

Örebro 2015

# Rapport

---

## Nyföretagande och inkubatorverksamhet

En studie av entreprenörers syn på företagande och inkubatorverksamhet

Helén Stockhult

## Förord

Nya lösningar är avgörande för ett samhälles välmående och framåtskridande. Gamla liksom nya problem kräver ständig utveckling av nya eller gamla organisationer (såväl företag som offentliga och ideella verksamheter). Unga människor är med sin nyfikenhet och energi en viktig resurs i detta utvecklingsarbete. Det är därför avgörande för en region att hitta metoder och verktyg för att stödja, inspirera och ingjuta mod hos fler människor som kan utmana befintliga tankemönster och organisationslösningar.

I den undersökning som här avrapporteras har vi studerat en satsning på att skapa en ”studentkorridor” för idé- och företagsutveckling hos unga människor kring universitetet. Satsningen genomfördes - i det hus som idag heter NetCity - för 15 år sedan och innebar att ett antal konstellationer av individer gavs möjlighet att flytta in med sin idé eller sitt embryo till ett företag/verksamhet i en gemensam korridor för att driva den vidare. I korridoren gavs inte bara stöd och inspiration från de andra deltagarna utan också i form av mer erfarna entreprenörer och experter (mentorer). Idag - 15 år senare - är det intressant att notera hur denna satsning inte bara mynnat ut i ett antal intressanta företag (som sysselsätter ca 100 personer) utan också hur de iblandade individerna/entreprenörerna utvecklats och bidragit till samhällsutvecklingen på andra sätt.

Målsättningen med rapporten är att samla erfarenheter och lärdomar från denna satsning som vi kan ta med oss i det fortsatta arbetet att möjliggöra kreativitet och utveckling av individer och samhälle i Örebroregionen och kring Örebro universitet. Undersökningen är genomförd av fil. dr Helen Stockhult som idag forskar och undervisar om organisationer och individer, ofta med ett teoretiskt perspektiv som omfattar både engagemang och ansvarstagande.

Örebro 2015-01-16

*Markus Klinton, ekon dr*  
*Projektledare Örebro universitet Uppdrag AB*

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	5
1.1. Bakgrund till rapporten .....	5
1.2. Studiens genomförande .....	8
<b>2. Science Parks och inkubatorer – en forskningsöversikt</b> .....	9
2.1 Huvudsakligt innehåll i forskning om inkubatorer .....	11
2.2 Företagsutveckling – ett resultat av inkubatorverksamhet? .....	13
2.3 Inkubatorverksamhet – för framtiden .....	14
<b>3. Företagen ”i korridoren”</b> .....	16
3.1 Impera .....	16
3.2 IT-mästaren .....	19
3.3 Tele Coaching .....	21
3.4 Kylskåpspoesi .....	25
3.5 Svea tandvård .....	28
3.6 Filter .....	29
3.7 Dagens skiva/Dagens bok .....	32
3.8 Sammanfattning av företagens berättelser .....	33
3.8.1 Fysiska faciliteter .....	33
3.8.2 Socialt värde .....	34
3.8.3 Formen och konceptet .....	34
<b>4. Exempel på inkubatormiljöer i Sverige idag</b> .....	35
4.1 Coffice i Norrköping .....	35
4.2 Lund VentureLab .....	39
<b>5. Workshop om entreprenörskap på Örebro universitet</b> .....	40
5.1 Framgångsfaktorer för framgångsrika entreprenör .....	41
5.2 Strukturers del i framgången – och motgången .....	41
5.3 Dialogdiskussioner .....	42
<b>6. Avslutande analys och slutsatser</b> .....	45
6.1 Entreprenörerna som individer och som grupp .....	45
6.2 Korridoren som möjliggörare av resurser .....	46
6.2.1 Tillträde till resurser, värdeskapande miljö samt lärande och dialog .....	47
6.3 Korridorens inverkan på individernas fortsatta entreprenörskap och företagande .....	48
6.4 Analys av framtida företagsstöd gentemot målgruppen studententreprenörer .....	51
6.5 Slutsatser och avslutande diskussion .....	52
<b>Referensförteckning</b> .....	54
<b>Bilaga 1</b> .....	56
<b>Bilaga 2</b> .....	57
<b>Bilaga 3</b> .....	58
<b>Bilaga 4</b> .....	59

## 1. Inledning

Det finns idag ett antal aktörer som verkar för att nyföretagande skall öka samt utvecklas i en positiv anda och därmed bidra till den regionala tillväxten. Inte minst är universitet och högskolor tillsammans med regionala organisationer viktiga aktörer för att stärka de entreprenöriella inslagen, både i utbildning och bland studenters innovationsvilja generellt. De statliga direktiven avseende universitetens och högskolornas roll i detta arbete formaliserades redan 1997 då samverkansdirektivet introducerades (Bengtsson, 2009). I den för ett par år sedan genomförda kartläggningen och analysen av innovationsstödande verksamhet vid landets universitet och högskolor, konstaterar dock utredaren att det är svårt att ge en sammanfattande bild över hur sådant arbete bedrivs. Detta beror i huvudsak på att uppdragen varit otydliga och lämnat stort utrymme för egna tolkningar (SOU 2012: 41).

Antagandet att starka regioner präglas av många och framgångsrika företag är i linje med de aktiviteter som vidtas för att utveckla inte minst studenters vilja att utveckla, prova och genomföra nya affärsidéer i praktiken.

I handlingsplanen för Örebroregionens utvecklingsåtgärder avseende innovationer och entreprenörskap konstateras i inledningen:

”Örebroregionen behöver fortsätta att utveckla arbetet kring innovation och entreprenörskap för att vara en fortsatt konkurrenskraftig region. Regionen är i behov av att fler nya idéer och innovationer kommer ut på marknaden. Detta ger förutsättningar för nya företag och ger befintliga företag en möjlighet att växa. Vilket i sin tur skapar konkurrens, förnyelse av näringslivet och bidrar till ökad sysselsättning. Ett tydligt och utvecklat samarbete mellan näringsliv, akademi, ideell och offentlig sektor är en förutsättning för att vår region ska utvecklas.”

*Innovation & Entreprenörskap, Handlingsplan för Örebroregionen 2014-2016*

Phan, Siegel & Wright (2005) menar att området science parks och inkubatorer är snårigt och komplext men att man utifrån tidigare studier som är gjorda kan se några områden som forskningen kan delas in i. En grupp studier fokuserar på möjligheterna och förutsättningarna för inkubatorverksamhet medan andra snarare bedömer och utvärderar inkubatorn. Den tredje forskningsinriktningen ser på problematiken ur ett systemperspektiv med aktörer som universitet, regioner samt staten i fokus, medan andra undersökningar tydligare fokuserar de individuella entreprenörerna (Phan et al, 2005).

Den här studien ansluter sig till den sistnämnda kategorin vilken i huvudsak fokuserar det entreprenöriella perspektivet och den individuella entreprenören, för att genom detta utveckla kunskapen om inkubatorer och därmed öka förståelsen för denna typ av stödjande verksamhet. Den övergripande intentionen med föreliggande rapport är således att utveckla förståelsen för hur och vad som kan utgöra en framgångsrik inkubatorverksamhet med syftet att främja innovationer och företag för framtiden och därmed även stärka regionens tillväxt.

Studien kan också ses som ytterligare en del i det arbete som är inlett av Region Örebro län och Örebro universitet vilket avser att stärka miljön för nya företag i allmänhet och studenters entreprenöriella ambitioner och vilja i synnerhet (se t ex Klinton, 2014).

### 1.1. Bakgrund till rapporten

För lite drygt 15 år sedan, mellan åren 1998-2003/2004, fanns det en stödjande verksamhet på NetCity i Örebro där cirka ett 10-tal företag medverkade. Verksamheten var delvis kopplad

till Örebro universitet och kan enklast beskrivas som en slags studentinkubatormiljö<sup>1</sup>. I likhet med många andra verksamheter av denna art låg den geografiskt placerad nära universitetet. Miljön innehöll allt ifrån ändamålsenliga och billiga lokaler, utrustning och andra kontorsfaciliteter till att även omfatta utveckling i form av seminarier och workshops. En sammantagen helhet i syfte att stötta de nya företagen kopplade till inkubatorverksamheten.

Studiens fokus är riktad mot de företag som satt i det som kom att kallas ”korridoren” vilken var belägen på ett av våningsplanen i NetCity huset. Korridoren var ett samarbete mellan Business Science Park, Örebro universitet och ett antal andra aktörer från näringslivet i Örebro. En del av ansvaret för korridoren hamnade informellt också på Drivhuset<sup>2</sup> trots att de inte hade något uttalat formellt ansvar för verksamheten. Däremot startade Drivhuset sin verksamhet i slutet av 1990-talet och underförstått så menar personer som var med på den tiden att korridoren allmänt sågs som ”Drivhuskorridoren”. Men det förekom egentligen aldrig någon aktiv affärscoaching från vare sig Drivhuset eller annan aktör kopplad till korridoren utan mentaliteten var snarare; ”Kan vi göra något så säg till”?

Företagen i korridoren drevs till största delen av unga studenter som stod mitt i valet mellan att så småningom bli anställda eller att istället satsa på att bli sin egen arbetsgivare. Vissa av entreprenörerna hade startat sitt företag medan de fortfarande var studenter medan andra gjorde det i anslutning till examen och den direkta tiden efter examen.

Studententreprenörernas erfarenheter är viktiga att ta tillvara då flertalet av dessa företag idag utvecklats till lönsamma små- och medelstora företag. Studententreprenörer utgjorde därmed huvudparten av de medverkande och utvalda företagen i korridoren och som gavs möjlighet att delta i den då existerande inkubatormiljön. Där fanns även de entreprenörer som istället startat sina företag efter ett tag ute i arbetslivet. Miljön var inte stängd för någon. Att man hamnade i korridoren handlade mycket om tillfälligheter och kontakter. Det fanns ingen direkt selekteringsprocess utan verksamheten var tillräckligt stor för att räcka till för dem som ville delta.

Entreprenörerna i studien har därför olika bakgrund och olika affärsidéer. Däremot kan alla utom ett kategoriseras som tjänsteföretag. Flera av de idag aktiva företagen är fortfarande verksamma i Örebro och ett av företagen har dessutom expanderat verksamheten till Karlstad och Stockholm.

Idag, ca 15 år efter starten, har i princip alla företag från korridoren överlevt (eller blivit uppköpta).

Se tabell på företagen och deras omsättning.

---

<sup>1</sup> I avsnitt 2 återfinns en forskningsöversikt av Science Parks och inkubatorer.

<sup>2</sup> Drivhuset startade i Örebro i slutet av 1990-talet och hade då som nu lokaler på Örebro universitet. Mikael Melitshenko och Klas Brynte arbetade vid denna tidpunkt på Drivhuset, Örebro universitet. Idag finns Drivhuset på drygt 10 platser i Sverige och hjälper unga personer, företrädesvis studenter, att utveckla sina idéer.

Företag 2015	Start	Omsättning 2013 <sup>3</sup>	Antal anställda 2013
Impera	1998	15 mkr	18
IT-mästaren	1998	44 mkr	31
Tele Coaching	1997	17 mkr	21
Kylskåpspoesi	1998	20 mkr	12
Svea Tandvård	1999	11 (2011) Uppköpta	10
Filter & Dagens skiva/bok	1998/1999	Uppköpta	0
<b>Summa</b>		<b>107 mkr</b>	<b>92</b>

Siffrorna talar för att de aktuella företagen nått framgångar och lyckats skapa en verksamhet som fått avtryck inte bara på deras egen tillvaro och deras egna möjligheter utan även för andra. Gemensamt har de bland annat påverkat sysselsättningen i länet positivt genom att de tillsammans har drygt 90 personer anställda. Skatteintäkter liksom olika leverantörers omsättning är därför också effekter som kan antas ha genererats. Bland ovanstående företag så var också mer än hälften av entreprenörerna studenter som flyttat till Örebro för studier. Dessa personer blev kvar i regionen, bor och verkar här tillsammans med sina familjer, vilket är ännu en positiv effekt.

Schwartz (2009) konstaterar i en undersökning bland 352 tyska inkubatorföretag att tiden företaget befinner sig inom inkubatorverksamheten med dess möjligheter samt på vilket sätt *man tillgodogör sig* de erbjudna resurserna, har betydelse för överlevnaden. Annars finns få kvalitativa beskrivningar av företags utveckling och överlevnadsgrad tiden efter att man lämnat inkubatorn. Att belysa uppfattningar av inkubatorsverksamhet kopplat till företags utveckling, kan därmed ge intressanta aspekter av vad det är i miljön som bidragit till utvecklingen. Den typen av studier är också intressanta för att öka kunskapen om hur stödjande insatser i samband med uppstart av nya företag kan öka överlevandegraden hos samma målgrupp.

Forskning visar här på ett intressant dilemma som även uppmärksammats tidigare. Nya och snabbväxande företag har positiva effekter på tillväxten såtillvida att de både bidrar till nya arbetstillfällen och högre produktivitet (Andersson, 2006). Detta är ett faktum samtidigt som nya företag är betydligt mer utsatta än andra företag. Hälften av de nya företagen avvecklas ofta inom en femårsperiod (se t ex. Aldrich & Ruef, 2006). Detta är ingalunda ett nytt dilemma och några självklara lösningar finns inte att hämta i forskningen. Amezcua, Grimes, Bradley & Wiklund (2013) argumenterar för att ”organizational sponsorship” som bland annat kan utgöras av en stödjande inkubatormiljö, kan bidra till en ökad överlevandegrad om den kombineras med resurser som är väl anpassade efter miljön och situationen. Men utifrån vikten av att fler företag startas och framförallt utvecklas positivt, behövs mer kunskap inom området.

<sup>3</sup> Siffrorna på omsättning och antal anställda är hämtade från [www.allabolag.com](http://www.allabolag.com)

Några av de medverkande studententreprenörerna från korridoren är exempel på företag som uppvisar en mycket hög överlevandegrad. Flera av dem har också fortsatt med andra entreprenöriella projekt. Några har utvecklat de företagsidéer de hade för 15 år sedan medan andra har utvecklat nya idéer, startat nya företag eller utvecklat andra entreprenöriella idéer och projekt som också de kan antas ha bidragit till samhällets utveckling på ett positivt sätt. Det är alltså intressant att närmare studera den miljö som fanns då de startade sina karriärer och företag för att fördjupa kunskapen om vad det var i miljön och deras förhållningssätt som bidrog till framgången. De medverkande företagen i denna studie deltog alla i inkubatorverksamheten som då fanns vid NetCity. En beskrivning av hur entreprenörerna som startade företagen uppfattade inkubatormiljön blir i det sammanhanget intressant att dra lärdomar av.

### **Syfte och undersökningsfrågor**

Studiens syfte är därmed att fördjupa förståelsen av vad som har betydelse för att unga företag startade av studententreprenörer ska bli framgångsrika och utvecklas ur ett långsiktigt perspektiv. Detta syfte uppfylls genom att dels beskriva de aktuella entreprenörernas erfarenheter av inkubatorverksamheten liksom synen på sin egen utveckling och dels att utifrån dessa erfarenheter analysera hur framtida inkubatorverksamhet för att stödja studententreprenörer skulle kunna utvecklas.

De frågor som rapporten därmed vill besvara är;

- Vilket stöd upplever de deltagande entreprenörerna att de fick av inkubatorverksamheten på NetCity?
- Vilken inverkan har detta stöd haft på individernas fortsatta entreprenörskap och företagande?
- Hur kan företagens uppfattningar och upplevelse av stödet sättas i relation till den existerande forskningen om inkubatorverksamhet och bidra till betydelsefull kunskap inför framtida företagsstöd gentemot studententreprenörer i regionen?

### **1.2 Studiens genomförande**

“Basically, we are not sure to what extent incubation works. Incubation started in 1942 (student incubator, New York) but took forms that we can see as more similar to what nourished in the 1980s in the late 1950s. Research on the topic generates as much scepticism as it does praise. There can be several reasons for this, but the nature of the phenomenon – incubation – is so sensitive to cultural, social, and economic dynamics at the time of studies, that it makes sense if incubators were notoriously difficult constructs to manage, study and build.”  
Hjort, (2013:sid 6)

Så inleds en färsk rapport som handlar om lanseringen och genomförandet av en ny inkubatorverksamhet i Lund (Hjort, 2013). Rapporten har i och med dess vetenskaplighet, aktualitet och ämne utgjort inspiration för att förstå och tolka erfarenheter också inom detta projekt. Detta gäller särskilt möjligheterna att ta sig an ett fenomen – inkubation – som tidigare beskrivits som svårfångat och påverkat av en rad olika faktorer (kulturella, sociala, ekonomiska). I föreliggande studie ligger ju dessutom händelserna ett antal år tillbaka i tiden. Eftersom denna studies ambition har varit att förstå hur de då medverkande entreprenörerna uppfattade styrkor och svagheter i inkubatormiljön - och hur de ser på företagande - så gjordes valet att låta deras berättelser få stor plats i rapporten. Det är således av intresse hur

företagarna idag ser på starten och den första tiden som företagare liksom vilken bild man har av det stöd och betydelsen av det stödet för deras möjligheter att komma igång och utvecklas.

Utifrån ovanstående förutsättningar kontaktades under sensommaren och början på hösten 2014, flertalet av de företag som startades i slutet av 1990-talet i Örebro och som på ett eller annat sätt hade en anknytning till "korridoren". Några arbetar idag med helt andra saker och i helt andra organisationer. Samtliga har dock gett sin bild av företagande nu och då, och detta blev en värdefull pusselbit i kartläggningen och analysen av vad som har betydelse för en stödjande studententreprenörs miljö. Sammanlagt har 15 intervjuer genomförts. De flesta av dem har skett genom det fysiska mötet och ett mindre antal (fyra stycken) har genomförts över telefon. Det senare har berott på avståndet till aktuell verksamhet eller person samt möjligheter för aktuella entreprenörer att avvara tid. Intervjuerna har också genomförts med människor som på något sätt har anknytning till frågornas karaktär då och/eller idag. Dessa samtal har genomförts för att både bidra till den retrospektiva bilden av den inkubatorverksamhet som fanns i Örebro runt millennieskiftet men också för att titta framåt och för att fördjupa bilden av hur stödet kan utvecklas och byggas upp i framtiden. Utgångspunkten har då varit att fördjupa förståelsen för vad det finns för aspekter att fundera över beträffande inkubatorverksamhet i den kontext vi befinner oss i nu.

Under hösten har också ett antal inkubatorer i Sverige kontaktats och studiebesök har genomförts med en av dessa, Norrköping Science Park och verksamheten Coffice/Start-up. Också detta i syfte att fördjupa bilden av hur framgångsrika inkubatorverksamheter kan utvecklas och byggas upp. Att se hur andra har gjort för att senare göra om det utifrån egna förutsättningar och erfarenheter, kan starkt bidra till framgångsrika verksamheter på sikt. Studiebesök har också genomförts på inkubatorn LEAD som är en del av Linköpings universitets innovationskontor samt den regionala samverkan som utvecklats där. Lund VentureLab är en inkubator kopplad och finansierad av Lunds universitet. Också denna inkubator har intervjuats vilket utgör en del av underlaget i rapporten.

Förutom detta arrangerade Örebro universitet, tillsammans med entreprenörer och studenter, en workshop under hösten 2014. En dag för dialog samt utbyten av erfarenheter. För att inspirera och inspireras, liksom dra nytta av erfarenheter och lärdomar sedan tidigare. Vid detta tillfälle deltog även nio studenter och det gavs möjligheter att få insikt i hur studenter idag funderar omkring nyföretagande.

Under studien så har ständiga kontakter och avstämning avseende upplägg och genomförande skett med Markus Klinton, Externa relationer, Örebro universitet. Markus har också deltagit aktivt vid studiebesöket vid Norrköping Science Park, verksamheten Coffice/Start-up samt studiebesöket på LEAD.

Rapporten inleds med en översyn och genomgång av den tidigare kunskapen och forskningen av Science Parks och inkubatorer.

## **2. Science Parks och inkubatorer – en forskningsöversikt**

Skandinavien första Science Park uppfördes i Lund under 1980-talet och gavs namnet Ideon. Vid det här laget är Ideon både välkänd och framgångsrik på många sätt. Christian Tellin som arbetar som verksamhetsutvecklare vid Lund VentureLab menar att Ideon har en stark ställning och att flera studenter som börjar inom deras inkubator senare går vidare och utvecklar nya idéer inom Ideon där inträdeskraven på nya företag är högre ställda än vad de är



hos dem. - ”Det ses som ett steg i rätt riktning att utveckla sina idéer och skapa nya projekt som realiserar på Ideon. Vår verksamhet kan i det sammanhanget beskrivas som en kreativ förinkubator”.<sup>4</sup>

En Science Park, på svenska ibland kallat forskningspark, syftar till en kreativ utvecklingsmiljö där teknik- och/eller kunskapsintensiva företag etableras och erbjuds möjligheter i form av infrastruktur, nätverk och affärsutveckling för att utveckla tillväxt inom ett område eller en region. Ett slags planerad mötesplats för företag. Ofta växer forskningsparker fram i närheten av universitet och högskolor för ett ömsesidigt utbyte mellan forskning och näringsliv för att därmed i högre utsträckning kunna bidra till ett innovativt utvecklingsklimat. En av de mest kända och mytomspunna är nog trots allt Silicon Valley. Ett idag världskänt kluster för IT- och teknologiföretag och där Stanford University har varit delaktiga i utvecklingen.

Parallellt med att ett antal forskningsparker växt fram eller planerats fram i Sverige har också ett stort antal inkubatorer, inte minst vid de svenska universiteten och högskolorna, utvecklats i snabb takt. Också det i syfte att stödja och öka tillväxten av nya företag. Det ligger nära till hands att tro att de efterföljande inkubatorerna som utvecklades i Sverige, initialt tog viss inspiration från Ideon i Lund.

En inkubator, eller företagskuvös, kan närmast beskrivas som en organisation med syfte att främja och underlätta nystartade företags väg mot tillväxt och lönsamhet. Inkubatorns främsta uppgift är att erbjuda kvalificerad affärsrådgivning och/eller affärscoaching, samt nätverk för att underlätta kontakterna med kunder, partners och investerare<sup>5</sup>. Förutom att uthyrning av lokalyta, telefon och IT-nätverk är en del tillsammans med affärsutveckling och affärscoaching, erbjuds inte sällan stödtjänster inom redovisning och ekonomistyrning, affärsjuridik, marknadsföring och rekrytering.

En inkubator kan således sägas erbjuda *”en dynamisk process för utveckling av människor, affärer och företag. Inkubatorn bistår entreprenörer med aktiv och anpassad managementsupport, finansiella, tekniska och kommersiella nätverk samt en kreativ tillväxtmiljö med tillhörande kontorsservice”*.<sup>6</sup>

Ambitionen med inkubatorverksamheten är också att genom aktiviteter och processer kommersialisera och paketera kunskap och forskning till koncept som tilltalar en marknad men också att förbättra livsvillkor som kommer av att forskning når en bredare målgrupp. Företeelsen kan på så sätt förbättra små företags livsvillkor vilket då också stärker samhällets tillväxt då just småföretagen har en stor inverkan på ett lands ekonomiska tillväxt (Lindelöf & Löfsten, 2005). Det är - i den av aktörerna skapade miljön - som de främsta styrkorna för ekonomisk överlevnad och tillväxt återfinns. Avgörande faktorer är dels den kunskapsinfrastruktur som byggs upp och dels närheten och tillgången till banker, riskkapitalister och expertorganisationer menar Löfsten, Lindelöf, Aabonen (2005).

---

<sup>4</sup> Förinkubator har beskrivits som ett första steg som har som uppgift att hjälpa företag i ett mycket tidigt skede. Det kan också vara tillfället då nya idéer skapas som senare förädlas i annan form tillsammans med andra idéer och människor. Förinkubatorer finns ofta vid universitet och högskolor.

<sup>5</sup> Organisationen *Inkubera* är Örebroregionens inkubator. Inkubera finansieras av Örebro läns landsting, Region Örebro län, Örebro kommun, Karlskoga kommun, Örebro universitet och Innovationsbron AB. Idag finns 3 st anställda på Inkubera och man har ca 12 projekt igång just nu. De som jobbar med affärscoaching på Inkubera har en bred och generell företagserfarenhet.

<sup>6</sup> <http://www.sisp.se/om-inkubatorer>

Syftet med en inkubatorverksamhet kan därmed beskrivas som tudelat. Det handlar både om att organisera verksamhet för att kommersialisera forskning genomförd av studenter och forskare samt att förenkla och underlätta för små företag att utvecklas. Men genom inkubationsverksamhet så kan även etablerade organisationer utvecklas och stärka de innovativa delarna av sin verksamhet.

I Vinnovas rapport från 2006 enas författarna om en definition av inkubatorverksamhet som utgår från ett resursbaserat synsätt som dessutom bidrar till att den som är mottagare av resurserna också ska ha nytta av dem.

*"För att en verksamhet skall betecknas som inkubator, så måste resurser skapas, koordineras och distribueras för lokaliserade företags mervärde. För att en entreprenöriell miljö inom en inkubator skall uppstå, så måste genererade resurser ha en effekt på lokaliserade företags kapacitet, beteende och förmåga till prestation. Med prestation avses överlevnad, tillväxt och lönsamhet"* (Lindelöf & Löfsten, 2005: sid 11)

Författarna poängterar att en inkubator utifrån denna definition inte ska sammanblandas med ett företagshotell även om likheter ibland kan finnas dem emellan. Utvecklingen har dock gått mot att det idag dessutom finns företagshotell som inte enbart tillhandahåller lokaler och andra fysiska faciliteter utan också resurser i form av kompetensöverföring/affärscoaching vilket uppenbarligen ökar graden av likhet.

Idag finns också ett antal nätverk och organiseringar bland småföretagare/enmansföretag som handlar om att skapa möten och dialoger genom låg grad av formalisering (exempel Guerilla Office). Styrkan med dessa löst sammansatt organiseringar ligger framförallt i de möten, dialoger och den kunskapsöverföring som skapas genom att människor träffas och utvecklar relationer. Genom förbättrade förutsättningar ifråga om t ex. kunskapsöverföring, kan också affärsutvecklingen stärkas. Nätverken är då en förutsättning för kunskapsöverföring och affärsutveckling.

UBI Index som är ett globalt nätverk med över 300 inkubatorer från ca 60 länder har rangordnat de mest framgångsrika inkubatorerna i världen utifrån hur värdefull företagsinkubatorn är för sitt "ekosystem", hur värdefull inkubatorn är för de inkuberade bolagen, samt hur attraktiv inkubatorn är för företag och andra i samhället (Veckans Affärer, 2014-06-26). Rankingens visar dels att de mest populära universiteten i världen nödvändigtvis inte har de högst rankade företagsinkubatorerna och dels att två av de svenska universitetens företagsinkubatorer placerar sig topp 25. På åttonde plats återfinns Encubator, Chalmers vid Göteborgs universitet och på 18:e plats hamnar Uppsala Innovation Centre, Uppsala universitet (ibid).<sup>7</sup>

## **2.1 Huvudsakligt innehåll i forskning om inkubatorer**

Det finns en hel del forskning som haft som ambition att utifrån skilda teoretiska perspektiv beskriva fenomenet inkubator och därigenom skapa typologier. Lindelöf och Löfstens forskning om inkubatorer konstaterar utifrån den resursbaserade modellen att inkubatorer har minst två olika funktioner. Dels handlar det om att inkubatorn kan ses som en del i en process för resursöverföring från ett ekonomiskt organisatoriskt system till det som efter ett tag ska bli en egen organisation dvs. ”spin-off effekten” (Lindelöf & Löfsten, 2006). Det sker så att säga en resursöverföring inom det egna organisatoriska systemet i syfte att så småningom se resultatet i form av självständiga organisationer, företag. Den andra funktionen handlar om att

---

<sup>7</sup> På första plats ligger Rice Alliance for Technology and Entrepreneurship vid Rice University i USA.

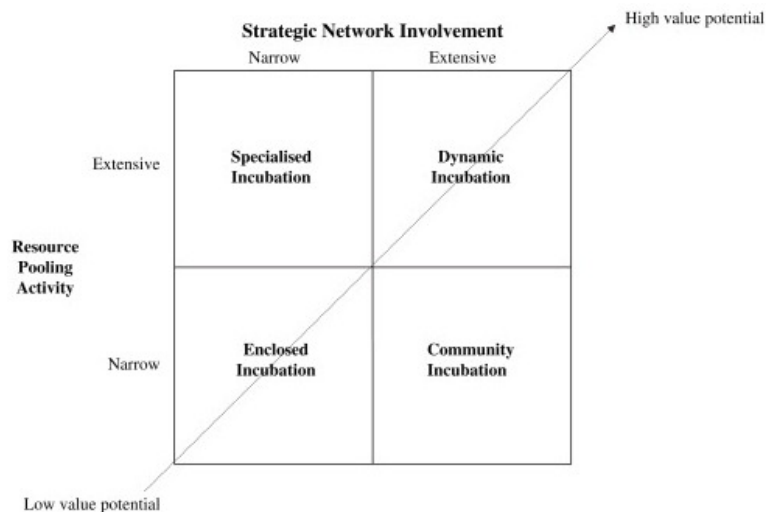
erbjuda hjälp och stöd till redan befintliga, eller nystartade småföretag (ibid). Inkubatorverksamheten vid NetCity under de aktuella åren kännetecknades av att vara av den senare delen. Hackett och Dilts genomgång av inkubatorforskning från 2004, visar bland annat att det är svårt att både beskriva och förstå processerna inom en företagsinkubator (Hackett & Dilts, 2004). Daniel Hjorts studie om en planering, lansering och genomförande av en företagsinkubator ur ett longitudinellt perspektiv är dock en studie som avser att belysa skeenden och processer och bidrar på så sätt med kvalitativa och djupgående förståelseaspekter av inkubatorns roll (Hjort, 2013).

Hur skiljer sig målsättningarna åt mellan olika inkubatorer och hur skiljer sig strategierna åt för att uppnå målen? En del av den tidigare forskningen om inkubatorer och deras strategier för att bidra till starka företag, visar att det kan skilja sig en del mellan både målsättningar och strategier för att nå dessa mål. En typ av stödjande affärsverksamhet för att uppnå innovation och tillväxt utövar en relativt *låg grad av selektering* avseende vilken typ av verksamhet man stödjer och den sätter också upp få krav ifråga om inriktning och bransch för de idéer och företag som kan få hjälp. Det påverkar därmed även målsättningarna såtillvida att relativt få mål sätts (Clarysse, Wright, Lockett, 2005, Van de Velde & Vohora, 2005). När det kommer till resurser så är denna typ av inkubator också den minst resurskrävande och minst personalintensiva kvantitativt sätt (Clarysse et al, 2005). Denna typ av inkubatorverksamhet är också den som är starkast sammankopplad med universitet och den kräver många gånger inte ens en egen organisatorisk struktur utan inkubatorverksamheten går in i universitetens vanliga organisation.

Den andra typen som Clarysse et al. (2005) urskiljde är den stödjande strategin som är betydligt mer resurskrävande beträffande organisering och ekonomiska resurser än den initiala. Denna typ av verksamhet och strategi är vanlig inom forskningsverksamhet där man vill stimulera akademiker att kommersialisera sina forskningsinnovationer och resultat. För att uppnå effekter i form av avknoppningar från ordinarie verksamhet så krävs ganska stora resurser i form av support och därmed också relativt stora ekonomiska medel.

Den tredje och sista typen är den sk. inkubatormodellen som enligt Clarysse et al. (2005) också är den mest resurskrävande. Inkubatormodellen innebär att de medverkande företagen erhåller resurser, både i form av ekonomiska och kompetensbaserade resurser, och relativt stor insats från inkubatorn krävs för att erhålla reella effekter i form av tillväxt. Forskarna till den här studien menar också att det kan ta upp till tre år innan man riktigt kan se resultaten av insatserna. Clarysse et al. (2005) menar också att ett sätt att särskilja olika inkubatorverksamheter är att se på vilka resurser de tillhandahåller och de två bäst urskiljande typologierna är; *resursbaserade inkubatorer* samt *kompetensbaserade inkubatorer*. En annan vanligt förekommande modell är att inkubatorn erbjuder någon form av organiserat och planerat utvecklingsstöd utifrån ett program eller ett koncept, framtaget av inkubatorn (Hjort, 2013). Detta blir en slags planerad kunskapsöverföring som därmed ses som ett led i utvecklingen av företaget.

Ännu en modell hämtad från forskningen om inkubatorer och hur dessa kan förstås genom faktorer som resurser och nätverk, är Hughes, Ireland and Morgans värdebaserade modell. Den beskriver olika former av inkubatorverksamhet (Hughes et al, 2007: 160).



The value matrix, (Hughes, Ireland and Morgan, 2007: 160)

Ett av modellens bidrag är att den ger en beskrivning av vad som är kännetecknande för olika inkubatorer liksom slutsatsen att den dynamiska inkubationsmodellen med resursdelning och kompetensöverföring mellan företag samt utvecklat stöd på flera plan, alltid är den väg som bidrar till bäst och mest prestationer hos de deltagande företagen.

Innehållet och erbjudandet från inkubatorn har utvecklats från att huvudsakligen ha varit inriktat på administrativt stöd och de fysiska faciliteterna till att nu i större utsträckning fokusera på betydelsen av det erbjudna affärsmässiga stödet vilket de flesta forskare idag är eniga om är det viktigaste för att anses vara en framgångsrik inkubator (se t.ex. Bergek & Norrman, 2008).

Det stöd som NetCity och "korridoren" för ca 15 år utgjorde i sin roll som inkubator för de i studien medverkande företagen kan bland annat förstås som överföring av resurser. En resursöverföring som enligt Lindelöf & Löfsten (2006) kännetecknades av stöd i både fysisk, teknisk, social och professionell mening. Den hade också en relativt låg grad av selektering och få mål kopplade till företagen var satta.

## 2.2 Företagsutveckling – ett resultat av inkubatorverksamhet?

Hur säker kan man vara på att effekterna hos de företag som lyckas respektive misslyckas kan sammankopplas med den inkubatorverksamhet man som företagare deltagit respektive inte deltagit i? Forskningen om effekter av inkubatorverksamhet är splittrad och några entydiga forskningsresultat i den frågan är svåra att hitta. I Vinnovareporten om innovationer från 2005, konstaterar författarna med hänvisning till en rapport från 90-talet, att företag startade genom universitet och högskolor ofta påvisar en högre överlevnadsgrad än andra (Lindelöf & Löfsten, 2005: 13). En annan studie visar att inkuberade företag uppvisar bättre resultat än andra (Colombo & Delmastro, 2002). Å andra sidan visar den också att detta är ett faktum under tiden för inkuberingen. Efter att företaget står mer självständiga så kan inte några direkta skillnader mellan ett inkuberat företag och företag som inte fått stöd från en inkubator urskiljas. Hackett & Dilts forskning visar dock att företag som erhåller stöd av en inkubator kommer igång snabbare och uppvisare bättre resultat snabbare än andra företag.

Men som sagt, forskningsresultaten om inkubatorers inverkan på nystartade företag är långtifrån entydiga.

Hjort (2013) använder penicillinmetaforen för att problematisera inkubatorns effekter på företag. Ur ett kortare perspektiv så kan den som äter penicillin uppvisa ett snabbt tillfrisknande och dessutom stå emot angrepp från bakterier. Men å andra sidan kommer penicillinanvändandet att kunna bidra till att du faktiskt inte blir motståndskraftig på lång sikt vilket kan inverka negativt på ditt hälsotillstånd i framtiden (Hjort, 2013: sid 6). Han menar dock att man med ett ökat fokus på processerna inom inkubatorn samt det som erbjuds företagen i form av utvecklingsstöd kan påverka detta.

### **2.3 Inkubatorverksamhet – för framtiden**

Nyare forskning av inkubatorverksamhet visar att inkubatorns stöd och förutsättningar för att ge stöd har förändrats liksom även den roll som stödet spelar. Idag är det de inkubatorer som kan utveckla ett nära samarbete och en relation präglad av kollaboration med det inkuberade företaget liksom andra aktörer, som är den inkubator som lyckas bäst (Wennberg, Wiklund & Wright, 2011, Amezcua et al, 2013)

Resultaten från Lundrapporten (Hjort, 2013) och den forskning som genomförts i samband med planeringen, förberedelserna och lanseringen av den nya inkubatorn, Creative Plot på Ideon Innovation i Lund, visar att vi idag behöver en annan syn på inkubatorverksamhet och även en annan typ av inkubatorverksamhet än den som utvecklats under de senaste decennierna. Hjorts resultat av inkubatorverksamhet utgår i sin grund från ett aktörsnäraperspektiv som delvis kan problematiseras just utifrån perspektivet att aktörens roll och möjligheter till handling också kan anses vara begränsande av det system man är en del av. Hjorts utgångspunkter förutsätter ett aktörsperspektiv där individens möjligheter är lite påverkade av den miljö och det system som inkubator, företag och entreprenör, också kan antas vara en del av. Den ger dock en bra utgångspunkt för analysen där entreprenören och entreprenörens möjligheter till utveckling inom inkubatorverksamheten mer specifikt ska förstås.

En del av analysen av framtidens inkubatorverksamhet utgår därmed från följande:

#### **➤ Tillträde till resurser**

“Incubators need to be understood not primarily as places for hatching start-ups, shielding them from a hostile environment, but rather as an externally oriented bundle of resources run by a team operating as an institutional entrepreneur. This means a shift from incubators towards thinking excubation – externally oriented processes creating space for invention for start-ups.” (Hjort, 2013)

Den traditionella bilden av inkubatorverksamhet har i mångt och mycket utgått från tanken om att vara en plats där nya företag ”stöts och blöts” ett antal gånger och att inkubatorn är stället där detta sker. Genom att se inkubatorn som en aktör för sammanfogande av resurser, snarare än en plats att enbart finnas och utvecklas på, så blir verksamheten delvis också av en annan art. Att vara en ”möjliggörare” av externa resurser blir något annat än att enbart vara en plats med resurser. Det förutsätter dessutom att entreprenörers vilja och förmåga till att tillgodogöra sig resurserna diskuteras.

#### **➤ Värdeskapande miljö**

“Generally, it seems more important to focus on business model innovation, rather than on an invention (great idea) or new technology. It is business model (how value is created and how value is captured by the business)

innovation that needs to be more in focus when designing the 4th generation of incubators (excubators). This requires entrepreneurship from the central team running the 'excubator.'" (Hjort, 2013)

Att fokusera och utveckla de delar av inkubatormiljön som kan skapa ett långsiktigt och hållbart värde för entreprenören som företagare bör också lyftas fram i analysen. När den "fjärde generationens" inkubatorer skapas enar Hjort att ökat fokus på affärsmodeller – istället för på enbart nya idéer eller ny tekniska lösningar - diskuteras. Det ena ska dock inte utesluta det andra men det kan bidra till att stärka entreprenörernas möjligheter att bli framgångsrika företagare och samhällspåverkare. Att utveckla innovativa affärsmodeller tillsammans med entreprenörerna bör därför vara en prioriterad del av processen.

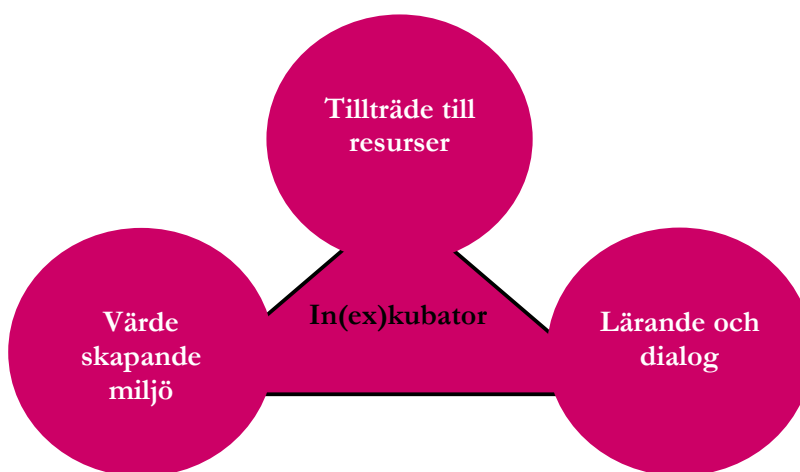
### ➤ **Lärande och dialog**

Excubation requires less management and control, less standardisation according to a centrally governed system imposing templates and forms for how to run local operations. Rather there needs to be more entrepreneurship, more organisation-creation (a definition of entrepreneurship) that is characterised by networking and a dialogic learning culture. (Hjort, 2013)

Att bygga upp strategiska resurser och möjligheter för entreprenörer att lyckas på lång sikt kräver enligt Hjort också att den stödjande verksamheten kännetecknas av organisatoriskt lärande samt ett annat tänkande beträffande nätverkande och utbyten. Detta kan understödjas av att man bygger upp en verksamhet präglad av mobilitet och flexibilitet i stödet.

Utifrån Hjorts slutsatser om vad som är betydelsefullt i en inkubatormiljö präglad av att vara flexibel och anpassad efter företagets behov, så grundas analysen av en framgångsrik framtida inkubatorverksamhet i faktorerna *Värdeskapande miljö*, *Tillträde till resurser* samt *Lärande och dialog*.

Hjort (2013) menar också att vi istället för "in-kubator" kan arbeta med "ex-kubator" som begrepp då mycket av den stödjande verksamheten är flexibel och sker mellan aktören och andra. Med detta som utgångspunkt kommer den verksamhet som "korridoren" på NetCity representerade för entreprenören delvis att analyseras.



Figur 2: Analysmodell av framtidens inkubatormiljö (fritt efter Hjort, 2013)

### 3. Företagen ”i korridoren”

Nedanstående företagsbeskrivningar bygger på intervjuer med några av de personer som var med och startade eller drev de företag som alla någon gång under åren 1998-2003/2004 satt i ”korridoren” i NetCity huset i Örebro. Beträffande företagen som startades vid denna tid så vet vi idag att de sammantaget omsätter ca 100 mkr och har mellan 90-100 anställda. Flertalet av grundarna bedriver år 2014 fortfarande affärsverksamhet i någon form medan två av dem som startade de företag som nu ska beskrivas, idag är anställda på framstående tjänster med stora möjligheter till inflytande inom offentlig verksamhet.

#### 3.1 Impera<sup>8</sup>

Företaget grundades 1998 av Peter Persson och Johan Plate som vid företagsstarten var studenter vid Örebro universitet (dåvarande Högskolan i Örebro). Peter är företagsekonom och läste på ekonomlinjen och Johan är systemvetare med informatik som huvudämne. Idag omsätter företaget ca 20 mkr och har ca 20 anställda. Företaget har utvecklat en struktur som är uppbyggd genom ett antal olika företag.

Impera är idag en webbyrå som arbetar med helhetslösningar för sina kunder. Peter och Johan hade från starten en mycket tydlig idé om vad de skulle utveckla och sälja i sitt företag. Det var inte webblösningar. Kameran som med möjligheter till 360 graders vinkel kunde fotografera och visa objekt utifrån ett helhetsperspektiv var i mitten och slutet av 1990-talet en innovativ tanke. De hade en ambition att företaget skulle bli en producent av 360 graders presentationer med hjälp av den nya fototekniken. Idén var stark och det var den som bidrog till det företag som finns kvar än idag. Ett helt annat företag. För vad var det som hände vid starten egentligen?

#### Början

– Idén till företaget föddes då Peter och jag 1998 arbetade tillsammans i ett IT-projekt i Bergslagen. 12 studenter fick sommarjobb i projektet och vi var två av dessa studenter. Vår roll i projektet var att åka omkring i länet och berätta för pensionärer och andra vad man kunde göra med en dator. Det blev väldigt mycket tid som spenderades i bilen och under den tiden började Peter och jag att diskutera ”vad sjutton ska vi göra efter plugget”? Vi satt och spanade rätt mycket där i bilen och någonstans på vägen där föddes idén om 360 graders kameran. En kamera som står i mitten av något och som sen snurrar runt för att fånga en produkt ur flera olika vinklar.

– Vi började med en prototyp som utgick från en digitalkamera och en gammal LP-spelare som snurrade runt, runt, runt, runt...

Det ena gav det andra. Peter och Johan släppte aldrig sin idé trots ett antal motgångar utan de fortsatte med utvecklingen och planeringen av det egna företaget under hösten 1998. De drev företaget från Studentgatan i Örebro, från Johans studentrum där. Han berättar hur de satt i sängen, på golvet och i princip dygnet runt bara jobbade med detta.

– Vi fortsatte att planera och bara körde på. Vi hade ingen marknadsplan och så var vi mitt i IT-bubblan där alla kunde lyckas och vi hade väl ingen direkt verklighetsförankring. De andra lyckade företagen angav tonen, Icon Media Lab, Framfab, Birgersson, man kan nog säga att det här bidrog till att vi fick lätt hybris. Vi var mitt i det och bara körde! Vi ringde aldrig 150 företag om dagen som många andra företag utan det ena gav det andra. Vi fick en chans att

---

<sup>8</sup> Avsnittet baseras på samtal med en av företagets grundare: Johan Plate

åka upp till resebolaget Ving i Stockholm och på deras huvudkontor presentera idén med 360 graders kameran. Men det var minst sagt trögsålt. De tyckte nog att det var bra men hade inte riktigt rätt förutsättningar för att lyckas med idén. Tekniken var inte med oss fullt ut.

Med facit i hand är det ett konstaterande de har gjort. De tekniska möjligheterna fanns inte fullt ut, detta var före bredbandens tid, men Johan säger: – Vi försökte ändå.

Det blev inget med Ving. Under den hösten så fortsatte Johan och Peter sakta men säkert att fortsätta utveckla idén, det som de trodde så starkt på. Det var allmänt mycket trögsålt. I december fick man en affär med Kinnarps som gick ut på att fotografera och marknadsföra en viss typ av skåp. Uppdraget skulle bidra till att Kinnarps skulle kunna bygga upp ett e-handelskoncept av ergonomiska produkter. Det hade de inte då. Det har de nu. Den affären kändes såklart mycket bra att få just då, menar Johan.

### **Drömmar och ambitioner – nu och då**

Under våren 1999 så började man starkt att ifrågasätta sin ursprungsidé och hur detta skulle kunna utvecklas vidare. Kunderna verkade ju faktiskt ha behov av deras tjänster men inte exakt det som de hittills hade byggt upp företaget på. Kunderna hade många behov men de handlade snarare om att bygga upp hemsidor och skapa en struktur omkring deras IT-lösningar. Informationsteknologin var i slutet av 1990-talet relativt outvecklad hos många företag. Man fick fler och fler uppdrag som handlade om det istället för om 360-graderstekniken. Företagandet började då ta fart.

Vid den här tiden hade man också flyttat till det som i den här rapporten beskrivs som ”korridoren”.

### **Miljön i korridoren**

Så här ca 15 år sedan starten menar Johan att man från början hade alldeles för lite rutiner, erfarenheter och alldeles för dålig marknadskänedom än vad som kanske hade varit att föredra.

– Tidigt var lokalfrågan ett problem, det var liksom inte 100 procent lyckat att driva företaget från studentrummet och sängen. En milstolpe då man fick ett kontor.

När man flyttade till korridoren i NetCity bidrog detta till en viss struktur i vardagen. Lokalfrågan hade delvis utgjort ett problem innan och att bygga upp hela verksamheten med utgångspunkt i studentrummet kändes till slut både jobbigt och inte särskilt ändamålsenligt. För företagsutvecklingen så var flytten till andra lokaler viktig. Den bidrog till mycket.

– Vi började klä på oss och gå till jobbet. Och inte minst så fick vi ju också andra ”vardagskamrater”. Vardagskamrater som fungerade lite som arbetskamrater och som bidrog till struktur och känslan av att det nu var på riktigt. Vi hade några andra än oss själva att säga morsning korsning till och som man kunde få lite pepp av. Man blev också lite sporrad till att göra affärer av de andra som satt i korridoren. De andra företagen var också väldigt seriösa och det var det som även sporrade oss att börja tänka på att göra fler affärer. Detta var betydelsefullt och en viktig del av utvecklingen av företaget såsom jag kommer ihåg det. Flytten till korridoren bidrog också till att vi på ett smidigt sätt fick tillgång till Internet, telefon, möteslokaler, kopiator osv.



Johan kallar det för hygienfaktorer. Idag är kanske inte tillgången till Internet och telefon lika viktig att få som den var då eftersom tillgängligheten ser ut på ett helt annat sätt och så gott som alla har det. Men då var dessa hygienfaktorer till stor hjälp menar han. – Om jag minns rätt så betalade vi en engångssumma i månaden, en hyra där allt detta ingick. Då blev det på riktigt.

### **Orsaker till framgången**

Johan tror att det inte bara var korridoren som bidrog till att de kom igång och fick snurr på verksamheten. En anledning tror han var att de faktiskt var två. De hade stöd i varandra.

– Vi är inte särskilt lika men vi har en väldigt bra relation. Vi kompletterar varandra. Sen räcker det inte med att bara tjäna pengar för att man ska lyckas säger Johan. Han menar att man måste ha ett klart mål och en tydlig vision och i Imperas fall handlar det helt enkelt om att leda och utveckla verksamheten så att man så småningom blir den bästa webbyrån i Sverige. Andra anledningar till att Impera lyckats utvecklas från egentligen ingenting till att idag vara ett framgångsrikt medelstort företag menar Johan handlar om att de under alla år jobbat oerhört hårt och intensivt.

Förutom den goda arbetsmoralen menar Johan att de under årens lopp också varit ganska smarta genom att lyssna på andra. De har tagit råd då det behövts men även förbättrat och utvecklat sig själva som individer.

– Vi har haft en god arbetsmoral. Men sen har vi också varit smarta och tagit emot råd som bidragit till att vi förbättrade och förkovrade oss. Några gånger har det varit väldigt nära att allt gått åt skogen. Den främsta anledningen till det var egentligen specifika affärshändelser som låg utanför vår kontroll. Men det redde upp sig. Där måste jag nog säga att det ibland handlar om att ha lite tur också.

Johan utvecklar tankarna om vad som krävs i företagarrollen och kommer fram till att det ibland inte är så stor skillnad mot att vara anställd någonstans och att sälja in sig själv som idé till en potentiell arbetsgivare.

– Du behöver delvis vara bra på samma saker. Du måste ha en god kompetens, du måste vara hungrig och attraktiv och du måste kunna paketera dig själv på ett sätt som attraherar motparten.

En viktig sak i sammanhanget menar Johan också är det stöd som de fått under resans gång, man behöver ha någon att fråga om råd när man är oerfaren inom ett område. Men själva idén och företagandet behöver från början inte vara så uppstyrt. Bra om det finns många som vill prova på. Det saknas en modell för hur studenter kan börja tänka företagande. Av 1000 studenter så måste det finnas ett antal som är entreprenöriella och som med rätt support kan komma igång och försöka. Det viktiga är att man kommer igång och försöker menar han. Johan säger också att det är viktigt med utvecklade möjligheter och att man får en chans att komma igång.

Ett råd har han till dem som jobbar med att stötta unga entreprenörer; – Låt dom bara flyga!

## **Framtiden**

Idag är Impera ett väletablerat företag med drygt 20 anställda. De har flera verksamheter inom IT, webb och reklambranschen. Det har runnit mycket vatten under många broar och företaget har levt med både upp- och nedgångar.

– När du är trött och situationen kräver mycket energi både på det affärsmässiga och privata planet, då är det tufft. Så är det så klart och det har varit ganska tufft stundtals. Under nedgångarna när det var tungt ur antingen företagsperspektivet eller på det privata planet, har man ibland diskuterat och övervägt förändringar som eventuellt hade kunnat innebära att företaget sålts och att man helt enkelt gett upp företagandet.

Så har det inte blivit. Varför är svårt att säga men Johan menar att det i grunden är så pass roligt, de tycker båda om att jobba mycket och någonstans längst in så är man äkta vinnarskallar som helt enkelt inte ger upp i första taget. Drivet finns där även om det under alla år sett olika ut. Framtiden är god och ser mycket positiv ut.

– Vi jobbar på utifrån målsättningen att Impera ska vara Sveriges bästa webbyrå år 2016.

## **3.2 IT-mästaren<sup>9</sup>**

Företaget IT-mästaren grundades 1998 av Martin Börjeskog och Rikard Westlund då de båda studerade ekonomi vid dåvarande Högskolan i Örebro. IT-mästaren erbjuder drift- och helhetslösningar för kunder som vill outsourca sin IT-drift. Idag omsätter företaget ca 51 miljoner och har drygt 40-tal anställda. Huvudkontoret finns i centrala Örebro. Man har även etablerat sig på orter som Karlstad och Stockholm. Målet är att omsätta 100 miljoner kronor år 2018

### **Ett, två, tre...**

Ibland är det svårt att veta vad som skall bli och hur man ska göra med alla av idéer som man har. Och ibland kommer idéer och möjligheter av det som man faktiskt gör i stunden. När Martin och Rikard tillsammans arbetade med ett projekt initierat av Örebro universitet och Svenskt Näringsliv där syftet var att informera företag och individer i samhället om vad universitetet gör samt dess roll i samhället så startade flera tankeprocesser om framtiden. Projektet innebar att företagen diskuterade sina behov och utmaningar och ur ett retrospektivt perspektiv kan man se att det nog blev de unga entreprenörernas första marknadsundersökning. De fick en god bild av vad företag skulle använda studenters kompetens till. De startade kort efter detta sitt första företag, Studentkompaniet, som blev ett av de första bemanningsföretagen i Örebro med inriktning mot studenter.

Martin beskriver det som att de båda hade någon form av driv som bidrog till att de kom igång utan att fundera särskilt mycket. Han säger att de direkt efter att studierna var avslutade och de kört igång sitt företag ganska snabbt kunde konstatera att de tjänade lite mindre än vad deras tidigare studiekamrater gjorde som istället tog en anställning. Men det fick vara så även om det stundtals kändes lite tufft.

– De där ojämnheter har suddats ut nu vid liknande jämförelser men det tog lite längre tid än vad det gjorde för andra att kunna ta ut en bra lön. Vi resonerade som att, ja kanske kommer vi tjäna lite mindre men vi investerar för framtiden. Där är vi ganska lika Rikard och

---

<sup>9</sup> Avsnittet baseras på samtal med en av företagets grundare, Martin Börjeskog

jag. Vi är också lika tävlingsinriktade. Har en önskan om att bli bäst. Men i övrigt kompletterar vi nog snarare varandra och vi litar på varandra till 110 procent. Det måste du göra med din affärspartner om det ska fungera.

Efter att de drivit företaget ett par år valde de att starta ett ytterligare företag.

– Vi fick möjlighet att starta upp ett IT-bolag som franchisetagare när IT-bubblan pågick som bäst. Efter att ha varit franchisetagare ett par år bestämde vi oss för att köra eget och därefter gjordes företaget om till det som idag är IT-mästaren.

### **Hur skulle du beskriva det stöd som ni fick som både unga och nya företagare?**

– Genom att vi flyttade till korridoren i Net City och då hamnade tillsammans med en rad andra nystartade företag så kunde vi också ta del av det stöd som detta innebar.

Martin upplever att det fanns ett mycket stort intresse från flera håll på att de skulle lyckas och att detta inte minst visades genom det stöd i form av juridik, ekonomi (bokföring och revision), marknadsföring, bank- och försäkringsfrågor och inte minst försäljning, som man kunde få. Under tiden som de satt på Net City besökte man ofta de informations- och utbildningsträffar som anordnades. Föreläsningarna och de olika temabaserade seminarierna arrangerades med hjälp av företag och organisationer i länet. Martin berättar att de i några fall än idag anlitar just dessa företag för sina specifika behov av olika tjänster (ekonomi, revision och juridik).

– Ja vi etablerade en rad kontakter under den här tiden som man nu kan se var oerhört värdefulla för oss.

Börjeskog menar också att korridoren innebar en mötesplats för att etablera kontakter med andra nyföretagare och det fanns en del att lära av varandra. Inte minst vad det gällde att driva ett företag och bara genom att prata med varandra korta eller längre stunder så fick man dela andras erfarenheter och lärdomar, både bra och mindre bra. Han beskriver miljön i NetCity som kamratlig och med en mycket god stämning men att det samtidigt blev väldigt mycket på riktigt. Alla som satt i korridoren säger han var mycket ambitiösa och bland de flesta fanns ett stort driv på dagarna. Ett bra gäng helt enkelt som ibland även umgicks kvällar och helger genom diverse aktiviteter. Ibland anordnade av dem som drev Net City och ibland av dem själva. Men det fanns en tanke och en person som höll ihop verksamheten vilket Martin menar var positivt och givande.

Men det var inte bara de andra som satt i korridoren som var ambitiösa, Martin och Rikard själva verkar också ha varit oerhört målinriktade.

– Ja vi var väldigt ambitiösa och det var skjorta och slips på och sen ringde vi som galningar! Vi gjorde oerhört många kundbesök och jag tror att det var det som bidrog till att vi fick fart på verksamheten.

Han beskriver det som att det fanns en liten konkurrenssituation mellan företagen om vem som skulle lyckas bäst och det var sporrande säger han.

– Vi jämförde oss lite med varandra men det var också det som var positivt och som bidrog lite till vårt driv.

Att satsa på att starta företag när man är ung och nybakad student är ju egentligen det optimala eftersom man ju faktiskt inte har så mycket att förlora menar Martin. Kan man i ett sådant läge få hjälp med viss finansiering, att ingjutas med så att man faktiskt vågar testa och prova, erbjudas kunskap i någon form och dessutom få stöd i form av låga omkostnader för driftsfaktorer (lokaler, kopiator osv) så är det ett gyllene tillfälle att starta företag. Att prata om drömmarna med någon som faktiskt kanske varit där i samma situation är inte heller något som ska underskattas. Han menar att det faktiskt på sikt kan vara det som bidrar till utveckling och tillväxt.

### **Framgångsfaktorer och motgångar**

Att starta företag behöver inte vara så dramatiskt och det ska vara enkelt att testa och prova på vad det innebär. Martin menar att de idag är långt ifrån den ursprungliga affärsidén om att hyra ut kompetens till företag men att de ändå arbetar med att lösa behov som kunderna har, inom ett specifikt område som idag är IT. En framgångsfaktor är att nischa sig och att avgränsa sitt affärskoncept, det gör att man kan bli riktigt bra på det man gör menar Martin. Detta gjorde IT-mästaren tydligt under en period när affärerna gick riktigt dåligt.

Affärsidén behöver inte vara jättetydlig från början utan man kan under resans gång ändra både innehåll och inriktning menar han. Annars säger han att den största anledningen till att de lyckats, förutom stödet i början, nätverken som korridoren förde med sig liksom kunskaperna och kompetensen som man genom deras formaliserade program kunde erhålla, är säljet. Martin beskriver det som att de aldrig varit fixerade vid någon affärsidé egentligen men däremot har de varit fixerade vid sälj. Att arbeta med att sälja och att bygga upp processer kring sälj är en av de aspekter som måste fungera för att du ska lyckas tror Martin. - Säljet är den viktigaste processen i ett företag och idéer säljer sig inte självt säger Martin. Att lyssna på kunderna så som vi gjorde där i slutet av 90-talet då vi pratade med ca 60 företag är en av de viktigaste faktorerna för att lyckas.

Under en period hade de dåligt med flyt i säljbesöken och det var allmänt trögt. 2008 visade också siffrorna på ett riktigt dåligt resultat, en miljon kronor back. Efter detta kom en fas då de fick omvärdera mycket men även omstrukturera. Istället för att stänga igen butiken blev alltså lösningen att lyssna och analysera vad kunderna egentligen behöver och vill ha och utifrån detta även ta tag i den interna organiseringen och strukturen. Utifrån detta blev konceptet med Total Outsourcing tydligt och man skaffade också en extern VD. Även styrelsearbetet sågs över.

### **Framtiden**

Framtiden tycker Martin ser ljus ut. Det finns mycket kvar att göra och de har en tydlig vision och ett mål om var företaget storleksmässigt ska vara 2018. Han beskriver det som att det har varit en oerhört rolig och lärorik resa under de här ca 15 åren (med IT-mästaren).

– År 2015 firar vi 15 år med IT-mästaren. Därefter gasar vi vidare mot en ännu bättre 15-årsperiod.

### **3.3 Tele Coaching<sup>10</sup>**

Företaget grundades i augusti 1997 av Isabel Gunnarsson och Ulrika Thörn. Företagets initiala affärsidé var att utveckla kundservice och kundbemötande i andra organisationer genom att utbilda och utveckla individer och grupper i detta. De startade verksamheten efter att själva ha

---

<sup>10</sup> Avsnittet baseras på samtal med en av företagets grundare: Isabel Gunnarsson

arbetat i ca 7 sju år som anställda inom callcenterbranschen. Idag har företaget utvecklat sitt affärskoncept men i grunden är det fortfarande kundbemötande och kommunikation som är deras huvudsakliga tjänsteområde. Företaget omsätter idag ca 17 mkr och toppade 2011 med en omsättning på ca 24 mkr.

### **Starten**

Efter att Ulrika och Isabel arbetat i callcenterbranschen och där ganska snabbt avancerat från försäljare till chefer och ansvariga för kundrelationer och affärer, kände man sig mogna att själva fortsätta att utveckla ett utbildningskoncept för branschen. De hade en ganska omfattande erfarenhet från internutbildningar från de tidigare anställningarna och man hade även arbetat med att både ta fram utbildningar liksom utbildningskoncept och att själva vara utbildare. Något de själva tyckte var roligt och som de verkligen upplevde engagemang i. Kompetensen och kunskaperna inom området var i stort sett egen upplevda och erhållna genom arbetslivserfarenheter. Isabel studerade på ekonomiprogrammet med företagsekonomi som huvudämne, parallellt med arbetet och hon fortsatte med detta också efter att företaget var startat. Till en början så fick man ett visst starta eget stöd från Arbetsförmedlingen vilket var oerhört viktigt för att kunna komma igång. Det gav åtminstone en viss trygghet under de första 6 månaderna. Annars upplevde de företagsstarten som ganska oviss och minst sagt lite osäker. Det finns inga garantier när man startar företag. Men det fanns en medvetenhet om detta och Isabel menar att de alltid – även idag – är ganska försiktiga med pengar.

– Vi har tagit ett enda lån under alla år och det gjorde vi i början. Lånet var på 10 000 kronor och vi köpte en dator för pengarna vilket var helt nödvändigt för att vi skulle kunna jobba”. Jag kommer fortfarande ihåg hur det kändes att ta det där lånet, det var jättejobbigt!

Redan 1998 flyttade de in i de lokaler som låg i NetCity och då blev allt lite enklare åtminstone om man ser till det praktiska i vardagen.

– Ja från början hade vi ju inga särskilda lokaler alls. Jag kommer ihåg att vi satt på min gräsmatta och jobbade och drog upp riktlinjer för företaget och ibland satt vi på Stadsbiblioteket eller på universitetsbiblioteket.

Isabel menar ändå att de alltid har känt sig säkra på att de kan nå framgång och känslan var då precis som nu att ”vi klarar allt”. Men deras företagande präglas också mycket just av en viss ekonomisk försiktighet. Hon berättar att de vid inflytten till NetCity tydligt efterfrågade det allra minsta rummet eftersom de antog att det också skulle vara det billigaste. Rummet de flyttade till var endast på 15 kvm – som en garderob.

– Vi samsades om utrymmet men det gick bra! Vi hade tre små skrivbord i varsitt hörn av rummet och det var i princip allt som fick plats.

Det dröjde inte lång tid innan man anställde ytterligare en resurs med erfarenhet från kundtjänst och försäljning. Det bidrog framförallt till att man ganska snabbt kunde öka omsättningen menar Isabel.

– Väldigt tidigt anställde vi ytterligare en tjej som tidigare arbetat hos vår gamla arbetsgivare och det bidrog också till att vi blev starkare.

Den första anställningen blev lyckad och idag ca 17 år senare jobbar denna person fortfarande kvar i företaget. I NetCity lokalerna bodde företaget i tre år. Tre år på 15 kvm – både för att man trivdes bra och för att det var funktionsenligt och billigt.

### **Från noll till succé**

Företagets affärsidé visade sig tidigt hålla och man jobbade envist på med att hjälpa andra företag och organisationer med att förbättra sitt kundbemötande. Inte nog med att man redan från början var intresserade av sitt eget resultat utan kundernas framgång och resultat var också en del av deras utmaning. En del av företagets affärsidé handlar om att det man säljer är utvecklade beteenden och förbättrade resultat. Tele Coaching gjorde ett bra eget resultat redan det första året och sedan rullade allt på av bara farten. Men vad var det som bidrog till succén? Isabel beskriver deras första inledande år med att de jobbade otroligt mycket och redan från den första dagen visste de vad det var som bidrog till att de skulle lyckas, försäljning. Hon menar att deras intensitet i deras egna säljaktiviteter och processer var en av de absolut främsta anledningarna till att framgångarna inte lät vänta på sig.

– Vi hade inte så jättemycket kontakt med de andra företagen i korridoren och det berodde väldigt mycket på att vi helt enkelt inte hann. Vi var oerhört fokuserade på att skapa resultat genom att sälja mycket. Det var ju också från en sådan bransch som vi kom och hade erfarenhet av. Det tror jag bidrog till att vi var så fokuserade på att göra affärer. Ofta kom andra i korridoren och frågade om vi ville fika men vi fick väldigt ofta säga, vi hinner inte vi måste sälja!

När Isabel berättar om deras första år känns deras egen inställning till försäljning som en av de mest framträdande egenskaperna i deras företagande. Viljan och inställningen att göra affärer. Detta framträder också när Isabel själv blir ombedd att beskriva vad det är som hon tror varit avgörande framgångsfaktorer.

– Vi har varit väldigt ansvarstagande entreprenörer och grundare och vi har haft mycket god koll på både intäkter och kostnader. Vi har också varit oerhört inriktade på att sälja och den kunskapen hade vi också med oss in i vårt företag. Våra erfarenheter fanns inom området. Förutom detta har vi också haft ett starkt koncept som vi hela tiden utvecklat. Det senare innebär att vi har lyssnat på vad kunderna faktiskt vill ha och anpassat vårt grundkoncept efter detta.”

Från början hade man en ganska stor spridning på sina kunder, allt från privata företag till större organisationer och myndigheter. Konceptet att utveckla och förändra kundbemötanden gick tidigt hem och man utvecklade också hela tiden sitt eget koncept. De två grundarna var både de som konceptualiserade och sålde in utbildningsuppläggen samtidigt som man var de som levererade dvs. genomförde utbildningarna. Allteftersom verksamheten utvecklades så fick man ta in fler och fler utbildare som man själva lärde upp. Isabel menar att man också gärna rekryterat studenter med akademisk utbildning med sig i bagaget och man är ofta med på olika samarbeten och mässor som universitetet anordnar.

– Våra rekryteringar från universitetet har ofta blivit lyckade. En av de kompetenser man får med sig från en akademisk utbildning är bland annat förmågan att skriva rapporter, att föreläsa, man har ofta ett gott självförtroende och man inger ofta stort förtroende. Kunskaper och egenskaper som är viktiga för den verksamhet som vi bedriver.

## **Motgångar**

Man kan beskriva Tele Coaching som ett företag som ständigt har strävat efter att utvecklas, de har hela tiden ökat sin omsättning samt utökat verksamheten med både kunder och anställda. Under en period hade man ca ett 30-tal anställda och idag har man totalt haft ca 500 kunder, många återkommande. 2009 blev Ulrika och Isabel utsedda till Årets kvinnoföretagare i Region Örebro, Näringslivspriset samt Gaseller. Det är svårt att inte låta bli att fundera på om man under sina ca 17 år i branschen aldrig haft några motgångar? De klassiska företagsekonomiska modellerna utgår ofta från att det finns utvecklingsstadier som också innebär nedgångar som en naturlig del i utvecklingen liksom det då blir en utmaning för entreprenören att kunna hantera. Isabel utvecklar detta något och ger sin bild av företagets utmaningar.

– Vi är och har varit ett tillväxtföretag men visst har vi haft motgångar. Efter knappt 10 år så upplevde vi att vi var tvungna att förändra och tänka nytt kring organisationen för att vi skulle kunna fortsätta att växa. Bland annat valde vi att ta in chefer i företaget för att minska detta ansvar som helt legat på oss och vi har även utvecklat många olika organisationsmodeller liksom vi också provat på att ha en extern VD.

Redan från början var Isabel och Ulrika överens om att de skulle tillsätta en extern styrelse liksom att de skulle outsourca tjänster som bokföring och lönehantering. Anledningen var att de vill fokusera på utveckling och försäljning så mycket som möjligt och insåg tidigt att tiden är en begränsad resurs. Genom att prioritera de områden som de själva var bäst på så kunde man nå störst framgång var den logik de följde. Det är viktigt att göra rätt saker. Med åren har man dock anställt fler medarbetare och bland annat ekonomi- och lönekompetens.

Med 37 anställda som mest så går det inte att själv klara allt från personalledning till konceptutveckling. Allteftersom företaget har växt så har man dessutom anställt liksom kontinuerligt arbetat med företagets organisering vilket är en förutsättning om man vill fortsätta att skapa tillväxt menar Isabel. Det är delvis svårt och en utmaning att styra ett ägarlett bolag. Isabel berättar att både Ulrika och hon är starka individer med ett gott självförtroende men det är också den typen av anställda som man under årens lopp har rekryterat och förstärkt bolaget med. Starka och självständiga medarbetare behövs i konsultrollen men det kan också innebära att det blir en ganska komplex situation och verksamhet att styra och leda. Organiseringsfrågorna var ju betydligt enklare på den tiden man enbart var tre personer, med varsitt skrivbord i ett rum på 15 kvm.

## **Åter till korridoren och hur allt började**

Med facit i hand så kan Tele Coaching och dess grundare konstatera att affärsidén höll och att man uppnått stor framgång med att vilja bidra till andras framgång. När Isabel blir ombedd att åter igen tänka tillbaka på tiden då man satt på NetCity blir det med hjälp av det retrospektiva perspektivet tydligt att det inte enbart var lokalerna i sig, den billiga hyran, korridorkamraterna och tillgången på kopiator som var det som erbjöds som hyresgäst där. Isabel beskriver med värme den inspiration som miljön i övrigt innebar. Att det fanns en ansvarig person på plats som tog hand om, liksom stöttade och kom med goda råd och glada tillrop, menar hon var oerhört betydelsefullt och inspirerande. Något som är viktigt i början av resan för att man ska fortsätta att gasa och med känslan att man är på rätt väg. Handgripliga råd och handgripligt stöd är skönt att känna. Sen kan det vara upp till var och en på vilket sätt och hur frekvent man utnyttjar stödet i praktiken.

Tele Coaching har, förutom det där lånet på 10 000 kronor som man tog alldeles i början för att köpa en dator, inte haft några externa finansiärer utan företaget har hela tiden vuxit av egen kraft. Något som Isabel är stolt och glad över. Framtiden ser också ljus ut. Isabel menar att det starka konceptet står sig än idag och att man genom att fortsätta att lyssna på kunderna och att lära genom att bland annat titta på andra företag kommer att kunna bidra till att Tele Coaching fortsätter att utvecklas. Hela deras företagande präglas av stora medgångar men under vissa tider även en del motgångar. Oavsett läge så menar Isabel att de har kämpat. Ingenting har kommit gratis. Hon tror att en del av detta nog kan förklaras genom deras inställning och att de redan från början hade bestämt sig för att lyckas med företagandet.

Med eftertryck avslutar hon samtalet:

– ”Vi har hela tiden varit säkra på vår sak och vårt koncept och det har suttit djupt rotat i vår själ”.

### **3.4 Kylskåpspoesi<sup>11</sup>**

Företaget Kylskåpspoesi startades 1998 av två studenter, Johan Andersson och Marcus Andersson. Vid den tiden pluggade en av dem på lärarprogrammet med svenska som ett av ämnena och den andre ekonomi och marknadsföring. Den ena läste i Karlstad och den andre i Örebro, vilket kanske kan låta lite underligt. Deras hemort Arvika är den gemensamma nämnaren. Men de kände inte varandra. Däremot kände de till varandra genom hemorten. Den ursprungliga affärsidén bestod i att skapa magneter med tryckta ord. Tillsammans med kundens kreativitet kan dessa sättas ihop till meningar och förmedlas på bland annat kylskåp. Ett socialt uttrycksmedel. Affärsidén lever vidare och har idag utvecklats till att även omfatta spel. Företaget har sitt kontor i Örebro men är etablerat även på den internationella marknaden. Omsättningen är ca 20 miljoner kr och de har ca 12 anställda.

#### **Företagets födelse**

Att kommunicera, uttrycka sig och ibland kanske rentav skapa poesi i vardagen var från början det som de båda entreprenörerna Marcus och Johan såg som sitt kall. Egentligen hade man fått idén när man var i USA men man förädlade den så att den bättre skulle passa den svenska kontexten. Marcus tog kontakt med Johan då han insåg att det behövdes goda kunskaper i svenska språket för att lyckas och sen rullade det på. Ganska omgående fick man fart på försäljningen och konceptet man tagit fram visade sig hålla på marknaden. Försäljningen ökade relativt snabbt. Det var många som under de första åren tyckte det var kul att använda sig av denna kylskåpspoesi och till exempel blev det ofta ett inslag på fester men även i vardagen. Att leka med ord blev inne. Det blev även kylskåpsmagneter som vid denna tidpunkt fanns till försäljning i alla möjliga och omöjliga former, dock inte som språkligt kreativt koncept. Trenderna kan ses som bidragande orsaker till att idén fungerade säger Johan. Som entreprenörer var det svårt att veta hur idén skulle mötas av marknaden och man lade i början ned ett stort arbete på att förvandla idén till ett kommersiellt koncept. Man jobbade bland annat med att ta fram de svenska orden som skulle finnas med, produktionsprocesser för magneterna, marknadsföring och försäljningsprocesser samt att skapade sig en ny vardag från att man enbart varit studenter till att nu också vara företagare. Enligt Johan handlade det om att de ville testa idén och ge den en ärlig chans att utvecklas. Här kom de båda grundarnas bakgrunder väl till pass och de anser själva att de kompletterar varandras kunskaper. Det svenska språket och kunskapen var en viktig del liksom marknadsförings- och ekonomikunskaperna. Inställningen från de båda entreprenörerna menar

---

<sup>11</sup> Avsnittet baseras på samtal med en av företagets grundare, Johan Andersson



Johan var ”vi gör det ett tag innan vi får ett riktigt jobb och så får vi se”. Någonstans under resans gång ändrades inställningen till att det var företagare på heltid som man skulle bli och vara.

Vid den här tiden använde de Marcus lägenhet som kontor men relativt snabbt flyttade man in i NetCity i det som kom att kallas ”korridoren”.

### **Företagets utveckling**

Sammantaget så spenderade företaget ca fyra år i denna byggnad och det var mycket som hände under denna tid. Företagets utveckling gick snabbt och konceptet med kylskåpsmagneterna var mycket framgångsrikt åren 1998-2000, inte minst omsättningsmässigt. Man gick från 0 kronor till ca sex miljoner i omsättning på tre år. 1998 omsatte man 1 mkr, 1999 3 mkr och 2000 6 mkr. Det var ett lättjobbat koncept men någonstans i början av 2000-talet så upplevde man viss stagnation vilket förde in intensiva tankar på hur företaget skulle kunna utvecklas. Svaret blev till en början att börja jobba med nya marknader. Alternativen var ju allt från produktutveckling till att internationalisera men man valde att fortsätta arbeta med det nuvarande affärskonceptet men i andra länder. Åren 2001-2003 så startade man upp försäljning av kylskåpsmagnetkonceptet i Norden. Ganska snart upptäckte man att det var ett lättjobbat koncept marknadsmässigt också i länder som Norge och Finland. Däremot behövde man samtidigt som försäljningskanaler skulle arbetas fram också arbeta upp goda språkliga kontakter med rätt kompetens som kunde hjälpa till med orden på andra språk än svenska. Utmaningarna ökade. Så småningom fortsatte internationaliseringen i länder som Tyskland, Holland, Belgien, Italien och Spanien där man gjorde samma erfarenheter, konceptet var mer eller mindre lättsålt och lättarbetat marknadsmässigt. I några av dessa länder så lever kylskåpsmagnetkonceptet vidare än idag.

Utvecklingen har fortsatt. 2008 omsatte man ca 12 mkr och idag har man en omsättning på ca 20 mkr. Företaget är idag lika mycket ett spelföretag som ett kylskåpsmagnetföretag. Nästa steg i utvecklingen blev att arbeta fram andra koncept som kunde komplettera kylskåpsmagneterna. I detta utvecklingssteg blev det att istället jobba med nya produkter men till samma målgrupp. Produktutveckling var från början ett ansvar som låg på Johan i och med hans språkkompetens men idag är det mest Marcus som jobbar med detta. Johan har istället fått övertagit huvudansvaret för personal och det administrativa samt det som rör logistikfrågor i företaget. Också här har man använt sina kompletterande kompetenser och i slutändan handlar en stor del av produktutveckling också om marknadsföring och design vilket Marcus är toppenbra på menar Johan. Tankar om hur nästa steg i utvecklingen finns och Johan säger att om de fortsätter med detta så kommer man att utveckla sig ytterligare mot spelmarknaden men det finns också andra spännande tankar om helt nya produkter mot helt nya marknader men i samma anda som kylskåpsmagneterna och de spel man idag har på marknaden.

### **Tiden på NetCity**

Johan menar att den största förändringen som flytten till lokalerna i NetCity innebar var att man då fick ett kontor på 25-30 kvm som ingen bodde i vilket underlättade vardagen. Detta upplevde både Johan och Marcus som väldigt bra. Kylskåpspoesi var också ett av de företag som satt kvar längst i korridoren och 2002 ”var det bara vi och Tele Coaching kvar” säger Johan. Under en period hade man även viss tillverkning förlagd till dessa lokaler men när produktionen ökade fick man leta andra lokaler för denna del.

Johan menar att de inte hade jättemycket umgänge med de övriga företagen men att vardagsutbytet ändå var värdefullt. Man sågs och hejade i och med att man delade på ett antal gemensamma utrymmen såsom kök, grupprum med mera. Vissa av företagen jobbade också i princip hela tiden och det fanns inte så mycket tid till annat än arbete. Kylskåpspoesi hade inte heller många andra affärsrelationer med företagen i huset men man köpte en del tjänster av Impera. Beträffande NetCity och deras lokalisering dit så säger Johan att det handlade väldigt mycket om priset som han kommer ihåg var ungefär halva priset mot om de hade hyrt andra lokaler. Att kunna säkerställa låga kostnader för hyra, kopiator osv, upplever han som en viktig framgångsfaktor och mycket viktigt för ett nystartat företag.

– Man är priskänslig som nystartad och man vänder ofta på varenda krona. Det måste vara låga trösklar ifråga om pris och tillgänglighet på andra infrastrukturella faktorer. Johan menar också att det underlättade med en bemannad reception samt de frankeringstjänster som de erbjöd liksom att det fanns någon som ansvarade för huset och som man alltid kunde byta några ord med. Likaså att det en dag i veckan fanns ett ekonomiföretag på plats som kunder bistå med svar på frågor.

– Som nystartat företag har man ofta många frågor och att veta att det finns någon att utbyta tankar med och att fråga tar bort en del av den oro som annars lätt kan ta fokus från affärsutvecklingen.

### **Framgångsfaktorer för företagsutveckling**

Marcus och Johan lyckades att gå från idé till marknadsanpassat affärskoncept på ganska kort tid. Johan lyfter själv upp några saker som han anser vara en del av denna framgång. Det är mycket hårt och målmedvetet arbete som ligger bakom utvecklingen från idé till marknadskoncept men vid sidan av detta så har man även haft hjälp av de möjligheter som har dykt upp längs med vägen. Ofta så har det handlat om att ha haft ”*rätt kontakter vid rätt tillfällen*” och detta i avgörande skeden i affärsutvecklingen. Det kan handla om att ha rätt ingångar i affärer och att använda rätt människor i de rätta situationerna. Detta är något som man lär sig med tiden men det handlar också om situationen och hur man kan hantera den. Det är en del av den viktiga timingen. En annan del som kan hänföras till timing menar Johan är att man lär sig att ”*dra upp det metspö där det verkar nappa*”. Att vara öppen för möjligheter som kommer med situationen och stunden är en del av framgången. Att inte vara alltför låst vid sina egna tankar och idéer utan istället vara öppen för att utveckla detta i samklang med situationen menar Johan har varit en del av företagets positiva utveckling. När det kommer till att vara student och företagare så tror han också att det är viktigt att det är ”*ett kort glapp mellan att man är student till det att man drar igång företag*”. Ju längre tiden går desto svårare blir det bland annat för att man hinner bygga upp annat och får andra vanor och rutiner. Det är viktigt att man är orädd och att man har stor tilltro till sig själv men också att man kan improvisera. Detta tror han är lättare när man är ung. Därför menar Johan att det till exempel från universitetets sida är viktigt att man aktivt arbetar med att fånga upp studenter och underlätta för studenter att starta företag, då samhället annars kan missa potentiella företagare och företag. Men mest handlar det om att bara sätta igång så löser det sig mesta under tiden.

### 3.5 Svea tandvård<sup>12</sup>

Företaget Svea Tandvård grundades 1999 av två bröder, Ankido de Basso och Erkan de Basso. Den ene är tandläkare och den andre är ekonom. Affärsidén bestod i att starta, köpa upp samt driva privata tandvårdskliniker. Detta möjliggjordes av den avreglering som tandvården genomgick under den här tiden. Svea Tandvård anställde tidigt en VD och affärsutvecklare, Markus Klinton. Detta för att fullt ut kunna satsa på sin idé liksom utveckla den genom att komplettera den kompetens som man själva hade vid den här tiden. Erkan och Markus kände dock varandra sedan deras gemensamma tid på Örebro universitet och studentkåren. Båda har under en period varit studentkårsordföranden och båda hade pluggat ihop.

Företagets affärsidé var att köpa och starta upp tandvårdskliniker för att successivt bygga upp en tandvårdskedja. Idag är företaget uppköpt av det norska företaget Colosseum (2011). Colosseum kallar sig själva för en av Nordens största tandvårdskedjor. Ankido och Erkan de Basso är fortfarande aktiva entreprenörer men driver idag andra företag. Erkan menar att han helt enkelt inte kan vara anställd utan måste få känna friheten som det egna företagande innebär. Det är den starkaste drivkraften förutom att göra bra resultat. Idag driver han en redovisnings- och revisionsbyrå men har provat på att arbeta som anställd finanschef.

#### **Om att vara först på en avreglerad marknad**

År 1999 kom den tandvårdsreform som bidrog till att tandvården i Sverige avreglerades och att det nu råder fri konkurrens inom svensk tandvård. Idag innebär det att det offentliga Folk tandvården och den sedan länge etablerade Praktikertjänst fått konkurrens av ett antal tandvårdsföretag vars affärsidé är att köpa upp mindre tandvårdskliniker för att skapa samordning och synergier kring administrativa och ekonomiska frågor. Bröderna Ankido och Erkan de Basso såg tidigt affärsmöjligheterna som denna avreglering förde med sig och man inledde samma år, dvs. 1999, arbetet med att skapa och starta upp en professionell tandvårdskedja. Då handlade det för Svea tandvård om att köpa upp mindre kliniker och att anställa tandläkarna i det större bolaget. Det var den affärsidén som man arbetade fram.

– Vi köpte upp två kliniker och den tredje var på gång säger Markus Klinton som tidigt anställdes som VD och affärsutvecklare i företaget.

Man hade en klinik i Kumla och en klinik i Arboga med anställda. Ankido jobbade själv som tandläkare på en av dem. Arbogakliniken hade som mest 5 500 patienter och omsatte 14 mkr säger i slutet av 2000-talet säger Erkan de Basso. Markus ansvar och arbetsuppgifter blev i Svea Tandvård att tillsammans med ägarna ta fram kalkyler och göra beräkningar för uppköpen liksom att ta fram en fungerande affärsmodell. Det handlade för Svea Tandvård både om att bygga upp en kedja med många kliniker men också att ta fram en fungerande organisering för de kliniker man förvärvade. Den affärsmodell som arbetades fram används idag av andra företag inom branschen.

Lagstiftningen kring tandvården ändrades ett par gånger under åren 1999-2003 och det var svårt att hitta en långsiktig lösning då förutsättningarna delvis ändrades successivt. Det krävs också mycket kapital för att köpa upp och även starta/driva tandvårdskliniker. Men företaget gick bra och redan de första åren gjorde man plusresultat.

---

<sup>12</sup> Avsnittet baseras på samtal med en av företagets grundare Erkan de Basso samt företagets dåvarande VD Markus Klinton

### **Tiden på NetCity**

I januari 2000 så flyttade man in i korridoren i NetCity huset. Där hyrde man sig ett stort rum där den ekonomiska och administrativa delen av företaget utvecklades och all verksamhet utgick därifrån. Ankido jobbade vid samma tid som tandläkare på en av klinikerna som man ägde och hans arbete bedrevs av naturliga skäl inte på NetCity. När man ett och halvt år senare flyttade ut från korridoren (sommaren 2001) så valde man istället att lokalisera sig på en av klinikerna. Men tiden i korridoren var intensiv och man utnyttjade lokalerna till fullo.

– Jag upplever att vi var där kanske till och med lite mer än de andra. Det var verkligen vår arbetsplats säger Markus. Markus menar att detta delvis säkert berodde på att alla företag som satt i korridoren hade lite olika karaktär och flertalet både planerade, stod för försäljningen och levererade och det sistnämnda gjorde inte Markus och Erkan. I Svea Tandvård var det andra som producerade och levererade tandvården medan det var mer en egen roll att utveckla affären och att driva verksamheten. Samtidigt som detta var särskiljande så bidrog det också till en positiv dynamik just att det var olika företag med olika förutsättningar samt väldigt olika människor i korridoren. En del av lärandet mellan företagen i korridoren berodde troligtvis på den dynamiken menar Markus.

Erkan tycker att det är konstigt att den där typen av verksamhet inte finns kvar i Örebro. Det var trevligt att som nystartat företag få kollegor, det fanns bra strukturella förutsättningar med t ex. Internet och kopiator och det var bra villkor avseende hyrorna menar han. Miljön är viktig fortsätter han och det fanns alltid någon att bolla problem med. Men han menar också att det i företagskulturen i Örebro finns en hel del att önska. Och egentligen inte bara i Örebro utan synen på företagaren måste delvis förändras säger han.

– Man måste våga riskera lite som företagare och det får inte anses fult om man misslyckas några gånger. Nu tycker jag synen är att då får man skylla sig själv. Efter nio dåliga investeringar så kan den tionde gå in. Det kan man inte veta i förväg.

– I korridoren pratade vi ofta om olika problem med varandra och kunde på så sätt få nya perspektiv på det som bekymrade oss. Dom som fanns i korridoren backade upp varandra.

Ändå menar han ett av deras största misstag var att de i viktiga skeenden inte hade erfarna rådgivare som kunde vägleda dem och undvika en del fatala misstag som de gjorde. Bättre back-up när det kommer till juridik och avtalsskrivande hade kunnat innebära att de undvikit en del avgörande misstag.

Svea Tandvård blev inte den stora tandvårdskedja som man planerade och hade satt upp som mål. Anledningarna till det menar Erkan var att de klev på tåget lite för tidigt och om de istället väntat några år tills lagstiftning och marknaden varit mogen så hade man lyckats bättre.

– Folkhemsarvet var delvis också det som vi brottades mot och det var just då alltför starkt säger Erkan.

### **3.6 Filter<sup>13</sup>**

I slutet av 1990-talet startade Patrik Hamberg och Björn Hagström företaget Filter. De kände varandra genom att de tillhörde samma kårsektion vid Örebro universitet och på så sätt hade

---

<sup>13</sup> Avsnittet baseras på samtal med företagets grundare och aktiva; Björn Hagström, Patrik Hamberg, Fredrik Welander

de börjat umgås. De var båda involverade i kårarbete. Patrik läste på kulturvetarlinjen och Björn hade en bakgrund inom IT. Det var också dessa kompetenser de förde med sig in i företaget. Björn med kompetens om de tekniska möjligheterna och Patrik med kommunikationskompetensen. Man hade även deltagit i några projekt på universitetet som handlade om att utveckla webbens möjligheter där och Björn också hade varit involverad i datorföreningen på den dåvarande högskolan. Runt år 2000 anställde de även Fredrik Welander i handelsbolaget. Fredrik hade också studerat på kulturvetarprogrammet och hade en period bakom sig som kåraktiv. Affärsidén som de hade var att hitta och paketera kommunikation för webb inom offentlig sektor. Tidigt 2000-tal så blev företaget uppköpta av IT-bolaget Visable. Idag arbetar både Björn och Patrik som anställda i offentlig förvaltning, Björn med IT-strategiska frågor inom Örebro kommun samt den statliga E-delegationen (50 %) och Patrik inom kommunikationsområdet som webbansvarig på Region Värmland. Patrik har tidigare arbetat med kommunikationsfrågor på SVT och Fredrik Welander driver idag eget konsultbolag inom kommunikationsområdet, ofta med strategiska utvecklingsfrågor i fokus. Han är även politiskt engagerad. Samtliga har under alla delar av arbetslivet varit vana att påverka och utöva inflytande.

### **Början**

Att det blev företagande var egentligen mycket av en slump. Det var miljön och de kreativa människorna med de många idéerna som tillsammans bidrog till att deras aktiviteter kom att drivas i den egna företagsformen. Grundarna beskriver sig själva som samhällsvetare och humanister med en längtan efter att påverka och göra nytta i samhället. Drivkraften var – och är – att utveckla idéer och att göra bra saker menar Fredrik. Det fanns ingen medveten eller systematisk strategi i att bygga upp ett företag utan drivet fanns i att viljan att utveckla och att bidra. Att påverka. Här säger Fredrik själv att han tror att detta skiljer sig en del från de andra företagen i korridoren där själva företagandet var i fokus.

Starten skedde under 1998 men under 1999-så drogs företaget igång på riktigt. Vi befinner oss nu ”mitt i den snurriga IT-eran” som Patrik säger och IT-utvecklingen och kunskapen om webbens möjligheter för både organisationer och individer var, relaterat till dagens mått mätt, utvecklad kunskap.

– Internet fanns men vi visste inte så mycket om det menar Fredrik. Däremot fanns ett intresse från organisationer, inte minst de offentliga, att närma sig de möjligheter som webben kunde föra med sig i vardagen, inte minst samhällsmässigt<sup>14</sup>. Genom företaget Filter så kunde man nu med den offentliga förvaltningen som marknad sälja tjänster för att öka användningen av IT i vardagen med värde för både organisationen och medborgaren. Detta var uppstartsiden och tanken med företaget.

Ganska omgående flyttade man in i lokalerna NetCity. Korridoren blev den plats som verksamheten utgick från. Man arbetade med att försöka etablera sig och skapa kontakter med den offentliga marknaden men det var relativt trögt. För att hålla sig flytande så lyssnade man på kundernas önskemål beträffande andra behov och därmed tog man också uppdrag som hade mer med trycksaksproduktion att göra. Kompetensen inom kommunikationsområdet hade man.

---

<sup>14</sup> Idag är e-förvaltning, dvs. att genom IT teknikens möjligheter och ökad IT-användning förbättra och förenkla samhällsservicen för medborgarna samt lyfta upp IT-frågor till strategisk nivå inom offentlig förvaltning. Begreppet 24-timmars myndigheten etablerades också i slutet av 1990-talet och syftade till att öka tillgängligheten för alla samhällsmedborgare genom att IT.

Korridorrens betydelse beskrivs på följande sätt av Patrik Hamberg:

– Vi fick ett ställe att utgå från. Schyssta lokaler till ett vettigt pris. Vi kunde dela faciliteter såsom kopiator och kylskåp med andra företag. Men vi fick egentligen aldrig någon riktig connection med de andra företagen i korridoren. Det fanns en bra bredbandsuppkoppling och den var viktig eftersom vi hade en stor server till webbsiterna. De praktiska förutsättningarna var viktiga. Vi gick också på de utbildningar som erbjöds och vi vände oss till den redovisnings/revisionsbyrå som fanns där. Men vilket annat kontorshotell med liknande funktioner hade kunnat funka för vår del.

Fredrik Welander utvecklar korridorrens betydelse med följande:

– Korridoren bidrog till känslan av att vara bekräftad och utvald. Vi är på gång! Det var också väldigt förmånligt att sitta där och den bidrog till att vi kunde känna oss lite fräsigare än vad vi faktiskt var. Vi var i 25-årsåldern vi som satt där och vi var alla väldigt olika som människor. Men mötet var utvecklande. Drivkrafterna kan se olika ut och det tar jag med mig. Det gav oss en möjlighet att starta som de klåpare vi var.

Ett par viktiga aspekter av korridoren och de möjligheter som denna medförde var enligt Fredrik att det skapades mötesplatser för människor. Flöden av människor menar han är viktigt på en plats som ska verka för kreativitet och innovativa lösningar. Människor som var olika och inte stöpta i samma företagsform. Genom de förutsättningar som gavs så kunde de flesta få chansen att kreativt utveckla sina idéer utan krav på att verksamheten skulle bli lönsam eller klara för stora kostnader. Alla gavs en chans. Även de som hade relativt smala affärsidéer och områden som de ville testa.

### **Slutet**

Patrik menar att de två viktigaste orsakerna till att företaget så småningom såldes var att marknaden inte var mogen samt att de helt enkelt ”inte var särskilt bra säljare”. Han ser kombinationen av dessa båda faktorer som den huvudsakliga anledningen till att företaget trots en affärsidé i tiden och ett behov på marknaden, bidrog till att man trots allt inte lyckades. Han fortsätter med att lägga till att den specifika marknad som de vände sig till också kännetecknas av att vara trögrörlig och att t ex. beslutsprocesser tar tid. Kännetecknen på en marknad som absolut inte passar ett nystartat företag med behov av att komma igång och snabbt öka sin omsättning. Patrik fortsätter också med att påtala vikten av att den unge företagaren själv är övertygad om att man faktiskt innehar kompetens och ”tror att man kan leverera” också då det är en stor organisation som kund.

– Jag har i min roll nu ibland sett exempel på när företag vars tjänster vi är intresserade av inte tror sig kunna leverera fast att vi som kund egentligen är ganska säkra på det.

Filter kom heller aldrig upp i någon hög omsättning utan avvecklades relativt tidigt jämfört med de andra företagen i korridoren. Patrik beskriver det som att man inte heller var särskilt uthålliga utan att man efter att ha konstaterat att man just då misslyckats med att få ihop de olika delarna och att expansionen uteblev, så blev räddningen att man valde att sälja företaget och bli uppköpta av ett annat IT-företag med liknande inriktning som i sin tur behövde bredda och skapa sig en etablerad plattform.

### 3.7 Dagens skiva/Dagens bok<sup>15</sup>

Webbsiterna Dagensskiva.com och Dagensbok.com startades upp av personer som var involverade i företaget Filter tillsammans med Kal Ström och Peter Dahlgren. Man bildade ett bolag som verksamheten skedde i. På sajterna skrev man en recension om dagen på musik och litteratur. Den första recensionen skrevs och publicerades den 13 maj 1999 på dagensskiva.com. Dagensbok.com startade upp något senare. Genom sajterna kunde man recensera både musik och litteratur. Också denna affärsidé var vid den här tiden en relativt ny idé. Idag kan i princip vem som helst på mindre än 10 minuter starta upp en hemsida eller blogg, men då var detta varken lika enkelt eller lika vanligt som det är idag. De båda hemsidorna fick stort genomslag och stor plats och uppmärksamhet inom sitt respektive område. Särskilt Dagensskiva.com. Företaget Dagens skiva lades ned 2012 och den sista recensionen publicerades 13 maj 2013.<sup>16</sup> Båda sidorna finns idag kvar även om företagets ägarförhållanden har förändrats och verksamheten upphört.

Kal Ström berättar att han egentligen aldrig satt i korridoren i NetCity men de hade många gemensamma möten där eftersom de alla umgicks i samma kretsar. Anledningen till att korridorskonceptet fungerade så bra menar han är ”att det var en blank yta med möjligheter” och så fanns de det där vanliga som alltid kostar pengar men som alla behöver säger han. Ett visst samarbete har under åren funnits med andra företag från korridoren men i mycket begränsad skala. Men viss nytta menar han att de haft av varandra. I något fall var t ex. IT-mästarna systemleverantör i ett uppdrag som han arbetade med senare.

Att hitta andra medium för att nå ut med information och budskap var under den här tiden något som verkligen tog fart. Grundarna till verksamheterna Dagens skiva och Dagens bok var alla kulturintresserade, engagerade, teknikentusiaster och som samtliga ville bidra till samhället. Som mest hade man 160 000 (!) unika besökare på sin sajt.

– Vi var humanister och ville ta över världen. Ingenting var omöjligt säger Kal Ström. Björn Hagström säger ungefär samma sak; – Vi var humanister och vi ville göra coola och bra grejer.

En möjlighet att recensera musik och litteratur för att nå nya målgrupper på andra sätt och även själv påverka vilken typ av musik och litteratur som diskuterades var en konsekvens av dessa hemsidor. Grundarna skulle alla kunna beskrivas som ”early adopters” av teknikens möjligheter och i kombination med deras starka musik- och litteraturintresse utvecklade de sin idé.

Inom framförallt musikkretsar så fick dagensskiva.com ett stort genomslag och många är/var de som kände till verksamheten. Musikbranschen har också förändrats och att producera en recension om dagen blev efter 13 år också en grannlaga uppgift Att själv skaffa sig en uppfattning om musik har idag också blivit lättare då tillgängligheten och tillgången på musik på olika sätt ökat och förenklats.<sup>17</sup>

Grundarna och de aktiva i dagensskiva.com och dagensbok.com var alla delaktiga i att skapandet av en av Sveriges första musiksajter. För att de vilda idéerna ska lyckas så menar

---

<sup>15</sup> Avsnittet baseras på samtal med företagets grundare och aktiva; Fredrik Welander, Kal Ström, Patrik Hamberg, Peter Dahlgren (ej med i samtalen)

<sup>16</sup> <http://www.vf.se/kultur-noje/noje/dagensskivacom-lagger-ner>

<sup>17</sup> Intervju med Patrik Hamberg på hemsidan ajour. <http://www.ajour.se/dagenskiva-com-lagger-ner/>

Kal Ström att det handlar om att vara lite envis liksom att våga prova och samtidigt få möjlighet att hoppa in i väggen några gånger utan alltför stora konsekvenser.

Björn Hagström också han involverad i både Filter och dagensskiva.com menar att det fanns flera faktorer som bidrog till att företagen de skapade inte riktigt ville ta nästa steg och fortsätta utvecklas. Dels menar han att de inte hade något eller ytterst lite affärstänk, de var humanister snarare än företagare i första hand och dels var de inte heller särskilt proaktiva i den meningen att man planerade och tänkte strategiskt. Det fanns inte heller något driv gällande de företagsadministrativa delarna utan det var idéerna man verkligen brann för.

Kal Ström beskriver sig själv som en kreativ entreprenör som startat och ägt bolag men även arbetat med webbsidor som anställd. Idag driver Kal Ström ett eget konsultbolag anlitat av några av Sveriges tuffaste och mest krävande uppdragsgivare, både företag och myndigheter. Han utvecklar bland annat webbdesign och webblösningar. Peter Dahlgren arbetar som socialdemokratisk ombudsman. Peter Hamberg och Björn Hagström arbetar inom offentlig sektor med IT-strategiska frågor samt kommunikation. Björn Hagström tillhör den statliga e-delegationen. Fredrik Welander driver idag eget konsultföretag med stor framgång och är även politiskt aktiv.

### **3.8 Sammanfattning av företagens berättelser**

De sju företagen har var och en sin unika resa och sina unika berättelser. Likaså berättar man på olika sätt om hur man upplevde stödet i korridoren men det finns ändå några saker som kommer igen i berättelserna. Enligt Lindelöf & Löfsten (2005) är inkubatorn ett sätt att erbjuda företag hjälp och support, både befintliga, nystartade eller på idéstadiet. Detta understöds av entreprenörernas berättelser om korridoren. Hygienfaktorerna var viktiga och innebar en tydlig möjliggörare vid denna tidpunkt.

Ett annat konstaterande är att verksamheten inte innebar att några särskilda krav måste uppfyllas utan genom det nära samarbetet med universitetet och den stödverksamhet som fanns där för studententreprenörer, så var detta en realitet. Korridoren kunde erbjuda support till alla studenter som ville ha support. Detta bidrog till att man faktiskt kunde testa utan att riskera för mycket. Samtliga företag berättar om stöd och hjälp som de fick i olika former och hur viktigt detta var i den situation som de då befann sig i, oavsett vilken situationen var eller vilken idé man hade. Erbjudandet om att sitta i korridoren blev för några av företagen ett sätt att skapa stadga och struktur i en tillvaro som var ny och lite skakig och för andra blev det en fortsättning på det som delvis redan kommit igång, antingen som företag eller som idé.

#### **3.8.1 Fysiska faciliteter**

Den första iakttagelsen är att det för de allra flesta av företagen var viktigt med de fysiska faciliteterna, eller hygienfaktorerna som några av dem uttrycker det. Detta var ett tydligt bidrag med korridoren. Det är påtagligt att resursförmedlingen i form av lokaler, kontor och möblerade utrymmen i övrigt, IT, telefon, kopiator, grupprum, reception, postfaciliteter osv. innebar en stor förändring för dem. Orsakerna och upplevelserna vad det innebar skiljer sig delvis åt. För vissa så är det känslan av att det blev på riktigt som bidrog till nästa steg och i andra fall handlade det snarare om det faktiska förhållandet att det i längden var ohållbart att bedriva en seriös verksamhet från en gräsmatta, bibliotek eller ett studentrum. Man började klä sig ordentligt och man fick några andra att hälsa på. Praktiska detaljer slutade att ta fokus från andra viktigare områden för den fortsatta utvecklingen och bidrog till att man istället kunde utvecklas. Detta samtidigt som det var en kostnad man kunde klara av och riskera ifall idén inte skulle hålla.



Flera av företagen verkar också ha varit duktiga på att ta till sig och använda de övriga resurser som erbjöds och som syftade till kompetensöverföring. De fysiska faciliteterna i sig innebar således både praktiska fördelar och ett skapande av värde som gjorde att man utvecklades både som individ och som företag. De fysiska faciliteterna blev på så sätt en del av den förändrade identiteten, från student till företagare.

### **3.8.2 Socialt värde**

Genom korridoren så skapades möten med andra som både påminde om en själv och som inte gjorde det. Korridoren var en plats med heterogen atmosfär ifråga om erfarenheter, värderingar, utbildningsbakgrund, affärsidéer osv. Detta var med största sannolikhet en del av den positiva utvecklingen. Man fick kunskaper som de egna sociala grupperingarna inte kunde bidra med samtidigt som man också fördjupade kontakterna under resans gång med personer som var i liknande situation som man var i själv. För samtidigt tycks entreprenörerna ha en del gemensamma nämnare också, inte minst genom att de flesta hade erfarenheten om att ha varit student med sig från början.

Verksamheten kan beskrivas som en mötesplats för utveckling som aldrig egentligen var planerad utan som tack vare människorna utvecklades till det som den blev.

### **3.8.3 Formen och konceptet**

De allra flesta lyfter fram det faktum att det inte enbart var de fysiska faciliteterna som bidrog till en bra start eller fortsättning. Seminarier och utbildningar som erbjöds har man alla ett minne av att man deltog i. En fördel var att man kunde gå på det man tyckte passade för en själv men flera lyfter fram ekonomi, juridik och sälj/marknad som viktiga delar för utvecklingen. Det var där de flesta kände sig mest osäkra. De flesta minns att man deltog i kompetensöverföringsaktiviteterna och att man hade nytta av dem.

Det fanns en valfrihet i konceptet som många verkar ha uppskattat. En av entreprenörerna lyfter också fram att det var "en blank yta" som man själv kunde fylla med innehåll. Man var inte bara mottagare av ett utvecklingskoncept i största allmänhet utan man bidrog till att själv skapa sina möjligheter. Verksamheten var relativt löst sammansatt och ostrukturerad och fokus låg på entreprenörens vardag. Men trots detta så fanns det "ett tänk" i verksamheten<sup>18</sup> och en person som höll ihop trådarna på plats som också kunde erbjuda en del uppmuntran. Någon som brydde sig men som inte tvingade sig på.

---

<sup>18</sup> Uppgifter pekar på att man följde ett koncept som bygger på Magnus Klofstens (Professor i Innovation och entreprenörskap vid Linköpings universitet) tankar om att ett nystartat företag inom de två första åren bör ha uppnått och tagit till sig en affärsmodell som bygger på åtta viktiga grundstenar, idé, produkt, marknad, organisation, kompetens, drivkrafter, kunder och övriga relationer. För att kunna erbjuda detta samarbetade Net city med det lokala näringslivet i Örebro samt universitetet.

## 4. Exempel på inkubatormiljöer i Sverige idag

### 4.1 Coffice i Norrköping

Mitt i Norrköping i det anrika gamla industriområdet längs Strömmen ligger idag Norrköping Science Park. Ett område som än idag andas entreprenörskap tack vare alla de organisationer och företag liksom den nyföretagaranda som präglar området. I Norrköping har man även samlat de flesta av de stödjande aktiviteterna som erbjuds på samma ställe och i samma område. De återfinns sida vid sida med entreprenörerna och företagen. Ca 140 företag är idag etablerade i området och förutom detta tillkommer ett antal mötesplatser för människor som är på gång att starta upp eller nyligen startat upp företag. En sådan mötesplats är Coffice som genom en stiftelse ägs av Norrköping Science Park.

Coffice är beläget mitt i kvarteret Strykbrädan vid Laxholmstorget. En plats dit de kan komma som tillfälligt eller mer systematiskt behöver en utgångspunkt för sitt entreprenörskap och företagande. En plats där du kan komma förbi och ta en kaffe, sätta dig ned med din dator, möta andra mer eller mindre etablerade företagare, träffa den ansvarige för ett kortare eller längre samtal om det som berör dig just nu eller bara se och/eller träffa människor som helt enkelt bara är där för fika eller lunch. Coffice i Norrköping är en öppen mötesplats för alla. Öppen i realtid under vardagar 8-17.30.

Coffice och Start Up ingår i Norrköping Science Parks verksamhet och finansieras på olika sätt. Nina Lindahl<sup>19</sup> arbetar som ansvarig för Cofficeverksamheten i Norrköping. Basfinansieringen kommer från Norrköpings kommun och sedan har man olika bidrag, beroende på vilket projekt som varit i fokus. Projekt pengar kan finansiera vissa delar.

– Start Up och Coffice är prioriterade verksamheter sett med Näringslivskontorets ögon så därför får de lite extra medel för att kunna driva dem berättar Nina. Vi drog igång med hjälp av ett EU-projekt men nu är alltså basfinansieringen kommunala medel.

Till Coffice är alla välkomna och här kan man skapa sig ett sammanhang i sin vardag oavsett om du är nyföretagare eller inte. Ett sammanhang som präglas av andra människor och aktiviteter. Om du som nyföretagare etablerar dig mer formellt där så erhåller du också en postadress som stärker företagets affärsmässighet liksom sammanhanget och tillhörigheten till organisationen och platsen. Nina menar att på detta sätt och genom Cofficeverksamheten, så kan man nätverka på ett naturligt sätt. Fokus blir snarare på relationer än på att jaga kunder. Hon berättar också att företag får uppdrag genom dessa skapade relationer och det behöver inte alltid vara via de andra företagen som sitter där utan tips kan också komma från andra privatpersoner som kommer in på Coffice/restaurangen. Miljön inbjuder till samtal och det är detta som är en del av framgången menar Nina.

– Det kan vara vem som helst som kommer in här och folk får uppdrag på ett mer naturligt sätt än genom säljande.

---

<sup>19</sup> Nina har som hon själv uttrycker det ”en spretig bakgrund”. Hon har arbetat med folkbildning i många år, utbildningsledare, hon har själv varit företagare och drivit en butik och hon har i botten en estetisk utbildning och bakgrund. Nina har själv inrett hela Cofficemiljön samt den intilliggande restaurangen. Hon beskriver sig själv som en kreativ och engagerad person.

Coffice anordnar också olika aktiviteter i form av föreläsningar, workshops, fredagsmöten osv. och till dessa evenemang kommer ofta väldigt mycket folk vilket också inbjuder till samtal. Nina berättar att så många som 55 företag kan besöka deras frukostmöten och att det överhuvudtaget rör sig mycket folk i verksamheten och lokalerna.

På Start-up har man två kursstarter varje år, en på våren och en på hösten. Det är ca 14 seminarier/workshops och de går av stapeln varje onsdag på kvällstid. Till detta evenemang tar man in föreläsare beroende på ämne och hela Start Up-teamet har regelbundet träffar och uppföljningar. Utbildningen är kostnadsfri för deltagaren och efter fullföljd utbildning har man möjlighet att hyra ett kontor på Strykbrådan och får då en timmes coaching i månaden. Man samlar också alla, oavsett om de hyr eller inte, i ett Alumn nätverk.

### **Månadsabonnemang**

Om man är på gång att starta upp eller om du är ett nystartat företag som känner att man lite mer permanent vill skapa sig en vardag och ett sammanhang, så finns möjligheten att lösa månadsabonnemang på Coffice. Det innebär att man får tillgång till arbetsplatser, möteslokaler, internetuppkoppling, skrivare och postbox, exponering på internetforum samt inte minst gratiskaffe/te samt rabatt i lunchrestaurangen. Det finns också möjligheter att köpa en form av klippkort där enbart kaffe/te och internetuppkoppling ingår. Månadsabonnemang kostar för tillfället 700 kronor och för ett fem-kort är priset 200 kronor exklusive moms. Om man istället sitter där en dag så kostar det 80 kronor. De konferensrum som finns på Coffice går också att hyra och beroende på hur många man är så är priserna allt från 150 kr/timme till 450 kr/timme. Ett populärt alternativ också för de företag som permanent är lokaliserade någon annanstans. Nina berättar att man på Coffice just nu har 12 månadsmedlemmar och ett mindre antal fem-kort<sup>20</sup>.

Det finns ingen typisk månadsmedlem säger Nina utan det kan se väldigt olika ut beträffande ålder, kön och bransch. De flesta är ensamföretagare och jobbar lite med kontoret på fickan. Oftast har de sökt sig hit på egen hand berättar hon. Ganska många blir rekommenderade av nuvarande medlemmar eller så har de deltagit i något av arrangemangen.

### **Leadbolag**

De stora fördelarna med att skaffa sig en kontorsplats mer än att man börjar skilja på hemmet och jobbet, en annan adress än hemadressen för sitt företag osv är att man får så mycket mer än en kontorsplats. Man får ett kontor med andra människor runt omkring sig. Det är en stor fördel med att man utvecklar sig från Coffice till att kanske satsa lite mer och bli ett Leadföretag med fast kontor i byggnaden under en period. De platser som är tomma hyrs ut till andra företag och det innebär också en dynamik i de möten som skapas. Det handlar som företagare också om att fylla på sin egen energi och det kan man göra i en nätverksmiljö menar Nina.

En annan del av verksamheten är Demola<sup>21</sup>. Demola handlar om att jobba med studenter och deras företagande. Demolaidén har Finland som ursprungsland och har som syfte att stärka kontakterna mellan företag och studenter. I Norrköping så kan Demola beskrivas som ett projekt i projektet Coffice. Det är en del som utvecklats och ett sätt att arbeta för att hjälpa studenter att komma igång och få kontakter med företag och för företag att komma i kontakt med studenter för att hitta nya och kreativa lösningar på problem som man brottas med i vardagen. Konkret så handlar det om att företag får lämna in casebeskrivningar och problem

<sup>20</sup> Oktober 2014

<sup>21</sup> i Örebro så jobbar Inkubera med företagscase, Bland annat med syftet att koppla samman företag och studenter.

som man vill ha hjälp att belysa från olika håll och utifrån det hitta potentiella lösningar. Studenterna får ta del av casebeskrivningarna genom Demolaprojektet och sedan det är de som ”gör jobbet” dvs. analysen samt presenterar slutsatser och lösningar. Ibland ingår det i studierna, ibland inte.

All verksamhet är belägen och inhyst i samma lokaler i Norrköping. Allt på samma ställe. De finns på olika våningar i ett och samma hus vilket verkar för samarbeten och nära relationer mellan de olika verksamheterna. Enkelt och tydligt och det råder en klar tanke med hur de alla tre hänger ihop. Från att t ex. ha varit ett Cofficeföretag med månadsabonnemang så kan du efter ett tag avancera och flytta uppåt i huset och på så sätt gå från Coffice till att bli ett Leadföretag som hyr ett kontor på ett annat våningsplan.

### **Styrkor med Coffice Norrköping**

Nina Lindahl får frågan om hur hon ser på fördelarna och de största styrkorna med konceptet Coffice, Lead och Demola och hur olika aktörer gemensamt byggt upp detta i Norrköping. Hon ger svar utifrån följande fyra huvudområden; *Ansvarig person, Rörlig resurs* och *Gemensamt projekt, Konceptet*

- **Ansvarig person**

På Coffice och Start-up arbetar en person heltid som ansvarig. Nina menar att det är en stor framgångsfaktor och det måste finnas någon person som håller ihop alla trådar med alla olika aktörer men också är en fysisk person för de företagare som väljer att sitta där. Man blir navet i hjulet och känner till allt och alla. Den nära kontakten med företagarna som man på det sättet kan erhålla är en stor kraft för kontinuiteten och effektiviteten. Man kan resonera om frågor både högt och lågt och tror Nina också kan innebära att saker som kunde ha blivit problem faktiskt inte blir det. Den ansvarige personen blir på så sätt både en coach och en samordnare och det tror Nina är precis vad som behövs.

Nina representerar ett nära och engagerat värdskap i den här miljön och det blir tillsammans med gästerna på Coffice, de företag som kommer dit och arbetar (exempelvis månadsmedlemmar), andra företag samt aktiviteterna som anordnas, en mycket dynamisk miljö. Nina poängterar att de aldrig behövt marknadsföra Coffice utan det har löst sig själv genom att människor pratar med varandra samt den positiva miljö som de tillsammans skapat. Aktiviteterna och människorna skapar värdefulla ”ringar på vattnet effekter”.

- **Rörlig resurs**

Nina sitter själv och arbetar så mycket hon kan i den öppna Cofficemiljön vilket naturligtvis bidrar till rörligheten och insynen i det som händer. Men även om hon hanterar många små vardagsfrågor och tar emot besökare, så ska hon inte sammanblandas med en receptionistroll. Hon arbetar en del som receptionist och en del av hennes arbete handlar om de vardagliga och direkta uppgifter som uppstår i samband med den öppna miljön. Men hon anser att det är för mycket samordning mellan de olika aktörerna samt en hel del rådgivning och medverkan i de öppna aktiviteterna för att man enbart skulle se receptionistsysslorna. Hon ansvarar för ekonomin inklusive budgeten för Coffice och Start-up och hon samordnar för att allt ska fungera också mellan aktörer som Norrköpings kommun, Norrköping Science Park, Linköpings universitet, utbildare, gäster, företagare m fl. I lokalerna finns mycket verksamhet såsom kommunen, företag, allmänhet, ett pappersmuseum, café och restaurang osv. Det är en stor spridning på både hennes ansvar och arbetsuppgifter och det krävs enligt Nina själv en stor självständighet och ett eget driv för att rollen ska matcha idén med en ansvarig person för detta. Också i hennes roll krävs ett visst mått av ”företagande” då verksamheten måste gå runt

och helst med lite vinst för att nödvändiga investeringar ska kunna göras. Nina beskriver det som att de håller sig inom ramarna och att verksamheten går runt.

- **Konceptet**

Det spelar ingen roll om du just börjat fundera på att starta upp en egen verksamhet eller är precis nystartad eller varit igång ett tag, alla är välkomna. Det ska inte finnas några större hinder för att komma igång. Cofficeverksamheten ska på så sätt välkomna alla på ett öppet sätt genom att erbjuda entreprenörsmötesplatser och någonstans att vara. Alla hinder för att komma igång ska tas bort och det ska vara en stödjande miljö t ex. erbjuds vissa kurser och program på denna nivå. Detta är en av tankarna med Coffice.

Men det blir på sätt och vis också en plats för att komma vidare och få en annan typ av stöd men då ställs i gengäld en del krav på företaget och en del steg att ta sig vidare från. Man väljs på sätt och vis ut. Efter perioden som Leadföretag kan man senare bli ett ännu mer självständigt företag men ändå finnas kvar i miljön och efter denna period är man sen klar att stå helt på egna ben.



Figur 3 – Logiken i Cofficeverksamhet

Logiken konkretiseras dessutom av det hus där verksamheten är belägen. När man utvecklas som företag enligt utvecklingslogiken flyttar man samtidigt lokalmässigt uppåt i huset.

Konceptet bygger på så vis på självständighet och det är vad man strävar efter. En annan tanke i verksamheten är att det ska finnas få formella dokument och mallar därför att det inte är det viktigaste utan det viktigaste är att människor får en chans att starta upp och att komma igång. Så långt det går ska man slippa byråkrati och Coffice samt resterande del av Norrköpingsmiljön, ska både erbjuda en fysisk och en mental miljö för att stödja utveckling.

- **Gemensamt projekt**

Coffice är ett gemensamt projekt mellan ett antal aktörer i Linköping/Norrköping såsom tidigare beskrivits. Detta kräver en hel del samordning men det är också en av styrkorna just att det är ett gemensamt projekt som har samordnats. Aktörerna såsom kommunens

näringslivsutvecklare, representanter från Almi och Business Science Park med ansvar för nyföretagande, alla sitter i samma hus men på olika våningar vilket underlättar kontakter och nätverkande. Nina menar att det någonstans i all denna samordning krävs en gemensam uppfattning och inställning bland inblandande aktörer om vad det är som ska uppnås. Det är en oerhört viktig slutsats och något som annars kan stjälpa hela idén med verksamheten vid Laxholmstorget. Coffice blir på det sättet den första inkörsporten i aktiviteterna runt nyföretagande och utveckling av nya företag och under resans gång kan man slussas till rätt aktör i rätt tid och efter ett tag även flytta uppåt i huset genom att man faktiskt kan bli ett Leadföretag.

Coffice Norrköping har en tydlig förankring i Norrköping Science Park vilket Nina menar är viktigt för att allt ska fungera.

– Man måste tillhöra ett moderskepp. Viktigt att veta vem som har ansvar för annars blir det rörigt och alla drar i en från olika håll. Då blir det omöjligt att driva en framgångsrik verksamhet avslutar Nina.

#### **4.2 Lund VentureLab**

Lunds universitet har organiserat sin inkubatorverksamhet under namnet Lund VentureLab. Det är enbart studenter som kan delta i verksamheten och den är öppen ett år efter att man tagit examen. Man startade upp 2001 som ett pilotprojekt och Christian Tellin som är verksamhetsledare/utvecklare berättar att de ändå brukar ange 2003 som startår. Det var då de drog igång på riktigt och i större skala. Till VentureLab är man välkommen om man är student och om man har en idé att diskutera, utveckla, få hjälp med och så småningom kanske är beredd att ta steget att göra detta i företagsformen. Verksamheten finansieras av universitetet och man är tre heltidsanställda via den egna budgeten. Via innovationskontoret på universitetet så finns ännu en heltidsanställd resurs i form av rådgivare.

Idén som verksamheten har är att framförallt sätta individen i fokus, inte företaget. Det handlar om att utveckla studenten för att kunna bemöta alla de utmaningar som ofta väntar den egna företagaren. Man vill från verksamhetens sida både bidra med kunskaper, erfarenheter, hjälp och ingjuta självförtroende i individen. Inte sällan så tar studenten efter ett tag steget vidare. Man kommer in med en idé, man arbetar med den och sedan är man redo för nästa steg. Ibland tillsammans med någon annan person som kanske har en annan eller liknande idé och så gör man om det till gemensamt projekt.

- Vi arbetar för att inspirera studenter att våga och vilja och vi tycker det är bra att utvecklingen tar dem vidare” berättar Christian. Det ska vara låga trösklar för att ta sig in här och vi vill framförallt att studenterna ska våga prova.

Lund VentureLab erbjuder den intresserade studenten någonstans att sitta, affärsutveckling, seminarier, hjälp att hitta finansiering (men aldrig direkt finansiering). Kontorsplatserna är gratis. Just nu finns i verksamheten ca 50 studententreprenörer och det är många som vill vara med. Kontorsplatsen får man ha i ett år. Efter det är det inte ovanligt att man fått igång verksamheten och flyttar vidare till en annan inkubator. Eller så väljer man att stå på egna ben.

- Vi har arbetat upp ett mycket gott rykte och det har blivit statusfyllt att vara en del av Lund VentureLab säger Christian. Det är ett slags kvalitetsstämpel på det.

På frågan hur de har lyckats med att arbeta upp det goda ryktet så svarar Tellin att han tror att det dels handlar om att de har hållit på ett tag och alltid arbetat hårt och intensivt och dels om att göra studenten delaktig. Studenten är hela tiden i centrum och man nyttjar dem till olika delar av verksamheten. Han beskriver det som att de har ett nära samarbete mellan anställda och studenter och att verksamheten är ett resultat av allas insatser.

– Efter ett tag kan ju studenter naturligtvis också ge goda råd och bidra till spridning av kunskaper. Studenterna har också blivit våra ambassadörer och hjälper oss att sprida budskapet och det goda ryktet vidare.

En del av framgången tror han också ligger i att de försöker följa personen och inte företaget. Därför har de inte heller någon statistik på hur det går för de företag som startats upp genom VentureLab. Företag kan avvecklas och startas om hur många gånger som helst, det är individen som är intressant menar Tellin. Att följa personerna är även viktigt för att de ska kunna fortsätta utveckla deras alumnnätverk. Det är en utmaning som de ständigt arbetar med. Tellin beskriver det som både lätt och svårt på samma gång. Många som under årens lopp passerat igenom VentureLab vill ge något tillbaka och man delar gärna med sig av sina erfarenheter. Man vill gärna komma tillbaka. Ibland till och med som investerare i nya projekt som man tror på eller hjälpa till med idéer som kan utveckla verksamheten. En aktivitet har varit ett matchningsprojekt som man arrangerat för att koppla ihop erfarna entreprenörer med sina ”inkubaner”.

En annan logik som är viktig och som Tellin säger präglar verksamheten är att den enda metod man aktivt bestämt sig för att ha vid Lund VentureLab är att ”vi inte har en metod utan flera”.

- Individer är olika och därför kan också olika metoder passa olika individer olika bra. Det har hänt att vi letat fram ett verktyg som studenten själv har hört talas om och så använder vi det.

## **5. Workshop om entreprenörskap på Örebro universitet**

Den 6 november 2014 arrangerade Örebro universitet en dag med entreprenörer för entreprenörer och om entreprenörskap. Deltagare<sup>22</sup> var företag, studenter samt personer som på olika sätt arbetar med att utveckla och stödja företagande i regionen. Syftet med dagen var att lyssna, diskutera och aktivt bidra med synpunkter på viktiga områden att fokusera i den fortsatta processen för att stärka och utveckla inkubatorverksamhet, företagande bland studenter och ny företagande i allmänhet.

Sammanlagt deltog 16 personer på förmiddagen och på eftermiddagen tillkom 9 nuvarande studenter från Örebro universitet som själva fått anmäla sitt intresse och som idag startat upp eller står i startgroparna för att starta företag. Detta inom vitt skilda områden. Deras produkter och tjänster omfattade t.ex. svetstjänster, retorikkonsult/coach, fotografiska tjänster, verksamhetsutveckling/konsult, musik- och sångcoach, importföretag, personlig tränare med fokus på en viss metod med mera. Under eftermiddagen fick de möjlighet att berätta om deras affärsidéer och få erfarna synpunkter från övriga. Senare fick studenterna lyssna på entreprenörernas egna presentationer av deras utvecklingsresor, ställa frågor liksom diskutera för dem viktiga områden i syfte att stärka dem som nya entreprenörer.

---

<sup>22</sup> Se bilaga 3 avseende vilka som deltog vid denna workshop.

De medverkande studenterna var samtliga sk. ”drivhusentreprenörer” vilket i det här fallet innebar att de har/har haft kontakt med Drivhuset på Örebro universitet i affärsstödande frågor.

Hela workshopen byggde i hög grad på dialog mellan de som är startgroparna att bli företagare, eller nyligen startat upp, och de som efter ca 15 år inte längre bäst beskrivs som studententreprenörer utan som framgångsrika företagare. En övergripande fråga för dagen var: *Hur skulle Sveriges bästa studententreprenörmiljö kunna se ut?*

Nedan ges ett axplock av dagens innehåll och diskussioner.<sup>23</sup>

### **5.1 Framgångsfaktorer för framgångsrika entreprenör**

- Miljön runt omkring är viktig och likaså stödet man får och tar till sig. Det sistnämnda är lika viktigt att utveckla som stödet i sig.
- Att vara bland människor kan vara minst lika viktigt som att ha ett kontor att gå till.
- Viktigt att man känner att man har stöd och att någon ”finns nära” som man litar på. Också viktigt att träffa företagare som varit igång ett tag. Erfarenheter som kan bidra positivt till den egna utvecklingen.
- Handlar mycket om att lära sig systemet och se hur saker och ting fungerar. Systemet är ofta svårt att förstå och strukturerna är byggda för stora företag med stora resurser.
- Den inre utvecklingsresan är minst lika viktig som den yttre. Handlar delvis om att också förstå de egna drivkrafterna och hur man fungerar som människa.
- Teknokrati kan ”döda” idéerna och för mycket om affärsplaner och affärsidé kan minska kreativiteten. Viktigt att processen tillåter kreativitet.
- Även om etiketterna göra att vi förstår vad och vem vi pratar om så finns det också idag starka gränser mellan att t ex. vara politiker, företagare och anställd. Viktigt att man bryter gränser och att då och då gå över till den andra sidan. Det är nyttigt för både egna och verksamhetens utveckling.
- Viktigt att förstå vad det är som driver en och att ibland hitta nya vägar i engagemanget. Entreprenörers engagemang går igen i flera olika verksamheter det både är bra liksom det går att nyttja i processen.

### **5.2 Strukturers del i framgången – och motgången**

En del av förmiddagens diskussioner handlade om stödet som ges och de olika aktörer som har en roll inom innovations- och entreprenörsområdet. Diskussionerna handlade en hel del om stöd och eventuella hinder för att en entreprenör inte ska lyckas att ta sina idéer vidare. Gruppen konstaterade att samhällets syn på företagande och entreprenörskap är en viktig del för att lyckas ta sig vidare. Ett exempel dök upp från verkligheten där anpassning av skolgången kunnat göras för att eleven ifråga skulle ges rätt förutsättningar för att utöva sitt

---

<sup>23</sup> Avsnittet bygger helt och hållet på åsikter och diskussioner från detta tillfälle.



intresse hockey men där samma skola vägrade gå med på samma förutsättningar för en elev som istället ville utveckla sig som entreprenör genom sitt företag. Vad sänder detta för signaler till ungdomar? Det kan också t.ex. handla om hur myndigheter värderar arbete som anställd versus företagare. Hur samhället i alla dess delar värderar företagande är viktigt för att vi ska lyckas få fler att intressera sig för att bli företagare redan i unga år. Det är också viktigt att man i ett tidigt skede får möta stödjare som är just stöttande rådgivare och inte "förståsigpåare". Vem kan bäst avgöra om en entreprenör är inne på rätt spår? Det rätta spåret kan bli rätt efter vägens gång. En stad som växer behöver nog nya företag också inom de områden där det finns tillgång idag. Vad som är unikt handlar delvis om hur man gör det. Det är viktigt att rådgivning grundas på viljan att låta entreprenören prova. En del i detta kan handla om "att sänka ribban" för de som får hjälp. En annan åsikt som framkom i detta sammanhang handlade om: "att vi måste våga släppa tanken på att hitta den nya Daniel Ek och det nya Spotify och förstå att framgångsrika företag kan se väldigt olika ut"

En del av diskussionen handlade också om att det är för många aktörer inom samma område och att det bidrar till spretighet. Om alla dessa aktörer "krokade arm allihopa" skulle detta gynna den strategiska och långsiktiga utvecklingen på ett positivt sätt. Utvecklingen skulle också tjäna på att det fanns en naturlig och etablerad mötesplats, men för detta måste någon släppa på prestigen och det måste även tillskjutas resurser.

En annan del fokuserade mer på universitetets roll. Viktigt att universiteten även vill utbilda entreprenörer i färdigheter till entreprenör liksom till entreprenörsakademiker/byråkrater. Utbildning i entreprenörskap finns men det handlar mer om utbildning "om entreprenörskap" istället för "i entreprenörskap". En inriktning enligt det senare ställer också krav på nära samarbeten med företagen i åtminstone i vissa av utbildningarna. Idag präglas läget av att det är för mycket "nånannanismen" som råder bland flera av de företagsstödjande aktörerna.

Andra åsikter som framkom var: det finns ingen att fråga om råd, svårtillgänglig information, inget intresse från aktörer med makt, inga lokaler, företagsförakt, jantelag, "det går aldrig-mentalitet", för mycket gamlingar, inget riskkapital, isolerat, dyrt, startar företag gör man i brist på en annan anställning, curlade studenter, för lite mångfald, olikheter i rådgivningssituationen, för många män och för mycket byråkrater.

### 5.3 Dialogdiskussioner

En av punkterna under dagen var att diskutera aktuella ämnen i mindre grupper. Diskussionsfrågor hade konstruerats utifrån intervjuer gjorda med f.d. studenter och de deltagande entreprenörerna. De mindre diskussionsgrupperna kunde själva, utifrån intresse och kompetens, välja tre påståenden/frågor av nedanstående diskussionsområden:

- *Det är viktigaste är att bara låta studenterna flyga, affärsidé är mindre viktigt och affärsplanen kan vänta...*

Alla kontakter med externa kontakter som t.ex. banken, kräver att man har en viss struktur, affärsplaner och annat "tungt material" på sitt företagande och då kan det vara svårt att inte tänka på sådana saker. Det kan ju handla om förutsättningar som krävs för utveckling lite längre sikt. Det kan därför vara bra att även engagera bankerna i diskussionerna och att involvera en sådan aktör i inkubatorverksamheten.

Ett annat råd är att jobba med affärsplanen genom att tänka affärsplan. Så "vänta gärna med att skriva affärsplanen men vänta inte med att tänka affärsplanen".

- *Student och företagare samtidigt – hur funkar det*

Man ska inte vara rädd för att prova på företagande under studietiden. Det kan vara positivt att flera saker händer samtidigt i livet. Det ena ger det andra. Det kan också vara bra att komma igång och genomgå den initiala fasen när man inte har så mycket att förlora och när man fortfarande har en enkel tillvaro i form av t ex. ekonomiska åtaganden. Dock är ju studentgruppen som helhet heterogen och förutsättningarna kan därmed också se olika ut. Viktigt att komma ihåg att det inte finns någon ideal situation utan att det viktigaste är att våga prova och att bara göra.

- *Den personliga utvecklingen är viktig och annat stöd kan komma i andra hand.*

Här diskuterade man framförallt med utgångspunkt i den förberedelse studenter får genom högre utbildning. Studenter har tränat på att ta till sig information liksom att göra någonting av den informationen. Det är viktigt också som företagare och entreprenör. Tillgången på diverse resurser är visserligen oerhört viktig men det handlar också om att utveckla förmågorna hos respektive individ.

Den personliga utvecklingen är viktig. Likväl som man kan avancera i det fysiska rummet så måste utvecklingen inom individen också ske etappvis och den är oerhört viktig.

Att man utvecklas i linje med att man vågar ta kontakt med potentiella kunder och vågar stå för sig själv och sitt erbjudande är en oerhört viktig del av utvecklingen. Viktigt att inte hamna i "visitkortsfällan" utan att faktiskt träna sig i att argumentera och vågar diskutera med kunder kanske t o m då man känner sig både ung och oerfaren. Det modet är viktigt att få med i det stöd som ges från olika aktörer.

Regelbundna energiinjektioner är viktiga för att hålla motivation och kreativitet uppe men lika viktigt är att man däremellan utvecklar förmågan att hålla fokus.

- *Hygienfaktorer för företag i form av lokaler, el, kopiator, nätuppkopplingsmöjligheter, enklare bokföringsprogram/tjänster ska kunna erbjudas till en mycket ringa penning för att locka studenter och andra att starta företag. Det ska vara en låg tröskel för att kunna prova och "vardagskamrater" i verklig företagsmiljö, med liknande utmaningar och problem som en själv, är en av framgångsfaktorerna för att unga entreprenörer ska lyckas.*

De tidigare företagarna understryker hur viktigt det var med korridoren och de faciliteter som den kunde erbjuda. Man hade vid den tiden inga ekonomiska resurser att hyra eller låna dessa möjligheter som korridoren kunde erbjuda. Det var viktigt att det som erbjöds också innebar en låg kostnad. Men lika viktig betydelse var det faktum att korridoren innebar att blev på riktigt. På så sätt var den också oerhört viktig. Korridoren och korridorens faciliteter liksom vardagskamrater bidrog till känslan av att man var ett företag och att man påbörjade det egna identitetsskapandet till "en riktig företagare". Både i och med att fick ett kontor att gå till och det faktum att man indirekt lärde sig saker genom andra som man kunde föra in i sitt eget sätt att arbeta. Att börja bearbeta marknaden var en sådan faktor som man började utveckla menar vissa av entreprenörerna.

- *Utbildning till företagare är lika viktigt som att arbeta med idéer och innovationer. Det leder till att människor vill, kan och vågar starta företag. Detta ska universitetet anordna.*

Här beror det lite grann på vad man lägger in i begreppen företag versus entreprenör. Kan begreppet entreprenör vara skrämmande? Företagare mer praktiskt, lättare att man tar det till sig? En utbildning som bygger på en stegvis mognad och med utgångspunkt i olika byggstenar som stärker den entreprenöriella utvecklingen och färdigheterna bland studenter är viktigt och detta är på gång nu på universitetet. Det viktigaste i sig är inte utbildning även om det är en möjlighet och ofta en förutsättning, utan ett lärande och kritiskt förhållningssätt är minst lika viktigt att ge former för. ”Att tänka rätt är stort men att tänka fritt är större”.

Man funderade man också över att det är viktigt för de studenter som vill utvecklas till företagare att ha någon att diskutera med och att vara två i den utvecklingen, kan det vara att föredra? En av grupperna fokuserade mycket på flödet av människor i vardagen och möten med andra som berikande för både den egna utvecklingen samt företagandet. Detta kan vara målet i sig och att utvecklingen sedan tar fart från detta. Kunskap som erhålls både genom utbildning och erfarenheter från andra bör beaktas.

”Viktigare att prata *med* entreprenörer än att prata *om* entreprenörer”.

- *Stöd och kunskap från erfarna entreprenörer är viktigt.*

Unga entreprenörer kan ha svårt att avgöra vad som är viktigt. Praktiska saker kan då bli lättast att greppa och därför är det också viktigt att få hjälp med att förstå vad som är viktigt i sammanhanget och varför. Här kan bl.a. stöd från erfarna entreprenörer vara viktigt. Det finns mycket som man med vilja kan lära sig själv men ett stöd för ”affärsdelen” t.ex. sälj och kundmöten kan vara viktigt att få. Även stöd beträffande förhandling och prissättning. Förhandlingskunskap är oerhört viktigt liksom att träna på att lyssna på kunderna.

Insikt om vikten av att börja lyssna både på kunder och andra entreprenörer är viktig att skaffa sig snabbt. Kan innebära att man undviker tråkigheter som man annars måste lära sig den hårda vägen. Det kan handla om alltifrån att inse att alla inte är lojala utan att var och en alltid är sig själv närmast, det kan avhjälpas med tydlighet och avtal. Börja spara överenskommelser och avtal i pärmar för att skapa ordning. Det kanske inte det första man tänker på men oerhört viktigt. Muntliga överenskommelser är inte lika säkra.

Att fler företag utvecklas måste ses som en angelägenhet för alla företag oavsett storlek. Acceptera att det både kommer bli ”ups and downs”.

- *Gemensamma och riktiga projekt där studenter involveras och används som tillfällig arbetskraft kan vara en inkörsport till att studenter får självförtroende och vågar starta företag.*

Detta kan helt klart utvecklas men har också skett under årens lopp. Inkubera jobbar också idag med riktiga case och affärsutvecklingsprojekt i linje med detta. Detta är också någonting som varit inkörsporten för två av företagen som är med i studien. Småföretagardagarna och andra liknande aktiviteter är exempel på sammanhang att diskutera dessa frågor i men också

att knyta kontakter med fler småföretag. Vi måste också hitta sätt och bygga in i systemet hur vi tar tillvara erfarenheter och tidigare projekt vilket bland annat finns i rekryteringsbanken och i projekt som Emax och andra liknande arenor menade en av grupperna.

### **Studentreflektioner**

Hur reflekterade studenterna efter dagen? Samtliga tyckte att det hade varit en mycket givande eftermiddag och många uttryckte att de gärna hade velat höra mer från entreprenörerna. Erfarenheterna från deras företagande var mycket intressant. Nedan följer ett axplock med reflektioner från studentgruppen.

- Framgång kan se olika ut och vägen dit är varken spikrak eller förutsägbar/möjlig att planera fullt ut. Det kan se olika ut.
- Att man kan ta hjälp för sådant som man inte är bra på det.
- Att andra lokaler kan vara ett utvecklingssteg.
- Det är okej att inte gå med så stor vinst den första tiden, som dessutom kan bli en ganska lång tid.
- Ska jag verkligen vara själv eller ska jag försöka att hitta en partner.
- Måste börja prata med människor. Alla kan bli kunder.
- Hur ska jag våga pitcha en idé utan risk att den stjäls?

## **6. Avslutande analys och slutsatser**

I det som genomgående i rapporten har kallats för korridoren så satt sju olika företag. Företag startade av entreprenörer, alla med någon anknytning till Örebro universitet. Innan analysen i form av *tillträde till resurser, värdeskapande miljö* samt *dialog och lärande* tar sin form, kommer entreprenörerna, som individer i sig och som grupp, att beskrivas utifrån vad som framkommit i de tidigare entreprenörsberättelserna.

### **6.1 Entreprenörerna som individer och som grupp**

De flesta entreprenörerna i korridoren i NetCity hade någon form av anknytning till Örebro universitet. I ett av fallen var det inte universitetet som var den gemensamma nämnaren utan hemorten. I ett annat fall var det den forna arbetsgivaren som var beröringspunkten. Det var inte heller enbart gemensamma studier som förenade utan flera av entreprenörerna hade genom andra uppdrag på universitetet också lärt känna varandra. Engagemang i studentkåren (två av entreprenörerna i korridoren hade varit studentkårsordföranden), olika föreningar, utskott eller andra universitetsinitierade och arbetsmarknadsrelaterade projekt.

Kännetecknande för samtliga entreprenörer i korridoren tycks också ha varit *en hög grad av engagemang*. De allra flesta var vana vid att ta stort ansvar för allt ifrån arbete, studier, ideellt engagemang och föreningsutveckling. En av entreprenörerna började till och med studera ekonomi på universitetet samtidigt som hon startade företaget.

Engagemang är en stark drivkraft både vad gäller ideellt arbete och entreprenöriellt företagande. Engagemang innebär också ofta att man vill påverka och att man är beredd att ta ansvar för att handlingar som vidtas vidtar leder fram till ett mål. Målen och medlen kan dock se väldigt olika ut beroende på vem man är. Engagemanget visar sig inte sällan genom att man också vill betyda något för någon eller några, och entreprenörerna i den här studien är inget undantag. Visst ville man tjäna pengar men man ville också skapa och utveckla allt ifrån idéer till företag. Någon beskrev det som att man ville förändra världen. Ett par av individerna kan beskrivas som starka pionjärer inom sitt område, men det var det ju ingen som förstod då. Det går såklart enbart att konstatera i efterhand. Andra av entreprenörerna hade redan från början ett starkt utpräglat affärstänk. Individerna i gruppen var således olika beträffande värderingar och grundläggande mål med utvecklingen av sina idéer. Det tycks både ha varit viljan att skapa utveckling och att skapa omsättning som varit en del av drivkraften.

Under den här tiden så var också IT-boomen ett faktum. Många företagspersoner som lyftes fram i media var lyckade. Tjänade mycket pengar. Några av entreprenörerna anger också just den samhällseliga kontexten som en påverkansfaktor till att man faktiskt vågade och valde att försöka. Tidsandan präglades av ”att ingenting är omöjligt”. Entreprenören uppger olika aspekter av detta faktum. Dels så smittade det allmänna samhällsklimatet och IT-utvecklingen av sig samtidigt som tanken om att ingenting faktiskt är omöjligt och ”kan dom så kan väl vi” påverkade känslan av att man faktiskt kunde på ett positivt sätt. Detta menar t ex. både Impera och IT-mästaren hade betydelse för deras utveckling. Tidsandan var på så sätt en möjliggörare i det stora perspektivet, inte enbart inkubatorn.

De affärsidéer som dessa företag hade eller skapade, var ju delvis också sprungna från IT-området. Den nya tekniken innebar i sig möjligheter. För Impera, IT-mästaren, Filter och Dagens skiva så var det just den nya tekniken som bidrog till affärsidéerna och affärsutvecklingsmöjligheterna. I fallet med Svea tandvård var det avregleringen av tandvården. Även om idéerna modifierades och anpassades efter marknaden så kan man också konstatera att flera av entreprenörerna på idéstadiet var långt före sin tid samtidigt som man blev ett barn av sin tid. *Olikheter, engagemang och ansvarstagande* liksom *tidsandan* får nog ses som möjliggörande förutsättningar i sammanhanget. Likaså den heterogena bakgrunden i form av förhållningssätt till företagande medan det samtidigt rådde stor homogenitet i gruppen avseende utbildningsnivå och engagemang inom ideellt och universitetsinitierade projekt.

## 6.2 Korridoren som möjliggörare av resurser

Korridoren och den miljö som den representerade, innebar olika former av stöd. Utifrån nedanstående definition av Lindelöf & Löfsten (2005) liksom det som företagarna har berättat, kan man konstatera att flera aspekter av definitionen uppfylls.

*”För att en verksamhet skall betecknas som inkubator, så måste resurser skapas, koordineras och distribueras för lokaliserade företags mervärde. För att en entreprenöriell miljö inom en inkubator skall uppstå, så måste genererade resurser ha en effekt på lokaliserade företags kapacitet, beteende och förmåga till prestation. Med prestation avses överlevnad, tillväxt och lönsamhet”* (Lindelöf & Löfsten, 2005: sid 11)

Amezcuca, et al, (2013) argumenterar för att ”organizational sponsorship” som bland annat kan utgöras av en stödjande inkubatormiljö, kan bidra till en ökad överlevandegrad om den kombineras med resurser som är väl anpassade efter miljön och situationen. En del av anpassningen handlar ju då om att hitta rätt mellan resurs, individ och situation.

### 6.2.1 Tillträde till resurser, värdeskapande miljö samt lärande och dialog

Alla entreprenörerna lyfter i sina berättelser fram lokaler och andra hygienfaktorer som något viktigt som man behövde och som korridoren erbjöd alla på ett positivt sätt. Vid det tillfället och den situation som de befann sig i, betydde lokalerna oerhört mycket för utvecklingen av entreprenören och identiteten från ”student med idéer” till företagare. Man slapp att ha gräsmattan, studentrummet eller biblioteket som kontor och man kunde istället flytta in i en ”riktig” kontorsmiljö. Alla uppskattade och drog nytta av de låga kostnaderna och det som lokaliteterna i övrigt förde med sig. Flertalet av entreprenörerna kopplar också ihop de fysiska faciliteterna särskilt just lokalen, med att man fick vardagskamrater att ”*säga morsning korsning till*”. Det bidrog till rutiner på precis samma sätt som en anställning efter studierna skulle ha gjort. Korridoren innebar således att det blev på riktigt. Det fick en positiv effekt på det initiala företaget. Korridoren var en möjliggörare för det praktiska som annars hade försvårat utvecklingen.

Men det var inte bara de fysiska lokalerna som utgjorde viktiga resurser. Korridoren innebar också att studententreprenörerna - trots att man kände en del människor från universitetet - fick nya kontakter. Kontakter som inte alltid påminde om en själv utan tvärtom kunde bidra till en kunskapsöverföring som man annars inte hade kunnat ta del av. Korridorkollegorna innebar resurser i form av andra nystartade företagare att jämföra sig med vilket ett antal anser var en resurs i sig och att man själv anpassade sitt beteende efter hur andra gjorde. Resurser i form av utvecklingsaktiviteter och mentorer är också något som entreprenörerna särskilt lyfter fram.

Inkubatorn i form av korridoren på NetCity var vid den här tiden *en möjliggörare av resurser och någon som sammanfogade resurser*. Att vara en ”möjliggörare” av externa resurser blir något annat än att enbart vara en plats med resurser (Hjort, 2013). Detta bidrar till att de deltagande entreprenörernas roll blir mer aktiv än vad den annars skulle vara. Korridoren blev med detta tänk mer än en plats att enbart finnas och utvecklas på. Entreprenörerna fick själva vara aktiva och en del i transformeringen av resurserna.

#### **Hur tillgodogjorde sig entreprenörerna de resurser som erbjöds?**

Korridormiljön erbjöd allt ifrån möten, träffar, mingel och utbildningsdagar. Det blev en social tillvaro att komma till korridoren men samtidigt valde man mycket själv i vilken utsträckning man faktiskt ville delta i aktiviteterna. Både vad gällde de arrangerade aktiviteterna såsom de informella mötena med kollegorna i korridoren. Man delade ju alla sociala utrymmen vilket i sig var möjliggörare för möten och dialog men alla tillgodogjorde sig inte detta på samma sätt. Entreprenörerna gjorde val. Vissa arbetade ofta utanför korridorens fysiska begränsningar medan andra intresserade sig mer för idéutveckling och diskussioner i korridoren. I efterhand kan konstateras att de studententreprenörer som redan från början var inriktade på sälj, marknad och den delen av utveckling idag är de som har de största företagen sett till omsättning och antal anställda. De som började att utveckla idéer kopplade till teknikens möjligheter för att föra fram budskap och att kommunicera med människor, är de som idag 15-år senare är samhällsutvecklare och idémakare på andra plan än enbart det företagsinriktade. Ett antal av dem driver dock verksamhet i egna företag.

Ett känt fenomen beträffande socialt beteende ur ett normperspektiv är också att *vi agerar i förhållande till andras förväntningar*. Korridorandan smittade av sig också ur det mindre perspektivet. Korridoren innebar att man träffade andra entreprenörer och såg hur de arbetade vilket många anger ha varit nyttigt i den situation man befann sig i. Miljön sporrade till aktiviteter och utmaningar. För vissa. De personerna uppger också att de är tävlingsinriktade.

Andra upplevde sig nog snarare lite annorlunda och säger själva att de inte är/var särskilt bra på att sälja eller tänka företagsekonomiskt.

Den gemensamma korridoren och mötet med människor innebar också att man nu kunde relatera till andra, både vardagskamraterna och de mer erfarna företagarna som då och då deltog i verksamheten. Det skapades genom lokalerna i sig, men även aktiviteterna, en gemenskap som flera av entreprenörerna pratar om än idag. Under de efterföljande åren så har vissa fortsatt att hålla kontakt medan det för andra inte har blivit tillfälle till det. I mångt och mycket tycks det delvis bero på vilken typ av verksamhet man driver då ett antal också utvecklat affärsrelationer mellan sina företag, om än i mindre skala.

Lokala nätverk av viktiga personer erbjöds och det anger flera av företagen som en stor och positiv möjlighet som man själv hade att förvalta. Denna typ av stöd innebar både ett socialt värdeskapande men kanske framförallt chans till att skapa lärande genom dialog. De flesta verkar ha deltagit på flertalet av aktiviteterna men det fanns från inkubatorns sida inga krav på detta. De lokala nätverken som ställde upp med kompetens och bidrog till kompetensöverföringen gjorde det delvis för att man hade ett eget intresse i form av hela företagsklimatet gynnas av flera och framgångsrika företag. Några har 15 år senare kvar de företagskontakter man fick t ex beträffande ekonomi och juridik. Ett resultat av att man tidigt i sin företagsutveckling fick en positiv relation till personer och ett visst företag. En effekt av samarbetet med korridoren även för etablerade företag i regionen, om än i mindre skala.

När de tidigare beskrivna företagen ingick i den inkubatorverksamhet som fanns på NetCity berättar de samstämmigt om det värde som de resurser det innebar hade för deras utveckling. Resurser i form av lokaler, delade tekniska faciliteter, ekonomiska fördelar som t ex. en reducerad hyra innebar samt även kompetens som flödade från andra aktörer liksom de korridorkamrater som följde med lokaliseringen på NetCity. Det anger många var en viktig del av det stöd som man informellt fick genom att man placerade sig där.

Att fokusera och utveckla de delar i inkubatormiljön som kan skapa ett långsiktigt och hållbart värde för entreprenören och som företagare bör lyftas fram. När den "fjärde generationens" inkubatorer skapas behövs därför ökat fokus på affärsmodeller – istället för på enbart nya idéer eller nya tekniska lösningar. Det ena bör dock inte utesluta det andra utan kan bidra till att stärka entreprenörernas möjligheter att bli framgångsrika företagare och samhällspåverkare. Att utveckla innovativa affärsmodeller tillsammans med entreprenörerna bör därför vara en prioriterad del av processen (Hjort, 2013).

Känslan är att även om korridoren och miljön i NetCity erbjöd utvecklingsprogram - löst sammansatt utifrån en tanke om att sakexpertis behövs för att stärka kunskaperna inom ett antal områden - fanns inget formaliserat program för hur man förväntades att tillgodogöra sig detta. Också detta blev väldigt mycket upp till entreprenören själv. Det individuella engagemanget och ansvaret som entreprenören hade utvecklat innan korridoren blev på sätt också en viktig möjliggörare i sammanhanget.

### **6.3 Korridorens inverkan på individernas fortsatta entreprenörskap och företagande**

De *organisatoriska ansträngningar* som organiserats och sammanfogats till resurser för att underlätta för ett antal entreprenörer att utveckla sina idéer i företagsformen var av olika karaktär och därmed även olika värdefull för olika entreprenörer. Ansträngningar och resurser som handlar om just reducerade kostnader för tillhandahållna lokaler, delad utrustning, möjligheter till nätverkande vilket också kan bidra till ökade möjligheter till lärande,

affärscoaching och någon som ansvarar och leder verksamheten (Hjort, 2013). Den tidigare forskningen visar att företag som avslutar tiden i en inkubator med förutsättningar som erhållits genom delat lärande, kommer också att ha ökade möjligheter att växa och utvecklas (Leblebici and Shah, 2004). De flesta av entreprenörerna deltog på högst frivilliga grunder i utvecklingsaktiviteterna samtidigt som korridoren erbjöd möjligheter till möten och dialoger vilket därmed måste anses ha varit tänkbare bidragande orsaker till den framgång man senare har uppnått.

Detta förstärks av Lindelöf & Löfsten (2005) som konstaterade att inkubatorsverksamhet vid universitet och högskolor resulterar i företag med högre överlevandegrad än andra. Utifrån detta kan man tänka sig att företagen från korridoren hade relativt goda möjligheter att faktiskt växa och utvecklas även efter tiden i korridoren. Entreprenörerna i undersökningen menar ju också att erbjudandet om korridoren innebar att *de fick känslan av att det var på riktigt*, man *drog igång och började sälja*, vissa *för att man såg hur andra agerade*, vilket torde ha varit beteenden som gav en bra reell start i form av tillväxt redan tiden i korridoren men inte minst efteråt då man socialiserats in i ett ”företagarbeteende”. En god grund för framtiden. Colombo & Delmastro, (2002) drog slutsatsen att inkuberade företag snabbare visar resultat än andra men att man efter att företaget agerat helt självständigt inte längre kan se några direkta skillnader mellan ett inkuberat företag och företag som inte fått stöd från en inkubator. Det enda som kan konstateras utifrån detta är att t ex. Kylskåpspoesi uppvisade en relativt snabb tillväxt (0-6 mkr) på tre år. De är idag ett företag som omsätter ca 20 mkr och har 12 anställda. De har precis som flera andra av företagen dock varit öppna för utveckling av sin affärsidé och efter ett antal år arbetat med diversifiering och internationalisering och även nått en internationell marknad.

Flera av företagen har lyckats men inte med det som de började med. It-mästarna och Impera är de tydligaste exemplen på hur initiala idéer till slut blivit något annat. It-mästarna säger själva att de ändrat idé flera gånger och väldigt mycket under årens lopp men att detta också varit en del av framgången. De har haft kundfokus vilket också bidragit till dem de idag är. De säger själva att de hela tiden haft inställningen att lära av kunden och att de varit villiga att anpassa sig efter kundernas behov. Även Impera berättar om hur säkra de var på sin idé och att den skulle slå igenom stort. Det gjorde den men det dröjde några år och då hade Impera redan hoppat på ett annat tåg. Idéer hade man hittat efter vägen. De var till slut öppna för att lära om och lära nytt och att ändra sitt erbjudande vilket delvis skedde under tiden i korridoren.

Företaget Tele Coaching samt Kylskåpspoesi är två av företagen som fortfarande än idag är verksamma och som håller fast vid åtminstone någon del av den ursprungliga affärsidén. För Kylskåpspoesi så handlade det om att efter tre år (då satt man fortfarande kvar på NetCity) utveckla sitt erbjudande då man såg en neråtgående trend i försäljningen. Då valde man att internationalisera vilket blev framgångsrikt för dem. Just att mogna in i insikten om vad företagande handlar om och att det ibland kan vara en skillnad på att tänka entreprenöriellt och att tänka rent företagsekonomiskt verkar vara en inverkan som korridoren och utbytet med andra erfarna företagare bidrog till.



### **”Voice of a generation”<sup>24</sup>**

En iakttagelse som också kan göras utifrån intervjuerna med entreprenörer, är att även om ambitionen var att skapa ekonomisk tillväxt genom utveckling så ville flertalet något mer. Bland entreprenörerna som startade Filter och [dagensskiva.com/dagensbok.com](http://dagensskiva.com/dagensbok.com) så är detta särskilt framträdande. Två av entreprenörerna säger oberoende av varandra i samtal att:

*”Vi var humanister och ville ta över världen. Ingenting var omöjligt”* Kal Ström

*”Vi var humanister och vi ville göra coola och bra grejer.”* Björn Hagström

Drivkraften tycks delvis ha handlat om viljan att påverka, göra avtryck och utöva inflytande inom ett område som skulle ”betyda något för någon”. Genom företaget Filter ville de också först förändra för människan även om det då handlade om att förenkla så att medborgare via webben skulle kunna komma åt samhällsinformation och offentliga myndigheters information på webben. Det senare tror de själva var några år för tidigt för att affärsidén med målgruppen offentlig sektor riktigt skulle lyckas.

Nu nådde man desto större framgångar med projekten [Dagensskiva.com](http://Dagensskiva.com) och [dagensbok.com](http://dagensbok.com) där man lyckades, med hjälp av den nya informationsteknologins möjligheter, att göra ”en cool grej”. [Dagensskiva.com](http://Dagensskiva.com) var en pionjär inom bloggvärlden och att börja kommunicera med människor via nätet var en ny företeelse. Som mest hade [dagensskiva.com](http://dagensskiva.com) 160 000 unika besökare per månad på sin sajt. En sajt där man recenserade och diskuterade musik över nätet. Man nådde på så sätt otroligt många människor och fick ett väldigt stort genomslag. Webbsajten fick stor inverkan på musik och litteraturläskande människors liv. Under en period var musiksajten [dagensskiva.com](http://dagensskiva.com) den största mötesplatsen i Sverige för musikälskare.

Entreprenörerna i korridoren som arbetade med [dagensskiva.com](http://dagensskiva.com) och [dagensbok.com](http://dagensbok.com) påverkade på det sättet mängder med människor genom sitt intresse för musik och med den nya informationsteknologin som medel. Engagemanget de hade handlade dels om viljan att påverka samhället. Effekterna av det är naturligtvis svåra att mäta.

Genom det man åstadkom så blev man därmed en tidig ”*voice of the new information and communication generation*”.

Korridoren blev därmed också en mötesplats för idéer som kunde utvecklas vidare i andra former. I andra engagerade forum och på andra engagerande sätt. Genom korridoren så fick man också möjlighet att kunna och våga satsa på att utveckla de stora tankarna. Utan de fysiska faciliteterna till rimliga kostnader så hade detta med största sannolikhet varit omöjligt. Entreprenörerna fortsätter än idag att utöva inflytande på flera olika nivåer i samhället genom deras engagerande förhållningssätt. Det är också värt att notera att entreprenörerna som i den här rapporten får representera ”*voice of the new information and communication generation*” under dessa 15 år fortsatt att dela sin tid mellan olika projekt i både offentlig sektor och näringsliv. Ett slags ”gränsgångare” som genom detta blir bärare av viktig kunskap och viktiga erfarenheter som kan utveckla respektive verksamhet och respektive organisering i

---

<sup>24</sup> ”Voice of a generation” är förutom att det i studien metaforiskt får representera en del av de medverkande entreprenörernas förhållningssätt till entreprenörskap, ett punkstreetband från Örebro som startades i mitten av 1990-talet och gav ut sina skivor på skivbolaget Burning Hearts Records. Bandet och en av deras skivor var dessutom den första recension som korridorföretaget [dagensskiva.com](http://dagensskiva.com) recenserade. Året och datumet var 1999-05-13.

samhället oavsett om det handlar om akademi, ideell verksamhet, offentlig verksamhet och/eller näringsliv.

#### **6.4 Analys av framtida företagsstöd gentemot målgruppen studententreprenörer**

Amezcuca et al, (2013) menar att förutsättningarna för inkubatorer har förändrats under de senaste åren vilket idag kräver ett större engagemang och samarbete mellan inkubatorn och det inkuberade företaget. Hjort (2013) drar samma slutsats och pratar om att inkubatorn har utvecklats till att idag vara mer av en *ex-kubator* (Hjort, 2013: sid 17). Detta begrepp omfattar då ett ökat behov hos entreprenören att mötas av en flexibel inställning där man gemensamt skapar de organisatoriska förutsättningarna. Den klassiska bilden av inkubatorer har ju annars varit att man genom planlagda och paketerade resurser erbjuder det inkuberade företaget ett utvecklingskoncept.

Analysen av inkubatorverksamheten i korridoren pekar i riktningen att programmet som erbjöds togs fram och nyttjades av entreprenörerna i skilda omfattningar. Där kan korridoren sägas vara några år före sin tid även om detta kanske inte var helt medvetet planerat. Verksamheten präglades av ganska låg grad av formalisering och planering och det var väldigt mycket upp till entreprenören själv huruvida man ville delta i den utbildning, de seminarier eller den coachning som erbjöds. Programmet, om man ens kan tala om ett program, byggde helt och hållet på individens eget behov, vilja och förmåga att ta del av innehållet. Så tillvida påminner korridoren en del om den verksamhet som Lund VentureLab haft som strategi att utveckla. Det var således väldigt mycket upp till entreprenörerna själva att nyttja och göra om resurserna som erbjöds till den kompetens som de faktiskt behövde och utvecklat idag.

Att bygga upp strategiska resurser och möjligheter för entreprenörer att lyckas på lång sikt kräver enligt Hjort också att den stödjande verksamheten kännetecknas av organisatoriskt lärande ett annat tänkande beträffande nätverkande och utbyten. Detta kan understödjas av att man bygger upp en verksamhet präglad av mobilitet och flexibilitet i stödet.

Korridorskonceptet i sig beskrivs som ostrukturerat och relativt oplanerat men man kan ändå konstatera att det till viss del påminner om den verksamhet som Lund VentureLab samt Coffice Norrköping har utvecklat medvetet. Fragment av likheter finns. Till exempel så var personerna i centrum i NetCity och det fanns en person som var lite mer ansvarig än de andra som bidrog till att fråga hur det gick och att stötta i allmänhet. Att någon bryr sig och kommer med både välmenande råd och ”pepp” kan även hos den mest motiverade entreprenören behövas då och då. Det fanns någon där att fråga, någon som kanske hade en annan vinkling och en annan idé än vad man själv hade. Precis som Lund VentureLab haft som medveten strategi att involvera studenterna i verksamheten så utgjorde vardagskamraterna i korridoren stöd delvis det behövdes men även andra aktörer runt omkring korridoren. Inte minst de mer erfarna mentorer som deltog då och då. Det var lite upp till en själv att be om hjälp. När kraften kan riktas mot utvecklingen av själva affärsidén och det egna företaget istället för på praktiska faktorer ökar möjligheterna att se vad man behöver be om hjälp om och därmed lyckas.

Man vet aldrig vad mötet med människor kan leda till. Oavsett om det är mötet med kunden eller mötet i korridoren med vardagskamraterna. Huvudsaken är att man är öppen för att skapa möten. En klassisk syn på inkubatorer är att de förutom fysiska faciliteter erbjuder *resurser i form av kompetens genom kunskapsöverföring* samt ett kluster av *nätverk* som bidrar till ökade kontaktytor (se t ex. Hughes, et als 2007 indelningsgrund för inkubatorer). Det kan man

se att även korridoren betydde för dem som satt där. En spännande iakttagelse är också att allt pekar på att korridorkonceptet med sin låga selektering, den låga graden av formalisering samt ett visst mått av flexibilitet med entreprenören i centrum, till viss del påminner om de framgångsfaktorer som nyare forskning av inkubatorer pekar på är viktiga ”för den nya tidens inkubatorer”. Den senaste forskningen om stödjande inkubatorverksamhet visar att inkubatorer med fördel kan organiseras på ett flexibelt sätt så att detta matchar den specifika entreprenörens unika behov (Hjort, 2013 m fl.). Viss flexibilitet beträffande lokaler, moduler och koncept kan då bidra till en kreativ helhet.

### **6.5 Slutsatser och avslutande diskussion**

Korridoren var ett initiativ för att stödja studententreprenöriella idéer och bidra med möjligheter gentemot de studenter som ville prova och vågade starta företag. Analysen har pekat på ett antal möjliga indikatorer på att detta var en miljö som just då och just där verkade positivt på de aktuella entreprenörerna och företagen. Ett viktigt konstaterande är också att de själva upplever att korridoren var det stöd som de ville ha och behövde och därmed blev betydelsefull för deras utveckling.

I punktform så kan erfarenheterna från stödet som korridoren innebar sammanfattas enligt följande:

- De fysiska faciliteterna hade stor betydelse för företagens möjlighet att utvecklas vid den givna tiden
- Det var låg grad av formaliserat stöd
- Låg grad av selektering och låga trösklar för att komma med
- Möten med vardagskamrater, mentorer, expertis och kunder var viktiga för lärande och utveckling
- Studententreprenörens vilja och förmåga att tillgodogöra sig stödet hade stor betydelse för hur tiden i inkubatorn blev
- Inkubatorn var på sätt och vis ”en blank yta” som man gemensamt fick fylla med meningsfullt innehåll. Det bidrog till viktig delaktighet.
- Erfarenheterna som studententreprenören hade med sig in i inkubatorn tycks vara betydelsefullt för hur man tar tillvara på tiden

Ännu en slutsats är att det inte går att särskilja någon del av stödet som extra viktigt utan det ska snarast ses som ett helhetskoncept likt flera andra inkubatorkoncept. Utan att verksamheten i korridoren var ett hårt formaliserat koncept så innehöll det i princip de delar som i tidigare forskning setts som viktiga för att företag ska lyckas. Ytterligare en slutsats som studien kan dra är att den låga graden av selektering och den låga graden av formalisering fungerade på ett positivt sätt i detta fall. Korridoren lät alla blomma blomma och var löst sammanfogad i kanterna. En iakttagelse är att detta hänger väl samman med att de individer som satt där hade utvecklat en god förmåga att driva sig själva och utvecklingen framåt tack vare det stöd man fick.

Det berodde troligtvis på att de entreprenörer som fanns där - i och med sina tidigare åtaganden och engagemang - passade i en miljö där man i mångt och mycket kunde påverka och välja vilka delar man ville nyttja. Det var en frihet och flexibilitet som entreprenörerna var anpassade till. Erfarenheter och engagemang i ideella sammanhang såsom kårarbete och annat kan därmed utgöra exempel på tidigare erfarenheter som var bra att ha med sig in i den nya fas som det egna företagandet innebar. En slutsats är därför att studenters förmåga och kapacitet att tillgodogöra sig resurser är viktig att utveckla, gärna redan under utbildning och tillsammans med utbildning. Att skapa ett sammanhang och en inbjudande miljö avseende hela universitetets utbud är förstås viktigt att utveckla för att på sikt attrahera och utveckla den entreprenöriella kraften bland studenter som finns i området och regionen.

Exemplen från Lund och Norrköping visar dock att det är viktigt att man vet vem som har ansvar för verksamheten så att detta aldrig behöver bli föremål för diskussion. Vid en eventuell utveckling av liknande verksamhet som korridoren representerade så är det nog en viktig omständighet att ta fasta på. Det finns indikationer i undersökningen som pekar på att ansvarsfrågan i korridoren uppfattades som "luddig" och lite för löst sammansatt.

Enkelt uttryckt kan man säga att det som bidrog till att företagen kom igång var det stöd som de fick under uppstartsfasen och åren i "korridoren" och att man fortsatte utvecklas berodde bland annat på de kunskaper, färdigheter och erfarenheter som man förvärvat som företagare under de första åren. Det sista beror till stor del på individens möjligheter att tillgodogöra sig kunskap genom flertalet lärandeprocesser. Avslutningsvis så är individen som ska starta företaget - och få det att utvecklas - en av flera viktiga aktörer i sammanhanget. Men man ska inte negligera det faktum att individens roll visserligen är viktig men att individen, inkubatorn, universitetet och andra regionala aktörer är delar av ett större sammanhang som också bidrar till utvecklingen genom att skapa förutsättningar för den. Förmåga att hantera de utmaningar som kontexten innebär för företaget kan vara en av de viktigaste uppgifterna en inkubator har.

## Referensförteckning

- Aldrich, H, E, Ruef, M (2006) *Organizations evolving*, London, Sage
- Amezcuca, A, Grimes, M, Bradley, S, Wiklund, J (2013) Organizational sponsorship and founding environments: A Contingency view on the survival of business-incubated firms, 1994-2007, *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 6,
- Andersson, LF, (2006) *Företagsdynamik och tillväxt. En kartläggning och analys av företagsdynamik och arbetsproduktivitetstillväxt i Sverige*, A2006: 016, Institutet för tillväxtpolitiska studier (IFTS)
- Bengtsson, L, (2009) *Entreprenörskap och företagande i akademiska miljöer*, Studentlitteratur, Lund
- Bergek, A., Norrman, C, (2008) Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28
- Clarysse, B, Wright, M, Lockett, A, Van de Velde, E, Vohora, A (2005) Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions, *Journal of Business Venturing*, Special Issue on Science Parks and Incubators, Vol 20, 2, 183-216
- Colombo, M. G, & Delmastro, M, (2002) "How effective are technology incubators? Evidence from Italy". *Research Policy*, 31, 1103-1122
- Hackett, S.M., Dilts, D.M, (2004) A Systematic Review of Business Incubation Research, *Journal of Technology Transfer*, 29, 55-82
- Hjort, D (2013) "*Don't sit on it. A study of what no longer can be called incubation*" Vetenskaplig rapport, Lunds universitet
- Hughes, M, Ireland, R. D., Morgan, R. E (2007) "Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success," *Long Range Planning*, Vol, 40, no 2, 154-177
- Klinton, M, (2014) *Förstudie teambildning entreprenör/innovator*, Rapport Örebro universitet/Region Örebro
- Leblebici, H, Shah, N (2004) The Birth, Transformation, and Regeneration of Business Incubators as New Organizational Forms: Understanding the Interplay Between Organizational History and Organizational Theory, 46: 353-380 *Business History*
- Lindelöf, P, Löfsten, H (2005) Academic versus corporate new technology- based firms in Swedish Science Parks: an analysis of performance, business networks and financing. *International Journal of Technology, Management*, 31 (¾), 334-357.
- Löfsten, P, Lindelöf, H, Aabonen, L (2006) Inkubatorer i Sverige. Analys av indikatordimensioner och nyttoeffektivitet, 2006: 06, Vinnova (Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems)

- Phan, P,H, Siegel, D, S, Wright, M, (2005) Science parks and incubators: observations, synthesis and future research, 20, 165–182, *Journal of Business Venturing*
- Region Örebro, (2014) *Innovationer & entreprenörskap - Handlingsplan för Örebroregionen 2014-2016*, Regionförbundet Örebro
- Schwartz, M, (2009) Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period, Vol 34, no 4, 403-421, *Journal of Technology Transfer*
- SOU 2012:41 (2012) *Innovationsstödjande verksamheter vid universitet och högskolor: Kartläggning, analys och förslag till förbättringar– slutbetänkande*, Slutbetänkande av innovationsstödsutredningen, Statens offentliga utredningar
- Wennberg, K, Wiklund, J, & Wright, M, (2011) Academic Entrepreneurship: Performance differences between university spin-offs and corporate spin-offs. *Research Policy*, Vol, 40, no, 8, 1128-1143.
- Veckans Affärer, 2014-06-26: <http://www.va.se/nyheter/2014/06/25/tva-av-varldens-basta-inkubatorer-finns-i-sverige/>

## **Bilaga 1**

### **Intervjuer och samtal har genomförts med följande personer:**

Johan Andersson, entreprenör och en av grundarna Kylskåpspoesi

Klas Brynte, näringslivsutvecklare Nora kommun tidigare Drivhuset, Örebro universitet

Martin Börjeskog, entreprenör och en av grundarna IT-mästaren

Erkan de Basso, entreprenör och en av grundarna Svea Tandvård

Isabel Gunnarsson, entreprenör och en av grundarna Tele Coaching

Björn Hagström, entreprenör och grundare av Filter

Patrik Hamberg, fd. Filter och Dagens skiva/Dagens bok

Markus Klinton, Externa relationer Örebro universitet fd. VD Svea Tandvård

Janis Lancereau, STARTcentrum Örebro

Nina Lindahl, ansvarig Coffice Norrköping

Mikael Melitshenko, VD Inkubera Örebro

Johan Plate, entreprenör och en av grundarna Impera

Kal Ström, US3 i Örebro, entreprenör och en av grundarna till Dagens skiva/Dagens bok

Christian Tellin, verksamhetsutvecklare Lund VentureLab

Fredrik Welander, entreprenör och en av grundarna Dagens skiva/Dagensbok samt Filter

## **Bilaga 2**

### **Diskussionsunderlag för samtliga intervjuer med entreprenörerna**

- 1) Hur började allt?/Hur kommer det sig att du startade företaget?
- 2) Vad ville ni uppnå? Hur såg era drömmar och ambitioner ut? Hur ser era ambitioner ut nu med ert företagande?
- 3) Vad anser du var och är drivkraften i ert företagande?
- 4) Kan du beskriva miljön i korridoren såsom du kommer ihåg den? Vad betydde ”korridoren” för er?
- 5) Vad fick ni för stöd? Av vilka aktörer?/Vad är er uppfattning idag av det stöd ni fick?
- 6) Hur såg era kontaktytor ut då? Nu?
- 7) Hur arbetade ni med att skaffa kunder och hur såg era kundkontakter ut? Då/Nu?
- 8) Varför tror du att just ni lyckades?
- 9) Hur ser ni på framtiden?



## Bilaga 3

### Deltagare Workshop, 6 november, Örebro universitet

#### Förmiddag

Fredrik Welander	Welander kultur & kommunikation
Isabel Gunnarsson	Tele Coaching
Martin Börjeskog	IT-mästaren
Johan Plate	Impera
Markus Klinton	Innovationskontoret/Örebro universitet
Åsa Allard	Drivhuset
Nils-Gunnarsson	Innovationskontoret/Örebro universitet
Charlotta Nordenberg	Innovationskontoret/Örebro universitet
Tim Stubbings	Innovationskontoret/Örebro universitet
Mikael Melitshenko	Inkubera
Mattias Jonsson	Innovationskontoret/Örebro universitet
Peter Rendius	Örebroregionens Science Park
Per Arenö	Inkubera
Cecilia Sundin	Regionförbundet
Camilla Ulvmyr	Örebro universitet Uppdrag AB
Janis Lancereau	Startcentrum

#### Eftermiddag

Fredrik Welander	Welander kultur & kommunikation
Isabel Gunnarsson	Tele Coaching
Martin Börjeskog	IT-mästaren
Rickard Westlund	IT-mästaren
Johan Plate	Impera
Åsa Allard	Drivhuset
Josephine Hedlund	Drivhuset
Markus Klinton	Innovationskontoret/Örebro universitet

## Bilaga 4

Program för genomförd Workshop

# Universitetet som plantskola för entreprenörer

När: torsdagen 6/11, klockan 9.30 – 15.30

Var: Östra Mark, Örebro universitet

Kontaktperson: Markus Klinton, Örebro universitet  
073-270 25 75, markus.klinton@oru.se

Program:

<b>09.30 – 10.00</b>	<b>Kaffe och macka</b> Kort presentation av ORU Entreprenör och ORU Alumn
<b>10.00 – 12.00</b>	<b>Workshop 1 - Universitetet som plantskola för entreprenörer?</b> Markus Klinton från Externa relationer, Örebro universitet, leder en workshop mellan tidigare entreprenörer med universitetsanknytning och representanter från Örebroregionens innovationssystem
<b>12.00 – 13.00</b>	<b>Lunch</b> Här ansluter en grupp nu aktiva studententreprenörer för eftermiddagens workshop

**13.00 – 15.00** **Workshop 2 - Erfarenhetsutbyte kring entreprenörskap**  
Drivhuset leder en workshop mellan tidigare och nu aktiva studententreprenörer

**15.00 – 15.30** **Kaffe och kaka**

