

Tjänsteinkubatorn

- Utvecklingsstöd för tjänsteinnovationer -

Version: 1 den 11 juni 2009

**Thomas Arctadius, Tommy Bergkvist, Ulf Eriksson,
Ulrika Hedby och David Lundborg**

SU Dnr: 301-0024-09

FÖRORD

Stockholms universitet har haft i uppdrag av NUTEK, Staffan Larsson, att genomföra en studie och sammanställning av erfarenheterna från Stockholms universitets tjänsteinkubator (SU Innovation AB). Tjänsteinkubatorn etablerades 2007 och är unik i sitt slag i Sverige.

Rapporten bygger på de erfarenheter som gjorts vid Stockholms universitet och redovisar resultatet av dels en enkät riktad till samtliga forskare vid universitetet, dels enkäter och intervjuer med bolag som tagit del av inkubatorns stöd. I rapporten redovisas även en genomgång av metoder och verktyg utvecklade vid SU Innovation speciellt inriktade mot tjänstebolag.

Kunskapen om traditionella inkubatorer som i huvudsak syftar till att stödja företag som bygger produktinnovationer är väl spridd och använd medan tjänsteinkubators förutsättningar varken är välkända eller tillämpade i innovationsvärlden.

Författarna hoppas att rapporten ska utgöra underlag för fortsatt kompetensuppbyggnad kring tjänsteinnovationers speciella egenskaper i innovationsprocessen och inspirera andra inkubatorsmiljöer att bygga specifika stödresurser för tjänstebaserade innovationer.

Arbetet har utförts av en projektgrupp bestående av Thomas Arctædius, VD SU Holding AB, Ulf Eriksson, VD SU Innovation AB, Tommy Bergkvist VD SMI – Strategic Management Institute och styrelseledamot SU Holding AB, David Lundborg coach vid SU Innovation samt Ulrika Hedby SMI. SMI har arbetat huvudsakligen med enkät- och intervjuundersökningsdelen och SU Innovation huvudsakligen med delen kring metoder och moduler

Författarna vill tacka medverkande forskare och entreprenörer för visat engagemang vid intervjuer och enkäter.

Stockholm

31 mars 2009

Thomas Arctædius

1	Inledning	4
1.1	Tjänsteinnovationernas betydelse för tillväxten i näringslivet	4
1.2	Den humanistiska och samhällsvetenskapliga forskningens kommersialiseringsproblem.....	5
1.3	Stockholms universitets satsningar på tjänsteinnovationer.....	6
1.4	Studiens uppläggning	7
2	Kommersialisering av tjänsteinnovationer	10
2.1	Innovationsbasen vid Stockholms universitet.....	10
2.2	Var uppstår de kommersialiserbara idéerna?	11
2.3	Den tidiga visionen.....	15
2.4	Varför vänder man sig till en inkubator?.....	17
2.5	Problem under tiden i inkubatorn.....	18
2.6	När kommer kunden in i bilden?.....	21
2.7	Finansieringsproblemen.....	22
2.8	Hur skyddar man sin affärsidé?	25
2.9	Hur ser de första internationaliseringsförsöken ut?	27
2.10	Lärdomar från kommersialiseringsprocessen.....	28
2.11	Ideometrics analys av begreppet "Tjänsteinnovation"	30
3	Sammanfattande kommentarer	33
3.1	Kommersialiseringshinder i Sverige.....	33
3.2	Tjänsteinnovationernas särdrag under kommersialiseringsprocessen	34
3.3	Råd till en tjänsteinkubator.....	35
4	Metoder och moduler.....	36
4.1	Finansiering.....	36
4.2	Skydd.....	53
4.3	Storytelling.....	55
4.4	Paketering	57
4.5	Prissättning.....	58
4.6	Visualisering	60
5	Att arbeta med partners vid en inkubatorsmiljö.....	61
5.1	Syfte.....	61
5.2	Bruttolista på moduler - som kan kräva partnerskap.....	62
5.3	Önskade Partnerskap	62
5.4	"What's in it for" Partnern.....	63
5.5	Partnerprogram.....	64
5.6	EFL – Equal First Look -partner	64
6	Litteraturlista.....	66

1 Inledning

1.1 Tjänsteinnovationernas betydelse för tillväxten i näringslivet

I Sverige arbetar idag cirka 80 procent av alla arbetsföra inom tjänstesektorn och cirka 80 procent av alla nystartade bolag är tjänsteföretag. Under de senaste decennierna har vi sett företag som IKEA, H&M, Securitas, EF Education, Oriflame, Metro, Capio och Clas Ohlson bli internationellt ledande inom sina branscher – tjänsteföretag som i huvudsak drivs av organisatoriska, finansiella, kundnära och andra tjänstebaserade innovationer.

Under förra seklet var det i huvudsak industriföretag baserade på tekniska innovationer som växte till att bli globalt ledande, till exempel Alfa Laval, Atlas Copco, Electrolux, Ericsson, Sandvik och SKF. Många av industriföretagen växer fortfarande men nu är det i mycket högre utsträckning tjänsteinnovationer som driver tillväxten.

Tjänsteinnovationer finns således inte bara i tjänsteföretag utan kan spela en lika viktig roll i förnyelsen av och tillväxten i industriföretagen. För exempelvis Ericsson, Scania och Volvo AB ser vi nu tydliga effekter av tjänsteinnovationernas påverkan både på företagets erbjudande och på dess struktur.

Tjänsteinnovationer behöver således inte nödvändigtvis leda till ett nytt tjänsteerbjudande eller ett nytt tjänsteföretag. Tjänsteinnovationerna kan lika gärna bidra till att förnya och vitalisera industriföretag genom nya affärsmodeller, nya distributionslösningar, nya sätt att interagera med kunderna eller organisatoriska innovationer.

Trots att tjänstesektorn, tjänsteföretagen och tjänsteverksamheter i industriföretag svarar för en dominerande del av vårt näringsliv, så allokeras i förhållande till sin betydelse en mycket liten del av de initiativ och utvecklingsresurser som satsats i Sverige på forskning till detta område.

I regeringens senaste forsknings- och innovationsproposition¹ som publicerades i oktober 2008 använder man endast en halv sida av det 292 sidor långa dokumentet till att avhandla tjänsteinnovationernas betydelse:

"Tjänsteekonomin omfattar ungefär 75 procent av den ekonomiskt mätbara verksamheten i samhället och omfattar såväl kommersiell som offentlig tjänsteproduktion. Handeln med tjänster är också det område som växer snabbast i världen. Svensk industri är en kvalificerad och stor beställare och utvecklare av kunskapsbaserade tjänster. Tjänstesektorn består dock också av många, små företag som bidrar till sysselsättning och tillväxt. Utvecklingen av innovativa tjänster blir därför allt viktigare för företagens möjligheter att växa och internationaliseras. Behovsmotiverad tjänsteforskning som utgår från tjänstesamhällets förutsättningar och egenskaper behöver utvecklas. En viktig uppgift är att ta fram begrepp, data och metoder som är anpassade till tjänsteföretagens logik och som förbättrar möjligheten att mäta tjänstesektorns storlek och utveckling.

¹ Regeringens proposition 2008/09:50 Ett lyft för forskning och innovation

Forskning kring internationalisering av tjänster och tjänsteinnovation med fokus på användarens eller kundens roll är angelägen, eftersom värdet av en tjänst realiserar först när en tjänst konsumeras. Det handlar också om vilka organisatoriska förutsättningar som förmår att bäst ta tillvara människans produktiva och skapande egenskaper. Frågor som arbetsmiljö, organisation och ledarskap blir därmed viktiga i detta sammanhang.

Det är viktigt att berörda aktörer samverkar i syfte att stimulera tjänsteinnovationer. Regeringen uppmanar insatser för att skapa strukturer för att utbyta kunskap och erfarenheter, identifiera nya forskningsbehov och lägga grunden för nya kunskapsmiljöer."

1.2 Den humanistiska och samhällsvetenskapliga forskningens kommersialiseringsproblem

Vi kan ovan konstatera att regeringen uppmanar insatser inom området, men ingen finansiering utlovas. Samtidigt föreslår propositionen att de pengar som går till universiteten för innovation och nyttiggörande (75 miljoner kronor fördelat på fyra år) ska gå enbart till de universitet som har stor teknisk och medicinsk forskning, det vill säga till traditionella produktinnovationer och inte till tjänsteinnovationer. Detta innebär också att till exempel Stockholms universitet, som har Sveriges största samhällsvetenskapliga fakultet, inte får del av dessa medel.

Att 75 procent av den ekonomiskt mätbara och dessutom växande verksamheten i Sverige får så liten del av de allokerade forskningsresurserna är anmärkningsvärt. Den officiella förklaringen är att tjänsteforskningen i Sverige håller alltför låg kvalitet.

Vid många lärosäten bedrivs forskning av internationell toppnivå inom humaniora och samhällsvetenskap, områden som inte nyttiggörs genom denna syn på innovationsverksamhet.

Det finns i forsknings- och innovationspropositionen en förvånansvärt snäv syn på vad forskningen inom samhällsvetenskap och humaniora kan användas till och hur den kan bidra till tillväxten i näringslivet:

"Samhällsvetenskaplig och humanistisk forskning är mer beroende av offentlig finansiering än andra vetenskapliga områden. En förklaring kan vara att i Sverige är den offentliga sektorn ofta den enda avvärdaren för samhällsvetenskapliga forskningsresultat, vilket kan resultera i begränsade privata investeringar i forskningsområdet. Vidare resulterar samhällsvetenskaplig och humanistisk forskning ofta i immateriella nyttigheter som det är svårt att formulera äganderätter över, vilket också kan ha reducerat incitamenten för privata investeringar i sådan forskning."²

Vad resulterar samhällsvetenskaplig och humanistisk forskning egentligen i? Är det verkligen ofta enbart till nytta för den offentliga sektorn?

² Regeringens proposition 2008/09:50, Ett lyft för forskning och innovation

Är det viktigt att formulera äganderättigheter över forskningsresultaten för att de ska vara kommersiellt gångbara? Hur viktigt är det över huvudtaget att skydda tjänsteinnovationer för att klara en framgångsrik kommersialisering?

Det finns en rad oklarheter när det gäller kommersialisering av tjänsteinnovationer och vi har en förhållandevis liten kunskap om hur just tjänsteinnovationer kan bidra till ökad tillväxt och välfärd. Tjänsteinnovationernas villkor har aktualiserats under de senaste åren genom ett antal studier finansierade av bland annat Nutek³ och Almega⁴ samt Innovationsbron⁵ och KK-stiftelsen⁶ där tjänsteinkubatorn vid Stockholms universitet varit en viktig del av studierna.

Stockholms universitets satsning på tjänsteinnovationer är unik. Som enda lärosäte i Sverige har Stockholms universitet skapat en tjänsteinkubator med särskilt fokus på kommersialisering av tjänsteinnovationer. Denna innovationsmiljö har utnyttjats för att genomföra föreliggande studie för att öka kunskapen om kommersialisering av tjänsteinnovationer.

1.3 Stockholms universitets satsningar på tjänsteinnovationer

Under hösten 2006 genomförde Stockholms universitet en förstudie⁷ kring behovet av innovationsstöd vid universitetet, som bland annat baserades på en enkät för att få en uppfattning om förekomsten av kommersialiserbara forskningsresultat inom Stockholms universitet. Resultatet visade att förekomsten av upplevda kommersialiserbara forskningsrön var jämt fördelade mellan naturvetenskaperna och de samhällsvetenskapliga och humanistiska fakulteterna i förhållande till fakulteternas storlek, samt att det inte finns något specialiserat stödsystem, vare sig nationellt eller internationellt, för hur man främjar tjänsteinnovationer. Studien identifierade ett antal tjänster som ett stödsystem bör erbjuda och som specifikt är anpassade för att få fram tjänsteinnovationer från en universitetsmiljö.

I december 2006 startade arbetet med uppbyggnaden av universitetets nya stödsystem, en så kallad tjänsteinkubator vid SU Innovation. I dag arbetar verksamheten nära ett tjugotal projekt i syfte att få fram olika former av kommersialiserbara tjänsteinnovationer och nya innovationsbolag med högt tjänsteinnehåll. Verksamheten bedrivs i syfte att ge stöd och support till forskare och studenter att föra ut sin kunskap på marknaden och därmed utnyttja den stora potential för kommersialisering som finns vid universitetet. SU Innovation har under två år initierat bildandet av flera bolag och stödjer ytterligare projekt närmare en kommersialisering.

³ De bortglömda innovationerna, Nutek B 2005:4
Industrieföretagens serviceinnovationer, Nutek B 2006:6
Invadörerna, Nutek B 2006:7
De nya affärsinnovationerna, Nutek B 2008:1

⁴ Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället – omaka par eller perfect match, Almega 2008

⁵ Tjänsteorienterad inkubator vid Stockholms universitet, Stockholms universitet 2006

⁶ Tjänsteinnovationer – Förstudie KK-stiftelsen, Stockholms universitet 2008

⁷ Tjänsteorienterad inkubator vid Stockholms universitet, Stockholms universitet 2006



Stockholms universitets satsning på en tjänsteinkubator är unik, inte bara i Sverige utan sannolikt också internationellt där särskilt fokus på kommersialisering av tjänsteinnovationer oftast inte har en sådan tydlig ställning. Att kalla verksamheten för en tjänsteinkubator var inte självklart – att betona tjänster var naturligt men att välja begreppet inkubator var mera en kompromiss mellan det begrepp som redan fanns för stöd åt produktbolag och att finna ett nytt mera beskrivande begrepp som fångade tjänsteinnovationernas särart.

Traditionella inkubatorer syftar i huvudsak till att stödja utvecklingen av nya bolag baserade på produktidéer eller tekniska/naturvetenskapliga forskningsresultat. Eftersom tjänsteinnovationer lika gärna kan leda till nya affärsmodeller, nya distributionssätt, förändrade värdeskapande konstellationer eller vitalisering av industriföretag, som att de kan leda till ett nytt tjänsteerbjudande eller ett nytt tjänsteföretag, är det viktigt att den traditionella inkubatorns funktioner inte per automatik också sätts på plats inom tjänsteinkubatorn – det kan helt enkelt leda till felaktigt stöd i tjänsteinnovationernas utveckling.

Det betyder att vi nu har cirka två års erfarenheter inom SU Innovation av denna unika miljö för stöd i kommersialiseringen av tjänsteinnovationer. Vi kan nu dra ett antal slutsatser från satsningen men verksamheten är i stora drag fortfarande under uppbyggnad och utveckling.

Vi behöver fortsättningsvis öka förståelsen för tjänsteinnovationernas särart, fortsätta att skapa den unika inkubatorsmiljö som tjänsteinnovationerna kräver, fortsätta att utveckla de verktyg och metoder som behöver användas, utveckla vidare de partnerskap vi använder för att få tillgång till unik specialistkunskap, skapa de miljöer där de tjänsteinnovationer kan vidareutvecklas som inte nödvändigtvis leder till att nya företag skapas samt att fortsätta att underlätta för tjänsteinnovationer att ta sig igenom utvecklingshinder som till stora delar består i traditionell syn på innovationsverksamhet hämtad från tekniska och naturvetenskapliga innovationer.

Den studie som här rapporteras bygger på erfarenheterna från Stockholms universitets tjänsteinkubator kompletterat med andra erfarenheter enligt beskrivningen nedan.

1.4 Studiens uppläggning

Den här nedan rapporterade studien bygger i huvudsak på ett antal undersökningar av olika omfattning och riktade till lite olika målgrupper. De flesta av undersökningarna är helt nya och genomförda enbart för den här studien.

Det finns emellertid två tidigare genomförda undersökningar som vi använt oss av. Den viktigaste är den enkät med alla forskare och doktorander på Stockholms universitet som genomfördes 2006 som ett led i att öka näringslivskontakterna och ge bättre stöd i kommersialiseringsfrågor. Denna enkät handlar om erfarenheter från egen kommersialisering och förekomsten av outnyttjad kommersiell potential i den egna forskningen.



Det finns också en nationell undersökning⁸ som publicerats av Nutek 2007 och som ger vissa uppgifter nedbrutet på Stockholms universitet. Övriga undersökningar är speciellt utformade och genomförda för detta projekt, och består av nedanstående beskrivna delstudier.

Enkät till forskare och doktorander vid Stockholms universitet

Enkäten till forskare och doktorander vid Stockholms universitet 2009⁹ är en ny enkät och en uppföljning och utvidgning av den enkät som gjordes 2006 och som gav underlag för utvecklingen av Näringslivsenheten vid Stockholms universitet och starten för det som kom att bli Stockholms universitets tjänsteinkubator. Den nya enkäten omfattar betydligt flera frågor än den gamla och utforskar samverkan med näringsliv och samhället betydligt mera ingående men den går också mera på djupet när det gäller frågeställningar som rör tjänsteinkubatorn, till exempel önskat behov av kommersialiseringsstöd och vad för slags kommersialiseringsresultat man kan förvänta sig.

Enkäten gick ut den 25 februari 2009 till alla med en befattning som forskare, lärare och forskarstudent på Stockholms universitet, vilket motsvarar cirka 5500 respondenter. Endast de som arbetar mer än 40 procent på universitet uppmanades svara. Vid stängningen den 23 mars hade 1496 personer svarat, vilket med ett visst bortfall på grund av felaktiga adresser ger en uppskattat svarsfrekvens på cirka 34 procent, jämfört med 25 procent vid motsvarande enkät 2006.

De för den här studien relevanta svaren kommer att redovisas nedan tillsammans med övriga enkätens svar för att ge både en jämförande och mera allsidig belysning av de undersökta frågeställningarna.

Enkät bland inkubatorföretagen vid SU Innovation

För att få en uppfattning av kommersialiseringsprocessen bland dem som medverkat i tjänsteinkubatorn SU Innovation eller dess föregångare Idéagenten¹⁰, genomförs en enkät med representanter för samtliga registrerade projekt sedan år 2000 då denna form av kommersialiseringsstöd etablerades vid Stockholms universitet. Vi har kunnat spåra 42 projekt och 31 valde att svara på enkäten eller ställde upp för en personlig intervju kring samma frågeställningar. Svaren redovisas tillsammans med övriga enkätens svar nedan.

Personliga intervjuer

Vi har valt att genomföra personliga intervjuer med ett antal utvalda aktörer. Det gäller både speciellt framgångsrika men också misslyckade fall från SU Innovation samt från Handelshögskolans motsvarande verksamhet SSE Business Lab. Dessa samredovisas med enkätsvaren från SU Innovation.

⁸ Samverkan i det akademiska vardagslivet, Nutek Info 060 - 2007

⁹ Collaboration, commercialisation and innovation – a change in attitude (working paper), Stockholms universitet 2009

¹⁰ Idéagenten vände sig till studenterna vid Stockholms universitet och integrerades med SU Innovation 2008



Dokumentationen

Dokumentationen av denna studie nedan bygger på de genomförda undersökningarna och är strukturerad så att de olika frågeställningarna belyses från de olika håll som undersökningarna ger möjligheter till med hänsyn till val av målgrupper och undersökningsmetoder. Dispositionen följer i huvudsak kronologin i kommersialiseringsförloppet, med en inledande del om innovationsbasen vid Stockholms universitet och en avslutande del om reflektioner över tjänsteinnovationernas villkor och några råd till en tjänsteinkubator.

2 Kommersialisering av tjänsteinnovationer

En viktig del av empirin för denna studie om kommersialisering av tjänsteinnovationer baseras på situationen vid Stockholms universitet. Hur ser forskare och doktorander på sin egen forskning och en eventuell kommersialisering av denna? Vilka erfarenheter har man och vilken ytterligare potential finns det? Vilken hjälp skulle man vilja ha och vad skulle en kommersialisering kunna resultera i?

Dessa och liknande frågor om samverkan med näringslivet i ett bredare perspektiv ställdes till universitetets cirka 5500 forskare och doktorander under februari-mars månad 2009. En motsvarande undersökning, med lite färre frågor, genomfördes under 2006 och vi har möjligheter att göra ett antal jämförelser mellan dessa år.

För att fördjupa kunskaperna om kommersialiseringsprocessen kommer vi här nedan också att redogöra för de svar vi fått på enkäterna riktade till dem som tagit hjälp i sin kommersialisering från SU Innovation samt resultaten från ett antal personliga intervjuer med innovatörer på Handelshögskolans Business Lab och övriga utvalda innovatörer.

2.1 Innovationsbasen vid Stockholms universitet

Stockholms universitet är Sveriges största universitet med över 27 000 helårsstudenter och cirka 5 500 forskare, lärare och doktorander. Vid den förra heltäckande undersökningen bland universitetets alla forskare och doktorander, som gjordes 2006 för att pejla samverkansuppgiften och relationerna till samhälle och näringsliv, visade det sig att 67 personer redan hade kommersiell erfarenhet, vilket motsvarar cirka 8 procent av de svarande medan 308 personer svarade att deras forskning har kommersiell potential men att den ännu inte kommersialiserats, vilket motsvarar cirka 37 procent av de svarande.

Vid den nu aktuella undersökningen februari-mars 2009 har totalpopulationen ökat med cirka 25 procent i huvudsak genom att Stockholms universitet övertagit lärarutbildningen.

Det visade sig nu att 286 personer redan hade kommersiell erfarenhet, vilket motsvarar cirka 19 procent av de svarande medan 419 personer uppgav att deras forskning har kommersiell potential men att den ännu inte kommersialiserats, vilket motsvarar cirka 28 procent av de svarande¹¹.

¹¹ I vad mån den tillkomna lärarutbildningen och andra faktorer påverkar resultat i jämförelse med siffrorna från 2006 års undersökning kommer att analyseras inom ramen för ett separat uppdrag inom Näringslivssektionen vid Stockholms universitet.

Av tabellen nedan framgår dessutom andelen av svarande per fakultet som har kommersiell erfarenhet respektive har en kommersiell potential i sin forskning.

Egna erfarenheter av kommersialisering	Totalt antal ¹²	% av total	Natur antal	% av Natur	Sam antal	% av Sam	Hum antal	Hum i % av total	Juridik antal	% av Juridik
Antal som svarade	1496		551	38 ¹³	514	35 ¹³	350	24 ¹³	37	3 ¹³
Har kommersiell erfarenhet	286	19	76	14	126	25	57	16	19	51
Har kommersiell potential	419	28	144	26	156	30	94	27	13	35

Vi ser av tabellen ovan att juridisk fakultet har den procentuellt högsta andelen av sina forskare/doktorander som har kommersiell erfarenhet jämfört med de andra fakulteterna. Också andelen med kommersiell potential är något högre vid den juridiska fakulteten än vid de andra. Antalet svarande vid den juridiska fakulteten är emellertid endast 37 personer.

Efter den juridiska fakulteten finner vi samhällsvetenskap som har både den högsta andelen med kommersiell erfarenhet och med kommersiell potential jämfört med de resterande fakulteterna. Inom Natur och Humaniora är de kommersiella erfarenheterna och den kommersiella potentialen ungefär lika stora bland de som svarat på enkäten.

2.2 Var uppstår de kommersialiserbara idéerna?

I enkäten 2009 svarade 286 personer (cirka 19 procent av de svarande) att de hade kommersiell erfarenhet genom att ha varit affärsmässigt engagerade i företag som man helt eller delvis äger. Drygt 90 procent av dessa hade också varit med och startat företaget. Variationen mellan fakulteterna är några procentenheter från lägsta andelen för Natur till Juridik där 100 procent av de som har kommersiell erfarenhet i eget eller delägt företag också var med och startade företaget.

¹² I det totala antalet innefattas även tvärvetenskapliga center och institut, men då denna kategori endast består av 22 inkomna svar har vi valt att inte särredovisa dem.

¹³ Respondenternas fördelning per fakultet överensstämmer med en variation på högst 1 procentenhet i förhållande till totalpopulationens fördelning.

Egna erfarenheter av kommersialisering	Totalt antal	% av total svar	Natur antal	Natur i % av total	Sam antal	Sam i % av total	Hum antal	Hum i % av total	Juridik antal	Juridik i % av total
Ja i eget eller delägt företag	286	19 ¹⁴	76	27	126	44	57	20	19	7
	Totalt antal	% av total	Natur antal	% av Natur	Sam antal	% av Sam	Hum antal	% av Hum	Juridik antal	% av Juridik
Var du personligen med och startade företaget	266	93 ¹⁵	66	87	116	92	53	93	19	100

Med tanke på att det rör sig om personer vid Stockholms universitet kan man förvänta sig att de kommersialiserbara idéerna i stor utsträckning härrör från den egna forskningen på något sätt. Det visade sig också att nästan 80 procent av dem som har kommersiell erfarenhet uppger att affärsidén är relaterad till det egna forskningsområdet och 45 procent uppger att affärsidén dessutom är relaterad till de egna forskningsresultaten.

Det finns emellertid nästan ingen skillnad mellan fakulteterna i detta avseende utom i två fall. Samhällsvetenskaperna har en något lägre andel som svarat att affärsidén är relaterad till det egna forskningsområdet (73 procent jämfört med genomsnittet på 78 procent) och Humaniora hade en betydligt lägre andel som svarade att affärsidén är relaterad till den egna forskningen (33 procent jämfört med 45 procent för genomsnittet). Övriga avvikelser ligger inom några procentenheter.

Egna erfarenheter av kommersialisering	Totalt antal	% av total	Natur antal	% av Natur	Sam antal	% av Sam	Hum antal	Hum i % av total	Juridik antal	% av Juridik
Var affärsidén relaterad till ditt forskningsområde	223	78	54	82	92	73	44	81	16	84
Var affärsidén relaterad till dina egna forskningsresultat	130	45	33	50	59	47	18	33	11	58
Innehöll affären ett patenterat eller patenterbart koncept	41	14	29	71	8	20	1	2	0	0

Vi noterade också ifall den etablerade affärsverksamheten innehöll något patent eller patenterbart koncept. Här var variationen emellertid stor. Från Natur som hade 71 procent patentinnehåll till Humaniora med 2 procent och Juridik som inte hade några patent.

¹⁴ Andel av totalt antal svarande på enkäten (1496)

¹⁵ Andel av dem som har erfarenhet av kommersialisering (286)

Om vi ser till de 419 personer (cirka 28 procent av de svarande) vars forskning har en kommersiell potential, så finns det stora skillnader i vad kommersialiseringen skulle kunna resultera i. Samhällsnytta är det i särklass vanligaste svaret och 210 personer anger detta som ett alternativ¹⁶ vilket motsvarar cirka hälften av alla som svarat att de har en kommersiell potential i sin forskning. Om vi dessutom ser till alternativet Samhällsnytta utan direkt kommersiellt värde så får vi ytterligare 22 procent till kategorin Samhällsnytta.

På tydlig plats därefter kommer alternativet Konsulttjänster med 179 personer och drygt 40 procents andel. Först på tredje plats kommer alternativet Ny produkt, vilket 94 personer svarat och det motsvarar drygt 20 procents andel av alla med kommersialiserbar potential.

Förväntat resultat av kommersialiseringen	Totalt antal	% av total	Natur antal	% av Natur	Sam antal	% av Sam	Hum antal	% av Hum	Juridik antal	% av Juridik
Ny produkt	94	22	58	40	24	15	10	11	0	0
Förbättring av en redan existerande produkt	82	20	37	26	28	18	14	15	1	8
Förbättrad produktionsprocess	50	12	29	20	14	9	3	3	1	8
Konsulttjänst	179	43	41	28	79	51	45	48	10	77
Programvara eller Internettjänst	68	16	24	17	28	18	13	14	2	15
Nytt distributionssätt eller marknadsföring av befintlig produkt/tjänst	20	5	9	6	4	3	5	5	0	0
Nytt betalningssätt för befintlig produkt/tjänst	3	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Licensiering	12	3	9	6	3	2	0	0	0	0
Ny design	21	5	6	4	10	6	4	4	0	0
Ny organisatorisk lösning	56	13	8	6	36	23	9	10	1	8
Samhällsnytta	210	50	56	39	94	60	48	51	9	7
Samhällsnytta utan direkt kommersiellt värde (t ex folkrörelse)	93	22	18	13	45	29	25	27	2	15
Annat	56	13	18	13	18	12	18	19	0	0

¹⁶ Man kan ange flera alternativ för vad kommersialiseringen kan leda till.

Skillnaderna är emellertid stora mellan de olika fakulteterna som framgår av tabellen ovan. Vi ser att ny produkt är störst hos Natur medan konsulttjänster visar upp den allra största andelen av alla och detta är hos Jurister. Förutom hos juristerna är Samhällsnytta den allra största kategorin hos samtliga fakulteter.

Om vi ser till vem som ska få nytta av kommersialiseringen så visar det sig att offentliga sektorn är den allra viktigaste avnämaren, utom för Natur där företagssektorn är något större.

För vem förväntas idén få kommersiellt värde?	Totalt antal	% av total	Natur antal	% av Natur	Sam antal	% av Sam	Hum antal	% av Hum	Juridik antal	% av Juridik
Privatpersoner	169	40	47	33	64	41	46	49	5	38
Företag	245	58	96	67	91	58	44	47	10	77
Offentliga sektorn	305	73	91	63	132	85	63	67	11	85
Annan	42	10	11	8	16	10	12	13	2	15

Vad behöver man hjälp med för att komma vidare i kommersialiseringen? Affärsrådgivning/coachning och marknadsföring/försäljning var de vanligaste alternativen överlag medan Natur hade riskkapital/delägarskap som det allra viktigaste man ville ha hjälp med.

Vad skulle du behöva hjälp med i kommersialiseringen?	Totalt antal	% av total	Natur antal	% av Natur	Sam antal	% av Sam	Hum antal	% av Hum	Juridik antal	% av Juridik
Affärsrådgivning/coachning	136	33	52	36	48	31	29	31	4	31
Riskkapital/delägarskap	108	26	63	44	29	19	15	16	0	0
Lånefinansiering	48	11	28	19	15	10	3	3	1	8
Styrelseledamot	21	5	12	8	7	4	1	1	0	0
Juridiskt skydd/ affärsjuridik	76	18	38	26	29	19	7	7	0	0
Ekonomi	65	16	31	22	19	12	11	12	3	23
Marknadsföring/försäljning	136	32	47	33	48	31	31	33	5	38
IT/Internet	60	14	18	13	20	13	18	19	2	15
Teknisk kompetens	58	14	24	17	19	12	12	13	1	8
Annat	108	26	30	21	47	30	27	29	2	15

Hur ser då visionen ut för vad kommersialiseringen av den egna idén skulle kunna leda till? Det allra vanligaste för alla fakulteter är att det enbart är frågan om en försörjning för mig själv som bisyssla. Heltidsförsörjning för mig själv ligger på andra plats för samtliga fakulteter förutom Natur där ytterligare

någon anställd och ett mindre eller medelstort företag anses som mera sannolikt än enbart en försörjning för mig själv. Visionen om ett storföretag är vanligast hos Natur.

Hur stor ser du att potentialen i din idé är?	Totalt antal	% av total ¹⁷	Natur antal	% av Natur	Sam antal	% av Sam	Hum antal	% av Hum	Juridik antal	% av Juridik
Enbart en försörjning för mig själv som bisyssla	192	49	57	41	76	53	48	56	7	50
Heltidsförsörjning för mig själv	67	17	14	10	28	20	21	24	4	29
Försörjning för mig själv och någon anställd	64	16	30	22	16	11	13	15	2	14
Ett mindre eller medelstort företag	50	13	25	18	20	14	3	3	1	7
Ett storföretag på sikt	16	4	12	9	3	2	1	1	0	0

Från vår andra datakälla som består av studien av inkubatorsföretagen¹⁸ ser vi att det är i stort sett lika vanligt att den ursprungliga idén uppstod som ett missnöje med lösningar som fanns tillgängliga på marknaden, som att den uppstod i samband med studierna eller forskningsarbetet och att dessa två är de absolut vanligaste kategorierna.

Om vi skiljer ut inkubatorsföretagen med de tjänstebaserade idéerna ser vi att missnöje med dåvarande lösningar på marknaden är den allra vanligaste grunden för den ursprungliga idén medan produktföretagen har en ännu större övervikt mot att det är inom det egna forskningsarbetet eller studierna som idén framkommit. Några tjänstebaserade företag anger att det var en annan person som kom på idén eller att man hade sett något liknande på annat håll, vilket inget av produktföretagen angett. Något tillspetsat skulle man kunna säga att tjänsteinnovationerna mera bygger på marknadsbehov eller problem man sett men produktidéerna å andra sidan tenderar att komma från att man insett att det är möjligt att göra så här.

Nästan alla produktföretag startades av personer som forskade medan tjänsteföretagen även startades av personer som studerade eller redan var anställda på ett företag.

2.3 Den tidiga visionen

Det finns en viss skillnad mellan vad man som innovatör förväntar sig av förverkligandet av en produktidé respektive tjänsteidé. En bred majoritet av dem som startat med en produktidé förväntade

¹⁷ I procent av totala antalet (389) som angett att de ser en kommersiell potential i sin forskning.

¹⁸ Studien av inkubatorsföretagen inkluderar enkäter till alla inkubatorsföretag som deltagit i SU Innovation samt personliga intervjuer baserat på samma frågeformulär till några utvalda inkubatorsföretag från SU Innovation samt SSE Business Lab.

sig att idén skulle leda till något riktigt stort medan tjänsteidéernas grundare överlag hade något blygsammare visioner – de flesta ville åtminstone ta chansen att starta ett företag. Men det finns också de tjänsteinnovatörer som ser kommersialiseringen mera som ett test av idén än att också ta ansvar för ett företag.

För mig var det nog mest ett äventyr. Att få bevisat att idén funkar.¹⁹

Jag ville inte starta företag bara ha hjälp med att utveckla idén. Det var en vag ospecificerad föreställning jag hade då. Jag var nöjd som forskare.

Det här var ett sätt att uppfinna mitt eget jobb.

Det fanns också bland tjänsteinnovatörerna några som hade riktigt stora visioner.

Vi ville bygga ett världsbolag.

Vi hade nog lite olika syn på det där. För min kollega var det mycket snack om att om ett år då är vi värda si och så mycket och då säljer vi.

En betydligt större andel av produktidéernas grundare ansåg att de kanske skulle kunna tjäna en slant genom att sälja idén utan att starta ett företag, jämfört med tjänsteidéerna där idén ofta inte är lika lätt att avskilja från grundaren, skydda och sälja. Vi ser också hur patent är ett vanligt första steg mot kommersialiseringen för produktidéerna medan tjänsteidéernas grundare aldrig nämner patent. Istället nämner tjänsteinnovatörerna betydligt oftare att de tog kontakt med lärosätets inkubator i ett tidigt skede jämfört med produktinnovatörerna som ofta arbetar långt fram emot ett patent innan inkubatorn kommer in i bilden för den vidare kommersialiseringen.

Detta stämmer väl med tidigare forskning som visar att produktföretagen kan arbeta under lång tid med produktutveckling utan att bygga ett företag eller annan struktur, medan tjänsteföretagen inte på samma sätt kan utveckla sitt tjänsteerbjudande skilt från distributionslösningen eller den organisatoriska lösningen²⁰ – de behöver i ett tidigare skede utveckla hela tjänstekonceptet som inte bara innehåller tjänsteerbjudandet utan också hur det ska nå kunden och ofta också hur det ska produceras tillsammans med kunden.

¹⁹ Citaten i fortsättningen är i samtliga fall hämtade från enkäter och intervjuer med tjänsteinnovatörer för att belysa just tjänsteinnovationernas situation.

²⁰ Se t ex De nya affärsinnovationerna, sidan 50 eller Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället sidan 24.

Tjänsteinnovatörer	Produktinnovatörer
<ul style="list-style-type: none"> • Blygsammare visioner – ta chansen att starta ett företag eller att testa idén • Tar ofta kontakt med en inkubator i ett tidigare skede än produktinnovatörer 	<ul style="list-style-type: none"> • Idén skulle leda till något stort • Skulle kunna tjäna en slant på att sälja idén • Patent är ett vanligt första steg mot kommersialisering

2.4 Varför vänder man sig till en inkubator?

Skälet till varför man vänder sig till en inkubator skiljer sig tydligt mellan produkt- respektive tjänsteidéernas innovatörer. Tjänsteinnovatörerna söker mera efter legitimitet, ett kontor där man kan ta emot kunder och tillgång till nätverk med personer som man kan bolla idéer med medan produktinnovatörerna oftare nämner finansiering, gratis lokal och hjälp med patent.

Den vanligaste förväntningen på inkubatorn från produktinnovatörerna var att få finansiering för utvecklingen av sin idé medan tjänsteinnovatörerna oftast svarade att man sökte goda råd för kommersialiseringen.

Bra att få en plats att sitta på, om jag startat hemifrån hade det nog inte blivit seriöst.

Vi sökte legitimitet, det skrev vi tidigt på vår whiteboard tillsammans med alla andra viktiga saker.

Vilken är då inkubatorns viktigaste uppgift? Efter att ha gått igenom inkubatorns program värderade tjänsteinnovatörerna respektive produktinnovatörerna inkubatorns viktigaste uppgift på helt olika sätt. Medan produktinnovatörerna i huvudsak önskade experthjälp och finansiering nämner tjänsteinnovatörerna mer mjuka värden som nätverk, peppning/bollplank, träffa andra entreprenörer och lokalens värde för att skapa seriositet och legitimitet.

Den största behållningen är de jag satt tillsammans med.

Den sociala biten med andra entreprenörer. Väckte min entreprenöriella ådra.

Ska inkubatorn ha en planerad process som innovatörerna får gå igenom? Meningarna var delade om hur väl utstakad processen ska vara. Produktinnovatörerna var eniga om åtminstone några hållpunkter i inkubatorsprogrammet, framför allt experthjälp inom juridik, patent och hjälp till att få finansiering, medan tjänsteinnovatörerna mera såg hela inkubatorsmiljön som viktig för nätverkande, coaching och att peppa varandra. Något regelrätt processformat var det egentligen ingen som eftersträvade.

Det fanns ingen process för företagsutvecklingen. Nu är du i steg 1 osv, vilket jag är glad för att de inte hade. Det går ut på att testa. Om man tvingas i en process som ska följas kan man lika gärna jobba på Volvo, det är inte så entreprenöriellt.

Om jag skulle ha behövt någon som påminner mig om att ringa samtal hade det nog inte gått så bra.

Hade önskat att de hade kört hårdare med oss, ställt oss mot väggen – det behövs.

De hade ingen specifik process för vår vision utan en mer allmän som inte alltid stämde överens med vårt företag som är inriktad mot tjänstesektorn. Det var mycket fokus på teknik, produktion och forskning.

Det ger naturligtvis många gånger mer att lyssna till en sådan person som själv har gjort resan än en professor i marknadsföring som bara läst vad andra har gjort.

Även om processen inte är så strikt planerad så finns det i alla fall en tydlig riktning vart man vill att projekten och idéerna ska hamna.

Det var något öppet första veckorna, men efter dess var det självklart att starta företaget.

Det var tydligt att inkubatorn fokuserade på att det skulle skapas ett företag utifrån idén.

Den traditionella uppbyggnaden av inkubatorer medverkar i huvudsak till att skapa nya företag - helst så många som möjligt, vilket är ett av de vanligaste traditionella måtten på inkubatorns effektivitet. Ett undantag har varit licenser, men då har man istället fångat upp detta med ett annat vanligt effektivitetsmått – antalet patent.

Dessa effektivitetsmått passar bättre för produktinnovationer än tjänsteinnovationer, eftersom de senare sällan resulterar i patent eller ens alltid i ett företag. En tjänsteinnovation kan lika gärna leda till ett nytt distributionssätt för en produkt, ett nytt sätt att interagera med kunden, en ny organisatorisk lösning, en förändrad värdekedja eller affärsmodell men också en folkrörelse eller samhällsorganisation. Detta faktum avspeglar sig sällan i inkubatorernas arbetssätt för de inkubatorer som sysslar med tjänsteinnovationer, vilket de flesta inkubatorer i varierande utsträckning tycks göra.

Tjänsteinnovatörer	Produktinnovatörer
<ul style="list-style-type: none"> • Legitimitet • Kontor för att ta emot kunder • Nätverk för att bolla idéer • Träffa andra entreprenörer 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansiering • Gratis lokal • Hjälp med patent • Experthjälp

2.5 Problem under tiden i inkubatorn

De problem som uppstod under tiden i inkubatorn varierar också mellan produkt- respektive tjänsteinnovatörerna. För produktinnovatörerna är teknisk utveckling, finansiering och att det behövs mera tid de vanligaste problemen man försökte tackla under tiden i inkubatorn medan

tjänsteinnovatörerna mera hade problem med att beskriva erbjudandet, hitta de första kunderna och bra medarbetare.

De angivna skillnaderna mellan produkt och tjänst är tydliga. Produkt innehåller ofta teknisk utveckling, det är ofta en mera kostsam utveckling och vanligt att missbedöma utvecklingstiden. Tjänster är till en början enbart en idé och eller abstrakt formulering som måste visualiseras. Tjänster utvecklas ofta tillsammans med kunden eftersom de också ofta produceras tillsammans med kunden, till exempel personliga tjänster. Tjänsteverksamhet är ofta också mera personalintensiv och har därmed ofta en större andel personalkostnader.

Det första problemet var att beskriva metoden med mer lättbegripliga termer – visualiseringen – att föreställa sig hur man ska göra en mjukvara av idén.

Jag hade samarbetsproblem med min kollega som tog mycket tid och kraft.

Att hitta medarbetare var svårare än jag trodde, de ska passa in i mitt tankesätt och så är det väldigt dyrt att anställa men det är enda sättet att komma vidare.

Det finns också en rad småproblem som upplevs som nog så viktiga då de uppstår – problem som inte kräver expertkunskap utan snarare praktisk erfarenhet av att starta egna företag och kanske att misslyckas. Upplevelserna som citeras nedan härrör från lite olika miljöer och ligger också lite olika tillbaka i tiden.

Det vi saknade mest var stöd av en entreprenör – sådana som startat något eget själva. Vi hamnade i underläge mot vår riskkapitalist – hade varit bra att ha någon som visste vad som är rimligt. Nu säger de att vi inte ska få någon lön det första året – brukar det vara så? Det var många frågor av den typen som vi inte visste vem vi skulle kolla av med.

Det var alltför teoretiskt i inkubatorn, borde vara mer praktiskt. För lite personer med praktisk erfarenhet. Hade velat hysna på fler som nyligen gått igenom samma sak. Hade varit roligt med fler panelkvällar med mingel med såna som varit med tidigare.

Vissa konsulter som höll föreläsningar var alltför penningintresserade. Det ska istället vara personer som tycker att det är kul med unga entreprenörer. Vi fick en sådan person som vi fortfarande kan ringa till och som kan komma med råd över en lunch. Andra hade mer färdiga paket med billigare priser – det är inte det som behövs, och dessutom hamnar man då ofta längst ned i deras prioritetsordning.

Alla går igenom samma steg. Vet att de försökt jobba med en alumniförening och det vore väldigt bra om det fanns en sån.

Det är faktiskt sällan jag är tillbaka och berättar om mina erfarenheter för de som ska gå igenom samma process som jag gjorde – jag tror att jag varit inbjuden endast en gång.

Coachingen fungerade bra för många men hade också sina brister.

Det är lite för mycket fokus på affärsplanen och på att vara med i Venture Cup. Att gå med en 30-sidors affärsplan till banken är överambitiöst för den här typen av verksamhet – dom undrar ju vad vi håller på med.

Vi sökte oss andra vägar, men hade hellre fått den hjälpen från inkubatorn. Fick själva jaga runt samtidigt som vi skulle bygga en verksamhet. Coachen var bra, men assistenten hade inte tillräcklig kunskap och erfarenhet. Kändes mest som de mötena var för syns skull.

Vi hade anställningsmöten men de blev mer av terapi. Avstämningen måste bygga mer på vilka mål man har för företaget. Vi ville bygga ett världsbolag. Om vi är så kaotiska så måste vi klara en kritisk granskning. Det handlar om vilken sparring man vill ha. Måste kunna hitta rätt matchande sparringpartner till ens mål och drömmar.

Det hade nog varit bra för oss om de varit mer kritiska. Coacherna är lite för positiva. "Kör på nu!" "Det är bra!" Det var min enda kritik när jag lämnade, att det var för positivt. Hade inte skadat att få fråga "Vad håller ni på med?" Då hade man åtminstone fått försvara sig. Bättre med coacher som misslyckats än lyckats.

Det kunde också vara större variationsrikedom bland coacher och resurser i inkubatorn. Ett förslag som noterats är att knyta resurser till sig från en rad olika institutioner som matchar en större kompetensbredd och därmed involvera flera av universitets kompetenser i kommersialiseringen.

Det borde vara flera personer på plats med olika kompetenser och det kunde vara studenter från olika institutioner som kan prya i inkubatorn. Vi kan fråga dem en massa saker och om de inte vet så kan dom fråga på sin institution – det blir läroriket för dem också. Nu är det mest etablerade personer att tillgå som sitter på fina adresser i stan – det blir inte alls samma engagemang.

Ett av de allra viktigaste personliga problemen under tiden i inkubatorn verkar vara balansen mellan studier och satsningen på sitt entreprenörskap. Måste man satsa 100 procent för att lyckas med företagandet? Är det i linje med lärosätets plan att bidra med verksamhet som tar bort studenterna från studierna? Hur ska man finansiera den tid man inte studerar och inte kan arbeta för lön?

Vi bestämde oss för att ge det 6 månader och tokeköra under den tiden. Kom dit tidigt på morgonen och jobbade sent. Vi bestämde oss för att leva på CSN och låtsas ta tentorna. Det är ju frågan om inkubatorn ska stötta eleverna med affärsutveckling som tar så mycket tid som möjligt från studierna. Vi skulle inte hinna studera. Jag tog min examen långt senare genom att jag koncentrationsläste extremt under kort tid.

De som inte la 100 procent av sin tid lyckades inte. Det är oerhört svårt att jobba och starta företag samtidigt. Minskar sannolikheten för att lyckas. De som fick plats i inkubatorn var oftast färdigexade – de kunde lägga tiden.

Det är ett dilemma att man måste försörja sig men ändå helst inte ska jobba med något annat samtidigt. Gäller också att man hunnit en bit med sina studier så att man lärt sig metoder, tankesätt och så.

Vissa studenter är livrädda för att ha ett bräcke i CV:t. De som kom in i inkubatorn ville därför ta det lite lugnt så de även hann med studierna och då blir det inte så mycket av företagandet.

Det är viktigt att inkubatorn inte är en del av utbildningen – den konkurrerar ju med utbildningen till vissa delar.

Det blev lite absurt ibland när vi kom för sent till en föreläsning för att vi hade varit ute på ett sällmöte som tog lite längre tid än vi trott.

Motsvarande problem finns för forskarna som vill testa sin förmåga att kommersialisera sina idéer.

Om du går från forskningen och försöker kommersialisera din idé under fem år men misslyckas, då är du körd i akademien. Du har inte undervisat och inte publicerat så du kan inte få någon tjänst och du är för gammal för postdoc – du får ett stort hål i ditt CV och har ingen väg tillbaka till akademien.

Tjänsteinnovatörer	Produktinnovatörer
<ul style="list-style-type: none"> • Beskriva erbjudandet • Hitta de första kunderna • Hitta bra medarbetare 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknisk utveckling • Finansiering • Behövs mera tid

2.6 När kommer kunden in i bilden?

Nästan hälften av innovationsprojekten i vår studie befann sig i ett så tidigt skede i kommersialiseringsprocessen att de ännu inte hade haft några kundintäkter – för produktprojekten ganska exakt hälften medan andelen tjänsteprojekt var något mindre.

Endast en enda entreprenör har uppgett att han blev introducerad till kunden via inkubatorn - i praktiskt taget alla fall var kunden någon man själv hade sökt upp, och så bör det antagligen också vara i normalfallet men många upplever att just kundbearbetningen är något som varit betydligt mera tidskrävande än man förväntat. I några enstaka fall var kundkontakten någon som man hade haft relationer till sedan ett tidigt skede i kommersialiseringsprocessen.

Drygt 20 procent av projekten har inte tagit in synpunkter från marknaden under utvecklingen. Det är betydligt vanligare att så är fallet bland produktinnovatörerna än vad som gäller för tjänsteinnovatörerna. Tjänsteinnovatörerna är också betydligt duktigare på att göra marknadsundersökningar än produktinnovatörerna, som i högre utsträckning väljer samarbete med potentiell kund eller synpunkter från samarbetspartner för att få marknadskännedom.

Vi Waltraffade och presenterade oss som studenter som skriver uppsats och så fick vi intervjua andra och deras eventuella planer på att starta något liknande.

Jag ringde bland annat till en kund som jag hade haft tidigare under mitt sabbatsår och undrade om han skulle vara villig att satsa på min idé om jag drog igång.

Jag ringde runt till en massa och sålde men det blev också en marknadsundersökning. Gjorde marknadsundersökning som delades ut till studenter. Fick bra respons på den.

Vem blev den första betalande kunden? När det rör sig om konsumentförsäljning så blir det ofta en nära bekant.

Den allra första kunden var min bästa kompis. Sen var det några som kom från enkäten. Hade fått in mailadresser i det utskicket som jag skickade ut till bekanta och bekantas bekanta.

Den allra första betalande kunden var nog min professor.

I de fall försäljningen har rört tjänster till företag så har också riktigt stora kunder varit med från starten.

Redan efter två veckor i inkubatorn fick vi vår första kund – en stor hotellkedja.

De två första kunderna som var Canal Digital och Sony Ericsson fick vi samtidigt och de skulle ha leverans samma vecka. Vi hade då inget kapital men kunder och det höll på att sluta i katastrof.

Tjänsteinnovatörer	Produktinnovatörer
<ul style="list-style-type: none"> • Bättre på att ta in synpunkter från marknaden under utvecklingen • Använder sig oftare av marknadsundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Väljer oftare samarbete med potentiell kund eller synpunkter från samarbetspartner för att få marknadskänedom

2.7 Finansieringsproblemen

För produktinnovatörerna var finansiering det man allra helst ville ha hjälp med från inkubatorn medan tjänsteinnovatörerna istället nämnde goda råd på vägen och att få träffa erfarna personer som kan handleda igenom svåra beslut. Produktinnovatörerna har tidigt finansieringsbehovet högt uppe på sin agenda, kanske för att man tidigt bedrivit relativt kostsam teknikutveckling medan tjänsteinnovatörerna ofta ser finansieringsfrågan senare i processen i samband med att man vill anställa någon eller att den egna försörjningen helt enkelt börjar sina.

Tjänsteinnovatörerna uppfattar att de missgynnas på grund av att man inte har en produkt att visa upp och som helst går att patentera och därmed fungera som säkerhet för lån. Man anger också att tjänsteinnovationerna ofta kräver förhållandevis mera lönekostnader än teknikutvecklingskostnader jämfört med produktbolagen och att det är praktiskt taget omöjligt att låna till lönekostnader.

Dessutom visste jag inte att det skulle bli så svårt med den egna ekonomin under företagsutvecklingen.

Externa parter vill oftast inte ge pengar till entreprenörens uppehälle.

Finansiering är helt klart det knepigaste när man kommer dit. Om man går till banken med en bra idé spelar det ingen roll hur bra idén är, de tittar bara på säkerheter.

Man kan få låna pengar till att anlita konsulter och betala deras löner men man kan inte få låna för att betala sin egen lön. I tjänsteprojekt är ofta en stor del av utvecklingskostnaden löner åt sig själv och andra som man måste anställa för att komma vidare.

Var får då tjänsteinnovatörerna sin finansiering ifrån? Det visar sig att kreativiteten är stor.

För att kommersialisera tjänsteinnovationer behöver man ofta anställa några personer och det är mycket dyrt i början. Man kan betala med att ta in som delägare om det passar, man kan betala med optioner i vissa fall. Annars är CSN en bra lönefinansierare under en kort tid.

Vi tog också in programmeraren – det var vår kompis – vi hade inte pengar till lön så han fick bli delägare istället.

Vi fick tidigt en affärsängel som nappade på idén och deras gäng byggde tekniken mot en viss ägarandel.

Har fått två erbjudanden från riskkapitalbolag men vi tyckte inte att vi hade behov av pengarna. Vi körde två år utan att ta ut lön. Min kollega pluggade och jag jobbade deltid.

Jag tog lite deltidsjobb när det var dåligt i kassan. Vi tog aldrig in något riskkapital.

Tog inte ut någon lön första året, la pengarna på marknadsföring. Min sambo engagerade sig i firman och hade ett jobb som vi levde av.

Vi bestämde oss för att leva på CSN och låtsas ta tentorna.

Eftersom mitt förordnande på institutionen hade gått ut så var jag i praktiken arbetslös och kunde då faktiskt få halva lönen i 4-5 mån av Trygghetsstiftelsen.

Tjänsteinnovatörerna behöver ofta finansiering till lönekostnader och dessa är inte lika lätta att få finansierade genom de affärsutvecklingsmedel som står till buds. Vi har sett i vår undersökning hur man istället väljer Trygghetsstiftelsen i de fall man kan anses vara kvalificerad för det eller CSN ifall man också studerar och fyller de kraven. Att låta personer arbeta för ett visst delägarskap är också en relativt vanlig metod bland tjänsteinnovatörerna.

Flera tjänsteinnovatörer har misslyckats med att få offentlig finansiering för kommersialisering av sina tjänsteinnovationer.

Vi sökte från Vinnova men dom var kallsinniga – det var inte baserat på forskning och var heller inte en produktansökan, så det passade inte in där.

Vi sökte hos Innovationsbron men fick inga pengar. Förmodligen på grund av att innovationen måste ligga inom ett för institutionen centralt forskningsområde. Vinnova hade alltför mycket specifika regler som inte passade min idé.

Vi sökte från Almi men då hade vi inte kommit tillräckligt långt och så sökte vi från Vinnova men då hade vi kommit för långt.

Vi fick inget från Almi för deras villkor, då åtminstone, kräver att det ska vara roliga uppfinningar och helst en mackapär.

Offentlig finansiering är ett hinder för utveckling av tjänsteinnovationer. Många rådgivare känner mer till den gamla världen och mäter fortfarande på till exempel patent. Men det har utvecklats, det är bättre nu.

Det finns emellertid en rad tjänsteinnovationer som fått offentlig finansiering bland våra inkubatorsföretag.

Vi fick pengar i två omgångar från Almi – vi är visst de första tjänsteinnovationer som de finansierat.

Vi fick pengar från Almi – det verkade inte vara så svårt.

Vi tyckte att det var relativt enkelt att få finansiering från banken och Almi. Vi tog även in riskkapital i ett senare skede när vi gjorde en större satsning. När vi sökte riskkapital - affärsängel var det via Almis nätverk.

Affärsängelfinansiering verkar vara vanligare bland tjänsteinnovatörerna än produktinnovatörerna, som inte i något fall använt denna finansieringsform bland de inkubatorsföretag som ingått i vår undersökning.

Det är bäst att få in en affärsängel – vi vill bara ha in smarta pengar.

Med lånefinansiering följer naturligtvis en rad krav men med en affärsängel ombord följer inte bara krav utan också i de bästa av fallen en stor kunskap som kan vara till ovärderlig nytta under kommersialiseringsprocessen.

Det ger naturligtvis många gånger mer att lyssna till en sådan person som har gjort resan själv flera gånger än till en professor i marknadsföring som bara läst vad andra har gjort.

Det klagas ofta på att det är svårt att få riskkapital speciellt till tjänsteinnovationer jämfört med produktinnovationer, som till exempel baseras på teknik eller medicin där det finns en värdeutvecklingsprocess som är mera tydlig när det gäller att förstå hur långt i värdeskapandet man kommit och därmed vad idén skulle kunna vara värd i olika skeden. Tjänsteinnovationens utveckling går inte att mäta med samma mått, går ofta inte att säkerställa till exempel med patent och är svår att använda som pant i en lånesituation. Dessutom är tjänsteinnovationen ofta starkt förknippad med sin entreprenör, vilket gör

det svårt att värdera tjänsteinnovationen skild från entreprenören. Detta skapar en svår värderingssituation för riskkapitalister eller lånefinansierare.

Tjänsteinnovationer	Produktinnovationer
<ul style="list-style-type: none"> • Finansieringsbehovet uppstår ofta senare i processen (vid anställning eller när den egna försörjningen börjar sina) • Anser ofta att man missgynnas pga. avsaknad av patenterbar produkt och därmed ingen säkerhet för lån • Svårare att värdera för finansierare • Kräver förhållandevis mer lönekostnader snarare än produktutvecklingskostnader vilka är svåra att låna till • Flera tjänsteinnovatörer har svårt att få offentlig finansiering.. men det finns även de som lyckats • Affärsängelfinansiering vanligare än för produktinnovatörer 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansieringsbehovet tidigt högt uppe på agendan

2.8 Hur skyddar man sin affärsidé?

Vi har tidigare noterat att patent är en vanlig och ofta tidig åtgärd i kommersialiseringsprocessen för produktprojekten och dessutom det allra vanligaste sättet för produktinnovatörerna att skydda sin affärsidé. Det finns också några av de tjänstbaserade projekten som sökt patent – i huvudsak rör det sig om en forskningsbaserad metod eller ett IT-baserat stöd.

Allra vanligast är det att tjänsteinnovatörerna inte har någon speciell strategi för att skydda sin idé. Det är emellertid nästan lika vanligt att man skyddar tjänsteidéerna genom att bygga täta relationer med kunderna, hålla en hög utvecklingstakt eller, om det är möjligt, att publicera forskningsresultaten som ligger till grund för tjänsteinnovationen. Tjänsteidéerna skyddas också genom mönsterskydd och upphovsrätt.

Överlag visar tjänsteidéerna på en betydligt bredare repertoar att ta till när det gäller att skydda affärsidén än vad som gäller för produktidéerna. Men betänk att det vanligaste alternativet för tjänsteinnovatörerna är att inte ha någon speciell strategi för att skydda idén.

Tror att oron är överdriven. Om man delar med sig får man också mer feedback. I ett tidigt skede gör det förmodligen mer nytta än skada att berätta. Vi skyddar inte idén på något sätt. Handlar om att vara snabb, bygga kunskap, ha en tydlig nisch.

Man skulle kunna skydda programvaran med koder och kryptering. Men jag har ingen genomtänkt strategi för detta. Pratad med min ordförande – äsch det behövs inte, säger han.

Vi resonerade så här; om vi jobbar två timmar mera per dag än andra då klarar vi oss – speed wins.

Det är jättesvårt. Vi har skyddat namnet men det är nog det enda som går att skydda. Det handlar om att hela tiden vara före alla andra. Konkurrenterna har tittat mycket på oss men det har visat sig att de gjort det alltför lätt för sig. Det är svårt att hoppa över biten med att bygga förtroende med kunderna. Få dem att känna att det är seriöst, att vi satsar på kunderna.

I början bade vi ingen info på nätet – tyckte vi var bättre än alla andra i Sverige och var tveksamma till om vi verkligen skulle visa upp konceptet. Sen vi blev större har vi börjat släppa på det. Vår infrastruktur är svår att kopiera. Men bästa skyddet är att ha nära kontakt med kunderna. När vi får personliga relationer kan ingen komma in. Även om de blir tvungna att ta in andra offerter så kan de ringa tillbaka och säga att de fått en billigare offert – vad kan ni göra? Då står dom på vår sida. Det är vårt bästa skydd.

Att påstå att man inte har någon strategi för att skydda sin tjänsteidé är antagligen inte alltid helt korrekt, utan det handlar i praktiken säkert i många fall om ett medvetet val att tätt samarbete med kunderna och en stark tro på den egna förmågan är de bästa konkurrensfördelarna. Tidigare undersökningar²¹ visar också att satsningar på den egna kompetensen är det viktigaste konkurrensvapnet för tjänsteföretag tillsammans med att bygga upp starka och långsiktiga relationer med kunderna.

Det eventuella skyddet av affärsidén handlar också om inkubatorns uppbyggnad och hur pass skyddad miljö man vill skapa. En traditionell företagsinkubator har ibland liknats vid en kuvös där man likt den medicinska förebilden genom en artificiell och kontrollerad miljö kan ge svaga liv en chans att växa till sig och senare klara sig i den normala miljön. När det gäller tjänsteinnovationer visar vår studie att det snarare handlar om att skapa en extremt öppet miljö där många intryck, aktörer och drivkraften kan bidra till att forma tjänsteidén till något kommersialiserbart. Istället för att stänga locket och kontrollera miljön borde vi öppna upp och leda in nya intryck som kan bidra till att kommersialisera tjänsteinnovationen – en tjänsteidé är ofta i ständig utveckling och mera sällan konkurrenskraftig i ett fruset tillstånd skyddad av patent eller liknande.

²¹ Se text Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället, Almega 2008.

Tjänsteinnovationer	Produktinnovationer
<ul style="list-style-type: none"> • Har ofta ingen speciell strategi för att skydda idén • Bygger täta relationer med kunderna • Håller hög utvecklingstakt • Publicerar forskningsresultat • Mönsterskydd och upphovsrätt möjligt 	<ul style="list-style-type: none"> • Patent i särklass vanligaste sättet för att skydda produkten

2.9 Hur ser de första internationaliseringsförsöken ut?

Internationalisering är kanske inte det första man tänker på när man försöker få sin idé att fungera men många av projekten har ändå relativt tidigt funderat på möjligheten att gå utomlands med sin idé. Ungefär hälften har gjort allvarliga försök att internationalisera verksamheten med en viss övervikt för produktinnovationerna.

Det vanligaste tillvägagångssättet för både produkt- och tjänsteinnovatörerna är att man tagit kontakt med en person eller företag i utlandet, vilket är ungefär lika vanligt bland produkt- och tjänsteinnovatörerna. Produktinnovatörerna har dessutom i viss utsträckning licensierat sin idé till utländska licenstagare, vilket inget av tjänsteinnovatörerna har gjort. Tjänsteinnovatörerna har å andra sidan i några fall satt upp eget företag i utlandet eller lagt ut erbjudandet på Internet, vilket inte förekommit hos produktinnovatörerna.

Bortsett från alternativet att ta kontakt med person eller företag i utlandet så har produkt- respektive tjänsteinnovatörerna valt helt olika internationaliseringsvägar.

En av våra kunder sa i ett tidigt skede att vi måste kunna tillhandahålla tjänsten i Norge. Vi gjorde en satsning där, men vi förlorar pengar utomlands. Så här i efterhand kan man säga att vi kunde ha varit utan den kunden och sluppit alla ansträngningar och förluster där.

Vi har avvaktat med den internationella expansionen. Efter ett år startade vi på två ställen utomlands men valde fel personer med fel målsättning, så nu avvaktar vi.

Nej vi har inte gjort några internationaliseringsförsök ännu och det beror helt och hållet på att riskkapitalisten vi tog in är en försiktig person som tycker att man ska ta hela Sverige först. Min kompanjon och jag hade nog försökt göra hela världen på en gång om vi fått bestämma själva.

Jag har alltid haft en tanke om internationalisering men i dagsläget är det ett för stort projekt. Dyrt att skicka och dyrt att översätta hemsidan till olika språk. Största problemet är att man bara har säljrättigheter till ett land.

Jag har tänkt tanken med att gå utomlands. Produkten bygger emellertid på svenska språket – det är inte bara att översätta utan förknippat med stora utvecklingskostnader.

Jag startade dag 1 med att ringa potentiella kunder utomlands. Nu har vi cirka 40 procent utländska kunder.

2.10 Lärdomar från kommersialiseringsprocessen

De allra flesta som lyckats kommersialisera sin idé har svarat att det i stort sett blivit som man trodde från början, med något högre värde på träffsäkerheten för produktidéerna. De några få misslyckanden som inkluderats i vår studie härrör helt och hållet från tjänsteidéer. Lika få till antalet som misslyckats har också radikalt förändrat sin idé och kommit in på ett helt annat spår och då är både produkt- och tjänsteidéer representerade

De få som misslyckats har i huvudsak berott på att man inte haft tillräckligt med resurser att vara uthållig tills kassaflödet blivit positivt.

Vi gav upp när det började bli tråkigt att inte ha några pengar. Vi funderade inte på att ta in finansiering. Det var en uthållighets sak. Om vi haft mer pengar på banken hade det kunnat funka att fortsätta.

Även de som fortsatt har mött många motgångar och gjort misstag som man skulle ha undvikit om man gjort om processen. En av de viktigaste lärdomarna verkar vara att ha alla avtal och överenskommelser uppklarade på ett tidigt stadium.

Jag borde också ha varit noggrannare på detaljnivå med alla avtal, och ställt mer krav. Vi har nu strul med en personalgrej och så har vi en tingsrättsgrej med en bokföringsfirma.

Kompanjonsavtalet borde också ha varit klart innan – det skapar brus.

Jag borde tidigare ha klarat upp samarbetsavtalet med min kollega. Nu ska vi ha ett allvarligt samtal eftersom vi har lite olika syn på det vägval vi står inför.

Att företagsutveckling handlar mycket om att sälja blev en nyhet för flera.

Affärscoachens kunde ha berättat och varit tydligare med att företagande handlar om att sälja. Det kom som en chock. Många gillar inte säljandet.

Det tog fem månader av säljbrev och kallringande från första marknadskontakten till första kund – det hade jag aldrig kunnat föreställa mig.

Nu är vi inne på vår tredje försäljare/VD och det har tagit flera år utan att fungera.

Jag startade inte eget företag för att bli någon djävla telefonförsäljare.

Försäljning som disciplin har inte hög status på högskolan.

Som entreprenör måste du sälja hela tiden, övertyga folk. Att sälja är lågt rankat - det är bara två timmars föreläsning om försäljning på Handels.

Medan andra har säljförmågan mera naturlig eller funnit ett fungerande sätt.

Vi hade inga problem med att börja sälja. Vi hade ju så roliga idéer så det var bara kul att ringa och berätta om det.

Säljkursen var nog bra för många men för mig var det ju genom att vara säljare under sabbatsåret som jag insåg att vi också skulle kunna sälja vår idé.

Redan från dag 1 ringde jag utländska kunder – säkert 50/50 utländska/svenska – jag reste också mycket utomlands redan tidigt.

Coacherna sa att ni måste ut och sälja men vår hemsida och Googleannonsering ger oss faktiskt fler kunder än vi kan hantera.

Att vara kunderna alltför mycket till lags i ett tidigt skede kan också skapa problem som man bär med sig långt tid framöver.

Vi var fruktansvärt hungriga på kunder – sprang på varje kund och gjorde speciallösningar för dem. Vågade inte hålla oss till standardkonceptet. Vi kunde ha varit ännu mer fokuserade.

En entreprenör är ofta helt fokuserad på sin idé och är maniskt upptagen av att frälsa världen med den. Det är bra egenskaper när man väl ha etablerat idén men i många fall har samarbeten fungerat bättre i de allra första faserna.

Jag borde haft en kompanjon så att vi kunde ha peppat varandra.

Det tog riktig fart först när jag hittade en kompanjon och flyttade in i inkubatorn.

Jag skulle haft bättre koll på konkurrenterna från dag 1. Jag skulle heller inte bara ha kört min grej utan satsat på samarbete tidigare.

Jag fusionerade med ett större företag i ett senare skede och först då kunde vi göra de riktigt stora grejerna som stack ut – jag hade nog egentligen kommit till vägs ände med mitt koncept.

Vad gör man när tiden i inkubatorn tar slut? När är man kommersialiseringsmässigt färdigbehandlad? Speciellt tjänsteinnovationer kan vara sköra under lång tid genom att de sällan kan skyddas av patent eller stå för sig själva som en produkt. Många känner sig inte helt bekväma att i detta skede på egen hand köra processen vidare utan delar av det stöd som funnits i inkubatorn och i dess miljö.

Det borde också finnas en coaching efter tiden i inkubatorn – hur går man vidare?

2.11 Ideometrics analys av begreppet "Tjänsteinnovation"

Ideometrics är ett av SU Innovations inkubatorföretag, som har utvecklat en innovativ undersökningsmetod - mer strukturerad än djupintervju och mindre styrd och mer direkta svar än enkäter kan ge. Metoden bygger på forskning från grundaren Ioannis Tsoukalas från Stockholms universitets institution för socialantropologi.

Metoden och verktyget bygger på att analysera hur målgruppen ser på ett begrepp utifrån en vald frågeställning, och ett antal övningar runt de ord och korta meningar som respondenten valt. Speciellt väl anpassat för varumärkes-, opinions- och medarbetarundersökningar.

Deltagarna får i uppgift att fritt associera till ett visst ämne. De vägleds sedan genom en serie meningsskapande övningar med dessa associationer. Testet är webbaserat och tar ca 20 minuter. Svaren från de olika deltagarna sammanställs, kvantifieras och analyseras. Resultaten ger en bild av målgruppens föreställningsvärld: vilka idéer ingår, hur förhåller de sig till varandra, vilka är mest betydelsefulla etc.

Vi har i denna undersökning använt verktyget för att analysera begreppet "Tjänsteinnovation". En länk till verktyget skickades till 50-talet innovationsrådgivare/affärscoacher på inkubatorer och liknande. Dessvärre fick vi bara in 8 svar, varför den statistiska analysen ger ett ganska begränsat värde, men även de enskilda svaren och begreppen är intressanta. (Observera att med större material blir alltså analysen mycket mer omfattande och djuplodande, och olika inställningar i olika segment och grupper kan också tas fram).

Grundfrågan var: "Vad betyder tjänsteinnovationer för dig?"

En av analyserna presenterar vad det första respondenterna tänker på när de hör begreppet i fråga. I tjänsteinnovationsfallet var det bara ett statistiskt säkerställt begrepp som kom fram: Viktigt! Vilket ju är intressant och positivt.

De ord som var mest frekventa var: Framtid, nytänkande, service, svårt och viktigt.

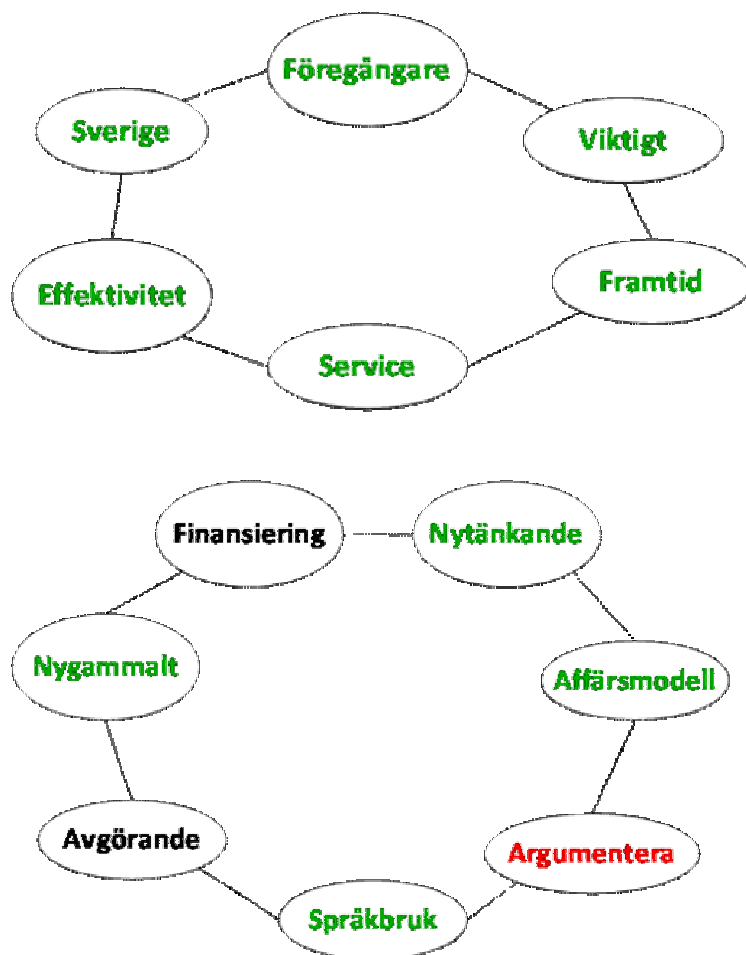
Analysen av "den hårda kärnan" presenterar vilka av orden som anges som positiva, negativa och neutrala. De negativa orden var: ignorerade, okunskap, svårfinansierade, högteknologifixering, motarbetade, oförståelse, motstånd, avslag, argumentera och forskning (?). Det tyder på att respondenterna i hög grad var personer med positiv syn på tjänsteinnovationer - om än med negativa erfarenheter av arbetet med sådana!

Exempel på positiva ord var mångdubbelt fler - exempelvis: viktiga, kunskapsöverföring, nätverk, våga, drivkraft, marknadsföring, anpassad, hjälpmedel, nedladdning (positivt, som sagt!) möjlighet, kommunikation, personrelaterade, kreativitet, energi, styrka, affärsmodell, kunskap, expert, framtid, föregångare, nytta, kundbehovet, professionalism, modernt, 2.0, självklarhet, kunddialog, produktsymbios, marknadsdrivet, försäljning, marknadsnära, snabbhet, intäkter, möjlighet, snabb.

Observera återigen - i större undersökningar grupperas och segmenteras dessa ord och meningar på ett meningsfullare sätt. Dock visar även uppräknigen på intressanta associationer.

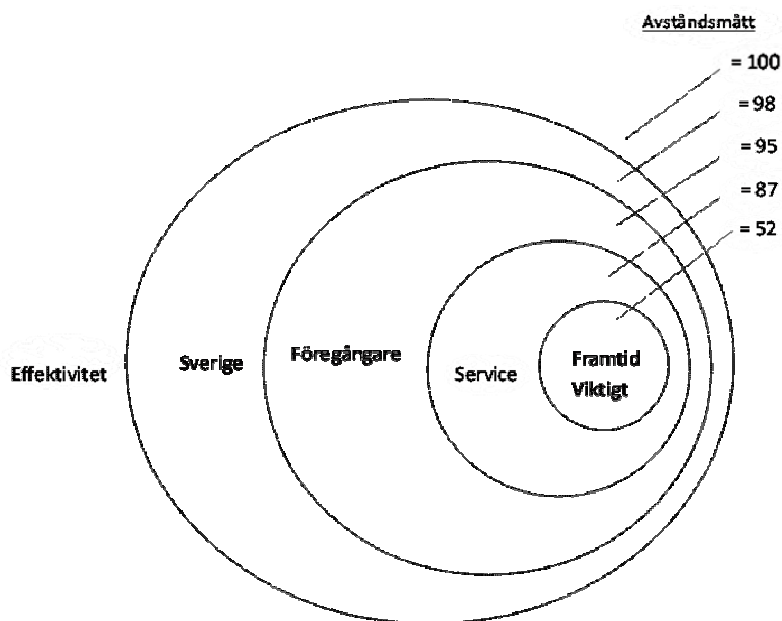
De två "gradtal" som undersökningen ger är orden "viktigt" och "nytänkande". Gradtal visar antalet länkar som utgår från varje ord eller mening, och är ett mått på ordets "konnektivitet", alltså hur väl sammanlänkat det är med resten av nätverket. De är en sorts knutpunkter som strukturerar gruppens övriga idéer i ämnet.

Komponenter är en ansamling ord som är sammanlänkade med varandra. Det innebär att när det ena ordet dyker upp har det en tendens att “dra med sig” de övriga. Man kan tänka sig de som grupper av sammanhörande idéer eller tankeströmningar. De intressantaste komponenterna från ”tjänsteinnovation” är:



Affektionsvärdet är i hög grad positivt: 66% av orden uppges vara positiva och bara 9% negativa (innebär 25% neutrala).

Klusteranalysen visar hur nära varandra olika ord befinner sig. Denna analys bygger på de grupperingar som deltagarna själva gjorde av sina associationer. Beroende på från vilket avstånd man väljer att titta på orden (ungefär som att ha förstoringsglas av olika styrka) framträder olika kluster av ord. De ord som är besläktade på nära håll har en mycket starkare relation till varandra. Dessa ord finns i de inre cirkelarna i figuren. Ju närmare varandra orden är desto mer likartad är deras relation till ”tjänsteinnovationer”.



Några citat från undersökningen:

“Tjänsteinnovationer är nödvändiga för framtida ekonomisk tillväxt och erbjuder en möjlighet att ytterligare förädla existerande affärsmodeller.”

“Tjänsteinnovationer är lika mycket innovation som något annat nytt som bittat kunder på en marknad. Det kan handla om allt från upplevelseindustri till produkter eller nya affärsmodeller och produktionsprocesser.”

“Man måste tänka efter 'före'. Göra hemläxan, formulera erbjudandet så att det passar kundnyttan samt lära sig att presentera affärsidén på ett bra sätt.”

“Vid genomförandet gäller tempo och professionalism, vilket brukar kräva kapital.”

“Service är en viktig del i vårt samhälle. Att utveckla tjänsteinnovationer inom olika serviceområden är mycket viktigt.”

“Omvärlden – de offentliga finansörerna främst – har svårt att förstå oss och våra projekt, och har 'fel' kriterier och verktyg, varför vi har problem att få finansiering och förståelse.”

“Tjänsteinnovationer har samma behov av initial finansiering som andra innovationer. Ofta behöver man lite andra saker än det traditionella produktinnovationsbolaget.”

“Det är viktigt för att vi tillsammans ska kunna stimulera till fler nya företag som baserar sin verksamhet på nya innovationer i form av tjänster.”

3 Sammanfattande kommentarer

3.1 Kommersialiseringshinder i Sverige

Som avslutande fråga bad vi entreprenörerna att fundera över vad som är det viktigaste utvecklingshindret för att få flera att satsa på att kommersialisera sina idéer och bli entreprenör och egenföretagare i Sverige.

Flera ser inkubatorn mera som en utbildning i entreprenörskap än en plats för att skapa flera företag. Trots detta så mäts inkubatorernas resultat i huvudsak efter hur många företag som skapats och inte som entreprenörskapsutbildning.

Jag ser inkubatorn snarare som entreprenörsutveckling än företagsutveckling. Det är ju det som är samhällsnyttan. Bättre om man lyckas skapa tio entreprenörer istället för ett bolag med tio anställda.

Är tanken att motivera personerna eller är det att skapa bolag? Bästa utbildningen man kan få är att försöka starta företag.

Jag har lärt mig en massa. Vi vrupade ett par gånger och det är nog nödvändigt att lära sig på det sättet. Man kan inte veta allt på förhand.

Jag har lärt mera av att starta företaget än jag gjort på hela juristutbildningen.

Andra ser inkubatorn som mera skild från utbildningen och att den borde vara en mera integrerad del av näringsliv och riskkapital med större andel externa personer engagerade.

Det är viktigt att inkubatorn inte är en del av utbildningen – den konkurrerar ju med utbildningen till vissa delar. Det ska vara mera externa resurser – tillsammans med nuvarande entreprenörer och änglar. Det är svårt att få finansiering för tjänsteinnovationer så låt änglarna vara med på nära håll.

Tjänsteinnovationernas finansieringsproblem med sina speciella finansieringsbehov, där lönekostnaden ofta utgör en avsevärd del, har i flera fall nämnts som ett viktigt hinder för framgång.

Man får inte starta eget bidrag för sin idé utan bara för att man är arbetslös. Det borde vara enklare att få bidrag (ej lån) för en bra idé.

Det finns ingen ordentlig lönersättning för entreprenörer. Det är svårt att ha ett annat jobb samtidigt. Man kan få lån för att anlita konsulter och försörja dem men inte få lån för att försörja sig själv. Almi borde kunna betala ut en entreprenörslön på ca 100.000 kr för sex månader med strikta krav på vad man skulle ha uppnått under den tiden.

Kunskapen om ekonomi är avgörande – jag har alltid startat företag med ekonomer tidigare. För oss beteendevetare är det ett stort hinder.

Entreprenörskap startar tidigt – högskoleinkubatorn ligger rätt i tid men har också en stor uppgift i att skapa entreprenörer och inte bara företag. Då ska man naturligtvis också bli utvärderad efter det kriteriet.

Det tar tid att inse att man är duktig. De flesta når dit vid 45 och då sitter man redan fast med stora fasta kostnader.

Har högskoleinkubatorn en särställning i att också bedriva utbildning i entreprenörskap genom praktisk träning, som ett alternativ till att utbilda studenter i att bli anställningsbara?

Svenska kulturen går ut på att bli anställd. Det finaste man kan ha är ett jobb, läs: anställd. Finns ingen affärsutvecklingskultur på de utbildningarna.

Jag var inte alls entreprenör utan hade hört när jag gick ut från SU vad man skulle göra för att göra karriär. Den gick spikrakt men tyckte inte det var kul. Befann mig i en omgivning där prestige och status var det som var viktigt. Jagade något för andras skull. Det gick bra men kändes som en bluff. Jag träffade en kompis som följde sin dröm och blev proffs i USA. Han satsade på nåt han brann för och då tänkte jag att det skulle jag också vilja göra. Jag startade det här företaget tillsammans med min bor som fortfarande pluggade och det har vi nu drivit i några år utanför inkubatorn. – Min mamma frågar mig fortfarande när jag ska börja på Ericsson igen.

För forskare på en institution är situationen annorlunda. Där är inte valet enbart mellan att bli anställd eller starta eget utan också att vara kvar i akademien med en idé som kan kommersialiseras.

Sambällsvetenskapen har ingen tradition av att kommersialisera – man är ofta antimarknadsorienterade. De hävdar att akademien ska vara självständig. Institutionen investerar i sina doktorander och vill hålla dem kvar, kontrollera dem. Tryggare samverkansformer skulle behöva komma till så att inte institutionerna känner sig hotade. Om institutionerna får nåt tillbaka kan de vilja bli mer öppna. Då blir det inte samma konkurrens om humankapitalet.

3.2 Tjänsteinnovationernas särdrag under kommersialiseringsprocessen

I den ovan beskrivna studien skiljer sig kommersialiseringsprocessen för tjänsteinnovationer från den som gäller produktinnovationer på en rad punkter. De viktigaste skillnaderna är att tjänsteinnovationerna:

1. Skapas i mindre utsträckning av forskare (än studerande och anställda)
2. Uppstår oftare utanför det egna studie-/forskningsområdet
3. Baseras oftare på missnöje med nuvarande lösningar (vanligaste anledningen) än att man sett nya möjligheter i sin forskning
4. Har initialt oftare en mera blygsam vision – vill mera testa idén
5. Söker sig till en inkubator för att få legitimitet, ett kontor att ta emot kunder och ett nätverk med personer man kan bolla idéer med (mera än finansiering, gratis lokal och hjälp med patent)
6. Fick under tiden i inkubatorn oftare problem med att beskriva erbjudandet, hitta de första kunderna och medarbetarna (mera än teknisk utveckling, finansiering och mera tid)

7. Upplever oftare finansieringsproblem i samband med den egna försörjningen och att anställa folk (mera än utgifter för teknisk utveckling, patent och konsulter)
8. Upplever att de missgynnas vid lånefinansiering genom att det är svårt att låna till lön och att finna säkerheter som kan tas som pant
9. Försäljningen baseras i högre utsträckning på genomförda marknadsundersökningar
10. Skyddar sällan sin affärsidé på ett formellt sätt (nästan aldrig patent)

3.3 Råd till en tjänsteinkubator

Vi har under den ovan beskrivna studien gjort ett antal observationer om hur tjänsteinkubatorn bäst kan fungera och dessutom fått ett antal rekommendationer till hur den skulle kunna bli mera anpassad till tjänsteinnovationernas särdrag.

1. Var förutsättningslös i ett tidigt skede vad idén skulle kunna leda till – behöver inte bli ett företag
2. Var tydlig på att tidigt kunna förklara och visualisera idén och dess kommersialiseringsvärde
3. Gör klart att entreprenörskap och kommersialisering handlar mycket om att sälja – att göra det själv och att göra det hela tiden
4. Skapa ett öppet innovationssystem av inkubatorn och dess för- och efterfaser – i motsats till en mera stängd kuvös
5. Se till att idéerna flödar, entreprenörer och entreprenörskapet är ständigt närvarande och att Alumni återkommer och bidrar
6. Skaffa partners och externa experter som är personligen djupt intresserade av entreprenörskap och kommersialiseringsfrågor
7. Öka variationsrikedomen genom att skapa relationer till olika institutioner och dess specifika kompetenser
8. Sprid budskapet och låt intresserade prova på att livet utanför institutionen inte bara handlar om att bli anställd (anställningsbar) utan att eget entreprenörskap kan vara ett realistiskt alternativ
9. Se inkubatorn som en entreprenörutbildning som kan skapa entreprenörer som startar många företag under sitt liv, i stället för att mätas på att ha skapat ett företag av en entreprenör
10. Var tydlig på att det krävs många timmars hårt arbete för att lyckas att kommersialisera en idé och att studierna kommer att drabbas av tidsbrist ifall de inte är nästan klara eller att forskarkarriären kan vara över om man misslyckas efter flera års heltidsarbete med att få kommersialiseringen att fungera.

4 Metoder och moduler

SU Innovation har från starten 2007 medvetet haft som ett fokusområde tjänsteinnovationer, och därför byggt upp bemanning och processer baserat på detta. I det följande kommer delar av Stockholms universitet Innovation ABs befintliga och planerade arbetssätt mot tjänsteinnovationer att presenteras. En del av de metoderna har sin direkta följd i resultaten som framkommit i utredningen, enligt analyserna ovan, medan en del andra fanns som planer redan tidigare, och ytterligare en del blev bekräftat eller förtydligt i intervjuerna och enkäterna och kommer därför att bidra till den vidare metodutvecklingen för SU Innovations processer. Av det stora antal moduler som SU Innovation definierat som – i högre eller lägre grad – viktiga för utvecklingen och tillväxten för innovationer och innovationsföretag, är det framförallt de följande modulerna som vi anser speciellt avgörande för just tjänsteinnovationer: finansiering, skydd, storytelling, paketering, prissättning och visualisering. De kan givetvis inte ses som enbart enskilda moduler utan har olika inbördes kopplingar och överlappningar, men var och en och tillsammans anser vi – inte minst efter utredningen – vara avgörande framgångsfaktor för tjänsteinnovationers utveckling..

4.1 Finansiering

”Finansiering är helt klart det knepigaste när man kommer dit”

Övergripande Finansieringsstrategi

I stort sett samtliga projekt som SU Innovation kommer i kontakt med och jobbar med är i mycket tidig fas. Det innebär t ex att de oftast är okunniga om många aspekter på företagande och entreprenörskap – specifikt inom finansieringsområdet t ex finansieringsformer, etableringsformer, aspekter på spritt deläggande med mera. Första steget i SU Innovations tidiga rådgivning och coaching gäller därför att – efter snabbanalys av kundbehov, möjligheter för idéägaren/innovatören att utveckla sin affär, vägvalsalternativ o s v - dels analysera finansieringsmöjligheterna, dels informera och utbilda innovatören kring dessa. För att kunna göra detta bör man - förutom att kunna de olika alternativens krav och formalia - helst också ha kunskap och erfarenheter kring möjligheter, problem, hur och när de olika alternativen är rätt – och fel – och gärna också ha direktkontakter med de olika aktörerna. Tyvärr kräver finansieringen ofta en så stor insats av både entreprenörer och coacher att fokus på de ”riktiga” aktiviteterna - kund, utveckling, sälj o s v – måste nedprioriteras eller försenas. Aktörerna bör därför sträva efter tydlighet, transparens, ej godtycklighet och beskrivning av rimliga förväntningar t ex kring sina verktyg, men samtidigt också lyhördhet och flexibilitet, eftersom många ansökningar/affärsplaner (måste) anpassas efter alltför fyrkantiga krav, byråkrati och alltför detaljerade villkor - inte alltid marknadsanpassade.

Finansieringsalternativ

I kapitel två av rapporten beskrivs mycket väl de av inkubatorsföretag självupplevda problemen, erfarenheterna och alternativen – en del kanske lite oväntade och otraditionella - kring finansieringen. Detta stämmer mycket väl med SU Innovations erfarenheter från vår coaching av innovatörerna och bolagen.

Nedan listas de för SU Innovations målgrupp vanligaste finansieringsalternativen är (Observera att det är långt ifrån komplett listning, men de vanligaste enligt SU Innovations coaches erfarenhet).

Först några vanliga alternativ för SU Innovations innovatörer – några som inte brukar nämnas i ”normala” entreprenörssammanhang:

Förbrukning av egna medel/Leva sparsamt

”Min sambo engagerade sig i firman och hade ett jobb som vi levde av”

En fas som troligen nästan samtliga entreprenörer gått igenom (och kanske en nödvändig fas?). I Sverige har de flesta privatpersoner små tillgängliga sparmedel som de kan våga riskera på det sätt som en egen verksamhet innebär. Detta är ett stort problem - jämfört med t ex USA - där entreprenörer ofta har betydligt mer medel att satsa, som ger en längre startsträcka och lägre ekonomiskt risktagande.

Men för i synnerhet studenter är möjligheterna ofta lite större att leva på egna medel – de har i och för sig oftast inte så mycket sparmedel, men har å andra sidan ofta inte byggt upp stora skulder, dyra livsvillkor, och är dessutom vana vid att leva snålt. Förutom förbrukning av egna sparmedel förekommer ofta extrajobb, försäljning av bil och bostadsrätt med mera. Detta visar också på hur stort engagemang och hög risk vissa är beredda att ge sin idé. Oftast är detta relativt små belopp, men samtidigt är det kännbara förluster för en privatperson om det går dåligt. Svår avvägning mellan att våga visa på tydlig satsning på sin idé och hur mycket ett entreprenörskap ska få kosta och riska. Här måste coachen vara mycket lyhörd, och tydlig med risker, möjligheter och alternativ.

”Dessutom visste jag inte att det skulle bli så svårt med den egna ekonomin under företagsutvecklingen”

CSN/Studiemedel

”Vi bestämde oss för att leva på CSN och låtsas ta tentorna”

Ett något tveksamt medel, men också vanligt bland studenter. Problemet är att studier på en nivå som berättigar till fortsatt CSN-stöd, kan ge alltför litet utrymme för det egna entreprenörskapet. Dock är de flesta studenter villiga att ge mycket tid till sitt entreprenörskap, på bekostnad av andra aktiviteter. Bland annat detta gör att studentinkubatorer ofta är bemannat på de mest udda tider.

EU-projekt

En metod som är mycket ovanlig, eftersom det normalt ställer så stora krav på t ex rapportering och annat som ligger vid sidan av det fokus, som är avgörande för allt entreprenörskap. Om man ska testa denna metod, bör man inledningsvis se till att andra är projektledare, och att man får en begränsad roll, som passar och ligger nära det egna fokuset, och därför verkligen kan bidra som finansieringskälla reellt. Finns ju också ett antal konsulter som rådger och söker lämpliga EU-bidrag – många gånger för resultatbaserade avgifter – men även denna väg är ofta ganska betungande för ett start-up. EU-projektfinansiering är nog en tveksam metod i de tidigaste faserna, men det finns framgångsrika exempel på

företag i storleken 8-15 personer som strategiskt utnyttjat att kontinuerligt vara med i EU-projekt på grund av de fördelar i partnerskap, internationella kontakter och kredibilitet detta ger.

"Tog in konsulter för att hjälpa oss få EU-pengar. Men jag blev bränd. Kändes helt meningslöst. Skulle skriva på idén för att få den att passa deras krav. Ett väldigt skruvande för att passa in i bilden. Fick dessutom inga pengar"

Forskningsmedel

Det finns forskare som kan använda privata och offentliga forskningsmedel till att driva teknikutvecklingen av sin forskningsidé. Oftast i form av finansiering till doktorander/ postdocs som arbetar med avgörande experiment t ex. Det finns dock en möjlig problematik i detta, genom att forskningsmedel såklart ska användas till – forskningen. Vi har arbetat med ett par forskare som är väldigt duktiga på att få medel från - och har bra nätverk inom - ”sin” industri och kan på det sättet finansiera industridoktorander och/eller få bidrag till sin forskning, med kommersiell inriktning.

Boot-strapping

Detta typiskt amerikanska begrepp (lyfta sig i ”stövel-stropparna”) är mer att se som ett förhållningssätt, än som renodlat finansieringsalternativ. Och ligger nog mer eller mindre i bakhuvudet på alla entreprenörer, men det finns vissa som mycket medvetet och uttalat arbetar på detta sätt. Innebär ungefär att på många små sätt vara försiktig och smart med penninganvändandet: skjuta på betalningar, få förlängda kredittider, ha kort kundkredit-tid, bartering (byte av produkter/tjänster), koncentrera sig på hålla ”burn-rate” i schack o dyl. Viktigt att alltid fundera över, även vid möjligheter till annan typ av finansiering – vilket är alltför lätt att glömma.

Bankfinansiering

En bra bankkontakt är alltid värdefull för alla typer av företag och verksamheter. Ofta är dock innovatörer tveksamma till att tidigt söka kontakt med banker – de är rädda att banken inte vågar ta risker om det inte finns fasta tillgångar, lång historik och/eller att de kräver personlig borgen, och att de har dyra finansieringsvillkor. Vi vet också att denna fundering och rädsla inte är helt omotiverad. En bra bank är alltid en central partner för en inkubatorsmiljö

"Om man går till banken med en bra idé spelar det ingen roll hur bra idén är, de tittar bara på säkerheter"

"Vi tyckte att det var relativt enkelt att få finansiering från banken och Almi"

Kund-/partnerfinansiering

Detta är den bästa finansieringsmetoden! Att tidigt gå ut på marknaden och presentera och testa sin idé är alltid viktigt – skyddsaspekten tar vi inte upp i detta sammanhang, men generellt anser vi att risken är betydligt mindre än vad många innovatörer får höra av omvärlden. Och fördelarna är så stora: framförallt tidig kundfeedback, och ger därför tidiga möjligheter att anpassa produkten/tjänsten efter kundbehovet, men skapar också intresse kring idén, man kan få tips på personer och företag med intresse eller resurser m m. Även de mest paketerade och ”shrink-wrapped” produkter har ofta nytta av

att inledningsvis arbeta nära några få kunder och specialanpassa för dem – för att få feed-back, referenser – och inte minst: intäkter.

Enligt vår syn är detta normalt den i särklass bästa finansieringsformen av många skäl. Detta glömdes bort en period runt år 2000 – och när andra former av finansiering är relativt lätt-tillgänglig – men kundintäkter är den naturligaste finansieringsformen, och ger också frihet mot t ex riskkapitalister och ökar både uppskattningen och värdet hos dessa.

Kundintäkter kräver givetvis en säljinsats – ofta en intensiv och tuff period för den nye entreprenören. Det är också en förmåga och ett hantverk som man inte får lära sig i någon akademisk utbildning, som kan ha ett ganska skamfilat rykte, och som långt ifrån alla känner sig bekväma med. Ofta är detta en av de centrala delarna i en inkubators tjänste-/partner-program. Eftersom det oftast krävs externa resurser både för att lära och inspirera till en effektiv försäljningsprocess. Försäljning är också mycket en attitydfråga - jämför

”Vi hade inga problem med att börja sälja. Vi hade ju så roliga idéer så det var bara kul att ringa och berätta om det”

med

”Jag startade inte eget företag för att bli någon djävla telefonförsäljare”

För dem som är duktiga på att sälja och ligga nära sina kunder finns det ofta en svårighet i att lämna denna trygga kassaflödes-vänliga metod och övergå till att paketera sig hårdare, och brett ”skeppa” sin produkt/tjänst i volym. Paketering – se nedan – handlar delvis om hur man tar steget från att sälja mantimmar till att utveckla ett mer produktifierat erbjudande

”Vi var fruktansvärt hungriga på kunder – sprang på varje kund och gjorde speciallösningar för dem. Vågade inte hålla oss till standardkonceptet. Vi kunde ha varit ännu mer fokuserade”

Offentlig såddfinansiering

”Offentlig finansiering är ett hinder för utveckling av tjänsteinnovationer. Många rådgivare känner mer till den gamla världen och mäter fortfarande på till exempel patent. Men det har utvecklats, det är bättre nu”

Almi Översiktscheckar

Detta är ett mycket bra verktyg för de allra första typerna av kostnader. Det är lättadministrerat, lättförståeligt, uppskattat och kostnadsfritt för entreprenören. Varje innovationsprojekt som går vi Innovation Stockholms/Almis innovationsrådgivare kan få tillgång till totalt 15.000 SEK som används till att finansiera korta, snabba insatser från utvalda underleverantörer (Service Providers av alla slag, från juridik, IP, marknadsanalys, prototyp, material, sälj, teknikutveckling, programmering, PR mm). SU Innovation har sedan ett halvår rätt att själv administrera detta system – vilket är mycket uppskattat och smidigt. Arbetet utförs av underleverantören direkt med och för innovatören, och fakturan går direkt från underleverantören till Innovation Stockholm/Almi. Normalt ska det vara 3 underleverantörer på

max 5.000 SEK styck (men i undantagsfall kan man få större insatser av någon/några avgörande resurser). Det kan tyckas som små belopp, men de gör fantastisk nytta, och räcker oväntat långt!

<http://www.almi.se/stockholm/Innovationsradgivning/>

Almi Förstudielån

Dessa villkorslån administreras av Almis Innovationsrådgivare, och har en mycket fast struktur, med blanketter, deadlines (3-4 per halvår) och rådgivarmöten, där rådgivaren beskriver projektet för sina kolleger i systemet och Almis beslutsgrupp. Denna beslutsgrupp tar två dagar senare beslut. Oftast är det en relativt snabb, mycket flexibel och konstruktiv process. Maxbelopp 75.000 SEK. Det kan bara användas till externa utlägg – normalt mot offert t o m – för kostnader kring utveckling och marknad. Det är s k mjuka lån, villkorslån, vilket innebär att innovatören kan begära att de avskrivs om projektet inte blir lyckosamt och ger intäkter – men så måste också idén ”dödas”, och inte försöka driva den vidare igen. Villkoren är något dyrare än banklån – ett par procentenheter dyrare normalt – erbjuder två års ränte- och amorteringsfrihet (med kapitalisering av dessa till återbetalning ska ske). Almi ser realistiskt på villkoren, så försenade intäkter medför oftast att man kan få skjuta på återbetalningen efter de två åren.

<http://www.almi.se/stockholm/Innovationsradgivning/>

Almi Innovationslån

Innovationslånen har mycket gemensamt med Förstudielånet, men administreras av andra handläggare, har inga fasta deadlines/beslutstider och kan gälla betydligt högra belopp. Men avser normalt samma typer av kostnader och har motsvarande villkor – alltså också villkorslån. Här finns inget maxbelopp (uttalat), men upp till 300 kSEK kan lånet motfinansieras med nedlagd tid, därutöver måste det motfinansieras rent finansiellt.

<http://www.almi.se/finansiering/vara-finansieringsformer/innovationslan/>

”Vi sökte från Almi men deras villkor, då åtminstone, kräver att det ska vara roliga uppfinningar och helst en mackapär”

men också:

”Vi fick pengar i två omgångar från Almi – vi är visst de första tjänsteinnovationer som de finansierat”

och

”Vi fick pengar från Almi – det verkade inte vara så svårt”

Almi Företags- och Mikrolån

Almi har ju också andra former av finansiering – för alla typer av lån. De används normalt inte alls lika flitigt av innovationsföretag, eftersom ovanstående låneformer är helt anpassade för sådana företag.



Samtliga Almis låneformer är något dyrare än banklånet, för att inte snedvrider konkurrensen för de privata aktörerna. Mikrolånets villkor bygger på snabb (6-månader) återbetalning, vilket oftast är för tufft för innovationsföretag – även tjänsteinnovationer!

<http://www.almi.se/finansiering/vara-finansieringsformer/>

Innovationsbrons Fokus verifiering I & II

Innovationsbrons Fokus verifieringsprogram och Vinnovas Vinn Verifiering har under året börjat samordnas och har en gemensam portal som både ska fungera som informationskanal, men också kunna styra entreprenören till rätt verktyg: www.verifiering.se Dessa verktyg är generellt utvecklade för att verifiera teknik och marknad, och vara grund för skrivandet av en affärsplan.

Fokus Verifiering vänder sig till personer som har forskningsresultat vars kommersiella värde de vill verifiera. Fokus Verifiering I och II kan tillsammans ge maximalt 200 000 kronor. Bidragen ska användas till att analysera kundbehovet och skapa en djupare förståelse av de marknadsmässiga, ekonomiska, tekniska och regulatoriska förhållanden inom den bransch man vill ge sig in i.

Det är alltså enbart forskningsbaserade innovationer – av personer anställda vid universitet, högskolor och forskningsinstitut - som kan komma ifråga. Pengarna betalas ut som stipendium till forskaren, varför det är mycket bra pengar att få – det är alltså inte lån.

Fokus I beskrivs anpassat för följande syften: Verifiering av kundnytta, innovationshöjd, och kvalitet och nämner konkret utvecklande av IP-strategi och dokumenterat kundbehov i form av L-o-I med affärspartner, dokumenterade kundintervjuer och/eller trovärdiga referenspersoner.

Fokus II avser dessutom för utveckling av IP och team, och konkret beskrivs IP-skydd, plan för fortsatt kommersialisering, team, tydliggöra potential och unikheter samt ytterligare och fördjupade affärskontakter.

Medlen kan användas till viss prototyputveckling, nyhetsundersökningar och patenterbarhetsbedömningar, en första patentansökan eller motsvarande IP-skydd, konsultkostnader, eget arbete i form av lönebortfall och resekostnader.

Man har fyra ansökningstillfällen per år. Medlen betalas ut 40% vid beviljande, 40% vid godkänd halvtidsrapport och 20% efter godkänd slutrapport.

Programmet (inklusive Vinn Verifiering nedan) stödjer inte: näringsdrivande företag, forskningsprojekt, ren teknikutveckling, projekt efter verifieringsfas, produktutveckling och marknadsaktiviteter, eller projekt som redan fått lån eller ägarkapital.

Av ovanstående framgår att hela detta verifieringsprogram är väl paketerat, strukturerat och beskrivet, varför man väl vet vad som förväntas, men problemen är just detta – att denna hårda styrning och samtidigt dåliga förståelse för tjänsteinnovationer gör det svårt för denna målgrupp att lyckas få dessa medel. Den hårda paketeringen och de starka åsikterna och behovssynen som ligger bakom, är alltså

dåligt marknadsanpassat – för tjänsteinnovationer - och därigenom ett hinder i stället för stöd. (Även om det i handlingarna står att sökande från alla forskningsområden är välkomna)

Det är också SU Innovations absoluta erfarenhet att trots uttalad positiv syn på tjänsteinnovationer har handläggarna och beslutsfattarna runt programmet dålig kunskap, erfarenhet och förståelse för tjänsteinnovationer - hur de fungerar eller deras behov. Krav, kriterier, vad pengarna får användas till o s v försvårar ytterligare för tjänsteinnovationer. Detta är ett stort problem för tjänsteinnovationer och SU Innovation, vilket ett flertal gånger påtalats.

Vi sökte hos Innovationsbron men fick inga pengar. Förmodligen på grund av att innovationen måste ligga inom ett för institutionen centralt forskningsområde. Vinnova hade alltför mycket specifika regler som inte passade min idé.

Vinnova Vinn Verifiering

Enligt ovan är Vinnovas Vinn Verifiering alltså integrerat med Innovationsbrons Fokus Verifieringsprogram, i regelverk, gemensam portal (www.verifiering.se), samsyn o s v. Detta innebär både fördelar (man vet vad som gäller och det finns ett långsiktigt tänkande bakom) och nackdelar (förståelsen, kunskapen och intresset om tjänsteidéer är ännu lägre här)

Vinn Verifiering är tänkt att vara tredje steget, efter de två Fokus-delarna, och avse – förutom liknande ändamål som de – även analys och utarbetande av attraktivitet hos marknaden, hållbara konkurrensfördelar, samhällsnytta, finansiering och hinder. Krav på de sökande är samma som Fokus-programmen.

Vinn Verifiering kan ge upp till 2 MSEK för en mer omfattande teknisk och marknadsmässig verifiering för att reducera tekniska och kommersiella risker, fastställa lämpligaste kommersialiseringsstrategin, och utveckla ett bedömbart och skyddat koncept.

Utgångspunkten ska vara att det finns ett kommersiellt koncept som ska verifieras, IPR ska vara säkrade via nyhetsgranskning och ett team med kommersiell kompetens ska finnas på plats. Målet är att ta projektet från osäkerhet till bedömbart risk.

Bidraget kan användas till aktiviteter som är nödvändiga för den kommersiella verifieringen, t ex: prototyputveckling, nyhetsundersökning, patenterbarhetsbedömning, initial patentansökan, konsultkostnader, eget arbete i form av lönebortfall och resekostnader (i endast begränsad omfattning för kund/partner möten, som ofta är en viktig marknadsverifieringsmetod – inte minst för tjänsteinnovationer)

Bidraget ges normalt mot milestones – 60% vid start av sådan, och resten vid avrapportering.

Vad gäller SU Innovations erfarenheter av programmet – och speciellt för tjänsteinnovationer gäller samma som ovan om Innovationsbron och Fokus-programmen - dock tyvärr ännu tydligare hos Vinnova och Vinn Verifiering. Förståelsen, viljan, erfarenheten och kunskapen om de förutsättningar och villkor som sådana har, saknas i än högre grad här.

Det har varit få ansökningstillfällen, långa handläggningstider, och dålig prognos för att få godkänt (mycket mer ansökningar än medel) men i samband med integrationen med Fokus har i alla fall ansökningstillfällena utökats.

”Vi sökte från Vinnova men dom var kallsinniga – det var inte baserat på forskning och var heller inte en produktansökan, så det passade inte in där”

”Fått avslag på ett flertal ansökningar till Vinnova. Anledning verkar vara att vi inte passar in tillräckligt i rubriken för uthysningen. Ett mycket stort problem är bl a Vinnovas top-down attityd med pekfinger och direktiv av alla de slag”

VinnNu

Vinnovas Vinn Nu är ett program riktat till nystartade företag, som baserar sin verksamhet på forsknings- och utvecklingsresultat, där bland de 10-talet prioriterade ämnesområdena även nämns tjänster. För varje år finns avsatt en budget på 6 miljoner kronor, och det finns ett ansökningstillfälle per halvår. Tanken är att högst tjugo företag per år ska finansieras med 300 000 kronor vardera, pengar, som i huvudsak ska användas till affärsutvecklande aktiviteter. Aktiviteterna ska genomföras under en 10 månaders period efter det att beslut om finansiering fattats. Den grundläggande teknikutvecklingen förutsätts ha finansierats på annat sätt. Av de 300 000 kronor får högst 100 000 kronor användas till löner inkl sociala avgifter i företaget eller uppdrag till närstående.

Sökande ska vara FoU-baserade nystartade svenska företag (AB), registrerat men inte äldre än ca ett år. Företaget ska ägas direkt till minst 75 % av privatpersoner (fysiska personer). Företaget får inte tidigare vara riskkapitalfinansierat men offentlig finansiering genom mjuka lån eller bidrag är inte diskvalificerande. Bedömningskriterier är bl a projektets höjd, nyhetsvärde och förmåga att bidra till de kommersiella möjligheterna, projektteamets förmåga och realism vad gäller genomförandet samt exploaterbarhet. Liksom övriga Vinnova-program är detta väl strukturerat och beskrivet, med de för- och nackdelar som beskrivits ovan. SU Innovation har begränsad erfarenhet av programmet.

<http://www.vinnova.se/upload/dokument/Finansiering/Utlysningar/VINN%20NU%20%20utlysningstext%200808223.pdf>

Vinnova har också andra program som ibland kan vara aktuella för tidiga innovationsprojekt/-företag – t ex Forska&Väx

Stockholms stads Uppfinnarstipendium

Stockholms stads uppfinnarstipendier har under 20-talet år premierat och stimulerat idérika personer, oberoende av inom vilket område som uppfinningen gäller, att gå vidare med utvecklingsarbetet.

Man kan söka för en fysisk produkt, tjänst eller en kombination av dessa. Idéerna bedöms efter deras tekniska, kommersiella och samhällsekonomiska betydelse. Man skall beskriva idén så att följande framgår: Problemet som löses/behovet som tillgodoses, den tekniska och kommersiella lösningen och vem som är användare och kund.

Årligen delas sex till tio stipendier ut och beloppen har varierat mellan 15 000 kronor och 120 000 kronor. Juryn består av personer med lång erfarenhet av att bedöma innovationer. 2008 var det två av de forskarprojekt SU Innovation arbetar med som fick dessa stipendier.

http://www.stockholmbusinessregion.se/templates/page_21557.aspx?epslanguage=SV

Trygghetsstiftelsen

Det finns exempel på innovatörer som fått medel från Trygghetsstiftelsen, i samband med att doktorandmedel upphört - även samtidigt med det egna entreprenörskapet. Dock förutsätter detta en väsentlig tid till intäkter

"Eftersom mitt förordnande på institutionen hade gått ut så var jag i praktiken arbetslös och kunde då faktiskt få halva lönen i 4-5 mån av Trygghetsstiftelsen"

Starta Eget-bidrag

Syftet med "Stöd till start av näringsverksamhet" är att ge företrädesvis arbetslösa, som inte kan få ett arbete och som har förutsättningar för att starta egen verksamhet, bidrag till försörjningen under inledningsskedet av verksamheten. Stödet kan lämnas till den som är arbetslös eller riskerar bli arbetslös och är arbetssökande på Arbetsförmedlingen från den dag han eller hon fyller 25 år. Stöd kan också ges till personer som är bosatta inom ett stödområde även om de inte är arbetslösa. Unga med funktionshinder som medför nedsatt arbetsförmåga kan få ta del av stödet innan de har fyllt 25 år.

Stödet lämnas endast till den som bedöms ha goda förutsättningar att driva företag och om verksamheten bedöms få en tillfredsställande lönsamhet och ge varaktig sysselsättning. Vidare får stödet inte snedvrída konkurrensförutsättningarna för annan verksamhet. Den sökande ska beskriva sin affärsidé och lämna in beskrivningen till Arbetsförmedlingen, som med hjälp av ekonomiskt sakkunniga konsulter tar ställning till om den sökande bedöms ha förutsättningar för att bedriva verksamheten och om övriga villkor är uppfyllda. Den som är berättigad till ersättning från arbetslöshetskassa får aktivitetsstöd motsvarande arbetslöshetsersättningen, dock lägst 320 kronor per dag för heltid. Den som inte uppfyller villkoren för ersättning från arbetslöshetskassa får aktivitetsstöd med 223 kronor per dag. Stödet, som kan reduceras för den som har andra inkomster, betalas ut av Försäkringskassan en gång per månad. Stöd lämnas normalt under högst sex månader.

Detta borde ha kunnat vara ett mycket intressant och bra program, som täcker det i vår erfarenhet ofta största finansieringsbehovet: den egna försörjningen. Tyvärr är vår erfarenhet dock att det är mycket svårt att få.

"Man får inte starta eget bidrag för sin idé utan bara för att man är arbetslös"

Offentlig finansiering – när och varför?

Dessa offentliga medel är de främsta finansieringskällorna för SU Innovations projekt/företag. De fördelar, nackdelar, problem och möjligheter vi upplevt beskrivs i varje enskilt program ovan. Men sammanfattningsvis kan sägas att vår syn är att dessa program bör man ansöka till om man tycker sig uppfylla kraven. Ansökningshandlingarna är rimliga, och inte alltför arbets- och tidskrävande, man kan läsa ut hyfsat väl när och till vad man kan söka, processerna är väl kända och villkoren är bra. (Undantaget är väl en del av Vinnovas program som kan vara omfattande, men där också beloppen kan vara i mångmiljonklassen) Nackdelarna är alltså ändå byråkratin, ibland stämmer inte bedömning och beskrivning, nya regler införs, tilldelningen är så liten i förhållande till ansökningarna att alltför många avslås – med därigenom sämre motiveringar – och för tjänsteprojekt: dålig kunskap och förståelse för denna typ av innovationers särart och behov. Det är givetvis också så att dessa finansieringsverktyg ”bara” ger pengar – ingen tillförande kompetens – men det är ingen nackdel för SU Innovations projekt/företag eftersom det är det affärscoacherna ska ge.

Det största problemet har varit att dessa finansieringsverktyg tidigare inte kunde finansiera den kostnad som våra projekt oftast har behov av: egen lön eller anställningar. Dock har – enligt ovan – flera av verktygen nu anpassats efter detta behov – om än inte alla. Speciellt för tjänsteinnovationer – som oftast har mindre behov av dyra, externa utlägg (till IP-utredningar, prototyper, teknikutveckling...) har detta varit ett hinder att få tillgång till dessa medel. Det andra stora problemet – som också påverkar tjänsteinnovationer extra hårt - är vilken typ av kostnader som accepteras av bedömare och beslutsgrupperna. Den typ av tidig bearbetning och nära utveckling ihop med kund som tjänsteinnovationer oftast måste bedriva – och som vi kraftigt rekommenderar och coachar mot – inte ses som godkända kostnader.

”Man kan få låna pengar till att anlita konsulter och betala deras löner men man kan inte få låna för att betala sin egen lön. I tjänsteprojekt är ofta en stor del av utvecklingskostnaden löner åt sig själv och andra som man måste anställa för att komma vidare”

”Almi borde kunna betala ut en entreprenörlön på ca 100.000 kr för 6 månader med strikta krav på vad man skulle ha uppnått under den tiden”

Privat såddfinansiering

”Det är bäst att få in en affärsängel – vi vill bara ha in smarta pengar”

FF(F) – Families, Friends (and Fools)

I USA brukar detta ofta vara den första externa finansieringskällan, som ger entreprenören möjlighet att förverkliga sin idé. Fördelarna är – förutom finansieringen – ofta tillgång till nätverkets stöd, erfarenheter och kontakter, nackdelarna är väl främst den nära kopplingen om projektet går dåligt och måste läggas ned, med förluster för det nära nätverket.

Det är väldigt ovanligt att vi stöter på denna finansieringsform - i alla fall i någon substantiell omfattning – men det förekommer. En erfarenhet är att det är vanligare bland icke-europeiska entreprenörer.

Ge bort ägande ("Sweat Equity")

Att få andelar/optioner i bolaget i stället för att fakturera kostnader eller högre lön förekommer relativt ofta – i alla fall i diskussioner. Om det ska ses som ett finansieringsverktyg är väl i o f s tveksamt, men det är ett medel för att minska kostnadsmassan. Under bubbelperioden kring sekelskiftet var det än vanligare – även bland Service Providers, enligt amerikansk modell men det verkar ha försvunnit nästan helt. Fördelarna är stora – främst ur kassaflödesperspektiv – men också ett större engagemang och vi-känsla som kan uppstå med rätt medarbetare/delägare. Men det finns också nackdelar. Att alltför tidigt och oprövat och mot alltför liten – långsiktigt viktig – insats, få in delägare, som inte bidrar långsiktigt, där personkemin inte fungerar o s v kan vara förödande i senare skeden. Både för företagets utveckling, för klimatet i företaget, men också ur ett framtida finansieringsperspektiv. Affärsänglar och Riskkapitalister tycker ofta inte om alltför stora och krångliga ägarförhållanden, och framförallt inte delägare som inte bidrar, vilket antingen ger en svårare förhandling och/eller kan vara avgörande för ett avslag. Det finns också några offentliga program som ställer krav på ägarbilden – enligt ovan. Men i tidiga skeden, dåligt finansierade företag (det måste ju vara AB för att vara intressant med deläggande) och för rätt personer med rätt resurser och insatser – och med god personkemi – kan det ofta vara ett mycket positivt kostnadssänkande verktyg.

"Vi tog också in programmeraren – det var vår kompis – vi hade inte pengar till lön så han fick bli delägare istället"

Affärsplanetävlingar

Också denna rubrik är väl tveksamt om den passar in bland finansieringsmöjligheter, men det kan vara ett intressant bidrag. Fördelarna är väl framförallt prispengarna, men det ger ju också bra publicitet och kan ge bra kunskap och nätverk under processen. Nackdelarna är dock flera: affärsplaner är *en* del av entreprenörskapets tidiga faser, som inte ska överdrivas. Affärsplaneprocessen är viktig – eftersom det så konkret tvingar teamets deltagare att skriftligen tydliggöra resurser, kompetenser, möjligheter - men framförallt ambitioner, förhoppningar och planer. Men det är alltför vanligt med affärsplaner som *bara* är gjorda för att se bra ut och uppfylla externa formalia, men som inte har konkreta aktivitetsplaner eller underifrån uppbyggda budgets och antaganden – och dessa skadar egentligen affärs- verksamheten mer än de gör nytta. Även om de skulle ge prispengar. Riskkapitalister genomskådar alltför lätt *för* teoretiskt uppbyggda affärsplaner.

Sannolikheten att vinna – substantiella – pengar är ju också relativt liten, varför det är en tveksam metod att satsa alltför hårt på. Det finns dock några företag som fått – också flera gånger – pengar och resor till utländska affärsplanetävlingar, vilket dessutom såklart ger bra erfarenheter och internationella nätverk, men totalt sett är det nog tveksamt att satsa alltför stort på detta eller ha alltför stora förhoppningar.

Den mest kända och kanske bäst genomföra affärsplanetävlingen är Venture Cup, bland annat på grund av innehållet av lärande och coachning i tävlingen.

www.venturecup.se

Offentligt ägarkapital

Det finns också ett antal offentliga finansiärer som har ägarkapital i sina finansierings-portföljer: äldst och mest känd är såklart Industrifonden, men också Innovationsbron och Almi t ex har sådana verktyg. Fördelarna med dessa är väl främst – förutom pengarna - att det i Balansräkningen kan vara bättre med ägarkapital än med lån t ex (bidrag är såklart ännu bättre, dock). De flesta av de andra fördelarna med ägarkapital – enligt nedan – är dock tveksamma i samband med dessa aktörer: främst att de oftast inte tillför någon kompetens eller annat mervärde, som bra affärsänglar och riskkapitalister gör.

www.industrifonden.se

www.innovationsbron.se

www.almi.se

Affärsänglar

Affärsänglar är i USA oftast det naturliga steget efter Families and Friends – där det i Sverige oftast är de offentliga såddmedlen enligt ovan. En affärsängel är en privatperson med så stor personlig förmögenhet att den är villig att riskera en del av den i andra personers idéer. Idealet är oftast en person som har gjort en egen ”resa” – grundat, växt och sålt ett eller gärna flera företag (seriell entreprenör), men också gärna någon mindre framgångsrik erfarenhet, gärna inom samma bransch/industri/område som den egna idén - eftersom de då verkligen kan bidra med nätverk och kontakter liksom fackkunskap. Generellt är det annars allmän kommersiell erfarenhet man främst hoppas få ut av affärsänglar. Även personer som ärvt sin förmögenhet, eller skapat förmögenheter t ex i storföretag eller på fastigheter eller finansieringsverksamhet är affärsänglar, och även om de då inte har egna småföretagserfarenheter kan de förhoppningsvis bidra med andra, relevanta erfarenheter.

De fungerar i hög grad som Riskkapitalet enligt nedan, men kan ofta vara mindre formella, mer flexibla och gå mer på känsla. Normala affärsängelnivåer kan sägas ligga mellan ett par hundratusen kronor och upp till max två miljoner. Givetvis varierar detta kraftigt mellan enskilda personer, det enskilda företaget, konjunkturen m m – man ska ju komma ihåg att de riskerar sina egna pengar. Det förekommer också att en eller flera affärsänglar gör affärer ihop, och då kan ju beloppen självklart stiga. Det skapas också allt fler mer eller mindre formella ängelnätverk – se nedan.

Som alltid i kompanjonsrelationer är personkemin mycket viktig – oftast är affärsänglar mycket aktiva i sina investeringar, och det lär vara några år man ska samarbeta, ibland i tuffa tider.

Sättet att få affärsänglar är väl vanligen att gå de strukturerade vägarna: främst Almis och Connects processer och ängelnätverk. Ett helt annat angreppssätt är att fritt tänka – eller ”googla” - vilka personer som varit framgångsrika inom sitt område (behöver alltså inte vara liktydigt med produkt/tjänst utan lika väl industri, kundsegment, kundbehov, marknadskanaler o s v.). De flesta personer blir smickrade av att bli kontaktade – speciellt om det är en intressant och bra affär – men självklart är de publika mer exponerade än ”doldisar” som man själv kommit på. De ställer normalt samma typ av krav som

riskkapitalister kring en utvecklad affärsplan, intjänings- och avkastningsmöjligheter (kan dock ofta vara beredda på något lägre avkastning, dock) och inte minst – exit.

Exit – ett begrepp som man oftast inte är beredd på innan man lärt sig riskkapital. Detta är kanske den mest avgörande skillnaden mellan den mest naturliga vägen att grunda, växa och utveckla sin idé till en långsiktigt sund och lönsam affär i motsats till riskkapitalvägen: att utveckla och växa affären, så att man kan sälja den - eller notera på någon lista - och på det sättet få tillbaka sina pengar – med rejäl avkastning. Detta är nog också den punkt man mest ska fundera över innan man kontaktar affärsänglar och riskkapitalister – tillsammans med att man är villig släppa in andra personer och låta dem påverka i sin idé. Det naturliga för en entreprenör är väl oftast att vilja skapa en så lönsam affär att man kan leva på den – ambitionsnivån i tillväxt, lönsamhetsnivå o s v varierar dock stort, såklart – under många år. I samband med riskkapital är i stället frågeställningen hur och när lyckas man skapa en exit. Och det ska normalt ske inom 3-5-7 år. Oftast genom att ett annat företag köper upp det egna företaget.

Vad gäller övrigt kring fördelar, nackdelar, när och hur man får det, och hur man överlever det – se nedan.

www.connectsverige.se/ost/

www.almi.se

www.svca.se/home/page.asp?sid=337&mid=2&CatId=7243 (Svenska Riskkapitalföreningen)

www.svca.se/home/page.asp?sid=337&mid=2&PageId=19174 (Listning av Affärsängelnätverk)

”När vi sökte riskkapital - affärsängel var det via Almis nätverk”

Riskkapitalfonder

I princip allt som står ovan i Affärsänglar gäller för Riskkapitalfonder – i mindre eller högre grad. Den stora skillnaden består i att riskkapitalfonder inte arbetar med sina egna pengar, utan utifrån fonder som i huvudsak finansierats av andra: normalt de stora institutionella investerarna - pensionsfonder, försäkringsbolag och banker m m.

Nästan allt i det följande gäller alltså också normalt för affärsänglar. Och det avser också riskkapital i tidiga faser, eftersom private equity/riskkapital är ett så brett begrepp, applicerbart för alla faser i ett företags livscykel, men med stora skillnader mellan de olika faserna.

Grundtankarna bakom riskkapital är i stora drag att grundare och riskkapitalist bestämmer sig för att dela en gemensam framtid - de är i det närmaste ”inlåsta” tillsammans – i 3-5-7-10 år. Det är inte meningen att bara en av parterna ska kunna lämna förhållandet innan det upphör, utan det gör man samtidigt vid exit. Det brukar sägas att det mycket är som ett äktenskap!

Riskkapital i sammanfattning:

- Det är – helst - personer som grundat, utvecklat och gjort exit i egna företag (man ska dock komma ihåg att detta är inte självklart – i alla fall inte i svenska fonder, där många har sin bakgrund från storföretag, managementkonsulting och/eller finansiering)
- Formellt riskkapital administrerar en Fond – huvudsakligen finansierad av andra – medan Affärsänglar investerar sina – och kompisars – pengar
- En mycket viktig punkt är att de investerar i företaget som Egenkapital, vilket är positivt för balansräkningen eftersom det bibehåller utrymme för lån t ex
- De räknar med att få sin avkastning vid exit – de bör ej räkna med eller få utdelning under tiden (Alla tillförda och genererade medel bör återföras i företagets utveckling och uppbyggnad)
- De ger entreprenören av sin tid, nätverk, erfarenheter – kontinuerlig och nästan dagligdags - och inte bara via styrelsearbetet
- De vill och måste alltså göra exit inom ett antal år - normalt 3-7-5-10 år
- En affärsängel är alltså en privat, mindre formell (och ofta snabbare) riskkapitalist

Under perioden runt år 2000 blev riskkapital svaret på allt, det enda saliggörande, bara innebar fördelar och det naturliga och självklart. Det visade sig snabbt att det självklart inte är så. I rätt faser, för rätt företag och personer, med rätt planering och genomförande, med rätt personer – och bra personkemi – kan det dock vara ett fantastiskt sätt att snabbare växa och utveckla sitt företag. Men i övriga fall – och i normalfallet! – är troligen riskkapital fel väg.

Återigen är det viktigt påpeka att den bästa finansieringsskällan är kundintäkter – och det gäller också i de fall man också fått riskkapital

När riskkapital är bra och rätt är t ex:

- Man har behov av kapital tidigt – och kanske helst för investeringar
- Hög hastighet viktigt
- Tidig expansion och/eller internationalisering viktig
- Man behöver kompletterande resurser – riskkapitalisten ska tillföra detta, själv eller via sitt nätverk
- Man är villig och beredd att dela beslutsfattandet i ”sitt” företag!
- Man är villig och beredd att bli utspädd - i ägarandel
- Man är villig och beredd att dela ”sin” vinst
- Och man köper argumentet att ”det är bättre att äga en liten del av en stor kaka än stor del av en liten kaka”

Och omvänt – när man inte bör fundera över riskkapital:

- Oftast!
- Tidigt kapital inte är viktigt och/eller nödvändigt
- Det är troligen en lokal affär eller man har en begränsad ambitionsnivå
- Det är ett så kallat "levebrödsföretag" – ett företag som kan vara hur lönsamt och sunt som helst, men inte ha den tillväxt- och avkastningsmöjlighet som riskkapitalet kräver
- Man inte anser sig behöva kompletterande kunskap och/eller erfarenheter (?)
- Man är inte villig och beredd att dela sin affärsidé - eller "sin" vinst!

Vad är det då man ska få av riskkapital?

- Nätverk/Kontakter – personerna ska alltså i idealfallet (vilket dock tyvärr alltså långt ifrån alltid är fallet i Sverige) ha grundat, växt företag själva och/eller ha kontakter entreprenören kommer att ha nytta av – och ger tillgång till dessa!
- Erfarenheter – enligt ovan
- Trovärdighet – starka delägare är positivt i alla sammanhang: mot banker, kunder, partners, media osv. (Enligt ovan – finns det alltså många offentliga medel som diskvalificerar denna typ av delägare)
- De ska ansvara för – och ha kunskapen och kontakter om eventuella framtida finansiering
- De ska vara ett kontinuerligt och villigt bollplank
- De kräver och skapar kontroll och struktur i verksamheten – vilket är positivt, men ger också stöd i detta
- De deltar normalt i styrelsearbetet – vilket tillför ett positivt mervärde för företaget
- – och pengar! (men det ska bara få vara en del av nyttan med riskkapital!)

Fördelarna med riskkapital är t ex.

- Möjlighet till snabbare utveckling och tillväxt
- Ökad professionalism
- Enligt ovan – kompletterande kompetens och kontakter
- Bra för balansräkningen - inga lån - och inga räntekostnader
- Man får ofta kända resurser/medel – kundintäkter är i sin natur självklart mer osäkra, medan riskkapitalinvesteringar är säkra – om man uppfyller de milstolpar som oftast är kopplade till delinvesteringar

- Dessa milstolpar innebär också klart uttalade målsättningar

Nackdelarna är å andra sidan:

- Riskkapitalistens krav på snabb tillväxt
- En högre risk – både genom det högre tempot, och ambitioner, men också genom fler parter inblandade
- Har parterna verkligen en gemensam målsättning – om inte, uppstår problem förr eller senare, ju förr om utvecklingen inte går enligt plan.
- Entreprenören riskerar självklart uppleva sig bli ”klämd”
- Rapporteringskravet kan av en del upplevas negativt – även om det normalt inte är orimligt och därför borde vara positivt
- Exit-kravet, som ju egentligen är mot entreprenörskapets innersta väsen – att växa ”sin” idé

Eftersom det är så personberoende – och man sitter så tätt tillsammans under några år är det viktigt att entreprenören försökt aktivt välja rätt riskkapitalist. Det finns ett antal parametrar man bör titta på. Det är också viktigt att entreprenören försöker upprätthålla kontakten med mer än en, så man har alternativ.

En annan nackdel – i alla fall aspekt - med riskkapital, är att det normalt tar tid att få det. Minst tre månader från kontakt till pengarna på banken är normalt, och man ska därför aldrig söka riskkapital när man har akut behov. Det måste vara ett strategiskt och långsiktigt beslut

Processen börjar oftast i antingen att entreprenören ”kallt” kontakter riskkapitalisten via email och/eller telefon – eller vid ett riskkapitalarrangemang. Den naturliga reaktionen från riskkapitalisten är ”intressant - skicka Din affärsplan”. Detta sker – och/eller enbart en Executive Summary på 1-3 sidor, eller en Powerpoint-serie. I det sammanhanget kan det vara bra att veta att riskkapitalister normalt inte skriver på sekretessavtal – de möter ju ständigt personer med idéer, ofta närliggande, så sekretessavtal skulle kunna skapa en orimlig situation. De kan dock (normalt) hantera denna typ av information på det sätt en entreprenör har rätt att förvänta sig. Om det skickade materialet är intressant för riskkapitalisten, är ett möte det normala steget. Då bör entreprenören vara väl förberedd – ha en presentation på max 7-10 minuter där fokus är på kundbehovet, affären och lönsamheten, mer än IPR och teknik. Därefter blir det troligen ett antal möten till – ofta med nya partners i riskkapitalfonden, med olika bakgrund och specialistkompetens, vilket innebär nya frågeställningar och fokus. I något läge erbjuder sig riskkapitalisten att ta fram ett ”Term Sheet” – ett dokument som listar de viktigaste punkterna i det kommande aktieägaravtalet, men utan det juridiska omfånget. Ofta kan de då kräva att entreprenören inte diskuterar med andra riskkapitalister – vilket man såklart bör göra inledningsvis, för att inte riskera bara ha ett alternativ. Det kan vara rimligt krav vid detta tillfälle.

När Term Sheet är överenskommet av parterna börjar Riskkapitalisten sin ”Due Diligence” – en oftast djup och omfattande undersökning kring främst marknad, teknik/IPR, juridik (om ett befintligt företag) och teamet, med krav på referenser – både personliga och kunder/kontakter. Om även detta faller väl ut presenteras ett aktieägaravtal, som ofta är relativt omfattande, och som visar hur styrning av bolaget ska

ske, finansiering, vad som händer vid olika scenarier m m. Det mesta ska redan ha presenterats i Term Sheet. Om man tycker det är FÖR omfattande och ingående, ska man komma ihåg att riskkapitalisten har ett informationsunderläge mot entreprenören, som är den som dagligdags driver företaget, medan riskkapitalisten riskerar sina pengar. Man ska dock se till att redan i Term Sheet-förhandlingarna ha en egen jurist – eller i SU Innovations fall, en coach – som kan utvärdera vad som är rimligt och normalt – och inte. Därefter vidtar förhandlingar – och avtal. Slutfasen – och processen i stort – har oftast innehållit flera förhandlingar där parterna genom sina olika roller står på var sin sida, och det därför kan bli relativt tufft. När avtalet väl är undertecknat måste dessa känslor och minnen snabbt raderas – nu är man partners, som sitter i samma båt – under några år – med gemensam syn, ambition och plan. Det kan ibland vara svårt, men är avgörande att det sker!

Det är alltså en komplex och normalt lång process, och för att ge en rimlig bild av sannolikheten att man kommer hela vägen ska man komma ihåg att en riskkapitalist får kontakt med flera hundra idéer per år, börjar ”screena” en liten andel av dessa, går in i Due Diligence med en handfull per år och gör några enstaka investeringar. Ett annat räknestycke att komma ihåg kring riskkapital är att man brukar säga att av 10 investeringar blir någon en riktigt stor exit – med många gångers avkastning – någon enstaka till kan bli en hyfsad exit, en handfull blir ”living deads” ur riskkapitalistens synpunkt – vilket kan vara sunda levebrödsföretag, men som inte ger någon avkastning för riskkapitalisten - och kanske upp till hälften stängs eller i alla fall var en ren förlustaffär för riskkapitalisten.

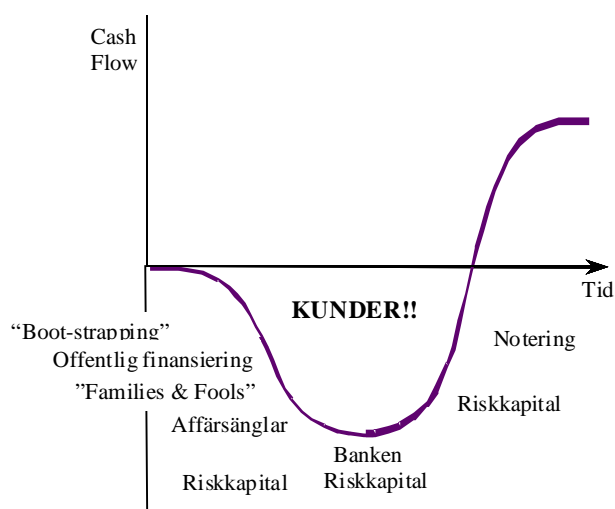
Genom den långa processen och det djupa samarbetet är det viktigt att valet blir bra och rätt. Det är då en fördel att ha en bra partner inför och i riskkapitalprocessen. SU Innovation arbetar mycket aktivt i hela denna process, och har trots att absoluta huvuddelen av våra projekt är i för tidig fas t o m för såddfinansierare, genomfört ett antal kopplingar med riskkapitalister och i två av projekten har också affärsänglar investerat i bolagen.

”Vi tog även in riskkapital i ett senare skede när vi gjorde en större satsning”

Kombination av finansieringsformerna

Givetvis är ovanstående finansieringsformer inte varandra uteslutande utan det normala är olika former av kombinationer – samtidigt och över tid, där man utnyttjar varderas fördelar och försöker undvika nackdelarna. Över tid kan nedanstående vara en teoretisk modell:

Alternativ till VC



10

Ett exempel på kombination kan vara:

1. Industridoktorand plus egna sparmedel
2. En släkting som ger/lånar en mindre summa eller mot ägarandel
3. Bootstrapping –alltid bra!
4. 2-3 Almi översiktscheckar
5. Almi Förstudielån – för konkreta insatser utförda av andra
6. Fokus verifiering I
7. Kundintäkter – alltid och så tidigt som möjligt!
8. Affärsängel

”Genom delägarnas insatser till aktiekapital och blygsam sådd- finansiering av SU-Holding, släkt och vänner kunde vi få ett patent i några länder. Genom egna kontakter har företaget sedan fått uppdragsintäkter om några hundratusen. Vi har även fått ett ALMI lån samt från Innovationsbrons Fokus Verifiering”

4.2 Skydd

Att skydda tjänsteinnovationer

Som beskrivits i kapitel 2 är patent en vanlig skyddsåtgärd för innovativa produkter. Även en del typer av tjänster går att skydda med hjälp av patent till exempel om de som bas för sin verksamhet använder en forskningsbaserad metod eller ett IT-baserat stöd. Men det är betydligt vanligare att ett företag antingen saknar en speciell strategi för skydd eller att man skyddar sig med andra affärsmässiga åtgärder.

*Man skulle kunna skydda programvaran med koder och kryptering. Men jag har ingen genomtänkt strategi för detta. Pratad med min ordförande – äsch det behövs inte.
(Tjänsteinnovatör)*

Man kan inte upphovsrättsligt skydda en idé eller ett koncept och risken att bli kopierad eller efterpad finns därför alltid. Men det finns emellertid en del åtgärder att ta till även som tjänsteinnovatör och även om idén inte kan skyddas så kan man skydda användandet och spridningen av texter och handlingar som beskriver idén och hur den appliceras i ett tjänsteerbjudande. *Avtalsrättslagstiftningen* ger möjlighet att via avtal med partners och kunder begränsa användande och spridning av till exempel dokument eller annan affärskritisk text.

Lagen om skydd av affärshemligheter ger ytterligare möjligheter att skydda ett tjänsteerbjudande. Med stöd av denna lag kan man till exempel genom tystnadsplikt hindra att anställda (eller före detta anställda) för affärskritisk information vidare eller att partners utnyttjar kunskap om en tjänst på otillbörligt sätt.

Offentlighetsprincipen gör att ett företag riskerar att dess handlingar och affärskritisk information sprids om man gör affärer med offentlig sektor. För att öka skyddet och begränsa spridningen kan man med stöd av *sekretesslagen* avtala om under vilka villkor handlingar får och inte får lämnas ut till allmänheten.

Att *registrera ett varumärke* i tillämpliga klasser är en enkel åtgärd för att förhindra att andra parasiterar på ens varumärke. För att erhålla maximalt skydd är det viktigt att säkerställa att ens namn och varumärke alltid förknippas med den tjänst man utför. Till exempel kan man markera allt material, handlingar och texter som beskriver eller används i samband med tjänsten med varumärket och en ©-symbol. Denna symbol skapar förvisso ingen upphovsrätt och saknar formellt rättslig betydelse men tillsammans med varumärket kan den verka avhållande för otillåten användning av ens material.

Affärsmässigt skydd

Utöver dessa formella men något begränsade åtgärder för att skydda sin verksamhet finns det en rad affärsmässiga metoder att använda. Nystartade bolag får ofta rådet att använda sig av ett sekretessavtal i relationer med kunder, partners och i andra sammanhang. Det är ett bra verktyg för att avhålla andra att prata om idén och skänker lite seriositet och trovärdighet även åt projekt i tidiga faser. Men då det visserligen ger visst skydd är det bra att tänka på att det ofta faktiskt inte skadar att få lite spridning på sin idé. Detta för att öka kontaktytorna mot möjliga kunder, samarbetspartners, medarbetare och andra som har värdefulla kontakter. Det är naturligtvis fel att ge ett generellt råd att släppa på skyddet genom att avstå från sekretessavtal men det finns andra sätt att skydda sig mot eventuella konkurrenter.

Ett effektivt sätt är att kontinuerligt sträva efter nära relationer med sina kunder. Att utforma och erbjuda tjänster i nära samarbete med kunderna är ett effektivt sätt att bygga upp värdefull lojalitet. Har man möjlighet att systematiskt ta emot och integrera kreativa förslag från sina kunder har man också möjlighet att bygga upp och odla kundlojaliteten.

Att hålla en hög takt i utvecklandet av t ex erbjudandet, distributionen och innehållet i tjänsten samt den egna kunskapen och kompetensen är andra effektiva metoder att skydda sig mot konkurrenter.

I enkätsvaren från inkubatorbolagen som diskuteras i kapitel 2 framgår tydligt att det vanligaste är att tjänsteinnovatörerna, i alla fall i detta urval, inte har någon speciell strategi för hur man skyddar sin idé. Gissningsvis är det så att man då tänker på formella skydd och att man ändå skyddar sin idé t ex genom de affärsmässiga åtgärderna ovan.

Verktyg

- Mall för att ta fram lämpligt skydd.
- Checklista att använda i uppstart.
- Sekretessavtalsmall

4.3 Storytelling

Ett nystartat bolag utan ett etablerat varumärke saknar som regel ett formaliserat system för att kommunicera sin kultur och de värderingar man står för. Man kanske har börjat marknadsföra en produkt eller tjänst men det saknas ofta en övergripande och sammanfattande bild av var företaget kommer från och vad det står för.

Även om denna sammanfattande bild inte finns uttryckt så finns informationen att tillgå. Alla entreprenörer har en historia om sin egen bakgrund, hur idén uppstod, motstånd man mött, vilket missförhållande som födde idén, något som hänt på vägen etc. Storytelling är en metod för att ta fram dessa historier, stöpa om dem i ett kommunicerbart skick och använda dem i ett affärsmässigt sammanhang.

Enkelt uttryckt är det önskvärt att ta fram två typer av historier att använda för delvis olika syften. Den främsta och viktigaste historien man tar fram är en kärnhistoria som beskriver, förmedlar och, om det är möjligt, exemplifierar ett företags värderingar och bakgrund. Kärnhistorien är tätt förknippad med varumärket och budskapet är långsiktigt och ska inte förändras över tiden om man inte beslutat att också förändra företagets varumärke och identitet. Kärnhistorien verkar på en strategisk nivå och används både internt och externt. Utöver kärnhistorien sätter man ihop andra historier och anekdoter som verkar på en mer operativ nivå, till exempel i intern kommunikation eller externa presentationer, säljmöten, annonser eller reklamfilmer. För att inte skapa förvirring är det viktigt att dessa kompletterande historier åtminstone delvis hänger ihop med och kan härledas från kärnhistorien.

Både kärnhistorien och de kompletterande historierna används alltså externt i företagets kommunikation med omvärlden men också internt. Det är därför viktigt att historierna sprids och förankras väl i organisationen och att alla inblandade känner kopplingen till varumärket och företagets värderingar samt hur och när respektive historia ska användas. Då fungerar de som ett stöd och en slags vägvisare för medarbetare att medvetet eller omedvetet luta sig emot i små och stora beslut.

Utöver frågor kring projektets art, dess marknad och konkurrenter är punkterna nedan några av de områden som tjänsteinnovatören bör gå igenom och fundera kring som en förberedelse för storytellingprocessen. Allt som är annorlunda eller på annat sätt intressant att berätta bör tas med för att uttröna om man kan använda det till att sätta ihop intresseväckande historier.

- Hur idén föddes. Upplevt behov, motstånd, existerande dålig lösning etc.
- Vem som kom på idén. Har samma person utvecklat andra idéer tidigare? Finns det andra entreprenörer i familjen?
- Hur ser kopplingen till universitetet ut? Hur har SU Innovation (eller motsvarande) hjälpt till?
- Har projektet uppmärksammats på något sätt? Media etc.
- Finns det externa personer/företag/organisationer som hjälpt till i utvecklandet av tjänsten?
- Finns det någon (person/företag/organisation) som på något sätt försöker hindra projektet?
- Vad finns det för kortsiktiga och långsiktiga mål med verksamheten, drömmar?

Storytelling har på senare tid vuxit i popularitet hos medelstora och stora bolag men lämpar sig även särskilt bra för nystartade bolag. Metoden utgör ett relativt lätt genomförbart komplement till i övrigt dyra marknadsföringsåtgärder och är därför ett kostnadseffektivt verktyg för nystartade bolag med små resurser. Dessutom passar storytelling tjänsteerbjudandet väl då det är ett bra hjälpmedel för att skänka mening och innehåll åt något som, i jämförelse med produkter, riskerar att uppfattas som abstrakt och oklart.

Riktigt kostnadseffektivt blir metoden framförallt om man får någon annan att förmedla de framtagna historierna. Jämfört med när ett företag självt kommunicerar via annonser och reklamfilmer är det dessutom extra trovärdigt när avsändaren istället är icke-kommersiell som till exempel kunder, journalister eller andra experter. Därför är det viktigt att man tänker på att de historier man tar fram ska vara lätta att komma ihåg och intressanta och användbara för andra parter. För att vara effektiva bör de innehålla vart och ett av följande fyra element:

1. Budskap. (Det som ska förmedlas)
2. Konflikt. (Något som engagerar, ett problem som kräver en lösning etc)
3. Karaktärer. (En drivande person, motståndare, kunder etc)
4. Handling. (Början, mitt och slut. Lätt att följa)

Media är självfallet en kanal att bearbeta för att få någon annan att föra vidare ens historia. Den uppmärksamhet man kan få via en bra utformad och rätt placerad artikel eller debattinlägg är ovärderlig för tjänsteinnovatören med små egna resurser att lägga på marknadsföring. För att en historia ska ha så stor chans som möjligt att plockas upp av journalister gäller att den, förutom att den innehåller elementen ovan, har några av de egenskaper man letar efter för att kunna göra en nyhet intressant. Dels bör den vara relevant för den tänkta målgruppen och dels bör målgruppen kunna identifiera sig med händelsen, personerna eller budskapet i nyheten. Men lika viktigt är att den berättar något annorlunda eller har en ovanlig vinkling. Då journalister kan vara till stor hjälp i spridningen av ett budskap får man inte glömma att det inte heller är riskfritt att använda media som marknadsföringskanal. Med framväxten av sociala medier får en historia lätt eget liv och berättas och återberättas utan avsändarens kontroll så det gäller att man kan stå för de historier man sätter ihop.

Verktyg

- Introduktion om storytelling
- Frågebatteri för att ta fram historia

4.4 Paketering

Eftersom en tjänst till skillnad från en produkt saknar fysiskt innehåll och ofta förbrukas i samma stund som den konsumeras riskerar ett tjänsteerbjudande att uppfattas som svårdefinierbart och flyktigt. I regel är en tjänst också i hög grad beroende av personerna som står bakom företaget och utför och levererar själva tjänsten. Dessa omständigheter gör att det ställs särskilda krav på paketeringen av ett tjänsteerbjudande.

Den stora utmaningen för en tjänsteentreprenör är ofta att utveckla sin tjänst från ett konsultuppdrag som varierar i omfattning och åtagande från gång till gång och som använder konsulttimmar som bas för prissättning till att sälja en paketerad tjänst som går att sälja flera gånger om till ett fast pris och samtidigt behålla kundens trygghet och känsla av hög och omsorgsfull service.

Paketeringen hanteras olika beroende på typen av tjänst. Om det är fråga om en situation där leverantören är aktivt inblandad i försäljning och leverans och dessa två moment sammanfaller är paketeringen något mindre viktig (jämför frisörtjänster, restaurang etc). Men om man vill använda sig av återförsäljare och/eller själva utförandet är frikopplat från försäljningsmomentet är paketeringen av central betydelse. Dels för att en återförsäljare som kanske har sämre kunskap om företaget och dess värderingar har lättare att prata för tjänsten om man har en tydlig paketering att luta sig mot men också för att förväntningar på den levererade tjänsten ska sammanfalla med vad kunden upplever att den betalade för.

Rätt paketerat ges en tjänsteentreprenör möjlighet att sälja en och samma eller liknande tjänster flera gånger om och man behöver inte ödsla värdefull tid och energi åt att förklara tjänstens innehåll och hur den skiljer sig från eventuella konkurrenters. Paketering möjliggör alltså att man erhåller en accelererande intjäningsförmåga vid tillväxt, produktiviteten ökar med antalet uppdrag. Paketering handlar också om att organisera det egna arbetet angående hur man inhämtar information från kunden, bearbetar informationen och presenterar resultatet för kunden.

När vi hade satt processen för vår tjänst gick den fort att utföra, samma moment återkommer och vi vet hur vi hanterar de bäst. Men kunderna betalar lika mycket för själva tjänsten idag som de gjorde i början.

I citatet ovan beskriver en tjänsteinnovatör hur något som liknar skalfördelar uppkommer efter effektiv paketering av en tjänst. Observera att det alltså inte bara handlar om det egna arbetet utan även om hur kontakten och informationsutbytet med kunden sker.

Paketering är också viktig för att minska osäkerheten kring en tjänst. Det gäller dels vad som verkligen levereras, om kvaliteten är samma från gång till gång och till exempel hur tjänsten förhåller sig till andra erbjudanden på marknaden. Eftersom tjänster ofta är personberoende och det är svårt för en kund att bedöma olika personers kompetens och möjlighet att leverera en tjänst är det därför till stor hjälp om tjänsten är paketerad så att dess innehåll är lättförståeligt och lättbedömt. Då görs jämförelser med andra erbjudanden meningsfulla och en kund kan enklare förstå vad som är unikt med en specifik tjänst och varför den är värd ett visst pris.

För vissa tjänster är det lämpligt att man modulerar erbjudandet. Man delar alltså upp ett kompetensområde runt vilket man utför tjänster i mindre beståndsdelar för att låta kunden själv plocka ihop det den efterfrågar. Detta inför flexibilitet i erbjudandet och möjliggör också merförsäljning av till exempel premiumtjänster och serviceavtal.

En tjänsteinnovatör arbetar typiskt väldigt nära sina första kunder och låter dessa ha stort inflytande över tjänstens utformning. Detta är förstås en fördel eftersom man både får sin värdefulla första referens och drar nytta av en engagerad expert på marknaden (kunden) men det kan också bli en fälla. Att bli för beroende av en kund som kanske har krav som inte är typiska för marknaden gör att man riskerar att låsa sig och sin affär vid ett och samma erbjudande och går miste om andra möjligheter. I processen att utveckla tjänsten och upprätthålla serieabiliteten, dvs möjligheten att sälja samma tjänst flera gånger, är paketeringen ett kraftfullt verktyg. Det är inte ovanligt att man håller fast vid särskilt viktiga kunder som erhåller en mer skräddarsydd leverans samtidigt som man via paketering behåller den repetitiva förmågan mot övriga marknaden.

4.5 Prissättning

Vanliga problem och metoder vid prissättning

Ett av de vanligaste problemen ett nystartat företag står inför är hur man ska prissätta sin produkt eller tjänst. Generellt gäller att ju bättre man känner sina konkurrenters erbjudanden och priser samt de kundsegment som finns på ens marknad desto större sannolikhet är det att man lyckas hitta rätt nivåer i den egna prissättningen. Två allmänna metoder att tillgå för att via omvärlden sätta sitt eget pris är konkurrentbaserad respektive kundbaserad prissättning.

Konkurrentbaserad prissättning utgår från vad liknande tjänster på marknaden kostar. Ofta finns det inga direkt motsvarade tjänster, i synnerhet inte om det rör sig om ett innovativt erbjudande, men det finns säkert liknande eller alternativa tjänster att jämföra med. Vid analysen av det egna erbjudandet gentemot konkurrenterna görs jämförelser med avseende på till exempel kvalitet, leveranstid och kringtjänster. När en potentiell kund ställs inför alternativet att köpa in ens tjänster kommer motsvarande jämförelse göras från kundens perspektiv varför det är viktigt att ha gjort denna analys noggrant.

Den *kundbaserade prissättningens* mål är att hitta den prisnivå som motsvarar kundernas betalningsvilja. Betalningsviljan kan man bland annat uppskatta genom marknadsundersökningar som kan göras mer eller mindre omfattande. Vid användande av kundbaserad prissättning är det viktigt att komma ihåg att, beroende på tjänstens art, olika kundsegment är beredda att betala olika mycket och samtliga segment bör därför tillfrågas i en marknadsundersökning. Marknadsundersökningar är dyra att genomföra men



för entreprenören som vill komma igång snabbt kan det ofta räcka med att sätta ihop ett tydligt frågeformulär och distribuera till en vidare krets av vänner och kontakter.

Gjorde marknadsundersökning som delades ut till studenter. Fick bra respons på den.

Ett centralt begrepp i prissättningsproblematiken är värdekommunikation. Kunder betalar inte bara för utförd tjänst utan för de värden som förknippas med tjänsten. Det kan vara vad varumärket står för, möjligheten till kringtjänster, allmänt bemötande eller liknande. Ju bättre man lyckas kommunicera tjänstens fulla värden ju högre pris kan man ta ut. Detta är viktigt att ta i beaktande både i konkurrent- och kundbaserad prissättning.

För att sätta sitt eget pris är det alltså centralt att känna till både konkurrenter och kunder och ofta är prissättningsprocessen en kombination av dessa två analyser samt någon form av priskalkyl. En priskalkyl kan göras mer eller mindre omfattande men i korthet går den ut på att för en typisk transaktion ta fram och lägga ihop följande komponenter:

- direkta kostnader
- indirekta kostnader
- marginal för framtida utveckling och investeringar
- önskad vinstmarginal

För en produktbaserad innovation är detta inte okomplicerat men ändå enklare än för en tjänsteinnovation. För tjänster som för sin leverans är beroende av en personlig insats av leverantören och där denna insats i tid räknat är samma över tiden är det relativt enkelt att ta fram den direkta kostnaden. Men för tjänsteinnovatörer som genom effektiv paketering och/eller återanvändande av kontinuerligt förvärvad kunskap vill bibehålla ett pris även när tidsinsatsen sjunker blir de direkta kostnaderna lägre och modellen håller inte helt. Även kostnader för framtida utveckling är svårare att beräkna för ett renodlat tjänsteföretag.

Beroende på hur marknaden ser ut och vilka konkurrenterna är varierar möjligheten för den enskilda att själv bestämma pris. Generellt gäller att ju mer standardiserad en vara är och ju mindre man själv är gentemot konkurrenterna desto svårare är det att sätta ett pris som är högre än marknadens. Men för en tjänsteinnovation som ju lika gärna vara en ny distributionslösning, affärsmodell eller annat organisatoriskt grepp för ett existerande erbjudande kan det trots det finnas utrymme för egen prissättning. Kostnadsbilden kan ha ändrats eller så omfattar erbjudandet mycket mer som gör det motiverat med en annan prisbild.

Prissättning för tjänsteinnovatören

Det är inte ovanligt att nyföretagaren har svårt att ta ordentligt betalt för sitt erbjudande antingen för att det är en ny tjänst som inte prövats eller för att man tycker att det är svårt att sätta ett pris på sig själv och det man levererar. Nedan redogörs för två metoder för att komma runt detta vanliga problem för tjänsteinnovatören.

Ett enkelt, om än kortsiktigt, sätt för tjänsteentreprenören att sätta ett pris på sin tjänst är att utgå från vad man skulle vilja ha i *månadslön* om man gjorde samma jobb i en anställning. Sedan räknar man baklänges och tar hänsyn till hur många timmar man är i direkt produktion, uppskattade lönebikostnader, materialkostnader och indirekta kostnader. Denna metod kan användas av en tjänsteinnovatör som snabbt vill hitta ett pris och komma igång med sin verksamhet men på längre sikt är det önskvärt att röra sig bort från denna tidsbaserade prissättning och via paketering nå ökad intjäningsförmåga vid tillväxt.

Ett annat vanligt problem för tjänsteinnovatören är att tjänsten kan uppfattas som abstrakt och oklar. Kunderna vet inte vad de betalar för och vad de får för nytta av att använda tjänsten. Man kan också tveka för att man inte vet hur långvarigt ett uppdrag blir. I vissa fall kan då en *provisionsbaserad prissättning* vara ett effektivt sätt att överbrygga kundens osäkerhet. Genom att erbjuda kunden att betala ett pris baserat på den kostnadsbesparing eller extra intjäning som uppkommit i samband med tjänsten reducerar man eventuella hinder för nya kunder. Efter att ha tillämpat denna modell flera gånger är det sannolikt att man får en bättre bild av vad tjänsten faktiskt är värd och vill man paketera sin tjänst med fasta priser är det troligtvis lättare nu.

Verktyg

- Mall för kundbaserad prissättning
- Mall för konkurrentbaserad prissättning
- Pris/kostnadskalkyl – enkel uppställning
- Excelark för provisionsbaserad prissättning
- Excelark för månadslönsbaserad prissättning

4.6 Visualisering

I kapitel 2 beskrivs hur en tjänsteinnovation ofta börjar som en abstrakt idé som måste konkretiseras.

*Det första problemet var att beskriva metoden med mer lättbegripliga termer – visualiseringen – att föreställa sig hur man ska göra en mjukvara av idén.
(Tjänsteinnovatör)*

Visualisering är en generell term som betecknar processen att visuellt åskådliggöra ett sammanhang med målet att förklara, jämföra, utreda etc. Det man vill visualisera kan vara allt från en enkel idé, en ny metod eller process till komplexa forskningsresultat eller stora datamängder.

I affärssammanhang används visualisering till exempel för att illustrera en vara eller tjänst och dess egenskaper, hur den distribueras, vem som är kunden, samarbetspartners, insatsvaror, kringtjänster, besparingar etc. Då tjänsteinnovationer är immateriella till sin natur är visualiseringen ett effektivt verktyg för att konkretisera och förklara. Det är en bra metod för att introducera nya begrepp, metoder och lösningar och rätt utförd så är det ett tidseffektivt handgrepp att åskådliggöra något samtidigt som man ger mottagaren något att komma ihåg och ta med sig och kanske förmedla vidare.



Som vi har sett tidigare kan en tjänsteinnovation vara mer än ett nytt enskilt tjänsteerbjudande, det kan lika gärna röra sig om organisatoriskt nytänkande, en distributionslösning eller en nyskapande affärslogik. Visualisering blir här ett effektivt instrument för att illustrera nya lösningar och kontrastera dem mot hur det såg ut tidigare.

Visualisering kan också användas för att vara stöd åt kunden i valet av tjänst eller kombination av tjänster. Man kan till exempel illustrera vad användandet av en tjänst resulterar i för kunden i termer av besparingar, ökad effektivitet och förmåga etc. och vad som riskerar hända om man avstår från tjänsten. Även under själva användandet av en tjänst kan visualisering vara ett effektiviserande och tidsbesparande verktyg som komponent i handledning och användarmanualer eller som stöd i en supportprocess.

Visualisering används typiskt sett inte för att förenkla utan snarare för att illustrera något i ett sammanhang när detta hade varit omständligt och svårt att lika effektivt berätta eller beskriva i text. Visualiseringen utgör därför ett komplement till ett företags övriga kommunikation men rätt utförd klarar den sig bra även på egen hand utanför sitt sammanhang.

För ett företag som vill illustrera sin verksamhet eller sitt erbjudande skiljer man på processorienterade visualiseringar och strukturorienterade visualiseringar. Processorienterat är det när man åskådliggör något slags flöde (informationsutbyte, kundens väg till valt tjänstepaket etc.) och strukturorienterat kan vara till exempel en ny organisationsform, distributionsmetod eller liknande.

Liksom i fallet med storytelling är visualisering en metod som tjänsteinnovatören med fördel kan använda inte bara i sin externa kommunikation utan även internt. Metoden utgör ett effektivt instrument i affärsutvecklingen av den egna verksamheten och liksom hos storytelling kan resultatet fungera som värde- och kulturbärare men också som kunskapsöverförare till nya medarbetare, samarbetspartners och andra intressenter.

Verktyg

- Belysande exempel

5 Att arbeta med partners vid en inkubatorsmiljö

5.1 Syfte

Alla inkubatorer har mer eller mindre formaliserade partnerskap, som innehåller flera av nedanstående delar och för de viktigaste av de listade, möjliga modulerna.

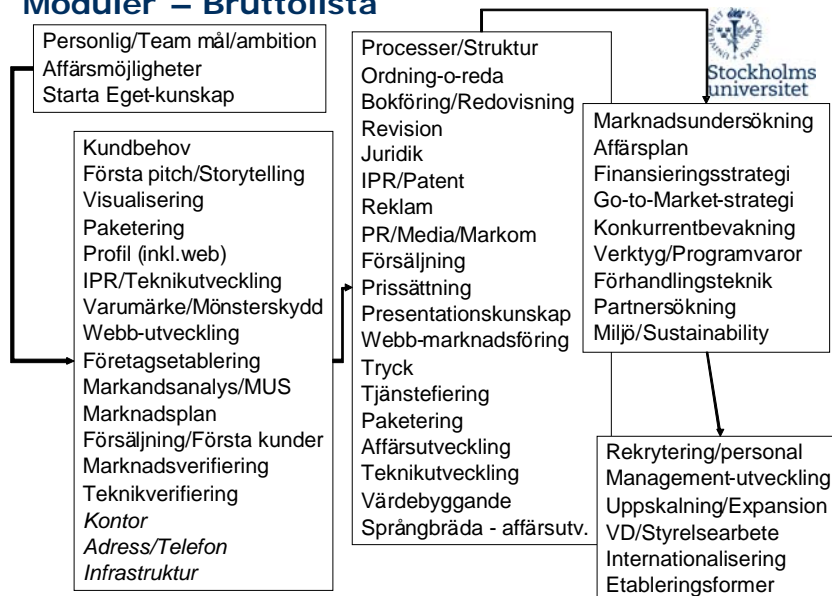
SU Innovation är under uppbyggnad av ett formaliserat och tydligt uttalat partnerskap, som sätter parternas förväntningar och leverabler i fokus, enligt nedan. Det är i uppstartsfasen, där några av de mest avgörande partnerskapen är på plats, men mycket återstår och givetvis förändras och utvecklas detta partnerpaket hela tiden.

Syftet med partnerskapet är givetvis att ge bästa kvaliteten av rådgivare inom de viktigaste områdena för innovatörerna – de egna coacherna kan självklart inte kunna allt, och ska inte försöka ge det intrycket heller.

5.2 Bruttolista på moduler - som kan kräva partnerskap

Nedanstående listning kan ses som ett försök till en bruttolista av möjliga moduler av resurser och kunskap som ett innovationsföretag kan behöva under sin utveckling från innan start till ett internationellt, externt finansierat expansionsföretag. Listan har SU Innovation skapat i en workshop kring sitt erbjudande, och kan givetvis inte vara heltäckande. Många av dessa moduler är mer intressant än andra för just tjänsteföretag - och vissa kanske mindre viktiga.

Moduler – Bruttolista



Många av dessa kräver givetvis partnerskap, medan vissa kan drivas och levereras av coacher med lämplig bakgrund och erfarenheter. En del av dessa kanske ändå behöver en specialist utöver specialistkunskapen hos coachen. Givetvis är inte heller alla lika viktiga - generellt eller för specifika projekt – och varierar också över tid, faser och situationer.

5.3 Önskade Partnerskap

SU Innovation håller på att gå från ett antal löst hållna samarbeten med underleverantörer inom vissa områden till ett mer strategiskt, strukturerat och formaliserat partnerskap med några handplockade preferred eller exklusiva partners inom respektive områden. Följande insatser vill SU Innovation ha ut av de utvalda partnerna – generellt, sedan måste det givetvis anpassas efter område, partner och situation

- En exklusiv eller ett par preferred partners inom respektive områden både för SU Innovation och projekten. Ordet exklusiv måste förstås i sammanhanget att det enskilda projektet/företaget alltid själv måste ha rätten att välja partner, men SU Innovation ska alltid nämna och rekommendera dessa partners. Skälet att projekt/företag väljer andra partners än inkubatorns föreslagna har erfarenhetsmässigt visat sig kunna bero på t ex egna tidiga kontakter, släktskap, vilja till självständighet, speciella behov m m.
- En namngiven person som är SU Innovations primära kontakt. Detta är alltid viktigt – personen är ofta viktigare än partnern totalt. En entreprenöriell, intresserad partner ger alltid högt utvärderingsbetyg hos inkubatorerna – och betyder mer än partnerns namn och rykte i övrigt. Det visar sig också att när en sådan person försvinner eller byts ut kan åsikterna om partnern förändras mycket kraftigt!
- Första steget bör vara ett enskilt kostnadsfritt möte för varje projekt med partnern, där partnern lär sig förstå projektet, förstår affären och situationen och kan berätta vilka behov som kan komma att uppstå och hur de bör/kan lösas.
- Subventionerat arvode därefter – för SU Innovations eget behov och projekten. Tunga, konkreta insatser ligger givetvis utanför det första gratismötet. De ska dock vara subventionerade – gärna halverade.
- Paketerade tjänster till fast pris. En variant av ovanstående punkt är att ta fram paketerade erbjudanden till fasta priser på vanligen förekommande behov. Ett typiskt exempel är inom juridiken (jurister brukar dock inte tycka om sådana paketerade mallar) där de flesta projekt ganska tidigt har behov av t ex kompanjonsavtal, sekretessavtal, partneravtal, distributionsavtal, köpeavtal, anställningsavtal, VD-avtal, aktieägaravtal t ex. Där mycket är gemensamt för denna typ av tidiga innovativa företag.
- Partnern ska gärna kostnadsfritt leverera 1-2 workshops och seminarier per år inom sitt område, där de kan ge en överblick av området, och därigenom förbereda projekten för mötet och konsultinsatser. Dessa workshop kan både användas mot projekten inkubatorn arbetar med och/eller prospects. T ex SU Innovations Starta Eget-utbildning.
- Man vill - enligt första punkten – ha committade och engagerade personer som partners. I detta ligger också att de ska vara positiva till och frekventa på SU Innovations olika aktiviteter och nätverkande.
- Om det finns intresse för detta bland partnern kommer SU Innovation att skapa ett partner-rum i inkubatorn, där partnern kan bemanna under fasta tider – ofta några timmar per vecka och partner. Vi har ännu inte dragit igång sådana

5.4 "What's in it for" Partnern

Allt samarbete och partnerskap bygger på win-win för båda parter. Så - vilken nytta kan då partnern ha av ett systematiskt och strukturerat samarbete med SU Innovation?

- Framförallt få tidig kontakt med framtida framgångsrika företag/entreprenörer med utvärderad tillväxtpotential och med tillgång till coaching, partnerskap och utbildning i sitt entreprenörskap.

- Anknytning till Stockholms universitet, vilket ger en möjlig exponering mot 55.000 studenter, och ca 6.000 anställda. Samt inte minst - det starka varumärket
- Enbart partnerskapet med SU Innovation ger en direkt exponering mot flera hundra forskare och studenter som åtminstone har intresse av kommersialisering och/eller vill utveckla sin idé på riktigt. Dessutom 100-talet externa entreprenörer och partners per år
- Exponering via SU Innovations websida, mailings, newsletter, roll-ups, möten, events, word-of-mouth...
- Tillhör utvalt Partnerskap i kommersialisering – brett definierat, vilket ger tillgång till företagen/projekten, partnerskapet, Advisory Board. Samt Stockholm University Innovation Academy och investerare i EFL Partners (mer nedan) och SU Invest (under bildande)

SU Innovation har ett mycket starkt varumärke i sitt moderbolag Stockholms universitet, ett allt bättre eget varumärke, en intressant innovationsmiljö, bra coacher, konkret och hands-on stöd, bra processer med mera

5.5 Partnerprogram

Det partnerprogram vi erbjuder är baserat på två nivåer – exklusiv respektive preferred partner - och med ett par partnerskap som bygger på finansiering av konkreta aktiviteter. Skillnaden mellan nivåerna är volymen och graden av exponering, tidsperspektivet och sponsring,

5.6 EFL – Equal First Look -partner

EFL-partner är ett partnerskapsprogram inom såddfinansiering som har till syfte att skapa ett nära förhållande med några utvalda tidiga och kunniga investerare, som inte bara kan innebära en känd process med preferred partners, utan också tidig och kvalificerad feed-back på de projekt och företag SU Innovation arbetar med.

Förutom det självklara intresset från SU Innovation att ha ett nära och uttalat partnerskap med en stark, internationell investerare, så ligger också en stor nytta i den andra delen av EFL: att även i projekt/företag partnerna väljer att inte investera i ska de ge utförligt och konstruktiv information om företaget och branschen – utifrån deras operativa och finansiella erfarenheter. SU Innovation får alltså en tidig information om branscher, industrier – inte minst internationellt – som kan vara avgörande även för projekt som inte anses lämpliga att investera i

Nyttan för investeraren ligger i deras roll som preferred partner, så att de får tidig tillgång till intressanta, forskningsbaserade innovationer – i en slags ”first right of refusal” - inga andra investerare får information om projekten och företagen före EFL.

Avtalet bygger i hög grad på en mycket tydlig och konkret process, där EFL-partnerna får informationen på ett strukturerat sätt, har kända tidsperioder för att ge feed-back och information om intresset för att investera. Ungefärlig investeringsram – belopp och andel/värdering – är också definierad, som bygger på i normalfallet 18 månaders tidshorisont. Processen är också väldigt klar över hur situationen ska



hanteras om mer än en av EFL-partnerna är intresserade av investering, där SU Innovation i hög grad styr processen. EFL-avtalet ger utrymme för de enskilda projektens situation och behov. Partnerna måste vara medvetna om den speciella svenska situationen med lärarundantaget som gör att det enskilda projektet givetvis kan välja att inte följa EFL-avtalet.

6 Litteraturförteckning

- Arctadius, T., Bergkvist, T., Eriksson, U. & Hedby, U., *Tjänsteinnovationer – Förstudie KK-stiftelsen*, Stockholms universitet 2008
- Arctadius, T., Eriksson, U., Kaplan, D., Lundin, M. & Selling, K., *Tjänsteorienterad inkubator vid Stockholms universitet*, Stockholms universitet 2006
- Arctadius, T., Ljunggren, M. & Odegrip, R., *Collaboration, commercialisation and innovation – a change in attitude* (working paper), Stockholms universitet 2009
- Berggren, U., Bergkvist, T. & Dahlman, C., *De bortglömda innovationerna*, Nutek 2005:4
- Berggren, U. & Bergkvist, T., *Industriföretagens serviceinnovationer*, Nutek 2006:6
- Berggren, U. & Bergkvist, T., *Invadörerna*, Nutek 2006:7
- Berggren, U., Bergkvist, T. & Hedby, U., *De nya affärsinnovationerna*, Nutek 2008:1
- Bergkvist, T. & Hedby, U., *Innovativa tjänsteföretag och forskarsambället – omaka par eller perfect match*, Almega 2008
- Fog, K., Budtz, C. & Yakaboylu, B., *Storytelling*, Springer 2005
- Ett lyft för forskning och innovation, Regeringens proposition 2008/09:50
- Samverkan i det akademiska vardagslivet, Nutek Info 060-2007