterade investeringar är svår att göra. Detta leder osökt till tankar kring vad det är som verkligen driver entreprenörsbolag framåt, och hur denna drivkraft påverkas av anställdas och investerares krav. Ett generellt vedertaget synsätt på företag är att de är vinstmaximerare, och företagets vinst räknas ut genom att ta totala intäkter minus totala kostnader. Eftersom humankapitalinvesteringar är resurskrävande, och högre vinster kan nås bland annat genom lägre kostnader, kan motsättningarna lätt konstateras. Högre vinster kan emellertid också nås när man ökar sina kostnader genom att investera rätt, så länge dessa investeringar genererar en återbäring som överstiger de extra investeringskostnaderna. En intressekonflikt kan uppstå på en arbetsplats, oberoende av ett företags ålder, där den personliga strävan efter utveckling och motsvarande förväntningar, läggs i ena vågskålen. I den andra placerar motparten, företaget självt, sin syn på varje individs personliga utveckling och dess värde relaterat till företaget i stort.

Det finns mycket forskning rörande generella humankapitalinvesteringar; men betydligt mindre forskning kring nystartade bolag och deras förhållningssätt till humankapital (Peña, 2002). Att investera i sin personal kan vara kostsamt, och det är just därför det är extra intressant att undersöka detta område applicerat på entreprenörsbolag. Företag kan antingen hitta rätt personal från början och erbjuda dem en lämplig ersättning därefter, eller så kan de hitta icke-kvalificerad personal och välja att allt eftersom göra dem till rätt personal genom humankapitalinvesteringar.

Många lyfter fram betydelsen av att undersöka humankapitalet hos entreprenörsbolag, eftersom det är en grundläggande hörnsten i strävan efter att nå framgång. I aktuella medier diskuteras vikten av humankapitalinvesteringar och hur dessa till och med kan generera positiva externaliteter för landets totala ekonomiska tillväxt. De menar på att trenden har gått från ett fokus på produktionsfaktorer till kunskapsfaktorer, men att företag idag har en tendens att underproducera kunskap (Affärsvärlden, 2001). På andra håll diskuteras även vikten av att investera i sitt humankapital just för att humankapitalet är en starkt bidragande faktor för företagets tillväxt (Veckans Affärer, 2013). Här kan man se exempel på att omvärlden börjar ge humankapitalets betydelse en allt större roll i företagets strävan efter tillväxt, och i detta fall specifikt för entreprenörsbolag.

1.2 Problemdiskussion

Ett optimalt förhållningssätt till humankapital är i grunden svårt att finna. Det finns emellertid en hel del forskning kring ämnet, och det finns även en hel del synsätt och åsikter som det går att rätta sig efter. Många av dessa handlar om hur man bäst förhåller sig till sina anställda för att de ska arbeta så effektivt som möjligt, alltså att de anställda känner självuppfyllelse och att de samtidigt uppfyller företagets uppsatta krav och mål. Det är samspelet mellan dessa två viljesidor som är svårt att uppnå när företagsledare försöker hitta ett förhållningssätt som i slutändan optimerar de anställdas prestationer. Att uppfylla krav som dessa är för det mesta kostsamma, och det är när detta ämne ska behandlas som problematik kan uppstå. Eftersom det är svårt att finna det optimala förhållningssättet till humankapital kan det skapa problem när det ska avgöras hur mycket resurser som ska investeras, och eftersom det inte går att se svart på vitt på resultaten av investeringarna kan det lätt bli så att företagen istället väljer att investera alltför lite inom detta område.

Ofta är likvida medel en begränsad resurs under den första perioden för nystartade bolag. Därför väljer många företag att investera de få resurser de har på hårda värden, d.v.s. den operativa verksamheten, istället för att se vikten och framtida potentiella värdeökningar i att investera i mjuka värden (Peña, 2002), som exempelvis humankapital. Om man blickar över en längre tidsperiod kommer man antagligen få se en mognad och tillväxt i företaget, och som en följd av detta kommer troligtvis även kapitalet i företaget att öka. Om den finansiella styrkan förbättras inom företaget är det även möjligt att företagets sätt att förhålla sig till humankapitalinvesteringar kommer att se ut på ett annorlunda sätt (Ghoshal, Hahn och Moran, 2000). Echols (2005) menar på att problemet inte ligger i bristande finansiella resurser, och att även om det finansiella kapitalet inom företaget ökar så kommer de likväl att underinvestera i humankapital.

Cirka 46 % av alla nystartade bolag måste avveckla verksamheten inom de första 1,5 åren, och efter 6 års verksamhet är det vanligtvis bara 25 % av företagen som klarat sig (Van de Ven, Hudson och Schroeder, 1984; Peña, 2002). Att påstå att det enbart är för att fokus på humankapital negligerats vore att ljuga, men att mena på att det kan ha varit en starkt bidragande faktor är egentligen bara att se sanningen. Vad man har för personal och hur de agerar är en högst väsentlig fråga för ett företag; och därmed bör ämnet också behandlas därefter. Det är dock så att många nystartade bolag väljer att fokusera på de mer finansiella och konkreta resurser de måste utveckla, men riskerar dessvärre att missa de mer dolda och underliggande faktorerna som är minst lika viktiga för ett företags framgång. Att utveckla sina medarbetare, d.v.s. sina resurser, och på så sätt skapa en kompetens och en drivkraft i bolaget för att kunna driva det framåt, kan vara en väg till framgång. Det kan dock finnas etiska dilemman kring resurshantering och den mentalitet som bolaget strävar efter. I entreprenörsbolag tenderar medarbetarna att vara den viktigaste resursen, det viktigaste humankapitalet, och om ett entreprenörsbolag lever för att enbart maximera sin nytta och väljer att underinvestera i mjuka värden, kan det skapa stora problem och ses som oetiskt.

Colombo och Grilli (2009) menar på att det finns två drivande faktorer för företags tillväxt; den ena är entreprenörernas förmågor och erfarenheter, och den andra är riskkapitalinvesteringar och investerarnas roll som vägledare. Detta är två relativt skilda aspekter, men som båda enligt Colombo och Grilli (2009) påverkar företaget positivt om man hanterar dem rätt. Att ta in riskkapital i nya bolag är en vanlig företeelse och kan påverka möjligheterna för hur humankapitalstrukturen kan komma att se ut. Vanligt i bolag som dessa är att bland annat VD:n

äger en viss andel, och när en ny ägare skjuter in nytt kapital och samtidigt förvärvar en ägarandel kommer VD:ns ägarandel att minska. Detta kan i sin tur vara ytterligare en påverkande faktor till ändringar i humankapitalstrukturen, eftersom andra styrande intressen kommer in. Intressanta tankegångar kring detta är huruvida tidsaspekten kan spela en roll, och huruvida riskkapitalinvesteringar tidigt i företagets skede påverkar humankapitalet jämfört med investeringar i ett senare skede. Att få in kapital tidigt i företagets utveckling kan som tidigare nämnt leda till att man ändrar om humankapitalstrukturen, men det är heller ingen omöjlighet att intressekonflikter istället uppstår om, eller när, företaget vill annorlunda än riskkapitalisterna. Med denna diskussion som grund kan man se på ett nystartat bolags humankapitalstruktur och belysa skillnaden mellan humankapital relaterat till den operativa verksamheten och investeringar i den strategiska verksamheten. Investeringar i den strategiska verksamheten skulle kunna vara att ta in ny kompetens i bolagsstyrelsen såväl som att ha ett väl utbyggt incitamentsprogram för personlig utveckling med företagets visioner och mål som fokus. Humankapitalet i den operativa verksamheten handlar mer om att få jobbet gjort, d.v.s. att leverera en produkt eller en tjänst.

En annan intressant aspekt som är värd att diskuteras är hur den verkliga situationen ser ut idag, och försöka förstå vilka orsaker som ligger till grund för besluten, samt hur man egentligen skulle vilja att humankapitalet för bolaget formas och utvecklas. Precis som det brukar vara för många företag så finns det alltid en risk att man slår i utgiftstaket, och som en effekt riskerar vissa utgifter att hamna bland de nedprioriterade utgifterna (Williamson, 1963). Ett exempel på sådana nedprioriterade utgifter skulle kunna vara humankapitalinvesteringar.

Det finns uppenbarligen en stor komplexitet när det gäller valet av optimala humankapitalinvesteringar, hur dessa investeringar mognar och utvecklas över tid, samt hur investeringsprioriteringarna ser ut.

1.3 Problemformulering

Med dessa tankegångar som grund och viljan att undersöka hur entreprenörsbolag förhåller sig till humankapitalinvesteringar, har författarna kommit fram till en huvudforskningsfråga; med två tillhörande delforskningsfrågor.

- *Vilket är det mest optimala sättet att investera i humankapital för entreprenörsbolag?*

De två delforskningsfrågorna är:

- *Hur ser humankapitalstrukturen ut i entreprenörsbolag och hur utvecklas den när bolagen mognar?*
- *Hur kan ett entreprenörsbolags investeringspolicy för humankapitalutveckling skapa högre lönsamhet i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv?*

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen om hur entreprenörsbolag förhåller sig till humankapital, genom att studera deras tillvägagångssätt i beslutsfattande när det kommer till humankapitalinvesteringar. Dessutom ska uppsatsen öka förståelsen för hur dessa förhållningssätt förändras i takt med att bolagen utvecklas, växer och åldras.

2. Metod

2.1 Fallstudie

Författarna har valt att använda sig av fallstudier för att kunna forska fram svar till de frågeställningar som lyfts fram i uppsatsen. Fallstudier lämpar sig bra för uppsatser där ambitionen är att fokusera på fem till tio olika enheter (Jacobsen, 2002). Med fallstudier får man rätt verktyg i strävan efter att få en djupare förståelse för en viss händelse. Jacobsen (2002) lyfter dessutom fram att det är viktigt att belysa det specifika hos det man undersöker i en fallstudie, d.v.s. kontexten, vilket är det man vill ha information om. För författarna innebär detta att möjligheten till en djupare förståelse med ett specifikt fokus kommer att kunna uppfyllas och att det är extra viktigt att rikta fallstudien så att den genererar det underlag som bäst passar en utförlig och direkt relevant empirisk datainsamling. Fallstudierna kommer genomföras på entreprenörsbolag där ambitionen är att undersöka bolagen specifikt för att få en djupare förståelse kring deras hållning, strategier samt fokus på humankapital, och hur det kan kopplas till optimala humankapitalinvesteringar.

Utformningen av en fallstudie kan vara antingen intensiv eller extensiv, eller i andra ordval enkel eller multipel. Eftersom författarna har valt att fokusera på flera entreprenörsbolag och inte bara ett enstaka bolag, så passar den multipla (extensiva) utformningen bäst. Precis som Saunders, Lewis och Thornhill (2007) och Jacobsen (2002) skriver, så baseras den multipla utformningen på att flera fallstudier genomförs och att man då har en möjlighet att få en förståelse för hur olika typer av faktorer från ett första studerat fall återkommer även i de andra. Författarna ser bland annat fördelarna med att viss generalisering kan göras när urvalsunderlaget är multipelt och att det medför en möjlighet för en något bredare tolkning av forskningsämnet och en förmåga att förstå både på djupet och i ett bredare perspektiv. Som tillägg kan man också lyfta fram att de bolag som ligger till grund för undersökningen inte förväntas representera några sällsynta fall.

2.2 Uppsatsens inriktning

Denna uppsats kan liknas vid en explorativ fallstudie där studierna av sex entreprenörsbolag ligger till grund för att försöka skapa en förståelse kring hur humankapital används, initieras, formas och fokuseras, och hur det i sin tur kan bidra till optimala humankapitalinvesteringar. Saunders, Lewis och Thornhill (2007) talar om att syftet med explorativa studier, eller

explorativ inriktning, är att studera ett problem eller en situation för att kunna beskriva relationer mellan olika variabler. Detta överensstämmer med författarnas inriktning på uppsatsen, och precis som Jacobsen (2002) beskriver, krävs en insamling som genererar nyanserad data, att man går på djupet, har en känslighet kring det oväntade och på så sätt är påvisar öppenhet för kontextuella aspekter. Med andra ord har denna uppsats ett mål att få fram många nyanser, där det gäller att skapa en nära relation till undersökningsunderlaget på ett fåtal enheter, och på så sätt kunna komplettera insamlad data. Lyckas detta får författarna chansen att fokusera djupare på de mer intressanta delarna.

Uppsatsens huvudinriktning är genomgående explorativ, men inslag av beskrivande och förklarande delar förekommer också. Saunders, Lewis och Thornhill (2007) menar på att beskrivande studier har som syfte att beskriva fakta, såsom huvudvariabler, komponenter, tema, problem m.m. Den beskrivande inriktningen återfinns i de delar av uppsatsen där en presentation av de utvalda entreprenörsbolagens egenskaper lyfts fram. Saunders, Lewis och Thornhill (2007) talar om att förklarande studier kan användas vid insamlingen av kvalitativa studier för att förklara orsaker till att man tar olika beslut. Författarna använder de förklarande delarna främst när entreprenörsbolagen i två olika åldersgruppsindelningar, yngre och äldre, jämförs med varandra.

2.3 Undersökningsmetod

Eftersom ett av målen med uppsatsen är att få en större förståelse för hur entreprenörsbolag investerar i humankapital, och problemet inte är så välkänt på förhand för författarna, anser författarna att valet av en kvalitativ metod är det mest passande. En kvantitativ ingång passar bättre när man har god förståelse och kunskap kring det specifika ämnet (Jacobsen, 2002). Metodansatsen kan vara av induktiv eller deduktiv karaktär, men författarna har i denna uppsats valt den induktiva karaktären. Författarna väljer denna eftersom de eftersträvar ett öppet sinne för att kunna samla in så mycket relevant information som möjligt. Enligt Jacobsen (2002) kan ingen forskare rent naturligt ha ett helt öppet sinne, vilket betyder att även författarna kommer att ha vissa avgränsningar, medvetna eller omedvetna. Författarna tror att valet av intervjuer kommer skapa en djupare förståelse för entreprenörsbolagens fokus på humankapital, eftersom de kan samla in både aktuell och trovärdig information och på så sätt få en ökad förståelse kring det definierade problemet. Jacobsen (2002) beskriver att *”Den kvalitativa metoden är ofta lämplig för att skapa större klarhet i ett oklart ämne och att få fram en nyanserad beskrivning*

av det”, och påtalar lämpligheten med metoden när forskarna har liten kunskap kring det undersökta ämnet och där problemfrågeställningen till stor del är oklar. Det är därför viktigt för författarna att formulera intervjufrågor som skapar både möjligheter till upptäckter och förståelse, såväl som djup och unik information. Valet att bygga upp intervjuerna med frågor av kvalitativ karaktär ställer större krav på förmågan att analysera de svar som samlas in. Med vald undersökningsmetod hoppas författarna att i slutändan få möjligheter att dra kvalificerade slutsatser kring uppsatsämnet.

Även om de flesta intervjufrågorna kommer att vara av kvalitativ karaktär, så har författarna valt att komplettera med ett fåtal frågeställningar med kvantitativt fokus. På så sätt hoppas författarna att enklare kunna jämföra vissa företeelser, strategier och/eller åsikter kring humankapital och svara på valda frågeställningar.

Utöver intervjuerna kommer sekundär data som berör entreprenörsbolagen både analyseras och studeras för att kunna användas som komplement till intervjuvarsunderlaget.

2.4 Datainsamling

För att en undersökning skall kunna genomföras på ett korrekt sätt, krävs det att datainsamlingsprocessen är väl genomtänkt. Det föreligger alltid en risk att fel kan inträffa i resultaten som baseras på det insamlade data som finns tillgänglig. Dessutom konsumeras både tid och eventuellt pengar vid insamlingen, vilket också skall tas i beaktande. Den här uppsatsens datainsamling inkluderar insamlingskällor, entreprenörsbolag utvalda för fallstudier, vald intervjumetod och analysgenomförande.

2.4.1 Insamlingskällor

Insamlingskällor ligger till grund för hela forskningsunderlaget och det är strävan efter att hitta rätt insamlad data som kan få forskningen att nå intressanta resultat. Insamlad data i denna uppsats är baserad på både sekundär- och primärdata. Sekundärdata används framförallt i bakgrunds-, problemdiskussions- och teorikapitlet där författarna har nyttjat litteratur, artiklar och internet för insamlingen av data. I empirikapitlet finns också en del sekundärdata, framförallt för att skapa ett genomarbetat intervjuunderlag, där författarna ansåg att det var viktigt att samla in viss hård fakta relaterad till de olika entreprenörsbolagen. Jacobsen (2002) poängterar att när man i forskningen använder sig av sekundärdata, så måste man förstå att det

inte samlas in data direkt från källan, utan man väljer att basera upplysningarna på data som är insamlade av andra. Det är också viktigt att förstå att informationen som har samlats in ofta har samlats in till ett annat ändamål eller syfte, och att en helt annan frågeställning har legat till grund för insamlingen. Författarna har vid all insamling av sekundär data försökt ha denna förståelse som grund, och varit noga med att kritiskt granska innehållet i texterna och vilka källor som ligger bakom. Sekundärdata har framförallt samlats in med hjälp av databaser och sökverktyg som finns tillgängliga genom Göteborgs Universitetsbibliotek. Författarna har också använt sig av Google Scholar som sökverktyg för att därigenom finna tidigare studier. Exempel på sökord som har använts både separat och i kombination är: entrepreneurship, human capital, investment, venture capital, business startup, entrepreneur, firm creation, new venture m.fl. All annan insamlad data i empirikapitlet är baserad på primärdata hämtad från intervjuerna. Precis som Jacobsen (2002) skriver så handlar det om datainsamling främst från personer eller grupper av personer och lyfter fram den som ”*skräddarsydd för en speciell problemställning*”. Strategin kring insamlingen av primärdata, d.v.s. intervjuerna, var från författarna sida att kontakta verkställande direktör för de olika entreprenörsbolagen och på så sätt få intervju svar från den person som till stor del förväntas kunna sin verksamhet bäst, samt har en återkoppling till bolagets styrelse. Författarna har ambitionen att med hjälp av välformulerade intervjufrågor försöka få de olika verkställande direktörerna att så långt det går svara inom samma ramar. Författarna är medvetna om att det alltid finns en risk att respondenten kan uppfatta eller uppleva en fråga på ett annat sätt än vad en annan tillfrågad gör, delvis på grund av personens relation till den specifika frågan eller ämnet. Dessa egenskaper hos respondenten skulle i sin tur kunna påverka intervjufrågesvarens validitet.

Författarna hade också en idé om att intervjua på bredare front och att även bjuda in en styrelseledamot (ej VD) i respektive entreprenörsbolag. Snart insåg författarna dock att omfattningen för kandidatuppsatsen skulle bli alldeles för stor och svår att få grepp om, även om insamlad data skulle kunna ge fler synvinklar för analysen.

2.4.2 Urvalsprocess för utvalda fall

Tidigt hade författarna en idé kring hur uppsatsen skulle läggas upp, och även till viss del vilken typ av bolag som skulle undersökas med en fallstudie. Framförallt handlade det om att sätta upp kriterier kring vad för typ av bolag författarna skulle undersöka, samt vilken typ av information som var intressant att försöka samla in. De kriterier som sattes upp kring bolagen blev:

- Entreprenörsbolag
- Tre bolag vars livslängd ligger mellan ett till tre år
- Tre bolag vars livslängd ligger mellan fyra till åtta år
- Minst tre anställda utöver verkställande direktör

Två kontaktpersoner med kopplingar till Chalmers Innovation, David Brudö och Per Sahlin, bistod med kontaktuppgifter till sex bolag som passade in i urvalsmodellen. Alla dessa sex bolag valde sedan att ställa upp på intervjuer. Det framkom dock strax innan intervjutillfället med Gastrofy AB att de nyligen hade gått skilda vägar med en av sina anställda. Författarna valde ändå att gå vidare med intervjun eftersom de ansåg att detta inte skulle påverka respondentens svar. I tabell 1 listas de företag med tillhörande VD som valdes ut för intervjuer.

Företag	Verkställande Direktör	Företagets ålder	Antal anställda exklusive VD
Gastrofy AB	Felix Bengtsson	1-3 år	2
Warmbreeze Studios	Amer Mohammed	1-3 år	4
YouPic AB	Navid Razazi	1-3 år	3
Aluwave AB	Jonas Stålhandske	4-8 år	10
Fyndiq AB	Dinesh Nayar	4-8 år	54
Lets Deal AB	Alexanders Hars	4-8 år	64

Tabell 1. Företag och VD som genomförde en intervju.

2.4.3 Intervjumetod

I alla förekommande fall har personliga intervjuer genomförts. Intervjumetoden har precis som Bell (2000) beskriver framförallt en stor fördel, och det är dess flexibilitet där intervjuaren har möjlighet att följa upp idéer, gå in på motiv och känslor och sondera svar på ett sätt som normalt inte är möjligt i t.ex. en enkät. Författarna ser också fördelarna att olika typer av intryck så som mimik, tonfall och eventuella pauser kan observeras och uppmärksammas, något som rent skriftliga svar inte innehåller. Bell (2000) lyfter också fram ytterligare en fördel med intervjuer, vilket är möjligheten till att ställa följdfrågor, och att man som intervjuare under intervjun kan få svar både utvecklade och fördjupade. Trots att personliga intervjuer kan ses som ganska tidskrävande, ser författarna denna metod som mest lämpad för datainsamlingen. En ytterligare fördel med personliga intervjuer är att intervjuaren kan fråga respondenten om att utveckla sina

svar om man inte är helt säker på hur svaren skall tolkas. Det är dock viktigt att ha vetskapen om att risken för bias är stor. Bias, eller skevheter, handlar primärt om att intervjuaren påverkar respondenten på olika sätt, vilket är något som Bell (2000) också lyfter fram och exempelvis kan det förhålla sig så att respondenten vill göra intervjuaren till lags, eller att intervjuaren försöker få fram svar som stödjer förutfattade meningar.

Samtliga intervjuade personer har fått intervjufrågorna skickade till sig i förväg. Respondenterna kunde på så sätt läsa igenom frågorna och fundera på svaren innan intervjun genomfördes. Dessutom fanns det möjlighet att säkerställa att det inte fanns några oklarheter kring frågornas omfattning.

Respondenterna var positiva till uppsatsen och uppsatsens problemformulering och visade entusiasm under genomförandet. Intervjuerna gav flera av respondenterna en chans att fundera ordentligt kring humankapital och investeringar i dessa. Författarna förstod att flera av respondenterna hade ett pressat tidsschema, men de tog sig ändå tid att ställa upp på för en intervju.

2.4.3.1 Strukturerade och ostrukturerade intervjuer

Till stor del har intervjuerna i den här studien en ostrukturerad karaktär, men med inslag av viss struktur. En intervjuguide har tagits fram och följts för att få jämförbara intervjuer. Författarna vill så långt som möjligt få utförliga och djupa svar, och bjuder gärna in till diskussion kring de olika intervjufrågorna. Det behövs dock en viss struktur för att kunna knyta ihop en analys utifrån den totala empiriska datainsamlingen. Saunders, Lewis och Thornhill (2007) beskriver att det för ostrukturerade intervjuer inte finns något förutbestämt antal frågor, men att intervjuaren måste ha en tydlig bild av vad man vill fråga om och vad man vill undersöka. Även här har författarna gjort vissa inskränkningar i de klassiska synsätten och väljer att begränsa antalet frågor, för att på så sätt få ett tydligare jämförelseurval till analysen.

En liten del av frågorna är som tidigare nämnt av kvantitativ karaktär, och detta påverkar intervjun att till viss del vara strukturerad. Bell (2000) lyfter fram att man på så sätt kan samla in svar som är enklare att kvantifiera, och författarna anser som en följd av detta att analysen kan bli mer komplett. De strukturerade frågorna av kvantitativ karaktär är ordnade med hjälp av intervallskalor eller i rangordning, efter alternativt framarbetade av författarna.

Författarna har tagit fram en intervjuguide som har använts genom hela intervjuerien. Totalt sett är ambitionen att författarna med hjälp av intervjuguiden och intervjuernas karaktär skall kunna samla in så mycket information att en analys kan generera ett svar på problemfrågeställningen.

2.4.3.2 Intervjuernas genomförande

Den framarbetade intervjuguiden baseras på en utvärdering av samtliga teorier som vägts tillsammans med en diskussion kring uppsatsen huvud- och delproblemställningar. Intervjuguiden utvärderades tillsammans med handledaren innan intervjuerna genomfördes.

Genom rekommendationer från vänner och bekanta erhöles information för att kunna kontakta respondenterna genom e-post. Intervjuerna genomfördes under två veckor i december 2013 och varade i ca en timme. Fem av intervjuerna genomfördes på respektive entreprenörsbolags kontor, och den sjätte med Fyndiq över videolänk mot deras kontor i Stockholm.

Intervjuerna genomfördes på svenska. Båda författarna närvarade vid samtliga intervjuer, och delade upp arbetsfördelningen enligt följande: en ställde frågor och förde anteckningar, och en lyssnade och antecknade så mycket som möjligt. Båda författarna frågade om förtydliganden och ställde följdfrågor under intervjuerna. Samtliga intervjuer spelades in och författarna har på så sätt haft möjlighet att gå tillbaka och lyssna på intervjuerna igen för att kunna komplettera det antecknade underlaget.

2.5 Dataanalys

Samtliga svar på intervjuerna har sammanställts i ett dokument. Varje respondent har fått en färgkod, för att deras svar lätt skall kunna identifieras när författarna har ställt deras svar under respektive fråga tillsammans med de andra respondenternas svar på samma specifika fråga. Frågorna strukturerades därefter in under fyra olika rubriker, detta för att få en tydlig uppdelning av de olika delarna av humankapital inom entreprenörsbolag.

Därefter analyserade författarna tillsammans varje fråga för sig och däri noterades skillnader och likheter mellan respondenterna. Viktigt är att ha förståelse för vem som har svarat och att svaret eventuellt kan påverkas av bolagets ålder. Dessutom transkriberade författarna inspelningarna en gång för varje bolag, och försökte därefter att tolka respondenternas svar

ytterligare en gång. Detta gjorde författarna för att se om det fanns någon vinkling, något tonläge eller liknande i svaren som man skulle kunna tolka på ett annorlunda sätt än den generella uppfattningen. När sammanställningen kring de olika frågorna var gjord, gick författarna igenom empirin igen och lyfte svaren mot de utvalda teorier som ligger till grund för intervjufrågorna.

När empirin var helt sammanställd gick författarna än en gång igenom teorierna, först var för sig, och sedan tillsammans för att se hur de förhåller sig till den insamlade empirin. Detta genomförs i analyskapitlet, där författarna försöker finna samband, olikheter, mönster m.fl. som känns igen i entreprenörsbolagen.

2.6 Studiens tillförlitlighet

I följande del genomförs en utvärdering för att undersöka om studien kan ses som värdefull och av hög kvalitet. De begrepp som lyfts fram här är validitet, reliabilitet och felkällor.

2.6.1 Validitet

Uppsatsen validitet är viktig, eftersom det handlar om i vilken utsträckning som studiens resultat överensstämmer med det som var tänkt att undersökas från början (Arbnor och Bjerke, 1994). Författarna har förståelse för att det inte kan dras allt för stora slutsatser kring de svar som samlats in från respondenterna. Respondenterna valdes ut efter deras position i entreprenörsbolaget och för att kunna få en tydligare insyn i respektive bolag. Dessutom har de generellt en något högre förståelse för både det uppsatsämne författarna valt och de frågor som har valts att lyftas fram, till skillnad från den vanlige medarbetaren.

Respondenterna har olika lång arbetslivserfarenhet för sin befattning, men författarna anser inte att detta påverkar studiens validitet eftersom författarna är intresserade av att förstå hur det ser ut idag och vad de strävar mot i framtiden.

Intervjuguiden baserades på en grundlig utvärdering av teorier och modeller framtagna av olika forskare. Även författarnas handledare tog del av den intervjuguide som framställdes, något som bidrog till att stärka validiteten för intervjuguiden innan den började användas i verkligheten.

Författarna lade mycket tid på att utforska teorier och artiklar för att få en bra grund och förståelse kring ämnet. Varje teori utvärderades först var och en för sig själv, och sedan tillsammans, innan de ställdes mot uppsatsens problematik. Den vikt som läggs på att utforska teorier och utvärderingen mot problematiken bidrar till att öka validiteten för uppsatsen.

En avgörande validitetskontroll kan ses i de effekter som uppstår när man tillämpar mätresultaten i vägledande syfte (Arbnor och Bjerke, 1994). Författarna anser att studien till viss del kan ge rekommendationer för entreprenörsbolag, något som kan kopplas till extern validitet. Det är dock så att eftersom antalet studerade entreprenörsbolag endast är sex stycken, uppdelade på två olika verksamhetsårsintervaller, ser författarna en begränsning när det kommer till graden av generaliserbarhet.

2.6.2 Reliabilitet

Bell (2000) talar om att reliabilitet är ett mått på huruvida en studie skulle kunna ge samma resultat om studien genomfördes flera gånger med samma omständigheter. Denna studie är uppbyggd på en kvalitativ karaktär vilket i sin tur syftar till att dra slutsatser baserat på åsikter och synpunkter. Detta gör att reliabiliteten är problematisk eftersom slutsatser formas utifrån just åsikter och synpunkter. Problematiken är som Bell (2000) skriver att respondenterna kan ha ändrat sina åsikter mellan intervjutillfällena, så väl som att intervjuarna, d.v.s. författarna, inte kan få identiska resultat vid två olika tillfällen. Entreprenörsbolagen befinner sig konstant i en utvecklingsprocess och är beroende av att olika typer av skeenden och processer skall ske för att de skall kunna utvecklas och leva vidare. Författarna vill dock påpeka att om studien skulle genomföras igen med samma intervjufrågor skulle den till stor del troligen få samma svar, eftersom förändringarna kopplat till humankapital har låg prioritet och sker över en lång tidshorisont.

2.6.3 Felkällor

Det finns flera olika felkällor som kan komma på tal när man försöker förstå risker kring denna typ av studie. Respondenterna svarar med egna åsikter och synpunkter, vilket gör att det framförallt handlar om att minimera antalet feltolkningar. Att respondenterna kommer ha tolkat frågorna lite olika är något som författarna måste tro och förstå, och även författarna kan i sin tur ha feltolkat svaren. Det är alltså viktigt att vara medveten om att olikheter kan finnas.

Intervjuerna finns inspelade på band, något som till viss del kan minimera feltolkningar m.m. Författarna har alltså haft möjlighet att lyssna flera gånger på intervjuerna, och har gjort så minst en gång per inspelning. Eftersom båda författarna har varit närvarande vid intervjuerna, så har också vissa missförstånd rätats ut på plats och såväl gester som ansiktsuttryck kunnat registreras.

Vid personliga intervjuer föreligger det alltid en risk för intervjuareffekt, exempelvis att frågorna kan uppfattas som ledande och på så sätt påverkar den intervjuades svar. Självklart är detta en nackdel, men författarna har fått acceptera detta faktum och istället se fördelen med att bl.a. kunna ställa följdfrågor. Det är också viktigt att förstå att när åsikter ligger till grund för svaren, så finns det en risk att åsikten inte representerar det faktiska svaret. Dessutom kan respondenten glömma eller missa viktig information. Detta är något som författarna har en begränsad kontroll över, men som bör finnas i åtanke när uppsatsen läses.

3. Teori

3.1 Grundteorier

3.1.1 Humankapitalteori

En som var tidig med att inse att människor kan ses som en typ av kapital var Theodore Schultz (1961). Han menade på att företagsledare hade svårt att se på människor som kapital, eftersom människans värderingar förhindrade dem att göra så. Schultz (1961) menade emellertid att investeringar i humankapital ökar vidden av de möjliga val man kan göra. Humankapitalinvesteringar går att värdera antingen enligt de kostnader som uppkommer, alternativt att se till vad investeringarna genererar. När det kommer till kostnaderna påpekar han att det är av högsta vikt att särskilja mellan vilka av utgifterna som går till investeringar som främjar kunderna respektive investeringar i humankapital. Schultz (1961) uppmärksammade problematiken och svårigheten i att få exakta mätningar, men menade att det är ökningen i vinsterna som bör användas som mått för hur väl investeringarna i humankapitalet har gått. Enligt Schultz (1961) finns det framförallt fem viktiga områden där man kan investera i humankapital, som sedan med fördel kan utvärderas: hälsovård, på-jobbet-träning (internutbildning), utbildning (externutbildning), studieprogram för vuxna och förbereda anställda och deras familjer för omställningar i arbetsmiljön.

Gary Becker (1964) tar upp två huvudsakliga egenskaper för humankapital, vilka är erfarenheter och kunskaper. Becker (1993) spinner även vidare på Schultz tankar när han jämför investeringar i humankapital med företags investeringar i fysiskt kapital. Han poängterar emellertid att dessa investeringar producerar människor, inte fysiskt eller finansiellt kapital och att det är svårt att särskilja en människa från dennes kunskaper, hälsa, värderingar m.fl. Vidare menar Becker att den viktigaste investeringen man kan göra är den i utbildning och träning. Becker (1964) konstaterar att i takt med att kvalitén och kvantiteten av humankapital som någon besitter ökar, desto bättre kommer denna person att prestera.

Dessa teorier gäller för humankapital i stora drag, men humankapitalets roll i just entreprenörsbolag är fortfarande ett relativt outforskat ämne (Marvel och Lumpkin, 2007). Det finns emellertid en del grundläggande tankegångar som är värda att ta upp. En persons tidigare kunskaper skapar en så kallad kunskapskorridor, vilken tillåter individen att identifiera vissa möjligheter, medan andra möjligheter utanför kunskapsområdet kan missas (Ronstadt, 1988).

Kunskaperna entreprenören besitter kan också hjälpa denne att förstå, tolka och tillämpa den information som entreprenören tar del av. Att besitta en bredd av arbetserfarenhet hjälper entreprenörsbolag att identifiera nya möjligheter, eftersom de då har större förståelse för alla olika mekanismer som påverkar och hjälper företaget (Shane, 2003). Marvel och Lumpkin (2007) menar på att erfarenhetsbredden hos entreprenörsbolag mycket väl kan vara en nyckelfaktor för framgång.

3.1.2 Det resursbaserade synsättet

Jay Barney lade med sin artikel *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* (1991) grunden till det så kallade resursbaserade synsättet. I artikeln delar Barney in resurser i tre olika huvudområden. Dessa klassificerar han som humankapitalresurser, fysiska kapitalresurser och organisationskapitalresurser. Barney definierar humankapitalresurserna som träning, erfarenheter, intelligens, relationer, bedömningsförmågor samt insikter kring de anställda och cheferna inom företaget. De fysiska kapitalresurserna är fysiskt kapital så som företags utrustning, tillgång till råmaterial, teknologiska lösningar med flera. Slutligen definierar Barney de organisatoriska kapitalresurserna som företagets formella rapporteringsstruktur, informella relationer inom företaget, koordinationssystem med flera. Resurserna kan även delas upp i gripbara och ogripbara resurser; det vill säga hårda resurser respektive mjuka resurser (Wernerfelt, 1984).

Det Barney (1991) förmedlar med sin teori är tankar kring hur företag ska få, och bibehålla, konkurrensfördelar och hållbara konkurrensfördelar. En konkurrensfördel är när ett företag implementerar en värdeskapande strategi som ingen konkurrent för tillfället använder sig av, men som konkurrenterna lätt skulle kunna börja implementera. En hållbar konkurrensfördel är liknande konkurrensfördelar, men med skillnaden att de inte kan imiteras av konkurrenterna, det vill säga att den är hållbar för företaget.

För att erhålla en resurs som anses vara en hållbar konkurrensfördel så innebär det att resursen ej är mobil, vilket betyder att resursen måste utvecklas inom bolaget. Dierickx och Cool (1989) menar på att de mest intressanta resurserna är de som utvecklas internt, snarare än de som kan köpas på en marknad; just av den anledningen. Företagsspecifikt humankapital tas upp som ett exempel på en resurs som inte går att köpa in externt, utan måste utvecklas internt över tid. Eftersom det inte går att handla med resursen, kommer konkurrenterna att försöka härma den,

varför det då är viktigt att resursen har formats så att den är svår att kopiera (Dierickx och Cool, 1989).

3.1.3 Teorier kring entreprenörsbolag

Det är viktigt att beakta innovation, samt analysera det, just för att innovation är en av de viktigaste beståndsdelarna i ett entreprenörsbolag (Covin och Miles, 1999; Marvel och Lumpkin, 2007). När det kommer till teorier kring entreprenörsbolag anser Van De Ven (1986) att en bra idé eller uppfinning inte blir en innovation förrän den verkligen implementeras. En viktig punkt att titta på är varför vissa idéer går vidare till att bli implementerade medan andra inte blir det. Problemet ligger i människans begränsningar i att notera icke-rutinmässiga problem. Van De Ven (1986) menar dock på att desto fler problem och konfrontationer de anställda får möta, desto bättre kommer de bli på att notera möjliga innovationer.

Entreprenörskap ger enligt Covin och Zahra (1995) redan etablerade företag en möjlighet att förbättra verksamheten. Denna förbättring uppnås genom bland annat innovation, risktaganden samt föregripanden. Att ett företag är innovativt innebär att de lätt kan anpassa sin produkt eller tjänst efter vad kunden efterfrågar. När det gäller ett företags risktagande hjälper det dem eftersom de då kan ta sig an projekt som kan vara osäkra, men som kan leda till framgång i framtiden. Att ett företag är föregripande innebär att de tar sig an föregripande åtgärder, att de har möjligheten att alltid ligga steget före sina konkurrenter. Vidare skriver Covin och Zahra (1995) att om ett företag kan bemästra dessa tre fokusområden kommer konkurrensfördelarna öka och det skapas möjligheter till en bättre utvecklad verksamhet. Forskning visar också på att sambandet mellan entreprenörskap och finansiella framgångar är positivt (Covin och Zahra, 1995). Sambanden tenderar dock att visa sig blygsamma till en början, men blir alltmer positiva efter en längre tid. Alltså är det nödvändigt att använda sig av en lång tidshorisont när man analyserar verksamheten (Covin och Zahra, 1995).

Företag som väljer att ta in ägare utifrån kan tvingas till handlingar som främjar den hårda verksamheten, medan den interna verksamheten då riskerar att bli lidande. Däremot att ta in företagsledare som delägare kan positivt påverka entreprenörskapet inom företaget, eftersom de då blir mer motiverade till att agera enligt vad som är bäst för företaget (Zahra, 1996).

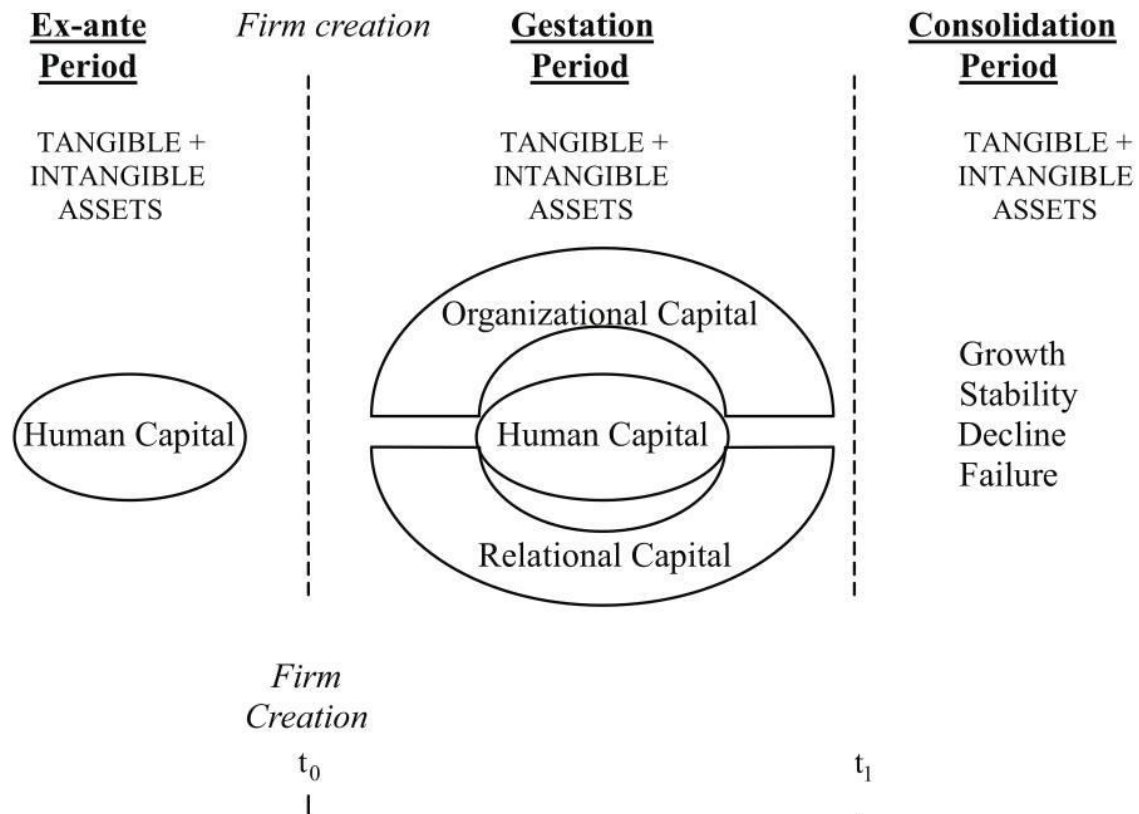
3.2 Tidigare studier

3.2.1 Artikel 1

Iñaka Peña diskuterar i sin artikel *Intellectual Capital and Business Start-up Success* (2002) relationen mellan intellektuellt kapital och företags framgång. Peña menar på att den forskning som finns är bristfällig eftersom den generellt sett enbart gjorts med större, mer mogna, företag som fokusområde. Peña menar på att nystartade bolag är extra känsliga, och pekar på fakta som säger att enbart 25 % av nystartade bolag överlever de första sex åren (Van De Ven, Hudson och Schroeder, 1984). Peña tar upp tidigare studier som påvisar det positiva sambandet mellan intellektuellt kapital och företagsframgångar, och de mjuka värdenas betydande roll i skapandet av hållbara konkurrensfördelar.

Det intellektuella kapitalet kan enligt Peña delas in i humankapital, strukturkapital samt relationskapital. Detta kan sedan delas upp i tänkande- och icke-tänkande kapital, där humankapital kan ses som tänkande kapital medan det icke-tänkande kapitalet utgörs av strukturkapitalet (Roos och Roos, 1997; Peña, 2002). Investeringar i det tänkande kapitalet, d.v.s. humankapitalet, är sagt att generera en högre produktivitet hos de anställda.

Enligt Peña går det att dela upp de första verksamhetsåren för ett företag i en modell som i sin tur består av tre stadier. Den första perioden, ex-ante, handlar om företagen innan de startats. Här gör entreprenörerna grundjobbet för vad som ska bli företaget, och det är entreprenörernas kunskaper, erfarenheter m.m. som är mest väsentliga för att kunna lyckas. Det andra stadiet är utvecklingsstadiet, där utvecklingen präglas av stor komplexitet. I detta stadie måste företagen anpassa sig till marknaden men samtidigt bygga upp en fungerande organisation, vilket gör att företagen måste hitta en kombination mellan humankapital samt organisations- och relationskapital. Enligt Peña måste företagen här välja hur mycket som ska investeras i respektive intellektuellt kapital, för att på så sätt hitta en kombination som i bästa mån ska främja företagets kompetenser. I det tredje stadiet, där företaget ska befästa sin position, kan de erfara antingen tillväxt, stabilitet, nedgångar eller konkurs. Det är i detta stadie viktigt att hitta en bra kombination mellan de ogripbara resurserna samt de gripbara resurserna. I figur 1 illustreras de tre olika utvecklingsstadierna.



Figur 1: Ett nystartat bolags utvecklingsstadier (Peña, 2002).

3.2.2 Artikel 2

I artikeln *Nascent Entrepreneurs and Venture Emergence: Opportunity Confidence, Human Capital, and Early Planning* presenterar Dimov (2010) ett generellt vedertaget synsätt rörande tankar om att de anställdas erfarenheter, utbildning, motivation och talang är samtliga faktorer som är betydelsefulla för att nå framgång. Vad gäller erfarenheter så är det specifikt en entreprenörs erfarenheter från att ha varit delaktig i tidigare nystartade bolag, eller dennes tidiga höga position, som genererar ett framgångsrikt företag. Dimov menar dock på att det finns risker med detta synsätt och att entreprenöriell erfarenhet inte har en direkt effekt på nystartade bolag, men att det finns en indirekt effekt genom en övertygelse kring den entreprenöriella möjligheten. Att det endast finns en indirekt effekt kan kopplas till att den erfarna entreprenören tenderar att tappa intresset om utvecklingen inte går som önskat. Ofta kan den erfarna entreprenören ha flera entreprenöriella möjligheter i deras närhet som då lockar mer och man väljer att väga utvecklingsmöjligheterna för pågående projekt mot andra karriärmöjligheter. Dimov lyfter istället fram industriell erfarenhet som den direkta effekten på nystartade bolag. Dessa personer tenderar att i större utsträckning hålla fast vid pågående entreprenöriella projekt,

till stor del beroende på att deras erfarenhet till den specifika industrin begränsar dem mer till sin bransch. De har därför generellt ett större intresse av att lyckas med projektet då andra karriärmöjligheter inte uppstår lika lätt som för den erfarna entreprenören.

3.2.3 Artikel 3

Colombo och Grilli diskuterar i sin artikel *A capital partnership: how human and venture capital affect the growth of high-tech start-ups* (2009) kring möjligheten för ett entreprenörsbolag att nå framgång, och de diskuterar att ett företag kan öka sin flexibilitet samt ta sig an nya strategier om de har mycket finansiellt kapital. Colombo och Grilli lyfter fram att de två nycklarna till framgång för ett nystartat bolag är humankapital hos grundarna och tillgången till riskkapital. Det är dock inte så enkelt att en symbios mellan de två beståndsdelarna ger garanterad framgång. När det kommer till grundarnas, d.v.s. entreprenörernas, humankapital kan det antingen vara specifikt fokuserat för affärsidén och branschen, men också vara mer spritt och därför inte ge de extra positiva förutsättningar som önskas. Kapitalinvesteringar kan i ett nystartat entreprenörsbolag enligt Colombo och Grilli rendera i olika utfall. Bland annat är det viktigt att förstå vad kapitaltillskottet innebär för bolaget vad gäller styrning och fokus, men också vilka erfarenheter, d.v.s. vilket humankapital, som investeraren för in i bolaget. Dessutom har olika affärsidéer olika potential och ett resultat är att man kan se en skillnad i investerarstyrning kontra entreprenöriellt fokus i olika bolag.

3.2.4 Artikel 4

Chen och Chang försöker i sin artikel *The impacts of human capital in enhancing new venture's performance: Competence, motivation and creativity* (2013) att öka förståelserna kring sambanden mellan humankapital och nya entreprenörsbolags framgångar. De konstaterar, som så många andra, att mycket humankapital leder till företagsframgångar och hur humankapitalet spelar en viktig roll när företagets beteendemönster definieras under uppstarten. Att de anställda också har så kallad motivation för innovation är också en nyckelfaktor för framgång. Om personen i fråga inte känner sig tillfredsställd kommer därmed motivationen att gå ner, vilket kommer att påverka hela företaget. För att undvika detta ska företagsledarna enligt Chen och Chang erbjuda möjligheter så att de anställda kan känna sig nöjda, samt att även någon gång dela ut bonusar. Chen och Chang konstaterar även att genom att fokusera på hur användning av företagets resurser ser ut kan de maximera de anställdas prestationer och även deras kompetenser, motivationer samt kreativitet som leder till ökade vinster för företaget.

3.2.5 Artikel 5

I artikeln *Human capital investment, new firm creation and venture capital* (2010) diskuterar Merih Sevilir relationen mellan investeringar i humankapital, finansiell utveckling samt skapandet av nya företag. I artikeln benämns diverse aspekter man bör beakta då investeringar i humankapital ska göras. Sevilir tar bland annat upp att det kan motivera anställda att ha ägarandelar, eftersom de då jobbar för att erhålla större vinster, och att detta också kan generera mer innovativa idéer. Det diskuteras även kring de positiva följderna av generella humankapitalinvesteringar, men att allt eftersom de anställda blir mer och mer kvalificerade ökar också risken att konkurrenter vill ha dem, alternativt att de väljer att starta egna företag. Sevilir menar emellertid att de positiva effekterna av investeringar i humankapital tar ut de risker som finns med att personalen eventuellt försvinner.

3.2.6 Artikel 6

Bosma et al. konstaterar i artikeln *The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups* (2004) att investeringar i humankapital ökar de anställdas prestationer, men de menar också på att dessa investeringar kan öka de entreprenöriella prestationerna. De tar upp det resursbaserade synsättet som säger att en resurs blir mer konkurrenskraftig om den ej går att imitera, och ju mer specifik resursen är, desto högre kommer den förväntade återbäringen att bli. För att uppnå ej imiterbara resurser bör företaget undvika generella humankapitalinvesteringar och istället satsa på specifika investeringar; så som industri- och entreprenörsspecifika investeringar. Bosma et al. poängterar även vikten av att inte låta sig luras av de kostnader som ej går att återvinna, s.k. sunk costs, det vill säga att när investeringarna görs påverkar detta vinsterna negativt de första åren, och att det kan komma att ta mer än två år innan man kan börja se skörden av investeringarna.

3.3 Analysmodell

Teorierna som presenterats i detta kapitel är valda utifrån respektive teoris relevans till den problematik kring humankapital och humankapitalinvesteringarna som författarna valt att lyfta fram i denna uppsats.

Humankapitalteorin lägger den grundläggande förståelsen för vad humankapital är, och hur man ska förhålla sig till området. Författarna ser en koppling mellan den problematik som finns kring investeringar i människor och de kostnader som detta medför. Dessutom krävs det utifrån

problematiken kring humankapitalinvesteringar en förståelse för att investeringen följer människan och inte företaget. Kopplingen till människan som en resurs lyfts fram i teorin om det resursbaserade synsättet. Där kan författarna bättre förstå hur de undersökta entreprenörsbolagen tänker när det kommer till humankapital som en resurs, och hur de resonerar när detta införskaffas eller utvecklas. Teorierna kring entreprenörsbolag är väsentliga för att kunna förstå ett entreprenörsbolags karaktär och vad karaktären har för möjligheter och avarter. De utmaningar som kan uppstå i ett entreprenörsbolag när externa ägare lyfts in, så väl som innovationsbenägenhet och förmågan att vara föregripande, behandlas i teorierna. Dessa återkopplas till problematiseringen kring den strategiska och den operativa verksamheten. Författarna anser att det utifrån den framdiskuterade problematiken är viktigt att få både en förståelse och en specifik kunskap kring entreprenörsbolag och hur de ska förhålla sig till sin strävan efter att utvecklas, för att maximera sina prestationer.

I de tidigare studierna finner författarna stöd för hur viktigt humankapitalet är för entreprenörsbolag. Förståelsen och problematiken kring vad man har för personal och hur de agerar är viktig att beakta och kopplas tydligt till tidigare studier som påvisar kopplingen mellan intellektuellt kapital och att lyckas med ett nystartat bolag. Ett entreprenörsbolags tillväxt och förmåga att nå framgång är problemområden som kan kopplas till tidigare studier kring vikten av entreprenörernas erfarenheter. Det kan också kopplas till hur humankapital och riskkapital påverkar just tillväxt. Författarna ser att om man återigen lyfter fram problematiken kring humankapitalinvesteringar och förmågan att värdera dessa, så lyfter de tidigare studierna fram flera olika infallsvinklar som kan ge en fingervisning kring hur denna problematik skall bemötas. Framförallt diskuterar dessa kring medarbetares motivation och prestation, samt hur specifika humankapitalinvesteringar, trots sin kostnad, kan generera resurser som inte går att imitera.

Det är denna sammankoppling mellan problematik och teori som skapar en plattform inför utformningen av intervjuunderlaget som används som ett verktyg i genomförandet av empirin.

4. Empiri

4.1 Respondenter

Gastrofy AB (hädanefter Gastrofy) registrerades år 2012, och de har fram till idag (december 2013) jobbat med att utveckla sin tjänst, som nu är aktuell för lansering. I stora drag handlar deras koncept om att man via deras hemsida ska kunna beställa hem mat/ingredienser baserat på de recept som väljs. Gastrofy har två (var fram tills nyligen tre) anställda exklusive VD. De anställda inklusive VD äger tillsammans majoriteten av bolaget, och resterande del ägs av investerare.

WarmBreeze Studios AB (Hädanefter WS) registrerades år 2011. Deras tjänst går ut på att erbjuda en app som ska användas som ett träningsredskap. Man skapar en fiktiv person (avatar) i appen, och när användaren tränar i det verkliga livet kan träningsinformationen föras in i appen. Avataren kommer då att stiga i nivå, och möjligheter till andra uppgraderingar kommer att låsas upp. Bolaget har fyra anställda exklusive VD, och dessa personer äger tillsammans med VD:n en majoritet av bolaget. Två större investerare samt en affärsängel har också ägarskap i bolaget

YouPic AB (hädanefter YouPic) registrerades och startade upp år 2012. Deras tjänst går i stora drag ut på att tillhandahålla en plattform där fotografer kan lägga upp sina bilder, men samtidigt få inspiration och lärdomar från andra fotografer. Bolaget har totalt tre anställda exklusive VD. VD:n äger majoriteten av bolaget, en investerare äger en stor del, några affärsänglar har ägarskap och två av de anställda äger minoritetsposter.

Aluwave AB (hädanefter Aluwave) startade som ett bolag år 2005. Aluwave är ett producerande företag vars affärsidé i stora drag går ut på att erbjuda kunder LED-moduler och system (ljuslösningar). De är elva anställda inklusive VD, där majoriteten av de anställda är delägare. Aluwave har även institutionella ägare, större investerare, några affärsänglar samt grundarna som fortfarande är delägare.

Fyndiq AB (hädanefter Fyndiq) grundades år 2009. Fyndiq kan beskrivas som ett fyndvaruhus på nätet, där de sammanställer andra butikers erbjudanden på en och samma hemsida. De är 55 anställda inklusive VD. Ägarna består av de fem medgrundarna samt investerare och affärsänglar.

Lets Deal AB (hädanefter Let's Deal) registrerades år 2009. Let's Deal tar tillsammans med samarbetsföretag fram kunderbjudanden, som Let's Deal sedan kan erbjuda sina användare via sina plattformar. De är för tillfället 65 anställda inklusive VD. Koncernen Schibsted Media Group äger majoriteten av företaget, de två grundarna (däribland VD:n) äger den största delen av resterande aktier, medan några av de tidigaste anställda samt ett par affärsänglar äger resterande minoritetsposter.

4.2 Resultat från intervjuer

4.2.1 Humankapitalets struktur i entreprenörsbolag

Entreprenörsbolag 1-3 år

När de tre yngre bolagen pratar om hur huvudstrukturen kring humankapital ser ut i respektive entreprenörsbolag så lyfter Gastrofy fram att de till en början hade överlappande kunskaper, och att de därför var tvungna att externt hyra in konsulter som kunde bidra med sina kunskaper och kompetenser. Både YouPic och WS har en större kunskapsbredd inom bolagen, och de märker därför inte av någon brist på en specifik kunskap eller erfarenhet för tillfället. Det är för samtliga tre nystartade bolag oerhört viktigt att de har rätt personer i bolaget, det vill säga att det ska finnas ett stort driv samt en stor passion för bolagets visioner. Alla tre påpekar även vikten av att de individer som jobbar är självgående och initiativtagande.

De tre bolagen svarar samtliga att de inte i någon större utsträckning medvetet arbetar med humankapital, utan att det är utvecklingen av tjänsten som ligger i fokus. Gastrofy och YouPic lägger nästan alla sina finansiella resurser på den hårda verksamheten, med undantag för någon anställd som får betalt. WS däremot har fått in så pass mycket riskkapital att de har kunnat börja betala ut löner till samtliga anställda. VD:n och de anställda är dock medvetna om att pengarna kan komma att ta slut, och att löner då kanske inte längre är aktuellt. WS arbetar även i viss mån med förmåner, så som att alla anställda får gymkort och telefon. Vad alla tre bolag konstaterar är att om inte pengarna finns, så måste man motivera de anställda på andra sätt. Den gemensamma nämnaren i detta fall är att de i stor utsträckning erbjuder ägarandelar, vilket de tror motiverar de anställda att jobba hårdare eftersom de nu är delaktiga på en annan nivå.

Entreprenörsbolag 4-8 år

De tre äldre bolagen; Aluwave, Let's Deal och Fyndiq konstaterar alla att det är viktigt att de anställda ska ha rätt driv och passion för jobbet. Aluwave fokuserar på att personen ska ha rätt

attityd, men framför allt rätt kompetenser. De anställda inom bolaget har olika kompetenser, och därmed olika arbetsområden. Fyndiq konstaterar att allteftersom de har vuxit så har ägarna hamnat längre och längre ifrån de anställda. I början behövde de inte ta hänsyn till någon, medan de nu faktiskt måste relatera till andra individer. Allteftersom de blivit fler och fler anställda så har de varit tvungna att utöka management och kommunikationsvägarna. Fyndiq satsar mycket på att flytta över ägandet till de anställda, och då inte ägande som i ägarandelar, utan att de ska få så mycket ansvar att de känner sig behövda. De menar på att eftersom deras verksamhet är igång dygnet runt så måste alla individer ha rätt kunskap och förmåga att ta rätt beslut. Let's Deal vill också att alla ska ha mycket ansvar och befogenheter, men att de anställda ändå ska ha tydligt avskilda arbetsuppgifter. Let's Deals VD menar på att i början gick det an att alla gjorde allt, men allteftersom organisationen växer så måste de anställda ha definierade arbetsområden; de är nu ute efter specialister och inte generalister. För att de anställda ska veta hur de ligger till samt för att ha möjligheten att utvecklas så satsar Let's Deal mycket på kontinuerliga utvecklingssamtal, och de poängterar hur stor roll återkoppling faktiskt har för de anställdas möjligheter att prestera. Fyndiq är inne på samma spår, och de menar på att kommunikationen inom företaget måste gå åt båda håll. Både Fyndiq och Let's Deal säger också att det är viktigt att lönen inte spelar för stor roll för den anställde, utan att de också ska drivas av andra mål, så som att vilja lära sig mer och kunna hantera mer ansvar. Let's Deal gör här emellertid ett undantag för sina säljare, eftersom de där tror att lönen är den främsta motivationsfaktorn, varför försäljningspersonalen också får lön baserat på ett provisionssystem. Som Let's Deal ser det så måste man satsa på alla anställda från början genom att ge dem rätt stimulans. Om den anställda skulle välja att sluta så menar Let's Deal på att det är en oerhört stor investering i form av löner och avgifter som går förlorad, samtidigt som man måste göra samma investering igen för att träna upp en ny person.

Aluwave säger att de inte tänker på humankapitalet i någon större utsträckning, men att de jobbar mycket med optionsprogram och bonusar. Optionsprogrammen gör, enligt Aluwave, att alla känner sig delaktiga i bolaget. Bonusar baseras på hur väl det går för företaget i stort, vilket är en av anledningarna till varför de ska försöka avveckla bonusprogrammen, då de tror att den enskilde anställda inte kan påverka företagets lönsamhet i stort. I övrigt så satsar de mycket på frihet under ansvar. Let's Deal använder bara bonussystem för sin säljavdelning, eftersom de aktivt kan påverka sin lön. Fyndiq satsar i övrigt på starka avdelningschefer, vilket de tror kommer hjälpa företaget framåt. Let's Deal satsar mycket på att de anställda ska känna att de kan utvecklas i den riktning de önskar, bland annat genom att låta dem utbildas inom vissa

områden om de så skulle önska. I övrigt vill de skapa en teamkänsla genom att ha en hel del kick-offer där alla kontor träffas, något som också sker på avdelningsnivå. Let's Deal tycker också att det är viktigt att alla i bolaget får en kontinuerlig uppdatering om hur det ser ut i bolaget, alltså de vill ge en helhetsbild över hur bolagets situation ser ut för tillfället.

4.2.2 Humankapitalets utvecklingsprocess i entreprenörsbolag

Entreprenörsbolag 1-3 år

När det kommer till humankapitalets utvecklingsprocess, och specifikt hur entreprenörsbolagen skaffar humankapital, så svarar Gastrofy att de jobbar med sitt eget nätverk, både det sociala och direkt personliga kontakter. Både Gastrofy och YouPic väljer att annonsera på relevanta sidor och att nyttja universitetslistor för att locka mastersstudenter med relevant bakgrund. YouPic söker då framför allt efter studenter som letar examensarbete. Denna urvalsgrupp passar bäst in i Lean Startup¹ och ger mer eller mindre gratis arbetskraft under hela examensarbetets projekttid. YouPic poängterar dock att det inte räcker med att ha fem års studier på pappret, utan man måste också ha kunskaper som sträcker sig utanför studierna. Hälften av WS medarbetare kontaktade bolaget själva, och det gäller framförallt de som jobbar mot de sociala medierna. Övriga medarbetare har rekryterats genom kontakter eller sökts upp på internet. WS poängterar att det viktiga är att tidigt ge en potentiell ny medarbetare ett litet projekt att jobba med, för att på så sätt kunna se hur de jobbar och vad de kan prestera. Rent generellt så tror WS att utbildning inte spelar någon roll när de rekryterar, utan att det nästan uteslutande handlar om vad de har gjort och vad de kan tillföra.

En resurs är en del av entreprenörsbolagets humankapital och YouPic beskriver en bra resurs som någon som hela tiden gör sin efterforskning och ser till att hålla sig uppdaterad. De beskriver att de försöker hitta rätt medarbetare som har de rätta egenskaperna redan från första dagen, men att den kompakta strukturen och förmågan att sporra varandra inom bolaget kommer att hjälpa till och utveckla varje medarbetare. Gastrofy lyfter fram visioner som är i linje med teamet, att det bästa humankapitalet är det som kan se längre fram i tiden. De skulle dock allra helst välja att ta in en färdig resurs med mycket erfarenhet istället för att utveckla den själv. WS vill se medarbetare, eller resurser, som ifrågasätter. WS vill bli ifrågasatta hela tiden istället för att ha en massa ja-sägare. Det är viktigt att medarbetarna är ärliga, något som

¹ Lean Startup grundas på tankar om Lean Production, där man använder resurser på ett flexibelt sätt samtidigt som man eliminerar onödiga tillvägagångssätt. Detta gör att man kan korta ner tiden för produktutvecklingscyklerna (Ries, 2011).

de tycker märks tidigt när de kommunicerar med dem, men det är också viktigt att de har samma passion och driv som grundaren själv. Vidare säger de att om dessa byggstenar i bolaget försvinner så dör också bolaget.

Medarbetarnas hos WS efterfrågar knappt humankapital, och de tror att detta beror på att bolaget är så pass nytt och det inte finns några resurser att ta ifrån. Även hos Gastrofy och YouPic saknas dialogen kring personalens efterfrågan på humankapital då fokus ligger på produkten. YouPic förstår att alla i det långa loppet strävar efter förmåner, utbildning m.m., men att det inte är realistiskt i dagsläget. De ser dock att det saknas lite enklare samkväm, och hoppas det är något som de kan ha inom en snar framtid.

Gastrofy berättar att humankapitalinvesteringarna under bolagets första verksamhetstid har förändrats på så sätt att det nu siktar snävare och mer specifikt. YouPic anser att inget har ändrats, och även WS är inne på samma spår, men berättar också att de har lärt sig att aldrig hyra in kompetens, och då åsyftar de specifikt vital kompetens för bolaget.

YouPic anser att deras tätt arbetande team har skapat en känsla av ett kompisgäng, vilket i sin tur leder till att alla individer sporras och utvecklas. Det är framförallt kreativiteten och den korta ledtiden från idé till verklighet som gör att alla vill vara med och bidra och fortsätta drivas framåt. För Gastrofy handlar det om att erbjuda andelar i bolaget och att ha en arbetsplats med bra dynamik, där man satsar på de anställdas välmående och flexibiliteten dem emellan. WS talar i hårda värden om ägarandelar och gymkort, men framförallt handlar det om att de anställda uppskattar den nära relationen med användarna och det brinnande intresset för att lyckas med produkten och visionerna. Det finns inga barriärer som stoppar och medarbetarna ser inte på sina arbeten som ett jobb.

Entreprenörsbolag 4-8 år

Aluwave skaffar sitt humankapital genom olika typer av nätverk och personliga kontakter. Fyndiq fokuserar på hitta rätt humankapital för verksamheten, och då handlar det inte bara om en persons erfarenheter eller utbildning, utan vad personen inspireras av och vilka värderingar man har. I dagsläget söker de efter oslipade diamanter som kan vara med i bolagets snabba takt framåt och fånga upp saker på vägen. Fyndiq jobbar med allt från regelrätt rekrytering till hackathon, föreläsningar, egna kanaler, sociala medier och hittelön. Även Let's Deal skaffade

från början humankapital via vänner, bekanta och gamla kollegor, men använder sig idag även mycket av annonser på diverse jobbsidor samt interna annonser inom Schibsted.

Aluwave beskriver en bra resurs som driven, med rätt attityd, ansvarsfull och kompetent, med drivet som det absolut viktigaste och de andra i därpå fallande skala. De berättar också att de beroende på position i bolaget väljer om de skall ta in en färdigutvecklad resurs, eller om de ska ta in en resurs de kan utveckla själva. För att lyckas med den produktionsverksamhet de bedriver, behövde de få in rätt kompetenser med rätt driv och attityd. Let's Deal kopplar ordet resurs till människa och lyfter fram att personer som jobbar hårt, som vill utvecklas och är intresserade av att göra det man jobbar med effektivare och bättre, kan kallas en bra resurs. De lyfter fram exemplet för en person som kommer in i en roll med ett visst ansvar och en viss befogenhet, men inte bara löser den rollen utan också försöker göra saker och ting bättre både inom sin roll och för verksamheten i stort. Let's Deal vill gärna utveckla sina resurser själva och tar hellre in en person som söker sitt första jobb och exempelvis har en kvalificerad yrkesutbildning eller säljutbildning med sig. Fokus ligger på personens driv och vilja att utvecklas, och för att lyckas där förespråkar de medarbetare som inte är för stora för sin roll, utan som kan utvecklas i och med den. När det kommer till Fyndiq, beskriver de en bra resurs som en person som med sin erfarenhet och kunskap är en tänkande individ som vill ta ansvar. Att man har förmågan att säga ifrån, att det finns en kommunikation och att vardagen går ut på att testa saker och att avfärda de som inte är tillräckligt bra. Vidare berättar Fyndiq att en bra resurs också är en person som intresserar sig för att vara med och bygga sin egen resa i bolaget, en person med vinnarskalle. Vad gäller utvecklingen av resurser, så anser Fyndiq att det inte finns några färdigutvecklade resurser, utan alla är oslipade diamanter, fast på olika sätt.

När det kommer till humankapital som medarbetarna efterfrågar, så förklarar Let's Deal att det som medarbetarna mest önskar sig är ordning och reda, s.k. hygienfaktorer, att man vet vem man är i pusslet och att man får feedback. När personal anställs handlar det under det första halvåret bara om att lösa sin uppgift, men sedan smyger det sig på att de vill ta sig framåt. Let's Deal erbjuder bl.a. pensionsförsäkring, privat sjukförsäkring, friskvårdsbidrag, och även dator och mobil för de som behöver detta i sin roll. Fyndiq ser att det efterfrågas kompetensutveckling i exempelvis sakfrågor och ledarskap, vilket kan utvecklas både internt och externt. De jobbar med ett eget internt initiativ som de kallar Fyndiq Academy, där medarbetare från olika avdelningar får internutbilda andra avdelningar. De tillägger också att ju mer de växer, desto mer efterfrågas utbildning och utveckling via externa forum. Fyndiq tror mer på t.ex.

företagshälsovård och friskvårdsbidrag än att höja löner "bara för att". Aluwave berättar att de jobbar med sitt bonussystem som efterfrågas, och framförallt efterfrågas information i bolaget, så att de anställda vet hur det går och vad de tillför i bolaget.

Humankapitalinvesteringar kan ändras över tid, men Aluwave berättar att deras policy har legat fast fram till idag, men att det eventuellt kan komma förändringar framöver. För Fyndiqs del har det inte ändrats när det kommer till de mjuka värdena som baseras på deras egen kultur, men rekryteringarna har ökat i takt med Fyndiqs tillväxt. Let's Deal berättar att deras humankapitalinvesteringar har kommit mer i fokus de senaste åren. Tidigt var de inte så medvetna, men verktygen har allteftersom kommit på plats och insikten kring att man måste jobba mer metodiskt och strukturerat har blivit mer uppenbart.

För att behålla humankapital i bolaget berättar Fyndiq att man jobbar mycket med sin kultur, som får varje medarbetare att känna sig som en del av bolaget, att man är viktig och att man kan bidra. Även Let's Deal poängterar att om man trivs och utvecklas så vill man vara en del av bolaget och driva det framåt. Aluwave tittar initialt efter personer som attraheras av att arbeta i entreprenörsbolag och försöker behålla dessa genom att hitta motiverande arbetsuppgifter. Personalen skall kunna trivas i en "kaosartad miljö" och vilja vara med och bidra på många ställen, och på så sätt kan man behålla sitt humankapital.

4.2.3 Entreprenörsbolagens investeringspolicy för humankapital och riskkapitalinvesterares påverkan på humankapital

Entreprenörsbolag 1-3 år

Det ter sig tydligt bland de tre yngre bolagen att inget av dem ägnat många tankar åt en investeringspolicy rörande humankapital, utan all deras fokus ligger på att utveckla den hårda verksamheten. YouPic säger att humankapital inte är något de sitter och reflekterar över, utan det är något som bara finns där. De tre bolagen har dock en del tankar om vad de skulle vilja göra för investeringar i framtiden. En gemensam nämnare för dessa tre bolag är att de alla skulle vilja investera i en utökad personalstyrka, framförallt vill de alla ta in personal med erfarenheter och kunskaper inom vissa specifika områden. Vidare känner Gastrofy bland annat att utbildning skulle behövas för grundarna för att de bättre ska kunna förstå alla komponenter i bolaget. WS nämner att de skulle vilja investera i optionsprogram och utbildningar, men även andra förmåner så som till exempel gratis luncher. Det är tydligt att de tre bolagen vill investera i hygienfaktorer så som riktiga lokaler, betala ut löner, ta in ny personal, erbjuda

företagshälsovård m.fl. Om de i framtiden skulle vilja införa en investeringspolicy så säger Gastrofy att de skulle vilja vara mer konkreta när det kommer till sitt humankapital, men samtidigt skapa en atmosfär som gör att de attraherar människor som har samma passion och driv som de andra inom bolaget. Det YouPic skulle vilja ändra på är att ha möjligheten att utöka sin personalstyrka till 20-30 utvecklare. WS skulle vilja ta in personer som har några års erfarenhet inom entreprenörsbranschen, och gärna folk som gjort ett lyckosamt entreprenörsbolagsavslut tidigare, då de tror att den personen kan komma in med rutin och styra upp den ”vilda västern” som nu råder. WS tillägger också att de skulle vilja lägga pengar på saker som kan bidra till en rolig arbetsplats, till exempel som en basketplan och eget gym på kontoret m.m. Ingen av de tre bolagen ger dock indikationer på att de vill ha, eller införa, en officiell investeringspolicy.

I de tre yngre bolagen är majoritetsägarna de som driver bolaget. Ingen av bolagen känner att de får påtryckningar från övriga investerare rörande humankapitalinvesteringar, utan de känner alla att de kan göra som de vill. På frågan hur de tror att en extrainvestering av riskkapital kan komma att påverka deras humankapitalinvesteringar så svarar WS att det skulle ge dem möjligheten att utöka dessa investeringar, men att det beror på när man får investeringarna. Får man dem tidigt i bolagets uppstart så kan man från början fokusera annorlunda, men kommer riskkapitalet in senare så får man istället möjligheten att förändra humankapitalinvesteringarna till det positiva. Både Gastrofy och YouPic tror också att en extrainvestering av riskkapital hade kunnat hjälpa dem att utöka sina humankapitalinvesteringar, men YouPic poängterar emellertid att det beror på hur mycket pengar de får, samt om investeraren vill öronmärka kapitalet till den hårda verksamheten. I det skede YouPic befinner sig i nu så tror de att utbetalning av löner skulle kunna bli aktuellt, men att det finansiella kapitalet i övrigt skulle riktas mot den hårda verksamheten. När riskkapitalister kommer in i bolaget med kapital kan de också bidra med humankapital i form av kunskaper och erfarenheter. Gastrofy värderar det extra humankapitalet riskkapitalisterna kan bidra med väldigt högt, medan YouPic och WS uppskattar det, men menar på att det egentligen inte har så stor betydelse.

Entreprenörsbolag 4-8 år

Ingen av de tre äldre bolagen har en uttalad investeringspolicy vad gäller humankapitalinvesteringar, men de har likväl en hel del tankar kring vad för typ av humankapital de vill investera i samt vad för typ av humankapital de investerar i idag. Fyndiq konstaterar att det är deras team som är deras konkurrensfördel, och att det är teamet som gör

dem till ”kick-ass”. De försöker därför nu bygga upp en kultur som gör att alla ska trivas på sin arbetsplats. De är dock tydliga med att de inte vill ha anställda som är där på grund av en hög lön, utan alla som jobbar för dem ska vara där för att de vill arbeta för Fyndiq, och lönen ska absolut inte vara den främsta drivkraften. Aluwave betalar för tillfället inte ut speciellt höga löner, utan de ger istället bonusar, men som tidigare nämnt vill de avveckla bonussystem, för att istället betala ut marknadsmässiga löner. De nämner också att de skulle vilja ändra sina investeringar till något som mer liknar ett riktigt bolag, det vill säga genom att erbjuda hygienfaktorer. Något Aluwave inte vill investera i är externa utbildningar, då de känner att internutbildningar är mer lämpliga.

Let’s Deal menar på att man inte kan investera för mycket i människans utveckling, och både Fyndiq och Let’s Deal nämner som tidigare att investeringarna inte nödvändigtvis ska vara just högre löner, utan de menar på att det kan vara allt från småsaker som frukost på morgonen och gemensamma middagar, till utbildningar och vidareutveckling av varje individ. Det är just dessa mjuka värden som Aluwave känner att de skulle vilja utveckla för att få ett bättre och starkare team. Både Fyndiq och Let’s Deal är nöjda med hur de investerar i sitt humankapital, och känner båda att de bara ska fortsätta på samma spår som de är inne på nu. Let’s Deal menar på att lön sällan är anledningen till varför personal slutar, utan det är nästan alltid andra faktorer som då spelat in; så som hur personen i fråga trivs och känner sig behandlad. Det är därför de mjuka värdena är så pass viktiga för Let’s Deal.

Ingen av de tre äldre bolagen känner att ägarna och styrelsen påverkar deras humankapitalinvesteringar i någon större utsträckning. Både Let’s Deal och Aluwave känner att de får göra i princip hur de vill, så länge det sköts. Fyndiq säger dock att de kan påverkas indirekt eftersom de har personer med mycket erfarenheter i styrelsen, och att dessa personer kan fungera som en inspirationskälla till hur de ska hantera sina humankapitalinvesteringar.

På frågan hur respondenterna tror att en extrainvestering av riskkapital skulle kunna påverka deras humankapitalinvesteringar så svarar både Let’s Deal och Fyndiq att det inte skulle påverka dem, eftersom de båda redan har tillräckligt med finansiella resurser. Aluwave svarar också att det inte skulle påverka deras humankapitalinvesteringar, men anledningen för dem är att ett tillskott i kapital i så fall behöver gå till den hårda verksamheten istället. Det humankapital riskkapitalister bidrar med värderar ingen av de tre äldre bolagen särskilt högt, men de noterar ändå fördelarna med att riskkapitalisterna eventuellt kan bidra med kunskaper och erfarenheter.

4.2.4 Humankapitalinvesteringars betydelse för entreprenörsbolags framgång

Entreprenörsbolag 1-3 år

De tre yngre bolagens åsikter kring vilken påverkan styrelsemedlemmarnas och företagsledarnas förståelse för humankapital, för respektive bolag, kan ha för att skapa bättre lönsamhet går något isär. VD:n för Gastrofy respektive WS tror att påverkan kan vara större i framtiden, men att de idag inte jobbar med humankapital på ett sådant sätt att de skulle kunna dra nytta av deras egenskaper. Fokus ligger på att arbeta med det humankapital som finns i bolagen idag och att lyckas med den produkt man ämnar sälja. YouPic tror inte att styrelsens förståelse för humankapital har någon inverkan alls.

När författarna bad bolagen att resonera kring hur en förändring i investeringspolicyn för humankapital skulle kunna skapa högre lönsamhet, så svarade Gastrofy att de tidigt hade svårt att hitta rätt medarbetare, men att de nu försöker se till att ha strategier som hjälper dem att få in rätt person för bolaget. De säger dock att denna process kan ta lite tid och de lyfter fram att det i det kortsiktiga perspektivet finns en risk för en ökad kostnad. För YouPic handlar det inte om att skapa lönsamhet idag, utan om att växa, och då åsyftas primärt antalet användare av deras tjänst, men också att utöka personalstyrkan. VD:n för WS tror att en ändring i investeringspolicyn kring humankapital skulle kunna skapa högre lönsamhet när jobbet blir roligare, och roligare blir det genom satsningar på arbetsmiljö och struktur. Dessa satsningar har som ambition att få jobbet att kännas som en hobby och då vågar medarbetaren ta fler risker i sin roll för att nå framgång.

Humankapitalinvesteringar kan göras för att exempelvis öka kompetensen eller förädla kulturen, eller enbart för att få en högre lönsamhet, och enligt VD:n för Gastrofy så skulle de vilja göra humankapitalinvesteringar för att båda delarna ska förbättras, men att de ännu inte har gjort dessa på grund av kostnadsskäl. Både WS och YouPic lägger fokus på kompetenshöjning, kunskapsutbyte och på bolagskulturen eftersom de eftersträvar tillväxt och inte lönsamhet för tillfället.

En optimal humankapitalinvestering beskrivs av YouPic som att de dubblar antalet utvecklare de har. De vill hitta personer som är så lika de som redan jobbar så att de kan behålla befintliga synergieffekter. Detta gör att alla står kvar i samma båt, vilket då gör att den gemensamma motivationen kommer hjälpa dem att lyckas. WS beskriver det som att man får in humankapital som har gjort en liknande resa förut, som har specifik branschkunskap men också är hungrig

och har drivkraft. Gastrofy beskriver optimalt humankapital som att man hittar en person som är smartare än sig själv, samt att man breddar kompetensspannet och tillför kompetens som har erfarenhet av liknande branschprojekt. Dessutom säger de att det är viktigt att inte ge bort för mycket ägarkapital i det optimala scenariot.

Entreprenörsbolag 4-8 år

På frågan om styrelsemedlemmarnas och företagsledningens förståelse för humankapital kan skapa en bättre lönsamhet, svarar alla tre äldre bolag att detta mycket väl kan vara en bidragande faktor. Aluwave lyfter att institutionerna som är involverade i bolaget är beredda att stötta deras tillväxt och hjälpa till med rekryteringar genom sina nätverk. Let's Deal var noga med att förstå vad deras majoritetsägare Schibsted kunde tillföra förutom pengar. Det är viktigt att få en möjlighet att jobba långsiktigt och att man har samma synsätt och värderingar. Fyndiq poängterar att det är grundarnas och företagsledningens tankar som skapar möjligheterna i organisationen och kring kulturen. Det är viktigt att ha rätt team, organisation och medarbetare.

Aluwave ser att en förändring i investeringspolicy för humankapital kan skapa högre lönsamhet på lång sikt, men att det då är viktigt att kunna behålla sin personal. De anser att en hälsolösning inte gör medarbetarna effektivare och att kostnaden inte kan motiveras idag. Det gäller att förstå vad som sporrar personalen och driver dem framåt. Fyndiq poängterar att de inte direkt vill ändra något i dagsläget, utan snarare förfina, och på så sätt skapa högre lönsamhet både i det korta och det långa perspektivet. Det handlar om att kunna integrera en erfaren person i bolaget och få denne att inkorporera Fyndiqs kultur och mål. Let's Deal vill inte ändra något i sin investeringspolicy idag.

Alla tre bolagen anser att det primärt är viktigast att göra humankapitalinvesteringar för att till exempel öka kunskapen och kompetensen såväl som att stärka arbetsklimatet och kulturen i bolaget. Om man lyckas med dessa bitar kommer resultatet bli att intäkterna ökar. Aluwave poängterar dock att det är viktigt att kunna avveckla medarbetare som inte fungerar i organisationen, något som de tidigare inte varit bra på.

En optimal humankapitalinvestering kan enligt Aluwave vara att hitta en person som man tar in i bolaget som kan bidra från första stund. Enligt dem handlar det framförallt om att hitta positiva signaler, vilka i sin tur genererar ett bidrag till verksamheten. Let's Deals talar om att man måste ha tydliga utvecklingsplaner för varje medarbetare och på så sätt skapa något

optimalt. Exempelvis att sätta upp en 1-2 årsplan för en medarbetare, och sedan driva vissa av att klara av den på kortare tid än genomsnittet medan andra hellre följer den utstakade planen. VD:n för Fyndiq talar om att en optimal humankapitalinvestering är en investering som kan leva av sig själv utan att behöva underhållas varje dag. Det är också något som faller in i samma kultur och tänk, samt är delaktig i organisationen på alla de sätt som vi driver.

5. Analys

I analyskapitel väljer författarna att först analysera kring de två delforskningsfrågorna, för att sedan knyta an till huvudforskningsfrågan.

5.1 Humankapitalets struktur och utveckling i entreprenörsbolag

Den första delforskningsfrågan lyder:

Hur ser humankapitalstrukturen ut i entreprenörsbolag och hur utvecklas den när bolagen mognar?

Enligt humankapitalteorin är det viktigt att entreprenörerna har en stor *kunskapsbredd* för att underlätta verksamheten och för att bättre kunna ta till vara på möjligheter när de uppkommer. Eftersom studien talar om att rätt personer ska ha rätt driv och passion, kan man lätt förstå de komplikationer som kan uppstå om man tar in extern hjälp för essentiella delar av verksamheten. Precis som ett av de yngre bolagen i studien nämner så hade detta varit något de försökt undvika om de skulle få chansen att starta om bolaget. Ett annat av de yngre bolagen i studien nämner också de att de aldrig skulle vilja ha extern hjälp till de essentiella delarna av verksamheten. Det går även att se utvecklingen av kunskapsbredden i företagen genom att se till de äldre bolagen i studien. I företagets tidiga skede handlar det om att varje entreprenör måste ha en kunskapsbredd för att lättare förstå alla faktorer inom verksamheten. Ett av de äldre bolagen i studien valde i början att knyta till sig individer som var väldigt mångsidiga och lösningsfokuserade. Allteftersom bolagen blir äldre och personalstyrkan växer, så börjar det snarare handla om att ta in personer med specifika kunskaper. Samtliga tre äldre bolag i studien har gått mot denna typ av struktur när det kommer till personalen.

Chen och Chang (2013) talar om vikten av att *tillfredsställa sina anställda* så att de känner sig nöjda, vilket då kommer att öka deras prestationer. Studien visar på tydliga skillnader mellan de nyare och äldre bolagen om hur de förhåller sig till sitt humankapital, men samtidigt framträder tendenser som tyder på att utfallet blir detsamma. De nystartade bolagen lägger inte mycket finansiella resurser på humankapital, och många av de anställda får heller inte lön, och de som får lön vet med sig att den i värsta fall kan utebli. I de äldre bolagen har de alla råd att betala ut löner, de erbjuder utbildningar, utvecklingssamtal, bonusprogram, frukostar m.fl. I de nystartade bolagen är de anställda, trots uteblivna humankapitalinvesteringar, ändå nöjda med upplägget. Bolagen kan inte erbjuda mycket mer än *ägarandelar*, men det verkar istället som

att de anställda drivs av känslan att vara så pass delaktiga i en skapandeprocess, att det är motivation nog. Zahra (1996) och Sevilir (2010) pratar om just detta, känslan att jobba för sin egen vinnings skull, och därigenom också jobba för att öka värdet på sin ägarandel, och att detta fungerar mycket bra som motivation. De nyare i studien bolagen erbjuder också mycket varierade arbetsuppgifter, eftersom alla behöver göra allt, vilket också verkar vara en drivkraft. I de äldre bolagen, där arbetsuppgifterna smalnar av och specificeras, och allteftersom de finansiella resurserna ökar, börjar företagen investera mer i personalen. Till synes räcker inte längre arbetet i sig som drivkraft, samtidigt som de anställda givetvis vet med sig att de kan kräva mer, och därför måste mer finansiella resurser läggas på dem. Två av de äldre bolagen i studien strävar dock efter att lön och andra materiella belöningar inte ska vara anledningen till varför de jobbar, utan de vill bibehålla drivkrafter genom utmanande och tillfredsställande arbetsuppgifter och arbetsklimat.

När kvalitén och kvantiteten av humankapital som någon besitter ökar, då ökar också personens prestation (Becker, 1964). Om detta sammankopplas med en individs så kallade *kunskapskorridor* (Ronstadt, 1988) syns ett tydligt mönster enligt författarna när det kommer till hur entreprenörsbolagen skaffar humankapital. Studien visar på en genomgående trend, att det i bolagets initiala skede är viktigt att få in medarbetare med *rätt driv*, med rätt kompetens och som har en förmåga att kunna lösa många problem inom varierande områden. Rekryteringen av humankapital för de yngre bolagen sker primärt genom personliga kontaktnät eller sociala kontaktnätssfärer vilket enligt författarna baserar sig på att man tidigt vill förstå vilken typ av individer som är tillgängliga och intresserade, samt att det finns en närbelägen referens som kan gå i god för individen. Författarna ser att det sker ett skifte i rekryteringsprocessen när bolagen blir äldre och växer i storlek. Det är inte enbart rekryteringskanalerna som utökas, utan även synen på att utveckla resurserna förändras. Enligt det resursbaserade synsättet så är de mest intressanta resurserna de som utvecklas internt (Dierickx och Cool, 1989). Detta leder enligt författarna till att om det företagsspecifika humankapitalet skall bibehållas och utvecklas måste man utveckla resurserna i en symbios tillsammans med den existerande *bolagskulturen*, de mål man satt upp och på ett smidigt sätt integrera befintliga resurser med nyinkomna. Just *utvecklingen av befintliga resurser* är en faktor som de tre äldre bolagen i studien lägger vikt på och författarna kan se en koppling till Bosmas et al. (2004) teorier kring att utveckla resurser som inte går att kopiera, som fasas in i de olika bolagens kulturer, värdegrund och arbetssätt, och som formas med ett driv och en vilja att utveckla bolaget och sig själva. När det kommer till de etiska aspekterna kring

resurshandling, så tar de äldre bolagen ett tydligt ställningstagande när de fokuserar på att utveckla sina befintliga resurser. Det handlar om att få dem att växa så att de kan tillföra maximalt till bolagets framgång, istället för att kortsiktigt förbrukas och sedan kastas ut. Detta synsätt kring resurshandling anser författarna är moraliskt rätt. Författarna ser också vissa risker med att resurser vill söka sig från bolaget om de inte får möjlighet att utvecklas, precis som Sevilir (2010) kommer fram till. Det torde vara så att om en resurs i form av en anställd, som har varit delaktig från starten av bolaget, får rätt verktyg att jobba med för att kunna utveckla verksamheten och sig själv, inte kommer bli intresserad av att byta arbetsgivare.

Medarbetare i entreprenörsbolag efterfrågar olika typer av humankapital. Författarna ser att skillnaderna beror på flera faktorer; i vilket skede bolaget är (ålder, tillväxtfas/stabil fas, personalstorlek), vilka preferenser medarbetaren har kring humankapital, vilken affärsverksamheten är, samt vilken typ av arbetsmiljö som existerar. Entreprenörsbolagen strävar, precis som Chen och Chang (2013) beskriver, efter *motivation för innovation*, något som studien genomsyras av, men författarna ser en ännu starkare koppling till Chen och Chang (2013) och deras teorier kring företagens beteendemönster. Uteslutande för alla sex undersökta entreprenörsbolag är att det finns en typ av bolagskultur och innovationsanda med ett starkt driv, som gör att bolagen kan ta kliv framåt. Vare sig det gäller i det korta perspektivet att nå fram med en produkt eller ett tillväxtmål, eller i det långa perspektivet när man kan börja se vinst och organisationen börjar sätta sig.

Att humankapitalinvesteringar blir allt viktigare ju äldre ett entreprenörsbolag blir, är tydligt för författarna. Detta återspeglas också i de åsikter som lyfts fram i studien kring de humankapitalinvesteringar som görs, och skulle kunna göras, samt vilka lärdomar man har tagit. För yngre bolag handlar det framförallt om att vara innovativa, risktagande och föregripande enligt de teorier Covin och Zahra (1995) tar upp. Författarna uppfattar att det primärt handlar om att få rätt resurs med rätt humankapital på plats så tidigt det bara går och som tidigare konstaterat, att undvika att ta in extern hjälp, då detta blir både lösryckt och dyrt. För de äldre bolagen ser författarna en annan tendens eftersom bolagen har blivit mer stabila. De behöver möta en ökad efterfrågan på humankapital både från medarbetare och från bolaget i stort, för att kunna tillgodose behov så som rekrytering, ledarskap m.m.

Möjligheten till att kunna *behålla humankapital* varierar mellan de yngre och de äldre bolagen i studien. Författarna ser, precis som har diskuterat tidigare, att det både efterfrågas och erbjuds

ägarandelar i framförallt de yngre bolagen. Ägarandelar är dock inte det enda som görs för att behålla humankapital. Både de yngre och de äldre bolagen i studien talar varmt om sin företagskultur, sin förmåga att skapa kreativa grupper, att de skapar känslan av att varje individ är viktig, att man tillför bolaget något och att man får ta ansvar. Än en gång ser man en tydlig koppling till Chen och Chang (2013) och vikten i att skapa ett tydligt och omtyckt beteendemönster som i sin tur skapar motivation och en känsla av deltagande.

5.2 Entreprenörsbolags investeringspolicy för humankapital i kortare och längre tidsperspektiv

Den andra delforskningsfrågan lyder:

Hur kan ett entreprenörsbolags investeringspolicy för humankapitalutveckling skapa högre lönsamhet i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv?

Inget av bolagen i studien har en uttalad investeringspolicy. Skillnader författarna ändå kan urskilja mellan de yngre respektive äldre bolagen är att de äldre bolagen, med undantag för ett av dem, har en hel del tydliga tankar och reflektioner över hur de i dagsläget vill förhålla sig till humankapital. Colombo och Grilli (2009) talar om hur ett bolags flexibilitet rörande investeringar kan öka då kapital flödar in i bolaget, och det är just så de yngre bolagen resonerar, eftersom de har en hel del tankar om vad de skulle vilja investera i så fort det finansiella kapitalet tillåter. Studien påvisar att de yngre bolagen skulle vilja investera i ny personal som kan komma in med erfarenheter och spetskompetens. Ett av de yngre bolagen nämner specifikt att de skulle vilja ha in en person som gjort ett lyckosamt avslut från ett entreprenörsbolag. Att ta in personer med entreprenörserfarenhet går hand i hand med bland annat Dimovs (2010) tankar, som säger att entreprenöriella, eller mer specifikt industriella, erfarenheter är viktiga för att skapa ett lyckosamt entreprenörsbolag. Även Gary Becker (1964) tar upp erfarenheter och kunskaper som humankapitalets viktigaste beståndsdelar. Författarna ser dock en övergång från dessa tankar då bolagen växer. Två av de äldre bolagen i studien, som i dagens läge har fler än 50 anställda, svarar att erfarenhet inte är lika viktiga då de tar in ny personal, utan de ser snarare till att kunskaperna finns där samt att personen är rätt för uppgiften. Så länge de rätta grundegenskaperna finns, menar de på att de kan träna upp personen till att bli en bra resurs. Att kunskaperna är en viktig del av humankapital nämns bland annat i Beckers (1964, 1993) humankapitalteori, men att de äldre bolagen inte längre eftersöker erfarenheter i samma utsträckning. Författarna anser att det kan bero på att övergången från att vara ett

entreprenörsbolag till att närma sig ett riktigt bolag börjar bli uppenbar, eftersom finansiella möjligheter finns tillgängliga för att forma den anställdes kunskaper och erfarenheter.

Zahra (1996) menar på att en risk med att ta in riskkapitalister kan vara att de enbart vill se en utveckling av den hårda verksamheten. Ingen av respondenterna i studien känner dock att investerarna påverkat deras humankapitalinvesteringar, utan alla känner att de har den frihet som önskas. Däremot så används investerare och ägare som bollplank för att få hjälp och vägledning i vissa frågor. Utifrån vad författarna ser i studien, så väljer de yngre bolagen ändå att satsa på den hårda verksamheten, vilket skulle kunna vara en anledning till att inga komplikationer har uppstått. Alltså kan författarna inte uppfatta några negativa aspekter på bolagens samarbeten med riskkapitalister. Colombo och Grillis (2009) tankar om riskkapitalister bekräftar i viss mån detta, då de talar om hur betydelsefullt riskkapital kan vara i ett tidigt skede. Detta är något man kan se bevis på hos de nystartade bolagen. Två av de yngre bolagen i studien har fått in riskkapital, men inte så mycket att det täcker utgifter utöver de som är nödvändiga för den hårda verksamheten. Detta gör att de inte har råd att betala ut lön till samtliga anställda, men även andra förmåner går förlorade. Som tidigare konstaterat så är den satsen hållbar ett tag, men förr eller senare måste bolagen få in kapital, antingen från verksamheten eller från riskkapitalister. Ett av de yngre bolagen i studien har fått in så pass mycket riskkapital att de kan betala ut löner.

Lönsamhet är generellt sett viktigt för alla bolag, men för entreprenörsbolag är det först några år fram i tiden som det blir viktigt, och innan dess handlar det om att bygga upp en fungerande produkt eller tjänst, organisation, kultur och att få den *tillväxt* som eftersträvas. Precis som Covin och Zahra (1995) skriver så är det nödvändigt att använda en lång tidshorisont. När det kommer till styrelsemedlemmarnas och företagsledarnas förståelse för humankapital och att genom den skapa högre lönsamhet, så ser författarna en skillnad mellan de yngre och de äldre bolagen i studien. Shane (2003) poängterar fördelen med att ha en bredd av arbetslivserfarenhet och Marvel och Lumpkin (2007) att denna bredd kan vara en nyckelfaktor för bolagets framgång, och om man kopplar detta till styrelsemedlemmar och företagsledare, så är det framförallt inom de äldre bolagen som man ser att detta kan vara till stor nytta. Delvis handlar det om att kunna använda ett större nätverk för rekryteringar, men också att kunna arbeta långsiktigt och behålla humankapital. Även Colombo och Grilli (2009) lyfter fram att en av de två nycklarna till framgång för nystartade bolag är humankapitalet hos grundarna, men att det är viktigt att det är fokuserat till den nystartade verksamheten. Författarna ser att flera av de

undersökta bolagen i studien vill använda sig av kunskap från andra som tidigare drivit entreprenörsbolag. Det är dock så att framförallt de yngre bolagen ser att det först är lite längre fram som det kommer till störst nytta. Denna syn på entreprenöriell erfarenhet som tillförs bolaget går till viss del emot de teorier som lyfts fram i detta stycke. Det är alltså inte uppenbart från företagsledarnas sida att de kan tillgodogöra sig denna kunskapskälla under entreprenörsbolagets tidiga år, även om de skulle vilja det. Författarna anser dock att erfarenhet i bolagets tidigaste skeenden kan hjälpa bolaget att finna rätt väg mot framgång, eftersom de då minskar risken med att ta fel beslut. Detta är något som ett av de yngre bolagen i studien indirekt lyfte fram, när de berättade att om de fick chansen att starta om på nytt, skulle de ändra vissa val.

Studien indikerar att de yngre entreprenörsbolagen befinner sig i det som Peña (2002) kallar utvecklingsstadiet, där bolagen både måste bygga upp en fungerande organisation och samtidigt anpassa sig till marknaden. Författarna ser därför en tendens att en förändring i investeringspolicyn inte skulle göra någon stor förändring för verksamheten, även om man i detta skede precis som ett av de yngre bolagen i studien poängterar att det går att utveckla och förfinna bl.a. företagskulturen och mindre humankapitalinvesteringar. De äldre bolagen i studien poängterar att de inte vill göra några ändringar i befintlig policy, men ett av bolagen lyfter fram den enligt författarna viktigaste aspekten som en förändring av humankapitalinvesteringspolicyn kan generera, att behålla befintligt humankapital, vilket i sin tur kan skapa lönsamhet på längre sikt.

Om avsaknaden av investeringspolicy för humankapital hänger ihop med att inget av bolagen har fokus på lönsamhet idag, är svårt att klargöra. De yngre entreprenörsbolagen i studien befinner sig i ett så pass tidigt skede att fokus ligger på att bygga upp organisationen, utveckla och lansera sin produkt, samt binda upp finansiering. Lönsamhet ligger långt fram i tidshorisonten och ligger således långt ner på respektive bolags prioriteringslistor. Nästa steg i deras utvecklingsprocess handlar om tillväxt; tillväxt vad gäller att bolaget växer i antalet medarbetare och i antalet användare eller kunder som utnyttjar deras tjänster eller produkter. De äldre bolagen är i dagsläget inne i en tillväxtfas, och även om ett par av bolagen skulle kunna generera vinster, så gäller även för dem att tillväxt ligger i fokus och inte lönsamhet.

5.3 Optimalt humankapital

Samspelet mellan de två delforskningsfrågorna leder fram till uppsatsens huvudforskningsfråga:

Vilket är det mest optimala sättet att investera i humankapital för entreprenörsbolag?

En optimal humankapitalinvestering kan beskrivas på flera olika sätt, och det är precis så studiens respondenter har gjort. Även om bolagen i studien spänner över olika teknikområden och verksamhetstid, så ser författarna att man kan lyfta fram flera av bolagens syn på optimal humankapitalinvestering. Den i studien framträdande åsikten hos de yngre bolagen är att man får in humankapital som har en kompetens som tillför på andra sätt än de befintliga, och framförallt vill man få in branschspecifikt humankapital som har gjort resan förut men fortfarande är hungrigt på framgång. Författarna ser en tydlig koppling till Dimov (2010) och teorierna att entreprenöriell erfarenhet genererar ett framgångsrikt företag. Det räcker dock inte enligt Dimov (2010) att bara ta in generell erfarenhet, utan för att lyckas behöver den vara branschspecifik, vilket är precis vad de yngre bolagen efterfrågar. För de äldre bolagen handlar det om att ha en tydlig plan för humankapitalet, att ta in medarbetare som kan bidra och som faller in i kulturen och som inte behöver underhållas, utan kan sköta sig själva. Detta synsätt återkopplar till humankapitalets roll kring beteendemönster i bolaget (Chen och Chang, 2013), och även att medarbetarna innehar en viss kunskapsbredd för att lätt kunna anpassa sig till sin roll (Ronstadt, 1988; Shane, 2003; Marvel och Lumpkin, 2007).

Med hjälp av denna analys av respondenternas syn på en optimal humankapitalinvestering, samt analysen från de två delforskningsfrågorna vill författarna försöka svara på uppsatsens huvudforskningsfråga. Vad man kan förstå från analysen är, precis som det nämns i problemdiskussionen, att det är oerhört svårt att ge en typ av humankapitalinvesteringar benämningen optimal. En bidragande faktor till detta är att alla bolag är olika, och därför har de också olika preferenser. De kan också befinna sig i olika faser i sin utveckling, vilket de entreprenörsbolag författarna undersökt gör.

Författarna tycker sig dock kunna urskilja vissa faktorer som en optimal humankapitalinvestering kan innefatta. En optimal humankapitalinvestering i ett bolags tidiga skede är att erbjuda ägarandelar, eftersom företaget ej har andra resurser att erbjuda. Detta gör att den anställdes driv ökar, eftersom den anställda då jobbar för ett bolag han eller hon nu är

delägare i. Givetvis går det inte i längden att erbjuda ägarandelar till alla, utan allteftersom bolaget utvecklas så måste de gå över till att istället våga ge ansvar till de anställda. De måste också se till att investera i verktyg som gör att företagskulturen utvecklas till något som uppmanar till eget initiativ, driftighet och innovationsanda. Samtidigt måste ett bolag se till att satsa tillräckligt med resurser på att få tag i de rätta medarbetarna, och våga investera i dem så att de i sin tur utvecklas och formas efter bolagets tankar och visioner. Det är viktigt att såväl medarbetare som ledare i entreprenörsbolaget har en kunskapsbredd. Detta gäller framförallt i bolagets tidigaste skeenden där entreprenörserfarenhet kan vara nyckeln till om man gör rätt val eller inte. Författarna ser också tendenser till att investeringar i de så kallade hygienfaktorerna är väsentliga i det långa loppet, för att personalen ska känna sig nöjda. Det är emellertid inte dessa investeringar som genererar ett optimalt humankapital.

Den optimala humankapitalinvesteringen för entreprenörsbolag innebär alltså att tillhandahålla en tillfredsställande miljö med tillfredsställande arbetsuppgifter till den rätta individen med det rätta drivet, för att individen själv ska kunna bidra med så mycket som möjligt. Dessutom krävs det i ett entreprenörsbolags tidigaste skede en erfarenhet hos företagsledningen optimerad för att leda det specifika bolaget till framgång.

6. Slutsatser och rekommendationer

6.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen kring hur entreprenörsbolag förhåller sig till investeringar i humankapital samt hur utvecklingen av entreprenörsbolagen påverkar dessa investeringar. Författarna tror att de med denna studie lyckats komma åt en del av kärnan av vad det mest optimala sättet att investera i humankapital handlar om för entreprenörsbolag, och framförallt visar studien på hur tankarna förändras allteftersom bolagen utvecklas. Det ter sig tydligt att humankapitaltankarna är olika beroende på vilket stadie bolaget befinner sig i. De yngre bolagen talar om att de inte har ägnat många tankar åt humankapital, men författarna ser ändå att det lilla de gör skapar ett driv hos de anställda; ett driv som äldre och mer utvecklade bolag måste jobba hårdare för att uppnå. Alltså vill författarna konstatera att unga entreprenörsbolag inte behöver investera lika mycket i humankapital, men allteftersom bolagen växer så kommer dessa humankapitalinvesteringar behöva växa. Författarna kan med dessa insikter se att denna studie kan bidra teoretiskt till forskningen kring entreprenörsbolag och humankapital.

Författarna har också lyckats urskilja en tydlig prioriteringsståndpunkt hos entreprenörsbolagen; nämligen att ingen av bolagen prioriterar lönsamhet där de befinner sig idag. Givetvis är lönsamhet ett långsiktigt mål för samtliga undersökta entreprenörsbolag, men alla fokuserar idag på tillväxt. Detta betyder att de vågar investera kapital i verksamheten där det behövs, utan att investeringen nödvändigtvis generar vinst i det korta perspektivet. Författarna konstaterar att investeringarna sker primärt i den operativa verksamheten, men även i viss mån i att behålla, förbättra och utöka det humankapital man har.

6.2 Rekommendationer

Författarna ser att studiens praktiska bidrag kan sammanfattas i följande rekommendationer:

- I ett entreprenörsbolags tidigaste skede är det viktigt att få in specifik entreprenöriell erfarenhet, för att minska risken att ta felaktiga beslut.
- Tilldela tillräckligt mycket tid och resurser på att hitta rätt individ från början, så att resursen har rätt driv och samma vision som de övriga i bolaget.

- Om finansiella resurser saknas när entreprenörsbolaget är ungt, erbjud då istället ägarandelar som kan motivera varje medarbetare att jobba för sin egen framgång.
- Erbjud mycket ansvar så att de anställda kan gå sina egna vägar för att nå uppsatta mål
- Tilldela nödvändiga resurser på att skapa en god företagskultur och arbetsmiljö, samt att jobba för att kulturen sätter sig i grunden

6.3 Förslag på framtida forskning

Författarna anser att det skulle kunna vara intressant att också fördjupa sig i hur de anställda ser på humankapital och hur de upplever detta. Även styrelseledamöters syn på humankapitalinvesteringar skulle vara intressanta att forska i. Denna studie har blivit något begränsad i den mån att den bara har analyserat de olika VD:arnas syn på humankapital för respektive entreprenörsbolag. Författarna föreslår också en breddning av de olika entreprenörsbolagens nationalitet såväl som entreprenörsbolagens verksamhetsområden, för att på så sätt få ett större djup i studien. Om dessa nya faktorer vävs in i en framtida studie, skulle detta kunna skapa en bredare empiri och möjligtvis ett annat utfall.

Källförteckning

- Arbnor, I., Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120
- Becker, G.S. (1964 & 1993). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. The university of Chicago Press, Chicago
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund
- Bosma, N., van Praag, M., Thurik, R., de Wit, G. (2004). *The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups*. Small Business Economics, Vol. 23:3, pp 227-236.
- Chen, M-H., Chang, Y-Y. (2013). *The impacts of human capital in enhancing new venture's performance: Competence, motivation and creativity*. Journal of Knowledge-based Innovation in China, Vol. 5:2, pp.146-168
- Colombo, M. G., Grilli, L. (2009). *A capital partnership: how human and venture capital affect the growth of high-tech start-ups*. Strategic Change, Vol. 18, pp. 231–23
- Covin, J. G., Zahra, S. A. (1995). *Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis*. Journal of Business Venturing, Vol. 10:1, pp. 43–58.
- Covin, J.G., Miles, M.P. (1999). *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*. Entrepreneurship Theory and Practice, 23:3, pp. 47–63.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science, Vol. 35:12, pp. 1504-1511.
- Dimov, D. (2010). *Nascent Entrepreneurs and Venture Emergence: Opportunity Confidence, Human Capital, and Early Planning*. Journal of management studies, Vol. 47:6, pp 1123-1153
- Echols, E. M. (2005). *Invest in people*. Leadership Excellence, Vol. 22:6, p. 20.

Ghoshal, S., Hahn, M., Moran, P. (2000). *Organizing for firm growth: The interaction between resource-accumulating and organizing processes*. I *Competence, Governance, and Entrepreneurship: Advances in Economic Strategy Research*. Foss, N., Mahnke, V. (red.), pp. 146-167. Oxford University Press Inc., New York.

Jacobsen D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

Marvel, M. R., Lumpkin, G. T. (2007). *Technology Entrepreneurs' Human Capital and Its Effects on Innovation Radicalness*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31:6, pp. 807-828.

Peña, I. (2002). *Intellectual capital and business start-up success*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3:2, pp. 180-198.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group, New York.

Ronstadt, R. (1988). The corridor principle. *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, pp. 31–40.

Roos, G., and Roos, L. (1997). *Measuring your company's intellectual performance*. *Long Range Planning*, Vol. 30:3, pp. 413-426.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. Pearson Education Limited, Gosport

Schultz, T. W. (1961). *Investment in human capital*. *The American Economic Review*, Vol. 51:1, pp. 1-17.

Schultz, T. W. (1971). *Investment in human capital: the role of education and of research*. The Free Press, New York

Sevilir, M. (2010). *Human capital investment, new firm creation and venture capital*. *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 19:4, pp. 483-508

Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Edward Elgar, Cheltenham

Van de Ven, A.H. (1986). *Central Problems in the Management of Innovation*. Management Science, Vol. 32:5, pp. 590-607

Van de Ven, A.H., Hudson, R., Schroeder, D.R. (1984). *Designing new business start-ups: entrepreneurial, organizational and ecological considerations*. Journal of Management, Vol. 10:1, pp. 89-107.

Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, Vol. 5:2, pp. 171–180.

Williamson, O. E. (1963). *Managerial Discretion and Business Behavior*. The American Economic Review, Vol. 53:5, pp. 1032-1057.

Zahra, S. A. (1996). *Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities*. The Academy of Management Journal, Vol. 39:6, pp. 1713-1735.

Internet

Affärsvärlden, <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2532058.ece>
(Hämtat 2013-11-12)

Veckans affärer, <http://www.va.se/nyheter/sveriges-humankapital-femte-basta-i-varlden-564161> (Hämtat 2013-11-12)

Oxford Dictionaries, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/human-capital?q=human+capital> (Hämtat 2013-11-15)

Respondenter

Bengtsson, Felix, Gastrofy AB, 2013-12-10

Hars, Alexander, Lets Deal AB, 2013-12-12

Mohammed, Amer, Warmbreeze Studios AB, 2013-12-18

Nayar, Dinesh, Fyndiq AB, 2013-12-13

Razazi, Navid, YouPic AB, 2013-12-13

Stålhandske, Jonas, Aluwave AB, 2013-12-11

Bilaga 1

Hur skulle ni beskriva humankapital?

Hur utformar ni *huvudstrukturen* av humankapitalet i ert företag?

Vad är humankapitalstrukturens innehåll i ert företag?

Hur arbetar ni med humankapital och varför?

Hur skaffar ni humankapital?

Hur skulle ni beskriva en bra resurs? (utifrån humankapitalperspektivet)

Utvecklar ni sådana resurser själva eller väljer ni att ta in de som är färdigutvecklade?

Vad är företagets investeringspolicy för humankapital?

Vilken typ av humankapital skulle ni vilja investera i imorgon?

Vilken typ av humankapital vill ni inte använda er av/utveckla?

Hur påverkar ägarna policyn för företagets humankapitalinvesteringar?

Kan styrelsemedlemmarnas och företagsledarnas kapacitet för att förstå humankapital ha någon betydelse för hur företagets humankapital skaffas, behålls och utvecklas för att skapa bättre lönsamhet?

På vilket sätt skulle ni vilja förändra den investeringspolicy och/eller investeringsstrategi ni har för humankapital?

På vilket sätt tror ni att en sådan förändring skulle kunna skapa högre lönsamhet i ett kortare respektive ett längre perspektiv?

Hur tror ni att en extrainvestering av riskkapital skulle påverka era humankapitalinvesteringar?

Vilka olika typer av humankapital efterfrågar anställda i ert bolag?

Hur ser ni på risken att en medarbetare i chefsposition skulle kunna jobba för en egen agenda när det kommer till ex. egna förmåner?

Vilka trender kring humankapitalinvesteringar i entreprenörsbolag är tydliga idag?

Har ni något annat entreprenörsbolag/bolag som förebild?

Hur har era humankapitalinvesteringar förändrats över bolagets första tre år?

eller

Hur har era humankapitalinvesteringar förändrats över bolagets fyra till åtta år?

Görs humankapitalinvesteringar för att ex. öka kunskapen och kompetensen och stärka arbetsklimatet/kulturen, eller uteslutande för att skapa större intäkter?

Hur behåller ni humankapital?

Beskriv hur en optimal humankapitalinvestering ser ut för er?

Vad skulle krävas för att uppnå den?

Följande frågor kan besvaras per mail.

Om ni tar in riskkapital i ert bolag, hur värderar ni då det humankapital som riskkapitalisterna kan ta med sig?

Intervall:

Ej av betydelse: 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 :Av mycket stor betydelse

Kan man säga att en tidig investering i humankapital är mer eller mindre viktigt än en senare investering i humankapital när det kommer till entreprenörsbolagets möjligheter att lyckas?

Intervall:

Tidig investering: 5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3 – 4 - 5 :Sen investering

Skulle du ändra ditt val om vi tog med att entreprenörsbolaget har begränsade ekonomiska resurser?

Intervall:

Tidig investering: 5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3 – 4 - 5 :Sen investering

Vilka av följande humankapitalinvesteringar anser Ni är viktigast för att ett entreprenörsbolag skall kunna växa?

Rangordna

1-9 (1 är viktigast, 9 minst viktigt men inte nödvändigtvis oviktigt):

- Internutbildningar
- Externa utbildningar
- Bonus
- Ägarandelar
- Hälsovård
- Förbereda anställda och deras familjer för omställningar i arbetsmiljön
- Befordran
- Konferenser/Kick Off
- Löneförmåner