

Finns det direkta kopplingar?

En kvalitativ studie om mål och dess påverkan på
inkubationsprocessen hos svenska inkubatorer

Ward Abukaf

Johan Gustafsson

Handledare: Olga Yttermyr

Förord

Vi vill tacka vår handledare, Olga Yttermyr, för det stöd som vi fått under det gångna halvåret. Hennes raka och konstruktiva kritik höll oss på banan och styrde oss kontinuerligt mot högre kvalitet. Vi vill även tacka alla opponenter som under uppsatsskrivandet givit oss värdefull feedback. Ännu ett stort tack riktas till uppsatsens respondenter för ett högt engagemang i vårt undersökta område och för att ha deltagit i intervjuer trots deras ofta pressade scheman.

Slutligen vill vi även tacka varandra för ett gott samarbete under uppsatsskrivandet. Trots att vi aldrig träffat varandra innan uppsatsskrivandet har vi tillsammans skapat en text som vi båda är stolta över.

Linköping, 27/5 2021


Ward Abukat


Johan Gustafsson

Sammanfattning

Titel: Finns det direkta kopplingar? En kvalitativ studie om mål och dess påverkan på inkubationsprocessen hos svenska inkubatorer.

Författare: Johan Gustafsson & Ward Abukaf

Handledare: Olga Yttermyr

Bakgrund: Inkubatorer är organisationer som syftar till att hjälpa nystartade företag att växa och överleva sina tidiga år. Det finns tydligt beskrivet hur inkubatorernas stödprocesser är utformade, men beskrivningar om hur och varför de utformats på detta sätt lyser med sin frånvaro. Ett fåtal forskare har antagit eller beskrivit kopplingar mellan processutformning och organisationers målsättning, men ingen tydlig koppling verkar ha identifierats. Genom att sammankoppla målsättning och process syftar denna studie till att illustrera hur processer utformas, både inom inkubatorer och hos andra organisationstyper.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att beskriva hur målsättningen hos icke-vinstdrivande svenska inkubatorer påverkar utformningen av inkubatorernas inkubationsprocesser.

Metod: Uppsatsen utgår ifrån ett konstruktionistiskt perspektiv med en abduktiv ansats, som i sin tur inneburit ett iterativt arbetssätt. Studien har en kvalitativ forskningsdesign, och undersöker 11 svenska inkubatorer i en fenomenbaserad små-N-studie. Uppsatsens respondenter valdes ut genom ett i huvudsak målstyrt urval, och data från respondenterna har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. En tematisk analys har utförts baserat på den empiriska data för att finna kopplingar till uppsatsens frågeställningar.

Slutsats: Studien drar tydliga kopplingar mellan målsättning hos svenska icke-vinstdrivande inkubatorer och deras inkubationsprocesser. Dessa kopplingar kan dras både mellan övergripande mål och specifika mål inom organisationerna. Urvalet till en inkubator påverkas mycket av inkubatorns olika mål. Vissa delar av handledningsprocessen, främst nätverksaktiviteter och rådgivning, påverkas också tydligt av inkubatorns mål. Denna studie har dessutom påvisat att de specifika målen som formulerats hos inkubatorerna ofta baseras på de övergripande målen.

Nyckelord: Inkubator, Mål, Inkubationsprocess, Urval,Handledning, Icke-vinstdrivande organisation

Abstract

Title: Are there any direct relationships? A qualitative study about goals and their influence on the incubation process of Swedish business incubators.

Authors: Johan Gustafsson & Ward Abukaf

Supervisor: Olga Yttermyr

Background: Business incubators are organizations with a purpose to help new ventures grow and survive their early years. There are clear descriptions of the general incubation process, but clear motivations of their process design are sorely missing. Some researchers suggest links between the goals of organizations and their process design, but a clear connection seems to be missing. By connecting goals and processes, this study aims to illustrate how processes are formed within business incubators as well as other types of organizations.

Purpose: The purpose of this study is to describe how the goals of Swedish non-profit incubators influence the design of business incubators' incubation processes.

Methodology: The study is based on a constructionist perspective with an abductive approach, which in turn has led to an iterative study process. It is based on a qualitative research design and investigates 11 respondents through a small-N-study. Respondents were chosen based on a mostly goal-driven selection process, and empirical data has been collected through semi-structured interviews with each respondent. A thematic analysis was conducted on this data to answer the research questions posed.

Conclusion: The study draws clear connections between goals of Swedish non-profit business incubators and their incubation processes. These connections can be made from both organizational goals and specific goals within the organizations. Incubators' selection processes are largely affected by the different goals of the organization. This is also true for networking and guidance activities within the incubator. In addition, the study has shown that specific goals within the incubators are largely influenced by their organizational goals.

Key words: Business incubator, Goals, Incubation process, Selection, Coaching, Non-profit organization

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Inledning	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte.....	4
1.4 Forskningsfrågor	5
1.5 Avgränsningar	5
2. Teoretisk referensram del 1: Inkubatorer	6
2.1 Inkubatorer.....	6
2.2 Typer av inkubatorer	7
2.2.1 Regionala inkubatorer	7
2.2.2 Områdesfokuserade inkubatorer.....	7
2.2.3 Universitetsbaserade inkubatorer	8
2.3 Inkubationsprocessen.....	8
2.3.1 Urval till inkubator	9
2.3.2Handledning.....	11
2.4 Mål hos inkubatorer.....	12
3. Teoretisk referensram del 2: Mål i organisationer	14
3.1 Olika sorters mål	14
3.1.1 Övergripande mål.....	14
3.1.2 Specifika mål.....	15
3.2 Hur skapas mål?.....	16
3.3 Vem sätter målen?	17
3.4 Målens påverkan i organisationer	18
3.5 Utformning av analysmodell	19
4. Metod	21
4.1 Vetenskapligt perspektiv.....	21
4.2 Studiedesign.....	22
4.2.1 Kvalitativ metod	22
4.2.2 Iterativt arbetssätt.....	22
4.2.3 Små-N-studie	23
4.3 Urval av respondenter.....	23
4.4 Datainsamling.....	24
4.4.1 Intervjuer	25
4.4.2 Uppsatsens respondenter	26
4.4.3 Litteratursökning	27
4.5 Dataanalys	28
4.6 Forskningsetik.....	30
4.7 Metodkvalitet	32

4.7.1 Tillförlitlighet.....	32
4.7.2 Överförbarhet.....	32
4.7.3 Pålitlighet.....	33
4.7.4 Konfirmering.....	34
4.7.5 Autenticitet.....	34
5. Empiri.....	35
5.1 Urval.....	35
5.2Handledning.....	37
5.3 Mål hos inkubatorerna.....	40
5.3.1 Övergripande Mål.....	40
5.3.2 Specifika mål.....	41
5.3.3 Målsättningens påverkan.....	43
5.4 Inkubationslängd.....	44
5.5 Finansiering.....	45
5.6 Skillnader mellan olika typer av inkubatorer.....	47
6. Analys.....	49
6.1 Interna övergripande mål.....	49
6.2 Externa övergripande mål.....	51
6.3 Interna specifika mål.....	53
6.4 Externa specifika mål.....	55
6.5 Målpåverkan hos inkubatorer.....	56
6.6 Observationer utöver analysmodellen.....	59
6.6.1 Typologier av svenska inkubatorer.....	59
6.6.2 Urval.....	60
7. Slutsats.....	62
7.1 Syfte och forskningsfrågor.....	62
7.2 Forskningsbidrag.....	64
7.3 Förslag till vidare forskning.....	65
8. Källförteckning.....	66
9. Bilagor.....	73
9.1 Bilaga 1: Intervjuguide.....	73

1. Introduktion

I detta kapitel introduceras läsaren till uppsatsens fokusområde vilket är inkubatorer, dess mål, och vilken påverkan som målsättning kan ha på inkubationsprocessen. Funktionen och samhällsnyttan som inkubatorerna skapar beskrivs, och utifrån dessa argumenterar vi för problem som kan identifieras och kunskapsluckor i den befintliga litteraturen. Kapitlet avslutas med vår syftesformulering och stödjande forskningsfrågor som ämnar till att vägleda uppsatsens övriga kapitel.

1.1 Inledning

Entreprenörer i nystartade företag saknar oftast tidigare erfarenhet av att styra ett företag och i att utveckla sin produkt eller affärsidé (von Zedtwitz, 2003). Nystartade företag behöver all hjälp som de kan få - upp till 90% av dem tvingas lägga ned efter några få år av verksamhet (Peters m.fl., 2004). Chansen att överleva sina första år ökar dramatiskt för dessa företag om de blir antagna till en inkubator. EU-kommissionen upprättade 2002 en riktlinje på 85% överlevnadsgrad för företag som genomgått inkubation, och denna riktlinje stöds av senare studier (Torun m.fl., 2018).

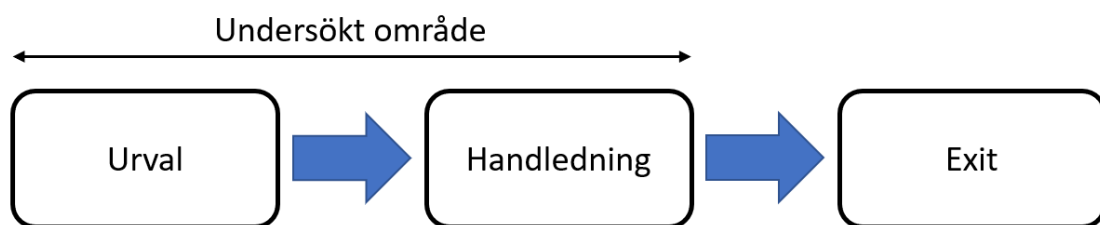
Hausberg och Korreck (2020) definierar inkubatorer som organisationer som stödjer etablering av och tillväxt hos nya företag med hjälp av fysiska och immateriella resurser under en flexibel period. Dagens moderna inkubatorer lär nya företagare att hantera ekonomiska aspekter av företagande genom handledning, och hjälper dem skapa kontakter med relevanta aktörer på sin marknad (Bergek & Norrman, 2008). Nya rön inom svenska inkubatorer visar på att inkubation kan leda till en högre innovationstakt (Deiaco & Bager-Sjögren, 2018) och högre lönsamhet (Jonsson m.fl., 2018) hos nystartade företag. Det finns en tydlig bild i litteraturen över hur inkubationsprocessen generellt ser ut (Bergek & Norrman, 2008; Hackett & Dilts, 2004; Mian m.fl. 2016). Ett nytt företags inkubationsprocess inleds med att bli utvald från mängden. Det ansökande företags affärsidéer och interna kunskap kan utvärderas, men även faktorer som entreprenörens personlighet tas i åtanke (Bergek & Norrman, 2008). Detta urval initieras ofta genom en intresseanmälan som beskriver företags affärsidé, som sen följs upp av intervjuer med inkubatorn där affärsidén och entreprenören utvärderas. Det finns ett överflöd av entreprenörer i Sverige - under 2014 tog svenska inkubatorer emot över 4000 ansökningar, varav endast omkring 400 togs in för inkubation (Deiaco & Bager-Sjögren, 2018).

När ett företag tagits in för inkubation så kan inkubatorn bistå företagen i att stärka sina svagare områden genom expertledda seminarium och utbildningar (Hausberg & Korreck, 2020). De inkuberade företagen tilldelas även en handledare som de kan be om hjälp i särskilda frågor och diskutera sina beslut med. Under inkubationstiden stödjer dessutom

inkubatorn sina inkuberade företag med att skapa kontakter med utomstående aktörer som kan hjälpa dem (Mian m.fl. 2016). Det kan handla om allt från en första kund till medlemmar i ett inkuberat företags nyskapade styrelse. Nätverks- och kommunikationsaktiviteter med bland annat finansänglar, lokala myndigheter och experter är avgörande tjänster som tillhandahålls av inkubatorer för att öka de nystartade företagens chans att överleva och växa (Peña, 2004). Slutligen så tillhandahåller de flesta inkubatorer även en kontorslokal där företaget kan samla sina anställda och bjuda in kunder eller medarbetare till möten (von Zedtwitz, 2003; Aernoudt, 2004).

Inkubationsprocessen är tidskrävande, och vanligtvis stannar de nya företagen hos inkubatorn i ett par år medan de utvecklas (Peña, 2004). När ett företag anses självständigt nog avverkas dess samarbete med inkubatorn och ett annat företag tar dess plats.

Modell 1 nedan illustrerar processen, och de områden som uppsatsen framöver kommer att fokusera på.



Modell 1: Simplifiering av inkubationsprocessen. Skapad av författarna

Barbero m.fl. (2014) belyser en ökande heterogenitet bland aktiva inkubatorer. Större mångfald innebär fler arbetssätt, och hur en inkubator tar hand om sina företag varierar baserat på inkubatorns valda affärsområden (Al-Mubarak & Busler, 2011; Deiac & Bager-Sjögren, 2018; Theodoraki, 2020). Vissa inkubatorer väljer exempelvis att fokusera på att hjälpa företag inom ett särskilt affärsområde, och dessa områdesfokuserade inkubatorer främjar ofta företag som fokuserar på långsiktig forskning eller produktutveckling (Phillips, 2002). Andra inkubatorer grundas av regionala myndigheter i syfte att öka innovationstakten och skapa nya arbetstillfällen i sin lokala region. Enligt von Zedtwitz (2003) främjar dessa inkubatorer främst småföretagare och hantverkare. Det finns även inkubatorer med nära kopplingar till universitet och högskolor. De hjälper företag som grundats av forskare eller studenter med patent som har kommersiell potential (von Zedtwitz, 2003). Vissa inkubatorer passar även in under flera av dessa aspekter; exempelvis en områdesfokuserad inkubator som grundats av ett universitet (Aernoudt, 2004).

Många inkubatorer delar målsättningen att producera självständiga och framgångsrika företag som lämnar dem inom en rimlig period (Peña, 2004). Baserat på detta menar Lindelöf och Löfsten (2005) att målsättning inte är en relevant faktor att överväga vid analys

av olika inkubatorer eftersom dess övergripande mål inte skiljer sig åt. Men utöver detta mål verkar inkubatorerna ha egna, mer unika målsättningar. Aernoudt (2004) beskriver inkubatorer som “...*institutions with completely different objectives*” (s.128), medan Deiaci och Bager-Sjögren (2018) beskriver alternativa målsättningar hos olika sorters inkubatorer. Exempelvis tenderar universitetsbaserade inkubatorer ha målet att ta in många studentföretag från sitt eget universitet till sin inkubator. Von Zedtwitz (2003) argumenterar att målsättningarna hos olika typer av inkubatorer, och de unika styrkor som inkubatorerna har baserat på sina olika sorter, måste ha en direkt påverkan på dess affärsmodeller och arbetssätt. Forskare som Theodoraki (2020) och Aernoudt (2004) beskriver också skillnader i utbud av tjänster mellan de olika inkubatorerna, men lämnar argumentet utan att diskutera vad skillnaderna beror på. Sannolikt beror bristen på tydlig kunskap kring inkubatorers mål och målformulering på den teoretiska komplexiteten hos inkubatorer som uppstått till följd av olika typologier och områdets relativa ungdom. Stora delar av teorin om inkubatorer är beskrivande (Aernoudt, 2004; Hausberg & Korreck, 2020; von Zedtwitz, 2003), och först på senare år har forskare börjat röra sig utanför denna sfär och börjat integrera mer traditionell organisationsteori i undersökningen av inkubatorer (Somsuk & Laosirihongthong, 2014; Theodoraki, 2020).

1.2 Problemformulering

Målsättning i organisationer är ett mycket komplext område i sig självt. Mål kan formuleras på olika sätt, i olika skikt av verksamheten (Houston m.fl., 2010), och fyller olika funktioner (Latham & Yukl, 1975; Simon, 1964). En organisation kan exempelvis sätta övergripande och abstrakta mål i syfte att förklara sin affärsidé (Linder & Foss, 2018; Shinkle, 2012). Samtidigt kan organisationen också använda sig av mål i form av mätetal för att utvärdera sina anställdas prestationer (Flamholtz m.fl., 1985; Kaplan & Norton, 1996). För att formulera dessa mål krävs även att en stor mängd av externa (Houston m.fl., 2010; Thompson & McEwen, 1958) och interna (Drori & Honig, 2013; Perrow, 1961; Suddaby m.fl., 2017) faktorer tas i åtanke. Vid målformulering kan konflikter uppstå mellan vad olika aktörer anser vara viktigt, något som särskilt förekommer inom icke-vinstdrivande organisationer (Donaldson & Preston, 1995; Wellens & Jegers, 2014). Välformulerade mål kan innebära högre arbetsmotivation hos organisationens anställda (Locke & Latham, 1990), medan motsatsen kan leda till situationer där de anställda skadar organisationen (Bevan & Hood, 2006; Merchant & van der Stede, 2017).

Trots denna uppsjö av information så finns en tydlig kunskapslucka mellan forskning om mål och dess kopplingar till utformningen av en organisations arbetsprocesser. Detta gäller främst för organisationens övergripande mål: Vissa grunder för att en organisationens specifika mål har direkt påverkan på arbetsprocesser finns (Bevan & Hood, 2006; Flamholtz m.fl., 1985; Markman & Brendl, 2000), men hur denna påverkan sker beskrivs aldrig särskilt tydligt. Flamholtz m.fl. (1985) beskriver snarare vilka effekter som kan uppstå om

processerna inte utformas baserat på målen, medan Markman och Brendl (2000) menar att “*Active goals continue to influence the behavior of a system until they are satisfied [...] or until they are abandoned*” (s.99) utan vidare kontext.

Konceptet *målkongruens* menar på att de personliga målen hos de anställda i en organisation måste överensstämma med organisationens mål för att de senare ska kunna uppnås (Cugueró-Escofe & Rosanas, 2013). På samma sätt argumenterar vi att en organisations processer måste utformas mot att organisationens mål ska uppnås. Denna studies syfte och forskningsfrågor, “målet” med undersökningen, hade inte kunnat besvarats om vi inte lagt ned tid och energi på studiens empiriinsamling och analys. Denna koppling kan tyckas självklar, men vi har under vår extensiva teorisökning inte funnit något ramverk för kopplingar mellan målsättning och processer. Styrning baserat på mål är en grundsten i organisationsteori, styrsystem som *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) och *Management by Objectives* (Latham & Yukl, 1975) är framträdande exempel på detta. Att sammankoppla processer med organisationens mål är i våra ögon ett naturligt nästa steg i forskningen om målstyrning.

En annan forskare som antar kopplingar mellan målsättning och process är som bekant von Zedtwitz (2003). Att undersöka denna koppling inom inkubatorskontexten ger oss möjlighet att konfirmera eller förkasta denna misstanke, både för inkubatorer men även för organisationer i stort. Vi kan även på samma gång fylla kunskapsluckan vi beskrivit rörande målsättning inom inkubatorer. De olika kontexterna som verkar existera hos de olika typerna av inkubatorer (Aernoudt, 2004; Deiacó & Bager-Sjögren, 2018) ger en öppning för att undersöka om målsättningen kan skilja sig mellan inkubatorerna, och hur den i så fall gör det. Skiljande målsättningar här skulle dessutom styrka generaliserbarheten av slutsatserna som dras runt kopplingen mellan mål och processutformning (Jacobsen, 2002).

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur målsättningen hos icke-vinstdrivande svenska inkubatorer påverkar utformningen av inkubatorernas inkubationsprocesser.

1.4 Forskningsfrågor

- Hur formulerar svenska inkubatorer sina mål?
- Hur utformar svenska inkubatorer sina inkubationsprocesser?
- Vilka kopplingar finns mellan inkubatorns målsättning och inkubationsprocessens utformning?

1.5 Avgränsningar

Enligt Theodoraki (2020) har vinstdrivande inkubatorer ett tydligt fokus på kortsiktig tillväxt jämfört med det mer långsiktiga perspektiv andra inkubatorer tenderar att ha. Dessutom har vinstdrivande inkubatorer ett större fokus på vinst, så de har ofta målsättningen att skapa extra lönsamma företag (von Zedtwitz, 2003). Dessa vinstdrivande inkubatorer utgör även bara omkring en tiondel av det totala antalet inkubatorer enligt von Zedtwitz (2003). Eftersom andelen är så pass låg och eftersom deras största fokus tydligare definierat har vi valt att exkludera dessa inkubatorer från uppsatsens undersökning, och i stället fokusera på olika sorter av icke-vinstdrivande inkubatorer.

Studien utesluter även två andra organisationstyper som liknar inkubatorer i sin funktion. *Science parks* är samlingsplatser för företag som oftast är specialiserade inom ett affärsområde. Dessa är oftast värdar för mer mogna företag och har generellt målsättningen att skapa kunskapsöverföring mellan företag genom att hålla dess medarbetare nära varandra (Deiaco & Bager-Sjögren, 2018; Hausberg & Korreck, 2020). Den andra varianten som exkluderas från uppsatsen kallas *acceleratorer*. Acceleratorer stödjer något mer etablerade företag med intensiv vägledning och nätverkande under några månaders tid, med syfte att kickstarta igång en redan etablerad idé (Pauwels m.fl., 2016).

De flesta ramverk för inkubationsprocessen innefattar inte exit-fasen i detalj (Albadvi & Saremi, 2006; Bergek & Norrman, 2008). Baserat på bristande kunskap jämfört med de andra delarna av inkubationsprocessen har vi valt att inte undersöka målsättningens påverkan av exit.

Slutligen avgränsas studiens fokusområde till att endast undersöka svenska inkubatorer för att underlätta kommunikation mellan forskare och respondent. Dessutom skulle en multinationell undersökning vara utmanande med hänsyn till uppsatsens tidsram.

2. Teoretisk referensram del 1: Inkubatorer

Detta kapitel är det första av två kapitel som återger uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med en detaljerad genomgång av inkubatorer och dess särdrag. Eftersom olika typer av inkubatorer träffas under uppsatsens empiriinsamling beskrivs även övergripande skillnader mellan dessa. Inkubationsprocessen som sker inom inkubatorn kartläggs också i detalj.

Det är viktigt att förtydliga att teorin som existerar kring inkubatorer och dess processutformning i stor del är av en beskrivande natur, och främst riktats mot praktiker aktiva inom inkubationssektorn eller statliga myndigheter. Många ramverk och beskrivningar av *best practice* (Urban, 2018) förekommer, men kopplas sällan vidare till andra teoretiska områden. Det saknas även i många fall analytiska inslag i dessa studier, något som forskare ideligen uppmanar till i framtida studier (Mian m.fl., 2016; Phan m.fl., 2005). Samtidigt är denna teori av stor vikt för uppsatsen, eftersom inkubationsprocessen och funktionen som inkubatorer fyller är unik jämfört med många andra typer av organisationer. Studiens syfte är som bekant att beskriva kopplingarna mellan inkubationsprocessen och inkubatorernas målsättningar, vilket i sin tur är ett försök till att sammankoppla forskning om inkubatorer till den bredare organisationsteorin. Denna specifika koppling har inte undersökts i detalj tidigare. Uppdelningen av den teoretiska referensramen är till stor del baserad på dessa egenskaper, men har även gjorts för att effektivt kunna använda underrubriker i de båda delarna.

2.1 Inkubatorer

Inkubatorer är organisationer som fokuserar på att påskynda utvecklingen av nystartade företag genom bland annat kunskap- och resursdelning (Phan m.fl., 2005). Att hjälpa nystartade företag är inte den enda uppgiften som inkubatorer har. Företag som genomgår inkubation har högre sannolikhet att undvika misslyckanden under sina tidiga skeden, samt större chans att överleva eventuella misstag som de begår. (Hackett & Dilts, 2004).

Inkubatorers roll inom entreprenörskap har utökats över tid från ideella organisationer till att även innefatta vinstdrivande företag (von Zedtwitz, 2003). De har gått från företagshotell som erbjuder kontorslokaler till affärscentrum med utbildning, nätverksbyggande och rådgivning inom alla möjliga expertisområden till nystartade företag (Peters m.fl., 2004).

Inkubatorer fyller ett flertal olika funktioner för samhället. Sett ur ett sociologiskt perspektiv kan inkubatorer ses som små samhällen för företag och individer, där de kan utvecklas tillsammans ifred (Phan m.fl., 2005). Samtidigt beskriver Aernoudt (2004) inkubatorer som verktyg som bidrar till positiv utveckling av den regionala ekonomin och överbryggar de fallgropar som entreprenörer riskerar att falla i utan stöd. Eftersom inkubatorer stödjer och

påskyndar tillväxt hos nystartade företag beskrivs de även som en nyckelkomponent för nationell ekonomisk tillväxt (Voisey m.fl., 2006). På ett annat sätt beskriver Rice (2002) en inkubator som skapare av program för företagsstöd och hjälp. Gemensamt är att de bidrar till en positiv effekt för samhället. Deiacio och Bager-Sjögren (2018) hävdar att investeringar i inkubatorer ökar samhällets långsiktiga tillväxt, och kan dessutom skapa ytterligare vinster genom spridningseffekter från den innovation som sker hos inkubatorerna.

2.2 Typer av inkubatorer

Under åren har forskare identifierat unika egenskaper hos olika inkubatorer, som lett till formuleringen av olika typer av inkubatorer. Definitionerna av dessa har baserats på en mängd olika faktorer; hur inkubatorn finansierats, vilka institutionella och startup-relaterade mål som inkubatorn har och hur involverad inkubatorn är i sina omhändertagna företag är bara några exempel (Hausberg & Korreck, 2020).

Den fördelning vi valt att främst utgå ifrån i uppsatsen har utvecklats av Barbero m.fl. (2012). Denna fördelning är i sin tur baserad på en mångfald av teorier som finns rörande klassificering av inkubatorer. Nedan förklaras varje definierad typ av inkubator och dess unika egenskaper.

2.2.1 Regionala inkubatorer

De regionala inkubatorerna har som sitt främsta mål att skapa ekonomisk tillväxt och arbetsmöjligheter i sitt lokala geografiska område (von Zedtwitz, 2003). De finansieras generellt av lokala myndigheter där de är aktiva, och är därmed uteslutande icke-vinstdrivande. Till följd av fokuset på region kan antalet företag som söker stöd hos dessa inkubatorer variera. Dessutom har regionala inkubatorer större behov av att kunna erbjuda en bred mix av tjänster och expertis till sina inkuberade företag, eftersom de inkuberade företagen oftare har en större variation av affärsidéer (von Zedtwitz, 2003).

2.2.2 Områdesfokuserade inkubatorer

Områdesfokuserade inkubatorer innefattar aspekter av teknologibaserade inkubatorer (Theodoraki, 2020) och forskningsbaserade inkubatorer (Barbero m.fl., 2012). De syftar i huvudsak till att främja utvecklingen av ny teknologi, och som en direkt följd stödja nystartade företag med idéer som anses "värda" att utveckla (Phan m.fl., 2005). Innovativa idéer har potential att skapa stor betydelse och långsiktig inverkan på den ekonomiska utvecklingen, både lokalt och på stor skala (Al-Mubarak & Busler, 2011). Därför har allt fler teknologiska inkubatorer börjat uppstå på senare år, även om de tenderar att vara mer sällsynta än andra typer (Mian m.fl., 2016). Inom denna sorts inkubator läggs ofta stor vikt på kunskapsöverföring, eftersom de företag som genomgår inkubation arbetar inom samma affärsområde (Phillips, 2002; Schwartz & Horny, 2008). Att låta entreprenörerna dela

med sig av erfarenheter blir därför än mer relevant här, eftersom idéer och tankesätt lättare kan appliceras till företag med liknande produkter och/eller affärsidéer.

2.2.3 Universitetsbaserade inkubatorer

Universitetsbaserade inkubatorer liknar på flera sätt de regionala. De finansieras oftast med statliga medel, och syftar ofta till att skapa tillväxt i sin lokala region (Somsuk & Laosirihongthong, 2014). Den stora skillnaden är att universitetsbaserade inkubatorer idkar nära samarbeten med ett universitet (McAdam & Marlow, 2008). Detta brukar innebära att inkubatorns mål ofta influeras av universitetet - de prioriterar generellt att stödja forskare och studenter från universitetet (von Zedtwitz, 2003). Kopplingen mellan inkubator och universitet innebär att de inkuberade företagen lättare har tillgång till akademisk kunskap och nya rön (Grimaldi & Grandi, 2005). Dessutom kan universitetets laboratorier, bibliotek och utbildningar nyttjas av de inkuberade företagen för att underlätta deras produktutveckling eller bredda entreprenörernas kunskap (Mian, 1996). Så och Lee (2012) beskriver även att områdesfokuserade inkubatorer ofta samarbetar med universitet i forskningsprojekt eller söker stöd för produktutveckling.

2.3 Inkubationsprocessen

Det finns återigen flera definitioner i den befintliga litteraturen som förklarar vad inkubationsprocessen innefattar. Enligt Al-Mubarakhi och Busler (2013) är de flesta forskare dock överens om att inkubationsprocessen utgör ett ekonomiskt och socialt program som intensivt stödjer nystartade företag genom att handleda dem i att starta igång och påskynda sin utveckling. Det är inte tillräckligt att endast etablera nya inkubatorer för att nystartade företag ska få tillgång till stöd och tillväxt, utan vikten ligger på hur inkubatorerna hjälper de nystartade företagen - vilka materiella och immateriella resurser de har, och vilka tjänster (såsom nätverkande och utveckling av handledningsgrupper) som de kan bistå med (Patton m.fl., 2009).

En inkubators framgång beror alltså till stor del på de metoder som innefattas i dess inkubationsprocess. Dessa påverkas i sin tur av flera andra faktorer, bland annat inkubatorns storlek, ålder och hur marknaden den agerar på ser ut (Ayatse m.fl., 2017). Även om många inkubatorer arbetar på liknande sätt finns det fortfarande betydande skillnader mellan deras inkubationsprocesser (Roininen, 2009). Dessa skillnader beror bland annat på inkubatorns geografiska position och de individuella behov som de inkuberade företagen har (Albadvi & Saremi, 2006). Hjälpen som ges kan baseras på en förbestämd mall, eller helt baseras på behov som de inkuberade företagen själva identifierar under inkubationsprocessen (Al-Mubarakhi & Busler, 2013). Varje inkubator är alltså unik när det gäller utformningen av dess inkubationsprocess, även om de tillhör till samma typ eller fokuserar på liknande branscher.

Inkubatorer erbjuder sina inkuberade företag en bred variation av tjänster och aktiviteter för att stödja deras utveckling (Peña, 2004). En mycket viktig tjänst som ofta erbjuds är utbildning, där de inkuberade företagen får möjlighet att utveckla sin kunskap inom olika inriktningar baserat på sina behov. Avsaknaden av just kontaktnätverk och finansiella resurser innebär stora utmaningar för de allra flesta nystartade företag när de påbörjar sina verksamheter, och inkubatorer fyller en viktig roll i att motverka detta (Peña, 2004). Nätverksaktiviteter hjälper inkuberade företag att skapa kontaktnätverk, komma åt finansiella resurser och även i att lära dem nya saker (McAdam m.fl., 2006). Utöver dessa utvecklande aktiviteter brukar de flesta inkubatorer även erbjuda fysiska resurser, det vill säga lokaler och kontorsutrustning som skrivare (Rice, 2002).

En avgörande aspekt av inkubationsprocessen är dess längd. Ayatse m.fl. (2017) förklarar att det är viktigt för inkuberade företag att inte stanna kvar i programmet efter att inkubationsperioden tagit slut, annars kan deras framtida överlevnad riskeras. När de inkuberade företagen anses ha blivit tillräckligt stabila och redo för att fortsätta sina verksamheter utan stöd så bör de lämna inkubatorn (Abetti, 2004). Alumnerna lämnar dessutom ofta feedback till inkubatorerna de varit hos, och hjälper därmed inkubatorerna att förbättra sin verksamhet.

Inom inkubationsprocessen fokuserar denna uppsats på två områden i detalj: Urvalet till inkubatorn och handledningen som sker när företaget väl blivit utvalt.

2.3.1 Urval till inkubator

Att välja ut vilka nystartade företag som ska bli inkuberade är en viktig fas av inkubationsprocessen. Inkubatorer väljer inte alla nystartade företag som söker hjälp och stöd, utan detta sker ofta utifrån kriterier som ställs upp av dem själva. Inkubatorer bör, åtminstone enligt Hackett och Dilts (2004), syfta till att hjälpa företag som är *weak-but-promising*. De menar att dessa företag kan ha en god affärsidé men samtidigt saknas de resurser eller den kunskap som krävs för att effektivt kunna driva företaget. Tas denna typ av företag in i en inkubator minskar risken att dessa faktorer hindrar företagen från att realisera sin idé. Deiacco och Bager-Sjögren (2018) beskriver att det är viktigt att företagets idéer är innovativa, kunskapsbaserade och kan växa. Finns det ingen potential i affärsidén finns det ingen bas för det nystartade företaget att utvecklas från (Hackett & Dilts, 2004).

Olika inkubatorer har olika strategier när de väljer ut vilka nystartade företag de kommer att hjälpa. Abetti (2004) förklarar att det finns särskilda regler och instruktioner som inkubatorerna använder för att ge alla sökande företag samma förutsättningar, primärt genom att utvärdera styrkan av affärsidén samt möjligheter att förverkliga det inkuberade företagets affärsplaner. Bergek och Norrman (2008) kallar denna urvalsstrategi för *picking-*

the-winners, att välja ut ett fåtal nystartade företag som bäst uppfyller inkubatorns kriterier för att genomgå inkubation. I kontrast till detta bygger strategin *survival-of-the-fittest* på att inkubatorer tar in ett större antal nystartade företag, och tillåter marknaden hjälpa dem med urval genom att skilja vinnare från förlorare (Bergek & Norman, 2008). Stora andelar av de antagna företagen går i konkurs eller tvingas lämna inkubatorn i detta urvalssätt.

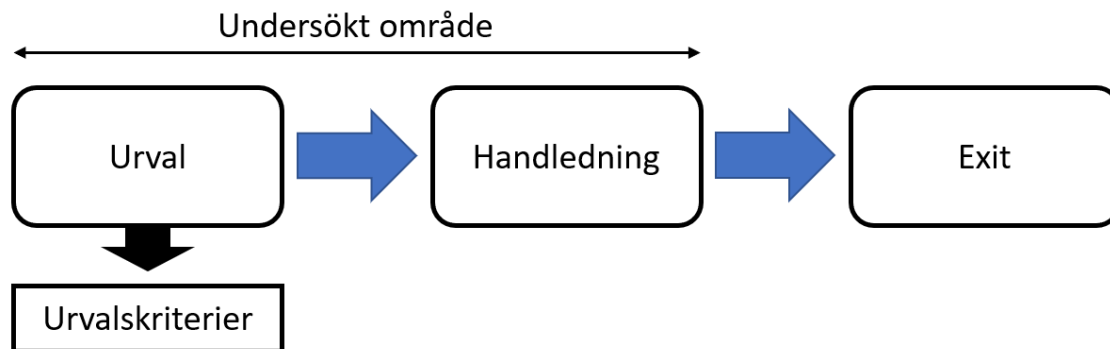
Utöver dessa urvalssätt kan inkubatorer enligt Bergek och Norrman (2008) fördelas baserat på vilka kriterier som prioriteras hos inkubatorn; urval som främst baseras på affärsidé eller urval som främst baseras på entreprenören. Att fokusera på affärsidén kräver att inkubatorns handledare har kunskap och erfarenheter från de affärsområden de utvärderar idéer inom. Å andra sidan krävs det att inkubatorer med ett entreprenörsfokuserat urval har förmågan att kunna bedöma entreprenörens personlighet (Bergek & Norman, 2008). De entreprenörsinriktade inkubatorerna bör även vara kunniga i affärsutveckling så att de kan utvärdera entreprenörens kompetens inom detta.

Modell 2 sammanfattar dessa olika urvalsstrategier hos inkubatorer till en fyrfältsmodell, som övergripligt förklarar olika variationer av urval som sker hos inkubatorer.

	Survival of the Fittest	Picking the Winners
Idéfokuserat urval		
Entreprenör-fokuserat urval		

Modell 2: Urvalsstrategier i inkubatorer. Återgiven av författarna, baserad på Bergek och Norrman, 2008.

Urvalskriterier är den enda centrala komponenten som identifierats i urvalsprocessen, vilket illustreras i Modell 3.



Modell 3: Centrala komponenter av urvalet. Skapad av författarna.

2.3.2 Handledning

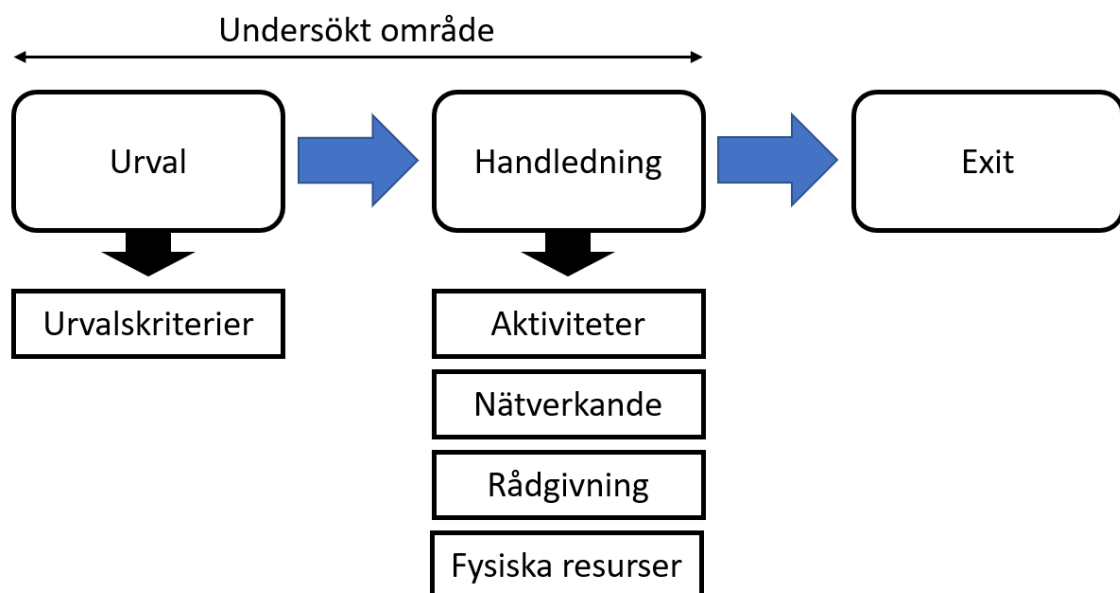
Den viktigaste fasen inom inkubationsprocess är handledningen, eftersom den fortgår under hela den tid som ett inkuberat företag befinner sig hos inkubatorn (Peña, 2004). Inkubationsprocessen bör enligt Deiacco och Bager-Sjögren (2018) bistå de inkuberade företagen med affärsrådgivning som stärker deras affärsidéer. Inkubatorer stödjer inkuberade företag under handledningsperioden genom att utbilda entreprenörer i ämnen som företagsstyrning, idéutveckling och marknadsföring baserat på brister i de inkuberade företagens ägare. Dessutom hjälper handledarna de inkuberade företagen genom att erbjuda tjänster rörande allmänna affärsfrågor som redovisning, juridiska frågor och finansieringsstöd (Bergek & Norman, 2008). Handledaren fungerar även som en mentor för entreprenörerna, som kan diskutera osäkerheter och frågor som uppkommit i deras dagliga arbete med en mer erfaren person (Abetti, 2004). Detta stöd ger även de inkuberade företagen ett psykologiskt stöd genom ökad motivation och självsäkerhet, vilket kan entreprenörerna och deras nya företag att överleva på marknaden (Al-Mubaraki & Busler, 2013).

Hur involverade inkubatorns handledare är i de inkuberade företagens handledning varierar. Bergek och Norrman (2008) definierar två extremer som de flesta inkubatorer finner sig emellan. Vissa handledare arbetar med schemalagda stödssessioner och seminarium där de vägleder sina inkuberade företag aktivt genom hela processen. Andra lämnar sina inkuberade företag helt på egen hand, och hjälper dem endast på entreprenörernas egna initiativ.

Bergek och Norrman (2008) gör även en tydlig distinktion mellan nätverkande (processen för en inkubator att finna personer till sitt kontaktnätverk) och nätverksförmedling (som beskriver inkubatorers funktion av att ansluta inkuberade företag till omvärlden eller varandra). Nätverksförmedling hjälper de inkuberade företagen att kunna utnyttja olika entreprenöriella talanger och resurser, minskar osäkerheten inom komplicerade processer och ökar dessutom chansen att de inkuberade företagen kan bemötas korrekt av den externa marknaden.

Eftersom ett huvudsakligt syfte med företagsinkubation är att fylla de kunskaps- och behovsluckor som inkuberade företag har i sina tidiga skeden betonar Rice (2002) att inkubatorer behöver kunna ansluta entreprenörer till kontakter som kan hjälpa entreprenörerna med att stänga dessa luckor. En annan viktig sorts kontakter att ha är finansiärer, som kan sponsra de inkuberade företagen och driva deras affärsidé vidare (Roininen, 2009). Ayatse m.fl. (2017) förklarar att det är väldigt viktigt för de inkuberade företagen att inkubatorer utnyttjar kunskaperna från deras externa expertnätverk. Detta hjälper dem att undvika misslyckande genom att öka deras tillgång till nätverksresurser. Det finns enligt Rice (2002) risk för att kontakterna i en inkubators nätverk inte alltid är engagerade i sitt stöd till företagen till följd av att de ofta inte kompenseras monetärt för sin hjälp. Dessutom kan entreprenörerna i de nystartade företagen ibland ha bristande intresse för att upprätta kontakter med främmande partners, eller sakna kompetensen för att kunna nyttja sina kontakter till fullo.

Modell 4 nedan är en vidareutveckling av Modell 3, och illustrerar även de centrala komponenterna av en inkubators handledningsprocesser.



Modell 4: Centrala komponenter av inkubationsprocessen. Skapad av författarna.

2.4 Mål hos inkubatorer

Det huvudsakliga målet hos inkubatorer enligt Peña (2004) är att producera framgångsrika, lönsamma och fristående företag genom att stödja nystartade företag som har det svårt att komma igång med sina verksamheter. Syftet med det stöd som inkubatorer ger beskrivs av Al-Mubaraki och Busler (2011) som att vårda affärsidéer hos nystartade företag. Rice (2002) förklarar det huvudsakliga målet med inkubation som överlevnad och utveckling av de inkuberade företagen på ett hållbart sätt. Dessa förklaringar av inkubatorers mål är mycket lika varandra, men lyfter alla säregna aspekter som kan återfinnas hos inkubatorer. Al-

Mubaraki och Busler (2013) har påvisat att dessa övergripande mål har positiv inverkan på regional utveckling genom skapande av arbetstillfällen, tillväxt i nya företag och ökad innovation.

Enligt von Zedtwitz (2003) har olika typer av företagsinkubatorer helt annorlunda konkurrensfördelar och målsättningar. von Zedtwitz typologier innefattar visserligen vinstdrivande inkubatorer, men även regionala och universitetsbaserade inkubatorer som har särskilts utifrån sina fokusområden och funktion. De artiklar som beskriver varierande målsättningar (Aernoudt, 2004; Theodoraki, 2020; von Zedtwitz, 2003) undersöker klassificeringar av inkubatorer, och där finns sällan ett särskilt stort fokus på de olika typernas inkubationsprocesser. På samma sätt utelämnas målsättningen generellt från artiklar rörande inkubationsprocessens utformning (Ayatse m.fl., 2017). Inkubationsprocessens koppling till inkubatorns målsättning diskuteras inte i detalj, och det beror sannolikt på att en majoritet av forskare utgår ifrån antagandet som Lindelöf och Löfsten (2005) beskriver: Att inkubatorers övergripande mål alltid överensstämmer. Det har även sannolikt till viss del med att göra att det inte finns några allmänt accepterade grunder att utvärdera inkubatorernas måluppfyllelse på (Phan m.fl., 2005). Mycket få forskare gör uttryckligen antagandet att kopplingar finns mellan inkubatorers mål och inkubationsprocess. Peters m.fl. (2004) vittnar om att handledningens utformning *troligen* matchas mot inkubatorns övergripande mål och styrstruktur, och von Zedtwitz (2003) kopplingar har sedan tidigare beskrivits i detalj.

3. Teoretisk referensram del 2: Mål i organisationer

Detta kapitel är det andra av två kapitel som återger uppsatsens teoretiska referensram, och är dedikerat till teori om målsättning. Här diskuteras olika sorters mål, processer för målformulering i organisationer och dess komplexitet samt hur mål kan påverka en organisations arbetsprocesser. Avslutningsvis sammanställs en analysmodell för att tydliggöra de kopplingar mellan inkubationsprocessen och målsättning som undersöks senare i uppsatsen.

3.1 Olika sorters mål

Mål i en organisation är ämnade att skapa ett gemensamt ändamål för organisationens medlemmar att sträva mot (Houston m.fl., 2010). Det finns en stor mängd olika sorters definierade mål inom organisationsteorin som fyller olika funktioner. Vi har valt att förklara skillnader i funktion mellan olika sorters mål och sammanställt dem under två benämningar: Övergripande mål och specifika mål.

3.1.1 Övergripande mål

En organisation har alltid en mening med att existera, och när den först skapas så sker detta ofta utifrån ett grundande syfte (Drori & Honig, 2013). Utifrån det här syftet, organisationens mission och tillhörande vision för framtiden, formuleras ofta mål av organisationens ledande aktörer eller styrelse som organisationen i stort vill uppnå (Houston m.fl., 2010; Linder & Foss, 2018). Dessa mål tenderar att vara abstrakta och svåra att mäta, men syftar till att hjälpa företaget definiera vad de eftersträvar och motivera dess existens. En vanligt förekommande benämning av denna typ av mål är *organisationsmål* (Linder & Foss, 2018; Perrow, 1961; Thompson & McEwen, 1958). Shinkle (2012) definierar dessa organisationsmål som "*desired performance levels in specific organizational outcomes*" (s.416), mer eller mindre vart organisationen vill nå. Jämförelsevis definierar March och Simon (1958, i Linder & Foss, 2018) organisationsmål som mål utan tydliga mätbara resultat. Simon (1964) förklarar organisatoriska mål snarare som en samling avgränsningar som en organisation bestämmer sig att utgå ifrån, exempelvis genom att begränsa sina utgifter så att räkningar kan betalas i tid. Houston m.fl. (2010) använder sig av benämningen existensmål, men deras definition är näst intill identisk Shinkles (2012) definition av organisatoriska mål. Existensmål tar enligt Houston m.fl. (2010) mycket inspiration från företagets vision och mission, men baseras också bland annat på de personliga värderingar som finns i företagets ledning. Det är därmed omöjligt att undvika en viss bias i formuleringen av en organisations existensmål, som generellt baseras på ledningens tidigare egna erfarenheter och agendor (Houston m.fl., 2010).

Dessa abstrakta typer av mål kommer i uppsatsen att samlas under namnet övergripande mål. Benämningen fångar de omfattande aspekter en organisation strävar efter i stort genom dess formulering, och det underlättar för analys i uppsatsen med ett övergripande begrepp. Ett återkommande övergripande mål inom många organisationer handlar om lönsamhet för ägare (Grant, 2016), men detta mål är självklart inte applicerbart för organisationer som inte tar ut vinst. Icke-vinstdrivande organisationer har en därför en större utmaning när det kommer till målsättning (Merchant & van der Stede, 2017), särskilt eftersom de utan sitt fokus på sina ägare har svårare att prioritera sina intressenters intressen (mer om detta senare).

3.1.2 Specifika mål

Ett företags övergripande målsättningar och visioner kan ofta vara förvirrande för medlemmar i organisationen som arbetar närmare processerna, eftersom det kan vara svårt för de anställda att urskilja hur deras arbete bidrar till att uppfylla de övergripande målen (Kaplan & Norton, 1996; Merchant & van der Stede, 2017). Även om anställda är medvetna om företagets övergripande mål så måste dessa mål enligt Kaplan och Norton (1996) översättas till mål som anställda och processenheter effektivt kan använda sig av. Perrow (1961) kallar dessa mål för *operativa mål*, och beskriver deras roll som just att specificera organisationens övergripande mål. Utöver existensmålen som tidigare lyfts beskriver Houston m.fl. (2010) två andra typer av mål som delar likheter med Perrows operativa mål; *aktivitetsmål* och *resursmål*. Dessa sorters mål är mindre abstrakta och kan ofta kvantifieras för att mätas och utvärderas. Aktivitetsmålen riktas mot utformningen av organisationens processer (exempelvis '*vi ska ha låga kostnader i våra produktionslinjer*'), medan resursmålen fokuserar på de materiella och immateriella tillgångar som organisationen vill ha tillgängliga (exempelvis '*vi behöver 500 ton grus varje månad*'). Återigen är syftet att underlätta för organisationen att utvärdera om dess övergripande mål uppfylls genom organisationens arbete. Gross (1969) kallar denna sorts mål för *output-mål*, mål som har en tydligt definierad effekt eller slutgiltig produkt, och skiljer dessa från så kallade *stödmål*. Stödmålen motsvarar slutmålen hos de som ansvarar för organisationens aktiviteter, och skulle i denna uppsats snarare definieras som en typ av övergripande mål.

På samma sätt som de övergripande målen sammanfattats samlas dessa mål under namnet specifika mål. De specifika målen riktas som namnet antyder specifikt mot vad de ska uppnå. Specifika mål måste också formuleras något försiktigare, eftersom de ofta används som grund för bedömning av prestation inom organisationen (Kaplan & Norton, 1996). Det är därför viktigt att de bland annat kan nås och överensstämmer med organisationens egna samt nationella regler och lagar (Houston m.fl., 2010). De specifika målen fyller även en viktig psykologisk funktion i och med att de kan öka arbetsviljan hos organisationens anställda (Locke & Latham, 1990).

3.2 Hur skapas mål?

Houston m.fl. (2010) beskriver målformulering hos organisationer som en process, och menar att det krävs ett dynamiskt processperspektiv som illustrerar olika faktorerers inverkan för att kunna förstå hur organisationer sätter sina mål. Målformuleringsprocessen bör utformas baserat på organisationens struktur samt dess interna kunskaper. Dessutom påverkas ledningens beslut av deras tidigare erfarenheter och tolkningar av omvärlden när det gäller formulering av övergripande mål och strategier för att uppnå dessa mål.

Det finns flera olika faktorer som kan påverka den organisatoriska målformuleringen enligt Houston m.fl. (2010). Den faktor som i huvudsak påverkar målsättningen enligt Houston m.fl. (2010) är vad organisationer har för syfte och ambition. Organisationer behöver ha dessa faktorer i åtanke när de formulerar sina mål. Att tänka på uppdragen och ambitionen skapar en känsla av vad de har för syfte och identitet. Samtidigt kan fokuset på ambition och syfte leda till konflikter inom organisationen (Ketokivi & Castaner, 2004). Det kan finnas motstridiga mål bland målen hos organisationens högsta ledning och målen hos chefer i lägre nivåer. Även individuella mål hos ledningens medlemmar kan ge upphov till konflikter (Houston m.fl., 2010).

Houston m.fl. (2010) beskriver tre vanligt förekommande processer av målformulering. Dessa processer utesluter inte varandra utan samtliga tre kan förekomma samtidigt inom en organisation. Målformuleringsprocesserna benämns *överföring*, *inflytande* och *anpassning*.

Den vanligast förekommande formen av målformulering inom organisationer är överföring. Här utgör övergripande mål som formulerats i en organisations toppskikt en tydlig utgångspunkt för de mer specifika mål som formuleras för organisationens aktiviteter och processer (Houston m.fl., 2010). Denna top-down process underlättar för organisationer att skapa en tydlig struktur i sina arbetsprocesser och förbättra kongruensen i dess målsättning. Denna process påminner mycket om Kaplan och Nortons (1996) uppmaningar till att översätta övergripande mål till mer specifika. Rainey och Jung (2015) förklarar även att mål kan formuleras i kedjor, där vissa mål måste uppfyllas för att andra ska bli nåbara. Flamholtz m.fl. (1985) menar att formuleringen av specifika mål sker utifrån organisationens unika kontext, som innefattar dess strategi och övergripande mål.

Samtidigt kan målsättningar i företag uppstå nedifrån. Mintzberg (1987) beskriver emergent strategies som arbetssätt och strategier som uppstått utifrån anställdas tolkningar av sitt företags målsättning. Dessa arbetssätt har potential till att få inflytande i målsättningen 'högre upp' inom organisationen. Nya sätt att arbeta på, exempelvis spontant upptäckta

processer som är mer effektiva än de som tidigare använts, blir ofta integrerade i organisationens arbetssätt (Dosi & Marengo, 2007).

Utöver de målformuleringsprocesser som utgår ifrån organisationens interna omständigheter finns externa faktorer som kan vara nödvändiga för ett företag att anpassa sig till. Houston m.fl. (2010) beskriver anpassning som just detta; att organisationens mål ändras eller justeras på grund av faktorer som inte är direkt kopplade till organisationen. Anpassningen till externa faktorer är även en viktig faktor när det gäller processen för att sätta upp ett mål. Dessa mål måste även kontinuerligt uppdateras till följd av dessa externa faktorer (Kaplan & Norton, 1996). Att sätta upp specifika och utmanande mål är positivt relaterat till prestanda på makronivå och en effektiv planering (Smith m.fl., 1990).

3.3 Vem sätter målen?

Begreppet stakeholder theory har populariserats av bland annat Donaldson och Preston (1995). De förklarar begreppet som ett antagande att alla organisationer har en stor mängd olika intressenter som har intressen och ambitioner som kan främjas genom att samarbeta med organisationen i fråga. Puyvelde m.fl. (2012) fördelar dessa intressenter i interna och externa intressenter. Interna intressenter utgörs av organisationens anställda och dess ledning, medan externa intressenter innefattar många olika grupper som inte är direkt anställda inom organisationen, men som har anledningar till att följa eller influera organisationens beteende. Finansiärer, förmånstagare och andra organisationer som samarbetar eller konkurrerar med organisationen i fråga är några exempel.

Interna intressenter är som vi tidigare beskrivit de som traditionellt sköter målformuleringen i organisationer (Perrow, 1961). Organisationens ledning ansvarar, som benämningen antyder, på att fatta beslut och rikta vilket håll som organisationen ska röra sig mot (Grant, 2016). Flera forskare (Houston m.fl., 2010; Kaplan & Norton, 1996) menar även på att samarbete mellan ledningen och 'lägre nivåer' inom organisationen leder till bättre eller mer realiserbara målsättningar.

De externa intressenterna kan också ha stort inflytande på de mål som sätts i organisationer (Houston m.fl., 2010; Thompson & McEwen, 1958). Wellens och Jegers (2014) menar exempelvis att statliga finansiärer kan ha ett stort inflytande på styrning och målsättning i icke-vinstdrivande organisationer, eftersom många organisationer förlitar sig på statlig finansiering för att kunna driva sina verksamheter. De beskriver även att forskningen är otydlig kring huruvida förmånstagare till icke-vinstdrivande organisationer bör delta i målformulering i organisationen. Även om förmånstagare anser sig veta sina egna behov bäst ifrågasätter Voss & Voss (2000, i Wellens & Jegers, 2014) huruvida förmånstagare har

kompetens och kan vara oberoende nog för att faktiskt bidra till effektiva mål i en organisation.

3.4 Målens påverkan i organisationer

Locke och Latham (1990) har påvisat att specifik och tydlig målsättning leder till högre motivation och bättre prestation inom en organisation, både på individnivå och för hela affärsenheter. Övergripande mål kan däremot skapa förvirring hos organisationens anställda och även mellan ledningens medlemmar om målen inte kommuniceras tydligt mellan dem (Houston m.fl., 2010).

Kim och Lee (2010) beskriver en trend av övergång till ett större fokus på att följa krav från statliga finansiärer i icke-vinstdrivande företag istället för att uppfylla den egna organisationens mål och visioner. När det gäller förhållandet mellan organisationer och deras anställda har flera forskare enligt Wellens och Jegers (2014) betonat ett behov av anpassning mellan de anställdas värderingar och behov och organisationens uppdrag. Dessutom finns det ett tydligt samband mellan hur tydliga målen i organisationens olika skikt är och prestation. Ett tydligt organisatoriskt mål påverkar hur det uppfattas i andra arbetsenheter på ett positivt sätt, vilket leder till högre arbetsmotivation hos de anställda (Rainey & Jung, 2015). Flera forskare (Latham m.fl., 1975; Smith m.fl., (1990) beskriver hur mål i en organisation också positivt kan relateras till de anställdas prestationer. Mål är alltså en mycket avgörande faktor för att uppnå organisationens önskade resultat (Slotegraaf & Dickson, 2004).

Det finns mycket teori om relationen mellan mål och motivation samt prestation, som beskrivits ovan. När det kommer till en direkt koppling mellan målsättning och processutformning är den teoretiska grunden skakigare. Styrningsforskare menar att mätbara specifika mål uppmuntrar organisationer att arbeta med de aktiviteter som bidrar till att mål kan nås (Kaplan & Norton, 1996; Merchant & van der Stede, 2017). Mantrat *'what gets measured gets done'* antyder på att organisationers specifika mål påverkar vad som "görs" i en organisation (Bevan & Hood, 2006; Merchant & van der Stede, 2017). Markman och Brendl (2000) menar på att aktiviteter relaterade till ett specifikt mål kommer att påverkas när målet tagits i användning, men hur de påverkas beskrivs inte. Flamholtz m.fl. (1985) beskriver på ett liknande sätt att målformulering i en organisation är en inflytelserik faktor för hur organisationens processer utformas.

När det gäller de övergripande målens direkta kopplingar till processer är de teoretiska grunderna än mer otydliga. En organisations formulerade strategi (Grant, 2016), och de övergripande mål som sammanfaller med denna (Houston m.fl., 2010), motiverar varför organisationen existerar. Lawler och Boudreau (2012) beskriver slutligen att en

organisationens strategi och processdesign bör överensstämma för att organisationen ska kunna drivas effektivt, men förklarar inte hur detta bör ske.

3.5 Utformning av analysmodell

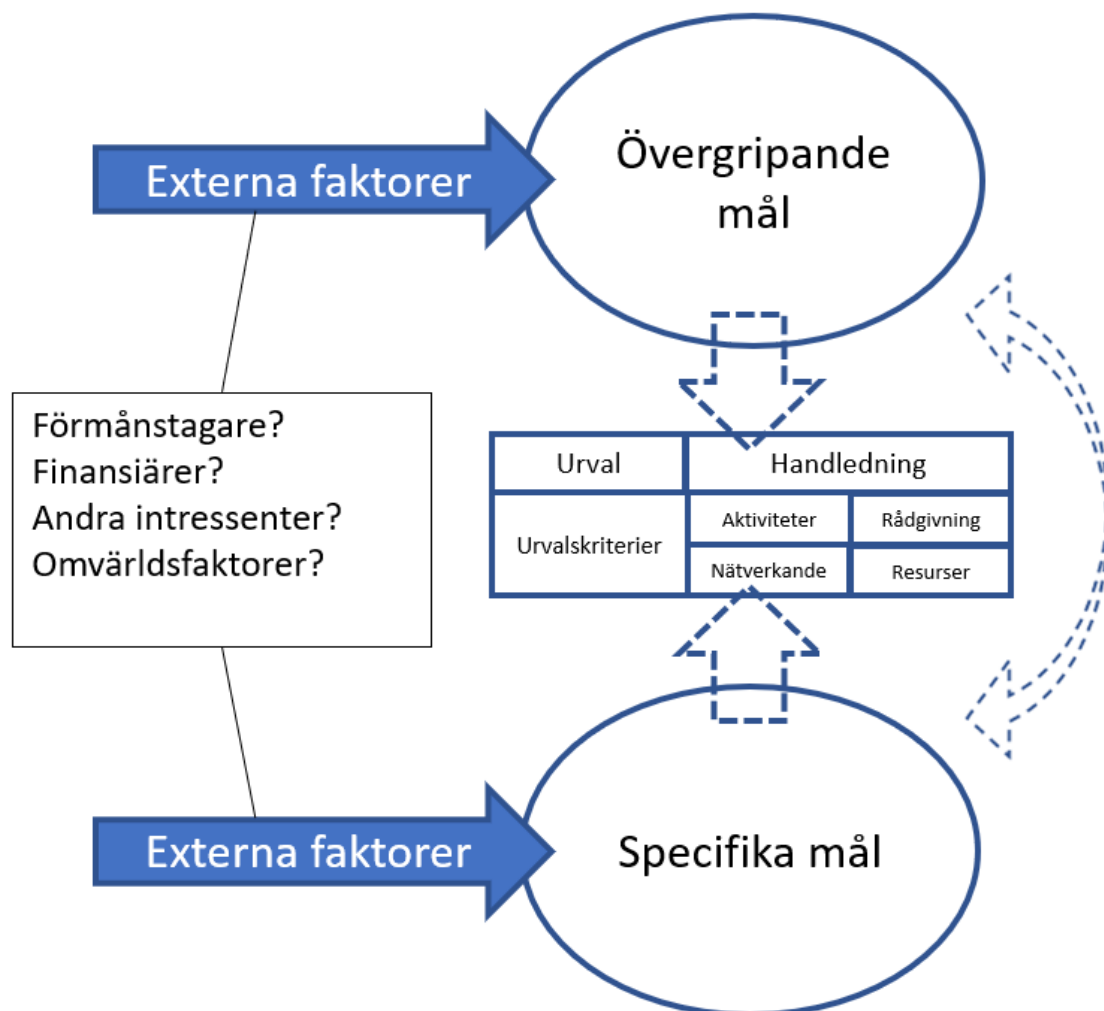
Med syftet i åtanke har vi valt att utforma en egen analysmodell, Modell 5, för att möjliggöra en analys om målsättningen har en direkt påverkan i de svenska inkubationsprocesserna. Det är viktigt att lyfta att vissa av de teorier som använts i utformandet av analysmodellen inte är specifikt utformade för icke-vinstdrivande organisationer (bl.a. Donaldson & Preston, 1995; Houston m.fl., 2010; Kaplan & Norton, 1996), men vi gör antagandet att deras teorier är applicerbara till icke-vinstdrivande organisationer.

Modellens center är självfallet inkubationsprocessen. Utifrån antaganden som bland annat von Zedtwitz gjort, i kombination med teori om målsättningens inverkan på processutformning (Houston m.fl., 2010; Markman & Brendl, 2000), görs antagandet att inkubatorernas målsättningar har direkt påverkan i utformningen av deras inkubationsprocesser. Inkubationsprocessens centrala komponenter som sammanfattats i Modell 4 har använts för att illustrera inkubationsprocessen i Modell 5.

Uppsatsen syftar som bekant inte till att definiera olika sorters mål i detalj, utan snarare att analysera hur dessa mål påverkar inkubationsprocessen hos svenska inkubatorer. Det är dock fortfarande viktigt att förklara skillnaderna mellan olika sorters mål, eftersom de har annorlunda funktioner och formuleras på olika grunder (Linder & Foss, 2018; Simon, 1964). Därför har organisationens mål fördelats till övergripande mål och specifika mål. Som Houston m.fl. (2010) beskrivit kan de övergripande målen ha stort inflytande på de specifika, och vice versa. Därför finns även en pil på modellens högra sida som illustrerar en undersökt koppling mellan dessa.

Externa faktorer och omständigheter kan som bekant också ha stor effekt på målformuleringen hos organisationer. I kontexten av icke-vinstdrivande inkubatorer blir externa intressenter en mycket viktig faktor att lyfta, då de har ett stort inflytande över icke-vinstdrivande organisationer (van Puyvelde m.fl., 2012). Houston m.fl. (2010) har även beskrivit att omvärldsfaktorer som marknadsförändringar och konkurrenter har kraftig påverkan på organisationers målsättning. Dessa externa faktorer har inflytande på både organisationens övergripande mål och dess mer specifika sådana.

De fyllda pilarna i Modell 5 motsvarar en direkt påverkan. Ovan har vi redogjort för kopplingen mellan modellens olika delar, och kopplingarna mellan externa faktorer och mål är tydligt bevisad i teorin. Målsättningens påverkan på inkubationsprocessen är däremot inte bevisade, och därför används streckade pilar för att illustrera denna osäkerhet. Kopplingen mellan övergripande mål och specifika mål finns beskriven, men inte specifikt i inkubationskontexten. Vi har därför valt att även lämna sammankopplingen mellan målsorterna utan fyllning och undersöka om denna koppling förekommer hos inkubatorerna.



Modell 5: Målsättningens påverkan på inkubationsprocessen. Skapad av författarna.

4. Metod

Detta kapitel innehåller en beskrivning av de tillvägagångssätt och perspektiv som vi utgått ifrån i uppsatsens utformning. Utifrån uppsatsens inledande kapitel motiveras val av studiedesign och metod för empiriinsamling. Dessutom diskuteras forskningsetiska aspekter för att säkerställa att uppsatsen inte åstadkommer skada för någon. Kapitlet avslutas med en argumentation kring uppsatsens relevans och kvalitet.

4.1 Vetenskapligt perspektiv

Denna uppsats utgår utifrån ett tolkande perspektiv (Bryman & Bell, 2017). Människor och deras åsikter är flexibla, och befinner sig i ständig förändring tack vare sina medmänniskors och samhällets påtryckningar. Till följd av denna ständiga förändring existerar inte en specifik verklighet inom samhällsvetenskapen på samma sätt som i naturvetenskapen, där exakta resultat upprepat kan beräknas så länge den data som krävs finns tillgänglig. Verklighetsuppfattningen varierar istället mellan olika individer baserat på deras individuella erfarenheter (Kaushik & Walsh, 2019). Denna världsvy delar flera likheter med det ontologiska perspektivet konstruktionism, som just bygger på idén att företeelser och dess mening kontinuerligt skapas av sociala aktörer (Bryman & Bell, 2017). Dessa konstruktioner av verkligheten som vi skapar tvingas konstantt revideras till följd av nya sociala trender och åsikter som vi dagligen stöter på. Samtidigt kan de konstruerade verkligheterna överlappa varandra eftersom upplevelser och dess underliggande faktorer kan överensstämma till en viss grad. Detta innebär att resultat från tolkande uppsatser som denna kan generaliseras, även om resultaten bygger på ett mindre urval (Flyvbjerg, 2006). Det realistiska perspektivet menar snarare på att det endast finns en verklighet som teoretiker ska utgå ifrån i sin formulering av teorier (Bryman & Bell, 2017), och känns därför inte så passande till denna undersökning. Även om uppsatsens resultat kan generaliseras är kontexten från inkubatorerna unik i sitt slag, och för så bra resultat som möjligt hade en liknande undersökning som denna behövt göras i det område som modellen önskas appliceras till.

Vi arbetar även utifrån vad Cunliffe (2011) beskriver som en dubbel hermeneutik. Uppsatsens resultat och argumentation (vår tolkning av verkligheten) baseras på den information och de åsikter som de deltagande respondenterna delgivit (deras tolkning av verkligheten). Respondenternas perspektiv har gett oss en djup insyn i deras målsättningar och inkubationsprocess som vi inte kunnat ta del av annars, och vi har samtidigt kunna nyttja vår teoretiska bakgrund för att se samband och dra slutsatser kring dessa. Det finns såklart en viss risk för bias i detta arbetssätt, men vi har gjort vårt yttersta för att undvika att låta våra personliga åsikter påverka argumentationen.

4.2 Studiedesign

4.2.1 Kvalitativ metod

Groenewald (2004) definierar fenomen som *verklighet*, och menar att fenomenen i sig kan dölja många oväntade insikter för den som inte undersöker dem närmre. För att göra en sådan undersökning krävs dock rika empiriska beskrivningar av fenomenet och dess kontext (Bryman & Bell, 2017; Groenewald, 2004). Denna studie syftar till att illustrera fenomenet *hur målsättning påverkar inkubationsprocessen hos svenska inkubatorer*. Eftersom kvalitativa metoder enligt Jacobsen (2002) syftar ofta till att illustrera unika fenomen har uppsatsen utformats som en kvalitativ studie. Medan kvantitativa metoder innebär ett fokus på orsakssamband och generaliseringar skapade utifrån numerära data undersöker kvalitativ forskning oftast verbal eller skriven information för att skapa mer detaljerade återgivningar av det studerade området (Bryman & Bell, 2013). När det gäller hur insamlings- och analysmetoderna utformas är vår kvalitativa undersökning mindre strukturerad förhållandevis till en kvantitativ sådan. Den mer flexibla strukturen öppnar för större frihet i vårt arbetssätt och kan innebära slutsatser som varit oväntade när arbetet startats. Rienecker och Jørgensen (2017) beskriver att "*Kvalitativa metoder går på djupet*". Denna djupdykning är ämnad för att skapa insikt i praktiken, och är minst lika viktig för utveckling av ny teori som den bredare och mer omfattande kvantitativa forskningen (Flyvbjerg, 2006).

En statistisk undersökning av skillnader och likheter mellan målsättningar hos olika inkubatorer skulle absolut vara intressant för en generaliserbar kartläggning av målsättning hos svenska inkubatorer, men då kan orsakerna till dessa skillnader inte undersökas djupare utan att genomföra en undersökning med en så kallad *mixed method*. En uppsats baserad på mixed methods innehåller både kvantitativa och kvalitativa datainsamlingsmetoder (Bryman & Bell, 2013). Vi upplever att en mixed method-undersökning inte är möjlig att genomföra utifrån uppsatsens tidsram och avgränsar oss därför till att endast nyttja kvalitativa metoder.

4.2.2 Iterativt arbetssätt

Uppsatsens syftesformulering och frågeställningar har utformats ifrån teori rörande företagsinkubation och mål inom organisationer. Utifrån vår initiala syftesformulering har vi sedan konstruerat verktyg för att samla in empiriska data. Detta tyder på ett deduktivt arbetssätt - att utforma hypoteser utifrån teorin för att sedan pröva hur pass sanningsenliga dessa är i praktiken (Bryman & Bell, 2017). Samtidigt har vi arbetat induktivt - uppsatsens resultat och slutsatser baseras mer eller mindre i sin helhet på de empiriska observationer som vi gjort. Detta arbetssätt är passande med den kvalitativa undersökningsprocessen i åtanke, eftersom kvalitativa data tenderar att ge större mängder av kontextuell information.

En kombination av deduktiva och induktiva arbetssätt kallas av Bryman och Bell (2017) för en abduktiv ansats. Den abduktiva ansatsen har i vårt fall inneburit ett iterativt arbetssätt: I

sitt startskede har uppsatsen utgått ifrån en deduktiv formulering av teori, men efteråt har vi tillåtit justering av de formulerade forskningsfrågorna eftersom det varit svårt att förutse de exakta resultaten som uppsatsen skulle nå innan den empiriska datainsamlingen slutförts. Nya insikter under uppsatsens skrivprocess har alltså inneburit omformuleringar av våra initiala frågeställningar. Det iterativa arbetssättet tillät oss även att återgå till referensramen och lägga till eller ändra delar av den för att skapa en bättre förståelse av områden som visat sig vara viktiga utifrån uppsatsens empiriska data.

4.2.3 Små-N-studie

Enligt Jacobsen (2002) är det svårt att tydligt identifiera ett fall. Eftersom studien fokuserar på olika typer av icke-vinstdrivande inkubatorer, så skulle en flerfallstudie överensstämma bättre med uppsatsens syfte än en singular fallstudie. Studiens syfte passar dock inte med en flerfallstudie heller. Studien fokuserar specifikt på att undersöka hur svenska inkubatorer sammankopplar sina målsättningar och processer. Att undersöka ett fenomen som detta görs bättre genom så kallade små-N-studier. Små-N-studier passar enligt Jacobsen (2002) bäst för studier som undersöker ett specifikt fenomen i behov av en detaljerad beskrivning. Fenomenet behöver även illustreras från olika utgångspunkter, vilket vi gör genom att undersöka flera olika typer av icke-vinstdrivande inkubatorer. Namnet 'små-N-studie' bygger på att undersökningen baseras på ett fåtal enheter, oftast inte fler än fem eller tio (Jacobsen, 2002). Bortsett från objektet som undersöks finns få tydliga gränser mellan små-N-studier och fallstudier. Små-N-studier undersöker ofta flera fall för att möjliggöra en djup undersökning av sitt valda fenomen. Detta fenomen får den största vikten snarare än kontexten i det studerade området, men kontexten är fortfarande viktig för att kunna förklara fenomenet (Jacobsen, 2002).

4.3 Urval av respondenter

Vårt urval av respondenter har baserats på syftet och de forskningsfrågor som formulerats. För att kunna ta del av olika synsätt på utformning av svenska inkubatorers inkubationsprocesser och målsättningar krävs att uppsatsens respondenter är delaktiga i just utformningen av dessa processer. Det blir också viktigt att respondenterna har koll på inkubatorernas målsättning. Av denna anledning är exempelvis entreprenörer som genomgår inkubation inte intressanta som respondenter till denna studie. De är endast deltagare i inkubationsprocessen och har inte nödvändigtvis en aktiv roll i dess utformning.

Istället har vi främst sökt efter handledare till företag som genomgår inkubation. Dessa handledare utför merparten av själva inkubationen, och har en aktiv roll i att utforma de processer som drivs i en inkubator. De förväntas besitta mängder av operativ kunskap som skulle vara mycket intressant att ta del av. Chefer och liknande ledande positioner hos inkubatorerna är också intressanta att intervjua, då dessa personer har närmare kontakt med

organisationernas styrelser. De bör därmed ha bättre insikt och kontext till organisationens målsättningar.

Urvalet som vi beskrivit definieras av Bryman och Bell (2017) som ett målstyrt urval. Målstyrda urval baseras till stor del på uppsatsens forskningsfrågor men också på dess begränsningar, bland annat tid och tillgängliga resurser (Oppong, 2013). Vi har därför valt ut grupper av respondenter som vi antar kommer att kunna besvara våra frågor. Vi kom i kontakt med alla respondenter genom två massutskick som riktats mot personer som arbetar med handledning eller innehar chefsroller hos svenska inkubatorer.

Kontaktinformation till respondenterna hittades genom en lista på SISP.se (u.å.), som innehöll medlemmar i en förening för svenska inkubatorer och science parks. Listan innehöll omkring 60 medlemsföretag med länkar till varje medlems hemsida. Vi har tydligt definierat vilken sorts respondenter vi söker, men vi har inte haft ett detaljerat och systematiskt sätt att specifikt välja ut vilka respondenter som kontaktats. Alla personer som kontaktats har valts på måfå utifrån kontaktinformation på respektive inkubators hemsida. Aspekter av urvalet kan därför anses vara slumpmässiga. Vi valde att kontakta fler inkubatorer än vad vi planerat att intervjua eftersom vi förmodade att många av de som kontaktades inte skulle ha intresse eller möjlighet att delta i studien. Totalt kontaktades ett femtiotal personer, varav elva valde att delta i uppsatsens studie. Alla respondenter som kontaktades mottog ett identiskt informationsutskick som förklarade uppsatsens syfte, frågeställningar samt gav lite kontext till vilka sorters frågor som respondenterna förväntades behöva svara på.

Urvalet har utformats efter en villkorlig urvalsprocedur - det innebär att urvalskriterierna har varit öppna till förändring om uppsatsens frågeställningar eller variabler som undersöks ändras under arbetets gång (Bryman & Bell, 2017). Detta beslut fattades i ett tidigt skede till följd av det iterativa arbetssätt som uppsatsen baseras på. Även om uppsatsens syfte skiftade till ett större fokus på inkubatorernas målsättningar under arbetets gång så kvarstod dock kriterierna för urval av respondenter.

4.4 Datainsamling

Vår målsättning under datainsamlingen var att utföra intervjuer tills *mättnad av data* uppstod. Detta sker enligt Oppong (2013) när datainsamlingen slutar ge nya insikter i det ämne som undersöks. Perspektivet av mättnad är ofta sammankopplad med grundad teori (Bryman & Bell, 2017), och även om detta inte är ett arbetssätt som uppsatsen är baserad på ansåg vi teoretisk mättnad som ett bra mål att sikta mot. Teoretisk mättnad uppstod i vårt fall efter vår tionde intervju, men trots detta utförde vi även en elfte intervju. Detta berodde till stor del på att intervjun redan var bokad, och vi ansåg att det inte skadade med ytterligare ett perspektiv på processutformning och målsättning hos en inkubator. Det fanns trots allt potential för åsikter och arbetssätt som vi inte tagit del av tidigare.

4.4.1 Intervjuer

Uppsatsens datainsamlingsmetod har i huvudsak bestått av semistrukturerade intervjuer med respondenter från olika typer av svenska inkubatorer. Målet med dessa intervjuer har varit att få tillgång till beskrivningar av inkubatorernas inkubationsprocesser och målsättningar samt åsikter om dessa från personer som aktivt arbetar med dem.

Intervjuerna har bidragit till uppsatsen genom specifika svar på specifika frågor som vi ställt till respondenterna. Samtidigt tillåter semistrukturerade intervjuer också att kort avleda intervjun på sidospår om nya eller unika perspektiv oväntat framkommer under intervjun (Bryman & Bell, 2017).

På grund av rådande omständigheter relaterade till Covid-19 har vi undvikit vanliga face-to-face intervjuer. Istället har vi använt oss av alternativa internetbaserade former av datainsamling (Lobe m.fl., 2020), och genomfört alla våra intervjuer digitalt via chattprogrammet Zoom. Detta skapade både unika möjligheter och utmaningar. Å ena sidan innebar datainsamlingen via internet en större flexibilitet för respondenterna. De kunde utföra sina intervjuer från hemmet, och vi behövde inte arrangera resor och fysisk utrustning för exempelvis inspelning av intervjuer. Å andra sidan har den sociala distanseringen inneburit unika problem, främst för de internetbaserade intervjuer som genomförts. Vi har bland annat upplevt dålig uppkoppling och bristfällig ljudutrustning hos respondenterna, något som ibland inneburit svårigheter i att uppfatta vad de sagt. Vi vet inte heller om respondenterna har haft samma upplevelse från oss, men denna risk är lägre eftersom vi frekvent använt samma digitala kommunikationsmedel för att diskutera med varandra under uppsatsskrivandet utan att uppleva några problem.

Intervjuerna har baserats på en intervjuguide, vilket innebär att de utgått ifrån en lista med specifika frågor inom de områden som vi undersöker (Bryman & Bell, 2013).

Intervjuguiden innebar en minskad risk för att undersökningsområden glömdes bort under intervjuerna. Samtidigt underlättade guiden för oss att återgå till intervjuens planerade struktur efter en oplanerad tangent. Intervjuguidens utformning har baserats på uppsatsens teoretiska referensram, och ändrades till viss del under undersökningens gång. Bland annat flyttades frågorna om målsättning från slutet av intervjuguiden till början, för att tydliggöra för respondenten att målsättning var ett tydligt fokus i undersökningen. Genom att ställa frågor om inkubatorns målsättning tidigt hoppades vi på att dessa tankar skulle kvarstå till de senare delarna av intervjun. Intervjuguiden finns tillgänglig att läsa i Bilaga 1.

Intervjuerna tog i snitt 45 minuter att utföra. Uppsatsens kortaste intervju med Respondent 1 orsakades av tidspress hos respondenten, och det fanns inte tid att gå igenom hela

intervjuguiden. Inför denna intervju förberedde vi därför ett nedkortat intervjuunderlag för att försöka fånga så mycket information som möjligt på den begränsade tiden.

4.4.2 Uppsatsens respondenter

Totalt har 11 intervjuer med personer aktiva inom svenska inkubatorer utförts. Uppsatsens empiri baseras på intervjuerna med dessa 11 respondenter, varav tio har en handledande roll i en inkubator och två även har ansvarsområden på chefsnivå. Tabellen nedan ger en överblick av våra deltagande respondenter.

Tabell 1: Sammanställning av respondenter.

Respondent	Inkubatorotyp	Roll i inkubator	Intervjulängd
Respondent 1	Områdesfokuserad	Handledare	30 min
Respondent 2	Regional	Handledare	45 min
Respondent 3	Universitetsbaserad	Handledare	45 min
Respondent 4	Regional	Handledare	50 min
Respondent 5	Regional	Chef	50 min
Respondent 6	Regional	Handledare	50 min
Respondent 7	Områdesfokuserad	Handledare	45 min
Respondent 8	Områdesfokuserad	Handledare	50 min
Respondent 9	Områdesfokuserad	Chef & Handledare	35 min
Respondent 10	Regional	Handledare	55 min
Respondent 11	Regional	Handledare	45 min

Vår målsättning har varit att träffa ett flertal respondenter från varje sorts inkubator, vilket hade utgjort en stabil grund för uppsatsens analys genom jämförelser mellan de olika typerna av inkubatorer. Av någon anledning var det dock svårt att få kontakt med inkubatorer som ansåg sig vara universitetsbaserade. Under uppsatsskrivandet har det dock uppdagats att universitetsbaserade inkubatorer är en flyktig klassificering i den svenska kontexten, och därför anser vi inte att detta haft en negativ effekt på uppsatsen. Bortser man från de universitetsbaserade inkubatorerna finns en klar majoritet regionala inkubatorer över områdesfokuserade inkubatorer. Detta beror på viss del på inkubatorernas hemsidor, som givit oss en annorlunda bild av inkubatorn än vad respondenten gjort.

Alla respondenter bortsett från Respondent 5 är aktiva som handledare hos sin inkubator, vilket innebär att de hjälper och aktivt kommunicerar med företag som genomgår inkubation. Respondent 5 har en mer övergripande chefsroll, men är fortfarande delaktig i vissa av inkubatorns processer, exempelvis urvalet av nya företag till inkubatorn. En viss partiskhet har framkommit under intervjuerna, men denna har främst varit riktad mot andra inkubatorer och organisationer än respondentens egna. En majoritet av respondenterna har exempelvis beskrivit sin egen inkubationsprocess som bättre än andra aktörers motsvarigheter. Samtidigt har flera respondenter även delat med sig av brister och problem som upplevts inom sin egen inkubator. Utifrån detta anser vi att det inte finns tydliga anledningar att misstänka att respondenterna givit oss en förvrängd bild av sina erfarenheter och tankar.

4.4.3 Litteratursökning

Även om denna uppsats utformats som en små-N-studie, finns det inga hårda gränser mellan fallstudier och små-N-studier (Jacobsen, 2002). Utformningen av fallstudier och små-n-studier är mycket lika, och den avgörande skillnaden är som sagt fokusområdet: Ett fenomen, eller ett/flera fall. Utifrån detta anser vi att metodteori om fallstudier även bör vara applicerbar till små-N-studier.

Utöver semistrukturerade intervjuer har en litteratursökning gjorts efter forskningsartiklar och böcker som varit relaterade till ämnet som undersöks. Datainsamlingen till en fallstudie bör enligt Williams (2007) vara omfattande och bestå av flera typer av källor. "Case studies begin with theory" (Johnston m.fl., 1999). Även här betonas starkt att fallstudier styrs av det undersökta områdets tidigare forskning. Uppsatsens litteratursökning utfördes systematiskt och sökte främst information om målsättning och inkubationsprocessen (Rienecker & Jørgensen 2017). Sökmotorn för Linköpings universitetsbibliotek (Unisearch) och Google Scholar har främst använts i sökandet efter relevanta källor med hjälp av specifika nyckelord som 'business incubator' och 'organizational goals'. Att gå igenom den existerande litteraturen är viktigt för att ta reda på vad som redan finns i litteraturen om ämnet (Bryman & Bell, 2013). För att begränsa antalet relevanta träffar inom de databaser som använts har även mer specifika söktermer brukats, exempelvis:

"business incub" AND "entrepreneur*" AND (network* OR (coach* OR mentor*) OR selec*).*

Alla forskningsartiklar, böcker och liknande material som kom oss till nytta sammanställdes i en tabell med källhänvisning och en kort sammanfattning. På så sätt hade vi lätt tillgång till alla teoretiska dokument vid behov.

4.5 Dataanalys

Uppsatsens analys bygger på en beskrivning av olika svenska icke-vinstdrivande inkubatorers målsättningar och deras inkubationsprocesser. För att kunna transkribera och sedan analysera respondenternas svar utan att missa viktig information har alla intervjuer spelats in som videoinspelningar, antingen genom Zooms inbyggda inspelning eller med hjälp av tredjepartsprogrammet OBS. Att ha videoinspelningar av sina intervjuer hjälper forskare enligt Jacobsen (2002) att kunna analysera olika situationer med ett öppet sinne.

Alla intervjuer har så snart som möjligt efter intervjun noggrant transkriberats. Det framkommer många små detaljer under en intervju, och transkriberingen har säkerställt att ingen av dessa detaljer fallit bort vid analys av uppsatsens empiriska data. Varje ord som yttrats under intervjuerna ingår i transkriberingarna, för att säkerställa att kontexten i intervjun inte heller går förlorad. Alla transkriberade intervjuer har sparats i separata filer på OneDrives molnlagring.

Rienecker och Jørgensen (2017) beskriver systematisering av data som "en viktig vetenskaplig uppgift" - utan systematisering blir det omöjligt att hantera data som samlats in. För att möjliggöra analys av de transkriberade intervjuerna används ett kodningssystem för de transkriberade intervjuerna som utgjorde grunden för en tematisk analys (Bryman & Bell, 2017). Under detta steg i dataanalys har vi även följt rekommendationer av Jacobsen (2002) att tolka insamlade data genom att leta efter relationer och meningar samt ordna och försöka generalisera data. Sammanfattningar och nyckelord av transkriberingar har sorterats i en tematiserad tabell (Tabell 2). Syftet med tabellen har varit att skapa en översiktlig bild på relationen mellan målsättningar och inkubationsprocess hos alla inkubatorer som intervjuats. Tabellen har dessutom bidragit med att analysera och jämföra studiens centrala teman genom att kunna jämföra subteman inom målsättning och inkubationsprocess hos inkubatorerna. Det är viktigt att klargöra de faktorer och dimensioner som ska jämföras. De teman som analyserats baserades därför på teori från ämnesområdet (Rienecker & Jørgensen, 2017).

Denna uppsats syftar till att identifiera målsättningens påverkan på inkubationsprocessen, så målsättningen och inkubationsprocessen har varit uppsatsens två centrala teman. Eftersom de centrala teman som uppsatsen utgår ifrån är mycket breda har det varit nödvändigt att bryta ner dem till sekundära teman för att kunna skapa en mer detaljerad analys. Målsättningen har fördelats till inkubatorns främsta mål, övergripande mål, specifika mål och vem som sätter målen hos inkubatorn. Denna fördelning är delvis baserad på den teoretiska referensramen, men har även inspirerats av insikter som skett under empiriinsamlingen. På samma sätt har inkubationsprocessen fördelats till urval och handledning. Dessa två områden har givits ytterligare subteman. Urval fördelades till urvalsprocessen och viktiga faktorer i urvalet. Liknande har handledningen fördelats till ett

flertal subteman, däribland inkubationslängd, handledarens roll, och nätverksförmedling. Utöver dessa formulerade teman samlades övriga intressanta insikter eller perspektiv i ett eget 'tema'. Alla subteman spelar en viktig roll när det gäller att besvara uppsatsens forskningsfrågor. Tabellens utformning underlättar för jämförelser mellan olika respondenter, och ger en överblickbar sammanfattning av ett hundratal sidor av transkriberade data.

Tabell 2: Teman och subteman för dataanalys.

Målsättning				Inkubationsprocess								
Främsta mål	Övergripande mål	Specifika mål	Vem sätter mål	Urval		Handledning						
				Urvalsprocessen	Viktiga faktorer	Inkubationslängd	Handledarens roll	Utbud av tjänster	Nätverksförmedling	Finansiering		

Rienecker och Jørgensen (2017) definierar jämförelse som en förutsättning för en objektiv utvärdering av data, och definierar analys som ett verktyg forskare använder för att uppnå sitt forskningssyfte. Analysen har till stor del skett genom att hitta gemensamma och skiljande drag (Rienecker & Jørgensen, 2017) mellan olika typer av inkubatorer och sedan argumentera om möjliga anledningar till vad dessa likheter och skillnader beror på. I fokus står såklart inkubatorernas målsättningar och dess inverkan på inkubationsprocessen, baserat på uppsatsens syfte. En bra analys resulterar i korrekta tolkningar av analysämnet, och bidrar till att skapa en bättre förståelse av forskningsämnet (Rienecker & Jørgensen, 2017).

Att hitta en koppling mellan uppsatsens teori och empiri är avgörande för att kunna analysera och dra slutsatser. Intervjuerna har varit semistrukturerade vilket har lett till att nya oplanerade data har samlats in. Dessa oväntade och intressanta data, i kombination med faktumet att uppsatsens teori skrivits innan intervjuerna utfördes, innebar ett behov av att söka fler forskningsartiklar till att utgöra grund för analys. Analysen har utformats i en tydlig fördelning kring hur fyra olika områden av inkubatorernas målsättning påverkar deras

inkubationsprocess. Dessa fyra områden definierar vi som interna och externa övergripande mål samt interna och externa specifika mål. Denna fördelning sorterar teori och empiriska data ytterligare, och underlättar därmed jämförelser. Genom att applicera empiri till analysmodellens olika delar kan studien visa om analysmodellens antaganden stämmer.

4.6 Forskningsetik

Vi följer ett flertal etiska principer i denna uppsats så att moraliska eller etiska överträdelser inte riskerar att skada studien och dess slutsatser (Bryman & Bell, 2013). De flesta grundläggande etiska frågeställningar och principer är desamma för intervjuer som utförs online och i person (Bryman & Bell, 2013; Lobe m.fl., 2020). Detta gör det möjligt för oss att implementera etiska principer för "vanliga" datainsamlingsmetoder till vår empiriska datainsamling, även om den utförts online. Uppsatsen har genomförts med visad hänsyn till alla personer och organisationer som kan påverkas av forskningsresultaten (Rienecker & Jørgensen, 2017).

Individuella skydds krav innebär att personerna som deltar i forskningen måste skyddas från skada och missbruk (Vetenskapsrådet, 2017). Vi lägger därför stor vikt på hur respondenter och andra deltagande individer behandlas och skyddas under intervjuer samt hur deras svar tolkas och används. Det är dock viktigt att hitta en balans mellan detta krav och undersökningens fortgång. Det är orimligt att låta omärkbar skada hindra uppsatsen från att gå framåt, men samtidigt får intresset för uppsatsens inte riskera individens skydd och säkerhet (Vetenskapsrådet, 2017).

De viktigaste etiska reglerna består enligt Bryman och Bell (2013) av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar.

- För att uppfylla informationskravet måste respondenter informeras om uppsatsens ämne, syfte samt vilka moment som ingår i studien (Bryman & Bell, 2013). Vi har skickat ut mejl till alla kontaktpersoner inom olika inkubatorer med en tydlig förklaring om dessa faktorer. Vi har även varit noggranna med att be våra respondenter om tillåtelse att spela in de intervjuer som de deltagit i.
- Samtyckeskravet består av frivillighet när det gäller att delta i studien samt att avbryta deltagandet i de fall respondenten önskar det (Bryman & Bell, 2013). För att uppfylla detta krav informerades respondenterna tillräckligt om undersökningen så att de kunde vägra eller ge sitt samtycke att delta i undersökningen på en underrättad grund. Inget tvång har varit sammankopplat med sökandet av respondenter. Målet har varit att skapa ett lämpligt förhållande mellan oss och respondenterna med respekt för individens rätt till självbestämmande, så att

respondenterna skyddas från att komma till skada (Miller & Boulton, 2007).

- När det gäller anonymitet och konfidentialitet är det viktigt att skydda respondenternas anonymitet - de ska normalt anonymiseras så länge de inte uttryckligen vill delta med namn och andra personliga data (Bryman & Bell, 2013; Rienecker & Jørgensen, 2017). Konfidentialitet innebär enligt Vetenskapsrådet (2017) att behålla den mottagna informationen i förtroende med respondenten samt att skydda den mot obehörig åtkomst. Information och uppgifter som mottagits har lagrats digitalt i OneDrive via Lisam. På så sätt kan ingen utöver författarna själva komma åt uppsatsen. Undantag kommer dock att ges till uppsatsens handledare och andra som bedömer uppsatsen vid behov (Rienecker & Jørgensen, 2017). Alla dokument, inspelningar och övriga data som lagras i OneDrive kommer att tas bort när studien är avslutad.

Istället för att använda respondenternas riktiga namn i uppsatsen så kan täcknamn användas (Vetenskapsrådet, 2017). Vi har i denna uppsats benämnt respondenterna med siffror, exempelvis 'Respondent 1.' Nummerordningen har ingen betydelse utöver att skilja de olika respondenterna åt.

Vi har även valt att utelämna de områdesfokuserade inkubatorernas fokusområden från uppsatsen, då vissa av dessa är unika i sitt fokus i Sverige och insatta läsare lätt skulle kunna identifiera vilka inkubatorer som intervjuats. Även om detta kan begränsa vissa argumentationer i uppsatsen värderar vi våra respondenters trygghet och anonymitet alltför högt för att lämna denna risk öppen.

- Nyttjandekravet handlar om att endast använda den information som samlats in från respondenterna i ändamål bundna till uppsatsen (Bryman & Bell, 2017). Vi har utöver uppsatsens slutförande ingen användning för respondenternas personliga information, och kommer inte att bruka den utanför det sammanhanget. Dessutom har vi knappt samlat in någon personlig information utöver namn från respondenterna. Respondenterna bör även få veta hur den information de delar med sig av kommer att användas, vilket vi löst genom respondentvalidering (Bryman & Bell, 2017).
- Det är viktigt att undvika att ge sina respondenter otydlig, falsk eller vilseledande information (Bryman & Bell, 2013). Vi har säkerställt att respondenterna givits korrekt information genom tydligt formulerade mejl och intervjuguider som noggrant granskats innan de skickats ut.

Uppsatsens etiska kvalitet beror till stor del på hur pass väl dessa grundläggande etiska principer efterföljs (Vetenskapsrådet, 2017). Det kan vara svårt, även för väl planerade undersökningar, att uppnå ett grundläggande skydd inom anonymitet och informerat samtycke på grund av osäkerheten och komplexiteten som hör till interaktion mellan individer (Miller & Boulton, 2007). Kvalitativa metoder bör implementeras utifrån de regler som vi beskrivit ovan, särskilt när det gäller försiktigheten rörande känslig information (Rienecker & Jørgensen, 2017). Därför har de etiska övervägandena utgjort ett stort fokus i vår uppsats, och har behandlats med yttersta försiktighet och noggrannhet.

Denna uppsats har följt alla regler inom dataskyddsförordningen GDPR (*General Data Protection Regulation*), vilka Vetenskapsrådets (2017) och Bryman och Bells (2017) råd överensstämmer med, med åsikt att skydda respondenternas personliga uppgifter och integritet (Integritetsskyddsmyndigheten, 2021).

En viktig faktor inom forskningsetiska frågeställningar är plagiat. Enligt Vetenskapsrådet (2017) är plagiat ”*vilsedande uppgifter om en persons insats i forskningen*” (s.64), exempelvis medveten (eller omedveten) användning av andra forskares idéer och texter. Vi tar aktivt avstånd från medveten plagiering, och har gjort vårt bästa att undvika omedveten plagiering genom att fokusera på korrekt källhänvisning och en väl utformad källförteckning.

4.7 Metodkvalitet

Det är mycket viktigt att analysera sitt eget arbete för att undvika potentiella brister i uppsatsens metod och slutsatser. Bryman och Bell (2017) rekommenderar att utvärdera sin metodik utifrån fem kriterier som fastställts av Lincon och Guba (1985, i Bryman & Bell, 2017): Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, konfirmering och autenticitet.

4.7.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet berör huruvida uppsatsens resultat kan anses representativa för det empiriska material som undersöks i uppsatsen. Eftersom uppsatsen skrivits ur ett huvudsakligen konstruktionistiskt perspektiv har vi skapat en egen bild av verkligheten utifrån respondenternas deltagande, som måste valideras. Bryman och Bell (2017) rekommenderar att låta respondenterna ta del av uppsatsens resultat och konfirmera de slutsatser som vi kommit fram till. Denna så kallade respondentvalidering ger även möjlighet för feedback och ytterligare tankar från respondenterna. Alternativt kan resultaten konfirmeras genom att nyttja flera datakällor i uppsatsen som kan konfirmera varandra (Bryman & Bell, 2017), men detta har inte varit genomförbart utifrån uppsatsens tidsram och syftesformulering.

4.7.2 Överförbarhet

Överförbarhet handlar om hur uppsatsens resultat kan generaliseras och tas till användning i andra kontexter. Enligt Lincon och Guba (1985, i Bryman & Bell, 2017) motsvarar

överförbarheten en argumentation kring extern validitet för kvalitativa studier. Detta är ett område som måste ifrågasättas inom kvalitativ forskning, eftersom uppsatsens slutsatser baseras på en mindre grupp individer av en större population, och därmed sällan kan generaliseras kvantitativt (Bryman & Bell, 2017).

Genom valet att intervjua flera olika typer av inkubatorer har vi möjliggjort djupdykande observationer som en större andel av svenska icke-vinstdrivande inkubatorer bör kunna känna igen sig i, men uppsatsens resultat kan även komma till användning utanför inkubatorsverksamheten. Justeringar av organisationens arbetsprocesser baserat på dess målsättning bör kunna ske inom många olika branscher (Kaplan & Norton, 1996; Markman och Brendl, 2000). Denna uppsats ämnar till att undersöka om så är fallet i inkubationskontexten, men liknande kopplingar bör kunna göras inom andra typer av företag. De exempel som lyfts i den teoretiska referensramen kring målpåverkan är utmärkta indikatorer på detta. Det ska hållas i åtanke att fokuset ligger på icke-vinstdrivande organisationer, så medan exakt *hur* målen påverkar företagets aktiviteter kanske inte är direkt överförbart till vinstdrivande organisationen så bör resultaten *om* de påverkar aktiviteterna vara överförbart.

4.7.3 Pålitlighet

Det är viktigt att liknande resultat kommer uppstå om en undersökning lik den som gjorts i uppsatsen utförs vid ett annat tillfälle (Bryman & Bell, 2017). Detta möjliggörs på bästa sätt genom en tydlig och noggrann återgivning av uppsatsens metod, vilket är vad detta kapitel syftar till att göra. Alla delar av uppsatsens arbete och metodik har återgetts så noggrant som möjligt för att säkerställa att potentiella framtida utvecklingar eller omprövningar av uppsatsens resultat landar nära originalet.

4.7.4 Konfirmering

Kvalitativa forskare måste undvika att låta sina personliga värderingar eller teoretiska bakgrund influera uppsatsens metod och slutsatser (Bryman & Bell, 2017). Det måste dock förtydligas att det är en omöjlighet i kvalitativ forskning att helt undvika forskarens perspektiv, eftersom den bygger på tolkning och analys av ett område. Detta gäller särskilt denna uppsats som utgår från ett konstruktionistiskt perspektiv, vilket innebär skapandet av en egen verklighetsbild. Vi har minimerat risken för sådan bias genom att låta uppsatsens insamlade data leda analys och diskussion samtidigt som vi har undvikit subjektiv argumentation utan teoretisk grund.

4.7.5 Autenticitet

Uppsatsens autenticitet handlar om behandlingen av dess respondenter, samt olika aspekter av vad uppsatsen kan ha för innebörd för dem (Bryman & Bell, 2017). Uppsatsen kan exempelvis hjälpa respondenterna att skapa en bättre förståelse av sin sociala miljö, eller skapa bättre möjligheter för respondenterna att förändra den situation de befinner sig i. Uppsatsens skala och knappa resurser har inte nödvändigtvis inneburit en revolutionerande ny syn på inkubationsprocessen, men vår förhoppning har varit att genom denna uppsats kunna delge alternativa perspektiv till våra respondenter och belysa vilken effekt deras mål kan ha på deras inkubationsprocess.

Ett annat problem som inräknas i uppsatsens autenticitet är om uppsatsens undersökning ger en rättvis bild av det studerade området (Bryman & Bell, 2017). Vi har främst intervjuat handledare i inkubatorer för att komma så nära inkubationsprocessen som möjligt och ta del av handledarnas perspektiv på hur mål påverkar processen som de driver. Våra två intervjuer av chefer för inkubatorerna gjordes med inställningen att undvika ett ensidigt perspektiv, men eftersom båda cheferna varit mycket delaktiga i inkubationsprocessen kan det ifrågasättas om detta mål uppnåtts. Eftersom uppsatsen fokuserar på inkubatorns mål och dess påverkan på inkubationsprocessens utformning kan det ensidiga perspektivet samtidigt anses vara en fördel. Hade åsikter från exempelvis entreprenörer som genomgår inkubationsprocessen inkluderats i undersökningen hade det varit sannolikt varit svårt att skapa en sammanhängande syn på inkubatorns mål. Entreprenörernas största intressen ligger sannolikt i sitt eget företag (Donaldson & Preston, 1995), medan inkubatorerna måste hålla flera företags behov i åtanke.

5. Empiri

I detta kapitel redogörs den empiriska data som samlats in under uppsatsarbetet. Baserat på det konstruktionistiska perspektiv som uppsatsen bygger på utgör empirin en tolkning av de svar som respondenterna givit under sina intervjuer. Många citat har inkluderats i empirin för att förklara och motivera dessa tolkningar. Empirin inleds med beskrivningar om utformandet av respondenternas inkubationsprocesser, följt av deras olika mål och effekter som målen har. Slutligen beskrivs övriga aspekter som lyfts under intervjuerna och ansetts relevanta för uppsatsens analys.

5.1 Urval till inkubatorn

Nästan alla inkubatorer som vi talat med har en strukturerad process som de utgår ifrån vid urval av nystartade företag som söker in till inkubatorn. Exakt hur nystartade företag först kommer i kontakt med inkubatorn varierar. Inkubatorn som Respondent 3 arbetar för anordnar ansökningsperioder ett par gånger om året, medan Respondent 2 berättar att de själva löpande bjuder in nystartade företag som de stöter på i samband med sina övriga ansvarsområden. *“Det är ju inte så att de ansöker till inkubatorn direkt, utan vi har snappat upp dem”*, säger Respondent 2. Andra inkubatorers intag av intresserade nystartade företag förenar nytta med nöje; Respondent 5 anordnar halvdagar där nya företagare gratis kan träna sig i kundbemötande och samtidigt förbereda sin ansökan till inkubatorn.

När ansökningarna väl kommit in till inkubatorerna sker en noggrann granskning av de sökande företagen.

“Vi kallar till ett möte där de får presentera sig, det brukar vara jag och så antingen en eller två kollegor, så vi är två eller tre som intervjuar. Sen bedömer vi efter den här intervjun de olika kriterierna.” (Respondent 9)

Respondent 9 sammanställer den övergripande urvalsprocess som kan återfinnas hos majoriteten av respondenternas inkubatorer i citatet ovan. En viktig faktor som ofta lyfts är tidig och aktiv interaktion mellan entreprenör och handledare. Respondenterna tycker det är viktigt att få tid att träffa de nystartade företagen och skapa en egen uppfattning om vilken hjälp nystartade företagen behöver, samt bedöma om de skulle passa för inkubation. Respondent 4 lägger extra stor vikt på att entreprenörerna måste vara coachbara: *“Det finns ju case där det bara är besserwissers och då ska de kanske inte ska vara hos [oss].”* Flera respondenter, bland annat 2, 8 och 10, trycker också på att det måste finnas motivation hos företaget att vilja utvecklas och expandera. *“Det är inte så stor idé att jobba med idén om entreprenören inte är committad”* hävdar Respondent 10, vars inkubator unikt kräver att de inkuberade företagens anställda totalt ska arbeta minst 40 timmar i veckan med sitt företag.

Urvalsprocessens längd varierar hos olika inkubatorer. Inkubatorn som Respondent 9 arbetar för ligger på den lägre sidan, med ett enda möte som grund för bedömning om nystartade företag passar in till inkubatorn. Vissa andra, som Respondent 6 och Respondent 10, tillhandahåller upp till fem gratis möten som entreprenörer kan komma till och få stöd i idéutveckling samtidigt som de lär känna sina potentiella framtida handledare.

"De här mötena är jätteviktiga för där kan vi [fylla] ett bredduppdrag för de som kanske inte har innovationshöjden, de som inte fyller de här kriterierna, har ändå möjlighet att träffa oss fyra gånger för att få rådgivning och inspiration för att gå vidare. Jag gillar de här mötena jättemycket."
(Respondent 6)

Respondent 6 sammanfattade sin inkubators övergripande mål som att öka tillväxten i den lokala regionen, och detta mål märks tydligt av i citatet ovan; Hen vill stödja företag i det lokala näringslivet även om de inte blivit, eller kommer att bli, en del av inkubatorn.

En annan viktig aspekt som lyfts i Respondent 9's citat är kriterier. I alla inkubatorer vi träffat baseras urvalet till stor del på hur pass väl ansökande företag uppfyller en varierande mängd av förutsatta kriterier. De områdesfokuserade inkubatorerna ställer så klart krav på att affärsidéerna hos företagen de tar in har en tydlig koppling till ett affärsområde som inkubatorn specialiserat sig inom (Respondent 1 och 8). Vissa krav är också uppställda av Vinnova, Sveriges innovationsmyndighet. Vinnova är en stor finansiär av den svenska innovationsverksamheten, och för att kunna motta visst finansieringsstöd från Vinnova kräver myndigheten att inkubatorerna avgränsar sig i vilka företag som väljs ut till inkubatorn. Krav som Vinnova ställer innefattar bland annat att de nystartade företagen:

- Måste ägas och drivas av företagets grundare.
- Anses ha en hållbar affärsidé ur miljö- och finansperspektiv.
- Har innovativa affärsidéer som har potential att leda till storskaliga företag i framtiden.
- Har ett motiverat och stabilt team.
- Är nystartade och har en låg omsättning.

Det ska uppmärksammas att de urvalskriterier som skapats av Vinnova inte skiljer sig alltför mycket från krav som inkubatorer normalt ställer. Respondent 2 och Respondent 9 har exempelvis inte finansiering från Vinnova, men deras urvalskriterier liknar ändå innovationsmyndighetens kriterier till stor del. Detta är inte särskilt förvånande enligt våra respondenter:

“Det styrs mycket av Vinnova, men det är inte så att de nya kraven [kommer som] en blixt från klar himmel [...] De har liksom växt fram i symbios, Vinnovas kriterier och inkubatorers kriterier.” (Respondent 7)

5.2 Handledning

När företag har kommit in i inkubatorn blir de givna en personlig handledare hos samtliga respondenter. Syftet med denna personliga handledare är att ge företagen någon att kunna bolla idéer med och möjliggöra ett behovsanpassat stöd, menar Respondent 7.

Handledarens roll beskrivs av de flesta av våra respondenter som situationsbaserad. Kortfattat så menar respondenterna att de som handledare måste identifiera vilken sorts hjälp eller stöd som deras inkuberade företag behöver, vilket kan variera mellan olika inkuberade företag.

“Vissa behöver bara en coach [som] sitter med, för de sköter sig själva. [...] Men vissa får man ta nästan ta under sina armar för att [hjälpa dem].” (Respondent 6)

Variationen beror till största del på entreprenörerna i de inkuberade företagen; vissa är unga och har ingen tidigare arbetslivserfarenhet, medan andra har drivit flera tidigare startupföretag (Respondent 2, 7 och 11). Motivationen varierar också, vissa entreprenörer är självdrivande medan andra behöver en knuff för att komma igång (Respondent 7). Utöver erfarenhet kring nyföretagande kan kunskaperna brista på olika områden:

“Det kan vara säljet som knakar, eller det kan vara att rekryteringen är det viktigaste under de kommande tre månaderna. Då ser man, då är det där vi ska lägga in huvuddelen av vårt stöd.” (Respondent 4)

Enligt respondenterna är handledarens huvudsakliga roll att skapa en öppen och aktiv dialog med sina inkuberade företag. Dialogen ska fokusera på de inkuberade företagens behov, och utifrån denna dialog upprättas ofta handlingsplaner för vilka aktiviteter som de inkuberade företagen ska fokusera på (Respondent 2, 3, 4, 5 och 7). Dessa aktiviteter baseras ibland i “moduler”, som sen kombineras utifrån företagets unika behov (Respondent 2 och 5).

“Så att [ett företag] behöver den här modulen, [ett annat företag] behöver den här modulen, så vi gör ett individuellt... inkubatorpaket egentligen, kan man säga.” (Respondent 2)

Respondent 1, 3 och 4 berättar att handledare i deras inkubatorer inte har någon formell makt när det gäller beslutsfattning i de inkuberade företagen, utan att handledarens roll istället är att erbjuda rådgivning och valfria tjänster kring nätverkning och finansiering och därefter låta entreprenörerna fatta sina beslut själva. Respondent 3 berättar exempelvis att hen ibland agerar låtsas-VD för sina inkuberade företag, och även om hen inte har rösträtt i företaget så är hen skyldig att uttala sig och ge sin åsikt i viktiga frågor på styrelsemöten.

"Vi driver egentligen inte företagen på ett projektledar-sätt." (Respondent 1)

"Ingenting är tvingande [hos oss] för det är entreprenörer, det är deras bolag, de fattar alla beslut." (Respondent 4)

En handledare kan ibland enligt Respondent 10 behöva pusha entreprenörer att ta kontakt med kunder för att göra affärer. Dessutom måste handledaren även agera konflikthanterare vid behov. Handledarna har nästan alltid tidigare varit entreprenörer för egna startup-företag (Respondent 3, 6 och 11). Baserat på detta beskriver Respondent 11 handledaren som en förälder till entreprenörer på vissa sätt. Handledarnas tidigare erfarenheter hjälper dem att sympatisera med entreprenörernas utmaningar, både affärsmässigt och personligen.

Inkubatorerna har ofta ett stort utbud av tjänster och stödfunktioner som de inkuberade företagen kan ta del av under sin inkubation. Många tjänster som erbjuds är enligt Respondent 1 baserade på kommunikation mellan de inkuberade företagen och externa finansiärer eller stora marknadsaktörer. Företagen kan även få juridiskt stöd, exempelvis för att etablera sig på nya marknader på ett korrekt sätt eller säkra ett patent. Respondent 8 beskriver att deras inkubator tar in expertkonsulter för att kompensera för handledarnas egna kunskapsluckor. Detta är särskilt viktigt för inkuberade företag som jobbar med tekniskt komplicerade områden, eftersom det kanske bara finns ett fåtal andra personer i världen som arbetar eller har arbetat med liknande saker. Många inkubatorer arbetar också mycket med pitchträning. Respondent 3 förklarar att det är av yttersta vikt att kunna förklara sin affärsidé för att kunna få finansiering från externa aktörer.

Under tiden de nystartade företagen genomgår inkubation får de ofta tillgång till inkubatorns kontorsutrymmen (Respondent 4, 6, 7 och 9). Respondent 4 berättar att deras kontorsmiljö är tematisk och anpassade efter företagens typ.

Inkubatorerna vi träffat erbjuder utbildningar inom en mångfald av ämnen. Respondent 6 och 9 beskriver utbildningar inom bland annat företagshandling och affärsrådgivning, marknadsföring, bokföring, sälj och kommunikation samt juridik. Hos vissa inkubatorer är det ett krav för de inkuberade företagen att närvara på utbildningar (Respondent 9), men oftast så är det valfritt. Respondent 1 beskriver att deras inkubator inte kan erbjuda samma

akademiska höjd som inkubatorer i storstäderna, men att den praktiska kompetensen i deras lokala region kan väga upp för detta.

Inom handledningsprocess erbjuder inkubatorer dessutom sina inkuberade företag ett kontaktnätverk. Respondenterna berättar om stora kontaktnät med finansiärer och investerare, kunder, experter inom olika områden samt potentiella partners till deras inkuberade företag med synergipotential.

Vart dessa olika kontakter kommer ifrån varierar stort. Som Respondent 11 berättat har flesta av handledarna själva varit entreprenörer tidigare, och har kvar kontakter från sina tidigare företag och tillhörande aktiviteter. Inkubatorerna lockar även till sig kontakter genom samarbeten med lokala universitet och andra tjänster för innovationsstöd. Respondent 3 berättar om affärsänglar och riskkapitalister som lockas till inkubatorerna av investeringsmöjligheter i de inkuberade företagen. Inkubatorn administrerar dessa affärsänglar, och vissa inkubatorer tar även ut avgifter mot att informera affärsänglarna om de inkuberade företagens framsteg. Företag som avslutat sin inkubation ingår även ofta i inkubatorernas kontaktnätverk (Respondent 9).

Inkubatorerna samarbetar även med varandra. Respondent 3 har skapat och delar ett kontaktnätverk tillsammans med två andra inkubatorer. Respondent 4 och Respondent 9 lyfter också att de driver aktiviteter som möjliggör kunskapsutbyten mellan inkubatorer. Respondent 4 delar med sig av processer som fungerar bra för deras inkubator, och försöker samtidigt snappa upp processer som ger god effekt hos andra inkubatorer. Respondent 9 har själv rest till globalt ansedda inkubatorer för att ta del av deras arbetsprocesser.

Alla respondenter beskriver omfattande kontaktnätverk som kan utnyttjas för att hjälpa inkuberade företag, men trots detta söker Respondent 7 och Respondent 8 kontinuerligt nya kontakter genom olika sociala event som mässor, fester och utbildningar. Respondent 11 berättar att innovationsstödsystemet i den region som deras inkubator ligger i är väldigt samlat. Området är fullt av idéer, annonser och kundkontakter som hjälper inkubatorn att skapa ett stort kontaktnätverk. Respondent 1 och 2 berättar att inkubatorerna de arbetar för bara öppnar upp sina kontaktnätverk till entreprenörer som handledarna anser ha potential, eftersom de inte vill skada förtroendet med sina kontakter. Inkubatorer uppmanar även sina inkuberade företag till att söka upp kontakter på egen hand (Respondent 10). Detta görs enligt Respondent 8 bäst genom att uppmana entreprenörer till att närvara på seminarier och utbildningar, där entreprenörerna naturligt träffar nya personer och andra entreprenörer. Kontaktnätverken utökas även naturligt över tid i takt med att handledarna arbetar tillsammans med fler och fler nystartade företag (Respondent 2, 4 och 6).

För vissa inkubatorer är det inte tillräckligt att bara hjälpa nystartade företag med att skapa kontaktnätverk, utan inkubatorerna kopplar även sina inkuberade företag direkt till investerare (Respondent 4 och 9).

“Varje torsdag så har vi ‘investor of the week’, där vi bjuder in två eller tre investerare som får träffa våra bolag.” (Respondent 4)

5.3 Mål hos inkubatorerna

5.3.1 Övergripande mål

När respondenterna blev tillfrågade om sina respektive inkubatorers främsta mål blev svaren väldigt blandade. Många av respondenterna, oavsett om de tillhörde regionala eller områdesfokuserade inkubatorer, svarade att de ville bidra till regional och nationell ekonomisk tillväxt genom att skapa starka och självständiga företag med möjlighet att växa. Den exakta formuleringen varierade till en grad, men detta berodde sannolikt på att respondenterna beskrev målsättningen med sina egna ord.

*“Det är ju grunden för hela inkubatorverksamheten egentligen, det är nåt som fanns med den dag som inkubatorn grundades. Att syftet med att ha en inkubator **är** det.”* (Respondent 7)

Respondent 5 och 6 berättar på att inkubatorerna de jobbar för dessutom syftar till att skapa nya arbetstillfällen i sin lokala region. Nya arbetsplatser leder enligt respondenterna till samhällsnytta genom att generera skatteintäkter och minska arbetslöshet. Dessutom är jobbskapande en avgörande faktor enligt Respondent 4 och 2 när de mäter framgång hos inkuberade företag.

Vissa av inkubatorerna formulerade dock sina främsta mål på annorlunda sätt. Dessa tre respondenter är alla medarbetare i områdesfokuserade inkubatorer, och därmed är det inte nödvändigtvis en slump att ett fokus på tillväxt och inte framgång lika tydligt i deras formuleringar av sina inkubatorers övergripande mål.

“Vårt främsta mål är att se till att de bolag som kommer in till oss får den bästa möjliga hjälp för att kunna växa.” (Respondent 9)

“Det som vi har som ett tydligt mål, det kan låta skrytsamt, men vi vill bli Europas bästa inkubator inom [vårt fokusområde].” (Respondent 8)

“Att gröna lösningar blir kommersiellt gångbara så att de kan exporteras och göra skillnad i världen.” (Respondent 1)

Hos vissa inkubatorer är det respondenterna själva som ansvarar för den stora majoriteten av målformuleringen (Respondent 3, 4 och 9). Detta sker ofta i nära samarbete med

styrelsen, som har rollen att godkänna eller ge input till de mål som inkubatorn formulerat. Endast Respondent 4 formulerar sin inkubatorns övergripande mål helt utan input från andra interna eller externa intressenter. Hos andra inkubatorer är hierarkin omvänd; styrelsen sätter de övergripande målen med input från inkubatorerna (Respondent 2, 5 och 10)

“Sen har vi ju [styrelsen för vår inkubator], och det är där egentligen som målen sätts.” (Respondent 2)

Finansiärerna till inkubatorerna är också i många fall inblandade på ett eller annat sätt i inkubatorernas målsättning, både övergripligt och mer specifikt (Respondent 1, 7 och 8).

“[Det övergripande målet] kommer egentligen från finansiärerna. [...] Sen har våra finansiärer ett antal parametrar eller indikatorer...nyckeltal som de vill att vi rapporterar.” (Respondent 7)

Eftersom inkubatorerna ofta ägs och finansieras av samma aktörer blir relationerna något komplicerade, men flera olika intressenter har ett stort inflytande över inkubatorernas målformuleringar.

5.3.2 Specifika mål

Bland de 11 inkubatorerna vi träffat fanns en stor mängd av mätetal som används för att bedöma hur pass väl de övergripande målen uppfylldes. Vissa användes av samtliga inkubatorer, och vissa användes bara hos en eller två. För att kunna analysera olika nivåer av målsättning kommer vi redogöra för de vanligast förekommande nyckeltalen här.

Vissa av inkubatorerna mäter och blir utvärderade utifrån hur många nystartade företag som tas in i dess inkubationsprocess varje år. Det exakta antalet som tas in varierar mellan olika inkubatorer, och denna variation beror till stor del på inkubatorns egen kapacitet för att kunna ge stöd. Respondent 3 förtydligar: *“Får man för mycket jobb, då kan man inte... Då tappar man kvaliteten, helt enkelt.”* De flesta av respondenterna delar denna uppfattning; det är viktigare att de företag som befinner sig i inkubatorn får ett bra stöd än att inkubatorn har så många inkuberade företag hos sig som möjligt i alla skeden. *“Vi [har] hellre färre bolag, men riktigt bra bolag, än att lägga tid och energi på sånt som vi inte riktigt tror på”* (Respondent 7). Finansieringen är en avgörande del för inkubatorns kapacitet, och en annan sådan är idéflödet in till inkubatorn. Att ha en stor mängd idéer att välja mellan ökar chansen att finna tillräckligt många som anses tillräckligt bra för inkubation. Därför väljer flera inkubatorer att även mäta antalet idéer som inkommit till inkubatorn.

“Vi kan cherry-pick lite mer än vad andra kan göra, och vi kan ha bolag en kortare tid hos oss [...] för att vi har inga problem och fylla på med nya.”
(Respondent 4)

Inkubatorn som Respondent 3 arbetar för har omkring 15–20 nystartade företag som söker in varje ansökningsperiod till en av upp till fem platser i inkubatorn. Respondent 3 menar att detta skapar en viss form av konkurrens, och att de utifrån de sökande kan välja ut de som verkar mest sannolika att lyckas. Respondent 10 tänker på ett liknande sätt, trots att inkubatorn som hen arbetar hos totalt tar emot över 1000 ansökningar till inkubatorn varje år. Endast omkring 1% av dessa företag blir accepterade till inkubatorn. Respondent 10 tror att det stora antalet ansökningar de mottar beror på en hög innovationsnivå i sin lokala region.

Omsättning är ett annat specifikt mål som ofta förekommer hos inkubatorerna som vi träffat, men åsikterna kring detta måttal är blandade. Enligt många respondenter är ett företags omsättning en bra indikator på att företaget växer och att det gör affärer med kunder, en indikator på att de uppfyller kriteriet av tillväxt som inkubatorerna har. Många inkuberade företag, särskilt hos de områdesfokuserade inkubatorerna, är dock utvecklingsföretag som arbetar med komplicerad teknik eller forskning (Respondent 8). Det kan ta flera år för dessa företag att skapa en produkt de kan sälja, och kanske inte lyckas med det under inkubationstiden (Respondent 3). Det finns även företag som inte har vinst som sitt största fokus. Respondent 4 berättar om företag med ett extra stort fokus på hållbarhet, som snarare bör utvärderas utifrån vilken social inverkan de kan skapa snarare än dess omsatta kapital. Det finns även en stor potentiell nackdel med att använda omsättning som ett måttal:

“Ett företag med hög omsättning behöver inte vara ett lönsamt företag.”
(Respondent 2)

Detta leder oss in på överlevnadsgrad - hur stor andel av de företag som tagits in i inkubatorn som klarar sig igenom inkubationsprocessen utan att gå i konkurs eller lämna inkubatorn av någon anledning. Att företag tar sig igenom inkubationsprocessen visar enligt Respondent 11 att företagen bör vara redo att fortsätta på egen hand. Vissa inkubatorer använder sig sparsamt av måttal, och baserar istället sin måluppfyllelse på hur väl deras inkuberade företag presterar (Respondent 1 och 9).

“Klarar vi av att fostra dem [genom vår inkubationsprocess] så har vi gjort ett bra jobb.” (Respondent 5)

“Vår framgång bygger på våra inkubatorbolags framgång.” (Respondent 7)

Andra mätetal som respondenterna lyft inkluderar antal skapade arbetstillfällen (Respondent 2, och 4), nivåer av kapital från nya kunder eller riskkapital (Respondent 3, 6 och 8), närvaro vid event och utbildningar (Respondent 9) och könsfördelning i sina inkuberade företag (Respondent 10). Många mätetal lyftes i förbifart eller diskuterades inte i detalj, vilket är varför dessa mätetal listats kortfattat.

Det är tydligt att flera av de mätetal som är återkommande hos inkubatorerna har överförts från inkubatorernas övergripande mål. Ägardirektivet i inkubatorn som Respondent 10 är anställd hos har brutits ned i mätetal och indikatorer. Varje medarbetare har dessa indikatorer att jobba mot, så får en väldigt tydlig koppling till hur deras arbete påverkar att inkubatorn når sina övergripande mål. Respondent 5 beskriver en liknande process: Ägargruppen formulerar inkubatorns övergripande mål, och utifrån dessa skapar inkubatorn en verksamhetsplan och delmål som styrelsen sedan godkänner.

5.3.3 Målsättningens påverkan

När respondenterna direkt frågades vilken påverkan de upplevde att deras målsättning hade på inkubationsprocessen upplevde majoriteten en konkret påverkan. Målsättningen påverkade hur inkuberade företag valdes ut och hur handledningen av de utvalda företagen skulle utformas. När det gäller hur målsättningen påverkar urval berättade Respondent 4 att de väljer ut sina inkuberade företag med sina urvalskriterier i åtanke; om de valda företagen kommer att bli stora, internationella, skalbara samt om det finns någon betalningsvilja och behov i marknaden.

“Vår målsättning påverkar i allra högsta grad vårt urval och det påverkar också på vilket sätt vi coachar dem framåt.” (Respondent 4)

“Om vi har en målbild att du ska gå igenom den här processen, och du ska till en viss position efter två år, självklart kommer jag att argumentera åt det hållet.” (Respondent 3)

Målsättningens påverkan på inkubationsprocessen beror enligt Respondent 7 och Respondent 10 på vilka kriterier inkubatorn har och vems kriterier som inkubatorn följer. I inkubatorerna där dessa respondenter arbetar gäller det att följa Vinnovas kriterier, då Vinnova är en stor finansiär till dem. *“Det är ju så, pengar styr ofta.”* (Respondent 7). Att följa Vinnovas kriterier och krav går enligt respondenterna dock hand i hand med hur de hjälper sina inkuberade företag. Respondent 10 anser att Vinnova har stor inverkan på inkubatorns övergripande mål, medan de mer specifika affärsutvecklingsmålen och processerna inte påverkas på samma sätt. *“Det är mer hur vi letar efter idéer, vad vi värderar, och så”* menar hen. Detsamma gäller inte nödvändigtvis för inkubatorns egna

övergripande mål - jämställdhet bland könen prioriteras mycket högt hos ägarna till inkubatorn som Respondent 10 arbetar för. Mätetal har ställts upp på bland annat hur stor andel av de inkuberade företagen som har kvinnliga grundare.

Enligt Respondent 8, 9 och 11 innebär deras målsättningar en helt situationsanpassad inkubationsprocess, inklusive hur länge företag stannar hos inkubatorn. Inkubationsprocessen beskrivs av Respondent 8 som ett verktyg och stöd för att kunna nå deras uppsatta mål, och därför anser hen att det är viktigt att inkubationsprocessen inte blir alltför rigid.

“Omvärldens förändringar gör ju att vi måste också förändras och då kan vi inte ha [en] statisk process, så att vi jobbar med målsättning och sen förändrar vi processen utifrån målsättningen.” (Respondent 8)

Liknande hävdar Respondent 9 att på grund av deras situationsanpassade strategier blir deras inkubationsprocess lite “luddig”, där de inte planerar i förhand hur de ska arbeta utan att de anpassar sig efter sina inkuberade företags behov och varierande målsättningar.

Samtidigt hävdar Respondent 2 och Respondent 6 att deras inkubationsprocess inte påverkas av vad de har för målsättningar. Enligt Respondent 6 beror detta på att handledaren måste anpassa sig till varje enskilt företags behov, vilket gör deras arbetssätt *agilt*. Här kan vi även se ett förhållande mellan målsättning och urval, nämligen målsättningens påverkan i urvalsstrategier. Respondent 6 relaterar bara inkubatorns handledningsprocess med inkuberade företags behov, för dessa företags behov kan inkubatorer identifiera när företagen är inne i inkubatorn. Samtidigt har inkubatorer ingen koll på vad nystartade företag behöver för hjälp om de företagen inte blir valda till handledning. Detta betyder att urvalsprocess påverkas av inkubators själva målsättningen och vad inkubatorn har för kriterier.

“Det är alltså ganska behovsstyrt, vi måste titta någonstans på vad har vi för bolag inne.” (Respondent 6)

5.4 Inkubationslängd

Många respondenter har begränsat inkubationstiden för deras inkuberade företag till en specifik period, som oftast varierar mellan ett och tre år. Enligt Respondent 6 beror inkubationsprocessens längd på vad ett intaget företag har för affärsidé och bransch. Hos Respondent 8 kan företag stanna kvar i upp till sex år, och i inkubatorn som Respondent 2 arbetar finns inga hårda tidsbegränsningar alls. Respondent 2 hävdar att de siktar mot en inkubationslängd på max två år, men längden beror till stor del på vilket skede de nystartade företagen är i när de tas in i inkubatorn. “Vi skriver inte i sten” säger Respondent 2. En

kortvarig inkubationsprocess sätter enligt Respondent 1 och Respondent 3 på de inkuberade företagen att komma igång och leverera resultat så fort som möjligt.

“Världen snurrar på lite snabbare idag än vad den gjorde förr, så har du inte kommit ut på marknaden efter två år, då är det någonting som är lite galel.” (Respondent 3)

Denna åsikt delas av flera andra respondenter. Respondent 4 diskuterar *time-to-market* som en viktig konkurrensfördel för de inkuberade företagen, och att en kort inkubation minskar chansen för att detta övertag går förlorat. Medan de flesta av våra respondenter berättar om tidsbegränsade inkubationsprocesser, förklarar Respondent 7 att deras inkubator har ingen maxperiod för inkubationen utan återigen baseras längden på enskilda behov som de inkuberade företagen har. Respondent 7 förklarar även potentiella risker med detta; en jättelång inkubationsprocess kan innebära att inkubatorn slösar sina bidragsmedel på företag som inte levererar resultat. Risker med korta inkubationsprocesser lyfts istället av Respondent 11:

“Man kanske skalar upp sina intäkter och kunder men du skalar också upp problemen om det finns några sådana. [...] Missar man där så spiller det över på allt annat sen.” (Respondent 11)

Inkubationen bör enligt Respondent 6 avslutas när företagen har gjort sin första affär och *“är redo för sin tillväxtresa.”* Efter att företagen lämnat inkubatorn berättar Respondent 4 att de följer upp sina alumners prestationer i tio år, och kan även hoppa in och hjälpa till i punktinsatser om problem uppstår för alumnibolag.

“[Det är] dumt att lämna sina alumner helt ensamma efter att [inkubationen] är över, det går emot syftet.” (Respondent 1)

5.5 Finansiering

De flesta företagsinkubatorer som våra respondenter jobbar för har en blandning av olika typer av finansiärer. Vinnova är en stor finansiär hos en majoritet av de inkubatorer som våra respondenter arbetar för. Som vi tidigare beskrivit kommer Vinnovas finansiering med ett antal villkor som inkubatorerna väntas följa. Respondent 7 och 10 vittnar även om att Vinnova uppmanar inkubatorerna de finansierar att fokusera på ett särskilt affärsområde.

“Tittar vi på vad Vinnova vill så vill man snarare spetsa till inkubatorerna så att varje inkubator är väldigt nischad och duktig på sitt område” (Respondent 10)

Andra vanligt förekommande finansiärer för inkubatorerna är kommuner och länsstyrelser samt olika typer av föreningar, privata aktörer och stiftelser. Privata aktörer bidrar enligt Respondent 1 främst med finansiering i syfte att kunna skapa kontakt med innovativa företag i ett tidigt skede innan de har hunnit nå marknaden. Dessutom berättar Respondent 2 att de delvis finansieras av affärsänglar, privata aktörer med riskkapital. Utöver sina fasta finansiärer stöttas Respondent 2 av sitt lokala näringsliv vid behov. Att ta avgifter från deras inkuberade företag är ännu en finansieringskälla för inkubatorerna. Respondent 6 berättar att de tar ut en avgift från sina inkuberade företag. Denna avgift är initialt mycket låg, men ökar för varje halvår som det inkuberade företaget stannar hos inkubatorn. Respondent 6 menar på att detta skapar en hälsosam press på de inkuberade företagen att lämna inkubatorn så fort de känner sig redo att göra det. En annan sort av finansieringskälla som beskrivs av Respondent 4 är de alumner som tidigare genomgått en lyckad inkubation hos företagen. Inkubatorn köper aktier i företagen när de först tas in, och vinsterna som dessa genererar när företagen växer kan användas till nya generationer av inkuberade företag.

“Så ett framgångsrikt bolag kan man säga är med och finansierar ett stöd till nästa generations bolag, det blir som ett ekosystem.” (Respondent 4)

Inkubatorerna kan ägas av flera olika företag och organisationer, eller bara ha en ägare. Enligt respondenterna behöver ägarna inte heller vara inkubatorernas största finansiärer. Respondent 7 berättar att deras inkubator är helägd av den lokala kommunen där inkubatorn befinner sig. Samtidigt är kommunen inte är inkubatorns största finansiär. Det kan också vara så att ägaren inte ens finansierar sin inkubator (Respondent 3).

Summorna som varje finansiär bidrar med varierar mellan inkubatorerna som respondenterna arbetar för. Respondent 1 och 7 berättar att statliga bidrag utgör den största andelen av finansieringen som de får. Samtidigt finansieras inkubatorn som Respondent 9 jobbar hos endast finansiellt stöd av sin lokala kommun och ett privat företag.

Respondent 7 pekar ut en viktig sak: De pengar som inkubatorer finansieras med kommer att återvända till samhället. Respondenten menar att när inkuberade företag växer och blir framgångsrika med inkubatorns hjälp kommer företagen att anställa fler personer. Detta leder till skattebetalningar från både företaget och dess anställda som bidrar den ekonomiska tillväxten i samhället. Därför anser Respondent 10 att bidragspengar alltid bör sättas i användning.

5.6 Skillnader mellan olika typer av inkubatorer

I uppsatsens teoriavsnitt finns distinkta skillnader mellan olika sorters inkubatorer, men efter att ha träffat våra elva respondenter är det svårt att hålla sig fast vid vissa av de distinktioner som vi ställt upp. Ett tydligt exempel på detta är de universitetsbaserade inkubatorerna. Av de som vi träffat har endast Respondent 3 beskrivit sin inkubator som universitetsbaserad. Hen beskriver att universitetets resurser aktivt används hos inkubatorn, huvudsakligen i form av kunskap från akademikerna där. Men nästan alla respondenter beskriver nära samarbeten med universitet på liknande sätt som Respondent 3. Respondent 1 arbetar för en inkubator som fokuserar på ett komplicerat tekniskt affärsområde. Inkubatorn ligger nära ett universitet som de får hjälp av genom rådgivning i teknisk kompetens och erfarenhetsutbyten.

“[Startups inom vårt fokusområde] kommer ofta från akademiska miljöer så blir det naturligt att man har den kopplingen” (Respondent 1)

Respondent 10 är anställd hos en regional inkubator. Hens beskrivningar av samarbetet med sitt lokala universitet visar ett mycket nära samarbete:

“Den forskning som pågår har vi ett uppdrag att tillgängliggöra och kanske hjälpa till att kommersialisera i vissa avseenden. [...] Sen brukar vi göra en hel del joint ventures kring pitchtävlingar, vi samarbetar med deras startupförening... Vi samarbetar på många plan och nyttjar också deras kompetenser mot våra lite mer etablerade företag” (Respondent 10)

Inkubatorn som Respondent 3 arbetar för finansieras inte av sitt partneruniversitet, trots att inkubatorn är helägd av universitetet. Detta kan jämföras mot Respondent 5 och Respondent 8, som till viss del finansieras av universitet som är delägare i deras inkubatorer. Ingen av dessa respondenter anser sig vara universitetsbaserade inkubatorer.

Kvar står de områdesfokuserade inkubatorerna och de regionala inkubatorerna. Det som särskiljer områdesfokuserade inkubatorer från andra sorter är främst att de fokuserar på nystartade företag inom ett eller några specifika affärsområden, och detta kan inkubatorerna lätt fördelas utifrån. Men avvikande fall har funnits även här. Respondent 4 är anställd hos en regional inkubator, men försöker trots detta fokusera på några utvalda affärsområden.

“Vi har massa annat men jag skulle säga att de fyra områdena, det är där vi har specifika coacher som har med sig den erfarenheten och har jobbat i den här branschen och verkligen tillför.” (Respondent 4)

Respondent 7 ger även en beskrivning av sin inkubator som liknar den från Respondent 4. Vi har trots detta klassat Respondent 7 primärt som en områdesfokuserad inkubator, då fokusområdena hos inkubatorn hen jobbar för är närmare sammankopplade än de hos Respondent 4.

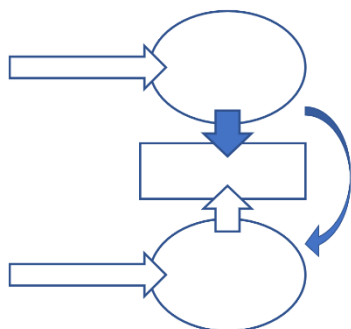
“Vi har dels ett regionalt uppdrag [...] Men eftersom vi verkar från [vår region] så är det ganska naturligt att vi också har en särskild nisch i [några affärsområden], egentligen eftersom näringslivet [här] har en stark historik [i dem].” (Respondent 7)

Nischningen hos dessa regionala inkubatorer är inte uteslutande på samma sätt som den är för områdesfokuserade inkubatorer, men Respondent 4 och Respondent 7 indikerar på en stark preferens i sina valda områden.

6. Analys

Detta kapitel redogör utifrån uppsatsens tidigare utformade analysmodell (Modell 5) vilka kopplingar som kan göras mellan inkubatorernas målsättningar och deras inkubationsprocess. Kapitlet innehåller även observationer som gjorts utöver uppsatsens centrala analysmodell som vi ansett vara nyanserade bidrag till forskningen eller som påverkat resultaten. Argumentationen i detta kapitel utgör grunden för uppsatsens slutsats.

6.1 Interna övergripande mål



Med 'interna' menas att övergripande mål formulerats inom inkubatorns organisation utan tydligt inflytande från externa intressenter, alltså att uppsatsens respondenter, deras chefer och/eller inkubatorns ägare formulerat målen (Puyvelde m.fl., 2012). Ägarstrukturen varierar som bekant hos de olika respondenterna, och olika ägare har olika målsättningar som de vill nå.

Baserat på respondenternas beskrivningar av sina främsta mål är det lätt att förstå Lindelöf och Löfstens (2005) antagande att inkubatorers övergripande mål alltid överensstämmer. Alla de övergripande mål som respondenterna beskrivit i avsnitt 5.3.1 kan kokas ned till 'att skapa tillväxt genom skalbara nystartade företag'. Att ge sina inkuberade företag 'bästa möjliga hjälp för att kunna växa' kommer leda till storskaliga företag som kan skapa hög omsättning, arbetspositioner och skattebetalningar. På liknande sätt kommer den 'bästa inkubatorn i Europa' sannolikt utvärderas utifrån "syftet" med att ha en inkubator: Att den skapar lokal eller nationell tillväxt (Respondent 7). Utöver dessa övergripande mål vill inkubatorerna dock att deras inkuberade företag ska leverera resultat under sin inkubationstid (Respondent 1 och 11), vilket bland annat utvärderas genom de inkuberade företagens tillväxttakt och vinster som de drar in.

Enligt Rice (2002) finns det en koppling mellan inkubators formulering av mål och vilken roll den som utformar målet har i relation till inkubatorn. Exempelvis tenderar inkubatorers chefer och finansörer att fokusera på tillväxt och jobbskapande när de utformar sina övergripande mål. Baserat på empirin stämmer denna koppling, då Respondent 5 som en inkubatorchef utformar sin inkubators mål som tillväxt och jobbskapande.

De svenska inkubatorerna verkar ha ett stort fokus på att ta in nystartade företag som verkar ha hög kvalitet till inkubatorn, i likhet med konceptet *weak-but-promising* (Hackett & Dilts, 2004). Respondenterna lägger i regel större fokus på att företag uppfyller inkubatorns urvalskriterier över att fylla antagningskrav till inkubatorn. Respondent 11 beskriver en villighet att pausa hela inkubationsprogrammet om de inte träffar en tillräcklig mängd

företag som uppfyller urvalskriterierna, även om detta sker mycket sällan. Respondent 10 motsätter sig detta tankesätt och menar på att bidragspengarna som inkubatorn får in bör sättas i användning, även om inkubatorn stödjer färre företag än planerat.

Även om samhällsnytta låter som ett mål som baserats på inflytande från inkubatorernas externa intressenter (van Puyvelde m.fl., 2012) sätter inkubatorernas ägare ofta det målet som ett främsta mål. Eftersom en inkubators ledning ofta utgörs av bland annat representanter från kommuner och län (Respondent 5 och 9) så har dessa interna intressenter sannolikt egna intressen kopplade till sin region som de vill främja (Houston m.fl., 2010). Vissa inkubatorer ägs och finansieras även av samma organisationer (Respondent 7 och 9), så det är stundvis svårt att definiera vilken typ av intressent som dessa ägare utgör (van Puyvelde m.fl., 2012).

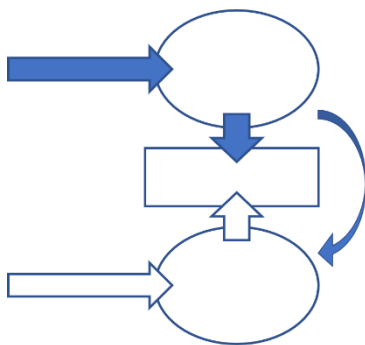
Respondenterna som jobbar för områdesfokuserade inkubatorer beskriver ett tydligt övergripande mål att endast hjälpa företag inom några (eller endast ett) specifika ämnen eller affärsområden (Respondent 1 och 9). Denna övergripande målsättning skiljer sig tydligt från respondenterna hos de regionala inkubatorerna, och har inneburit tydliga skillnader i hur de områdesfokuserade inkubatorerna arbetar. Exempelvis begränsas deras urvalsprocess till att endast överväga affärsidéer som faller under det eller de specifika affärsområde som de fokuserar på (Respondent 8). Detta kan liknas med Simons (1964) avgränsningar en organisations övergripande mål utgår ifrån, och denna avgränsning har en direkt inverkan på inkubationsprocessen.

Inkubatorns övergripande mål har även en stor effekt på utformningen av dess kontaktnät. De regionala inkubatorerna syftar som bekant till att hjälpa nystartade företag inom en mångfald av olika affärsområden (Respondent 6; von Zedtwitz, 2003). Eftersom inkubatorernas handledare inte har komplett kunskap inom dessa otaliga affärsområden krävs därför ett brett kontaktnätverk som kan väga upp luckorna i handledarens kunskaper (Respondent 2 och 10). Detta leder till en bred, men kanske inte särskilt djup, kunskapsgrund för de regionala inkubatorerna. Det motsatta gäller för de områdesfokuserade inkubatorerna. Det avgränsade fokusområdet innebär att inkubatorn kan skapa kontakt med många aktörer inom ett fåtal affärsområden, vilket ökar chansen att deras kontaktnät innehåller personer som kan ge bra stöd till deras inkuberade företag. Återigen leder de områdesfokuserade inkubatorernas avgränsningar till stora skillnader i arbetssätt och behov (Simon, 1964).

Inkubatorernas tydliga övergripande mål att skapa självständiga företag med goda framtidsutsikter har inneburit justeringar av processen för att ge så bra stöd som möjligt. Många av respondenterna vittnar om kontinuerlig utvärdering av dess inkubationsprocesser på både vad som fungerar bra och svagare områden som behöver utvecklas. Processen

justeras regelbundet för att försöka åtgärda problem som har identifierats (Respondent 5 och 10). Den kunskapsdelning som Respondent 4 och Respondent 9 beskrivit visar också på en vilja att konstant förbättra sin inkubationsprocess. Detta är en uppdatering av inkubationsprocessen, snarare än organisationens mål. Samtidigt beskriver flera av respondenterna även en iterativ målformuleringsprocess, både på egen hand (Respondent 4) och tillsammans med ägargruppen (Respondent 5). Detta liknar Kaplan och Nortons (1996) uppmanande till kontinuerlig uppdatering av företagets mål, även om det ska nämnas att forskarna i fråga syftar på anpassning till externa faktorer. I detta exempel sker snarare utvärdering och anpassning baserat på företagets interna processer och hur väl de interna intressenterna ansett att de fungerat.

6.2 Externa övergripande mål



Utöver de övergripande mål som inkubatorerna och deras ägare själva formulerat finns mål och fokusområden hos inkubatorerna som uppkommit till följd av inflytande från externa intressenter och omvärldsfaktorer (Donaldson & Preston, 1995).

Vinnova är den mest framträdande och gemensamma externa aktören hos inkubatorerna som intervjuats. När undersökningen inleddes var den svenska innovationsmyndigheten inte en faktor som vi var särskilt bekanta med, men under empiriinsamlingen blev det tydligare och tydligare att Vinnova har ett stort inflytande över inkubatorernas processutformning och målsättningar. När det gäller inkubatorernas övergripande mål finns ett par tydliga sätt som Vinnova försöker eller direkt har påverkat inkubationsprocessen.

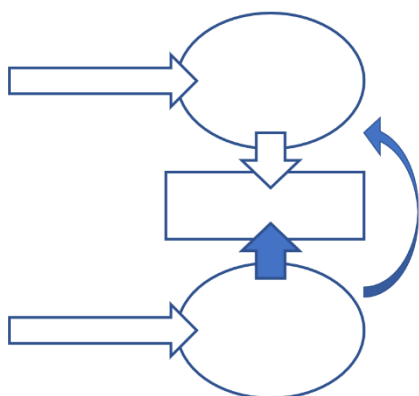
Ett av dessa är att förespråka en övergång till allt fler områdesfokuserade inkubatorer. Respondent 10 och Respondent 7 har förklarat att Vinnova pushar mot att svenska inkubatorer ska försöka skapa sig tydliga nischer, med resonemanget att det är lättare för inkubatorer att stödja företag som har liknande inriktningar. Resonemanget att specialisera sig stöds av teorin; Schwartz och Hornyh (2008) beskriver att gemensamma intressen och möjlighet till kunskapsöverföring underlättar för inkubatorer att knyta kontakter. Vi kan inte säkert säga att vissa inkubatorer övergått från regionala till områdesfokuserade inkubatorer till följd av dessa uppmaningar, men det finns tecken som tyder på detta. Det tydligaste exemplet är Respondent 4 och Respondent 7, vars inkubatorer trots sina så kallade 'bredduppdrag' i regional tillväxt har valt nischer att fokusera extra mycket på. Denna övergång mot områdesfokuserade inkubatorer har bland annat inneburit ett större fokus på att skapa kontakter inom de nischade områdena, något som beskrivits i detalj tidigare. Här har Vinnova som extern intressent haft tydligt inflytande på inkubatorernas målsättning. Respondent 7 antyder även att affärsidéer som kan kopplas till ett av deras fokusområden

blir extra intressanta vid urval av nya företag till inkubation. Detta är inte så förvånande, och är ännu ett tydligt tecken på att inkubatorns målsättning har påverkat utformningen av dess inkubationsprocess (Thompson & McEwen, 1958).

Hållbarhet är en annan faktor som blivit allt mer relevant för de svenska inkubatorerna. Många av uppsatsens respondenter vittnar om att Vinnova uppmanar till att inkubatorer som finansieras av dem endast bör stödja idéer som anses vara hållbara. Detta har lett till ett tydligt exempel av överföring av mål (Houston m.fl., 2010) från Vinnova till inkubatorerna, där övergripande uppmaningar om hållbara företag lett till att inkubatorerna anpassat sina urvalskriterier utifrån dessa (Respondent 3, 6 och 7). Ett kort sidospår som kan lyftas här är att de hållbarhetsmål som Vinnova uppmanar att utgå ifrån, Agenda 2030, är formulerade av FN. Här kan mycket väl en anpassning av mål (Houston m.fl., 2010) i flera steg förekomma; det vill säga att Vinnovas målsättningar, som influerar inkubatorernas målsättningar, i sin tur har påverkats eller formats av omvärldens ökade fokus på hållbar utveckling. Dedikationen till detta hållbarhetsfokus varierar dock mellan inkubatorerna. Vissa av respondenterna, exempelvis Respondent 1, har ett tydligt fokus på hållbar utveckling både i sin övergripande målformulering och återkommande under sin intervju. I stark kontrast så nämnde exempelvis Respondent 8 inte hållbarhet eller relaterade aspekter som jämställdhet eller klimatpåverkan alls under sin intervju. Båda dessa respondenter erhåller finansiering från Vinnova, så effekten som externt influerade målsättningar har verkar variera mellan olika inkubatorer.

Det har även framkommit under datainsamlingen att inkubatorernas lokala region har en viss inverkan på hur inkubationsprocessen utformas. Respondent 4 och 7 attribuerar båda sitt växande fokus på ett särskilt affärsområde till lokal kompetens i sin region. Respondent 1, som jobbar för en områdesfokuserad inkubator, motiverar också sitt val av fokusområde utifrån praktisk kompetens som förekommer i hans region. Det är oklart exakt vilken 'ordning' som de regionala aspekterna influerat inkubationsprocessen och inkubatorernas målsättning. Det framgår inte om anpassningen vuxit fram under handledarnas arbete och sedan adopterats av inkubatorernas ledning (något som skulle kunna liknas med Mintzbergs emergent strategies (1987)), eller om ledningen själva fattat beslut om att utgå ifrån regionens förutsättningar (som snarare liknar en anpassning baserat på externa faktorer (Houston m.fl., 2010)). Hur som helst är det tydligt att inkubatorernas målsättning påverkas av de lokala omständigheterna.

6.3 Interna specifika mål



Interna specifika mål formuleras likt de interna övergripande målen utan tydligt inflytande från externa intressenter. Specifika mål hos respondenterna förekommer oftast i form av mätetal. Mätetal används inom många olika sorters organisationer för att bedöma organisationens och/eller dess anställdas prestationer (Flamholtz m.fl., 1985; Merchant & van der Stede, 2017).

När det gäller interna specifika mål som uppsatsens respondenter lyfter fram, kommer först och främst jobbskapande upp som ett internt mätetal. Detta stämmer helt med uppsatsens teori av Al-Mubaraki och Busler (2013). Jobbskapande är dock ett resultat som inkubatorer vill att inkuberade företag levererar enligt respondenterna. Syftet med detta enligt respondenterna samt Al-Mubaraki och Busler (2013) är att stödja regionala utvecklingen. Även om alla respondenter nämner jobbskapande på något sätt som ett mål, varierar prioriteterna av detta mål mellan dem. Några beskriver det som ett övergripande mål (Respondent 2, 4 och 5), medan andra bara använder det som ett mätetal bland flera andra (Respondent 1, 6 och 11).

Inkubatorerna som respondenterna jobbar för har flera andra sätt att mäta prestation hos sina inkuberade företag, bland annat genom att kolla på företags omsättning när de företagen börjar med sina egna affärer. Detta överensstämmer med Ayatse m.fl. (2017), som även relaterar omsättningen till tillväxt och jobbskapande. Att de inkuberade företagen har råd att anställa fler personer innebär i regel att det går bra för de inkuberade företagen (Respondent 3), vilket är ett mål som inkubatorerna strävar efter. Samtidigt innebär fler medarbetare större samhällsnytta, eftersom arbetslöshet motverkas och det tillkommer fler anställda personer som betalar skatt till sin kommun (Deiaco & Bager-Sjögren, 2018; Respondent 6).

Hausberg och Korreck (2020) och Ayatse m.fl. (2017) beskriver attrahering av investerare som en viktig tjänst inkubatorer hjälper sina inkuberade företag med. Extern finansiering är avgörande för de inkuberade företagen att överleva, särskilt företag med forskningsbaserade affärsidéer (Respondent 1). Finansiering som företagen lyckas attrahera, genom hjälp eller på egen hand, används ibland som ett mätetal för att bedöma framgång hos de inkuberade företagen (Respondent 3, 4 och 6). Detta specifika mål hjälper inkubatorerna att avgöra hur pass självständiga de inkuberade företagen är i att finna finansiering, och om de kan sköta sig själva när inkubationstiden är slut. Kapitalattraktion är ett liknande mätetal som används av uppsatsens respondenter (bl.a. 4, 7, 8 och 10) för att utvärdera hur pass intressanta deras inkuberade företags affärsidéer verkar vara i finansierares och andra intressenters ögon. Vi

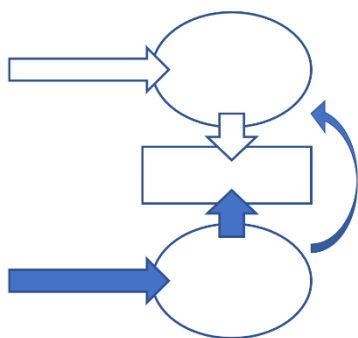
har undersökt om det finns kopplingar mellan inkubatorer som mäter kapitalinvestering och om de prioriterar stödprocesser som exempelvis pitchträning och kundkommunikation mer än andra inkubatorer vi träffat, med blandade resultat. Respondent 10 och Respondent 8 beskrev tydligt processer de driver för att pusha sina inkuberade företag mot att själva ta kontakt med kunder och att öva på att pitcha sina affärsidéer så bra som möjligt. Däremot kom samma fokus inte alls fram från de andra respondenterna som mäter kapitalattraktion.

Empirin påvisar att närvaron på utbildningar används som ett måttetal hos vissa inkubatorer. genom utbildning lär inkubatorer sina inkuberade företag hur de ska klara sig i framtiden. Utbildningarna täcker bland annat finansiering, marknadsföring och andra viktiga ämnen som alla företag behöver kunna. Av den anledningen blir det viktigt för vissa inkubatorer att de inkuberade företagen deltar i utbildningarna (Respondent 9). Detta måttetal har inte lyfts i teoretiska rekommendationer till hur inkubatorer ska utvärdera sin prestation tidigare (Peña, 2004; Albadvi & Saremi, 2006).

Att undersöka överlevnadsgraden för sin inkubator (andelen nystartade företag som slutför sin inkubationsprocess) är ett annat sätt som inkubatorerna utvärdera framgång genom (Peters m.fl., 2004; Respondent 11). Detta innebär att de företagen som lämnar inkubatorn kan stå på egna ben vilket skapar en ledig plats i inkubatorn till ett annat företag som behöver stöd. Det räcker dock inte alltid att mäta antalet eller andelen företag som lämnar inkubatorn för att kunna mäta sin framgång. Respondent 5 har flera "steg" i sin inkubators inkubationsprocess (pitch → affärsmodell → tillväxt), och mäter hur stor andel av deras inkuberade företag som genomgår alla dessa steg. Dessutom kollar inkubatorer enligt respondenterna på företags överlevnad efter inkubationen, för att säkerställa att den hjälp de givit sina inkuberade företag faktiskt har gett effekt. Fortsätter företaget att växa på egen hand har inkubatorn fyllt sitt mål av att skapa ett självständigt företag. Denna mätning rekommenderas av Abetti (2004) för att säkerställa att inkubatorns kvalitet är hög.

Teamet i de nystartade företagen är enligt alla våra respondenter en mycket relevant faktor vid urval till inkubatorn. Teamet beskrivs även av Ayatse m.fl. (2017) som en av de tre viktigaste urvalskriterierna för inkubatorer, och det är lätt att förstå varför. En inkompetent och/eller omotiverad entreprenör minskar chansen för att hans bolag kommer att gå bra (Respondent 2, 4, 8 och 10). Om företagen inte går bra kan inkubatorerna inte längre uppfylla sina övergripande mål av samhällsnytta och tillväxt. Utöver dessa konsiderationer utvärderas ofta diversitet och könsbalans mellan de inkuberade företagens anställda (Respondent 3, 6 och 10). Respondenterna menar att dessa måttetal påvisar en hållbar och jämlik behandling av deras inkuberade företag.

6.4 Externa specifika mål



Även de mer specifika målen i en organisation kan direkt påverkas av externa faktorer (Houston m.fl., 2010). Tacksamt nog är det också lättare att identifiera denna påverkan av inkubationsprocessen, just eftersom målen är mer specifika och därför riktas mot specifika delar av inkubationsprocessen.

Baserat på uppsatsens empiriska data märks det tydligt att Vinnova har ett stort inflytande på inkubatorernas mer specifika målsättningar. Urvalskriterierna som Vinnova kräver att inkubatorer utgår ifrån (punktlistan i avsnitt 5.2) är ett tydligt exempel på hur externa specifika mål inverkar inkubationsprocesserna hos respondenterna. Trots att urvalskriterierna kommer från en extern aktör väljer många inkubatorer (Respondent 3, 6, 7, 8 och 11) att utgå ifrån dessa kriterier. Respondent 2 menar att behovet av finansiella medel är mycket stort för inkubatorer. Att begränsa sitt urval i utbyte mot att möjliggöra högre kvalitet på sitt stöd till företagen som genomgår inkubation är ett val som en majoritet av uppsatsens respondenter gjort. Vi har inga teoretiska grunder för att mer pengar innebär bättre inkubation, men respondenterna antyder detta (Respondent 2 och 3). Inkubatorernas beteende är slående lik trenden att prioritera statliga finansiärers krav över sin egen organisations mål som Kim och Lee (2010) beskriver. Med detta sagt överensstämmer många av Vinnovas urvalskriterier med kriterier som inkubatorerna utgått ifrån sedan tidigare (Deiaco & Bager-Sjögren, 2018; Respondent 7).

Kraven överensstämmer dock inte alltid med inkubatorernas värderingar. Respondent 10 anser att vissa av kraven, främst begränsningen på företagets ålder, är alltför byråkratiska. Hen menar att ett företags ålder inte är avgörande för dess potentiella samhällsnytta, och inkubatorn hen arbetar för har valt att hjälpa företag som är äldre än vad Vinnova tillåter. Denna intressekonflikt (Wellens & Jegers, 2014) innebär inga direkta konsekvenser för inkubatorn som Respondent 10 arbetar för, mer än att de företag som inte omfattas av Vinnovas krav inte får finansiellt stöd från den statliga organisationen.

Utöver Vinnova har respondenterna andra finansiärer med förväntningar och krav. (Ketokivi & Castaner, 2004) beskriver risker för intressekonflikter mellan olika externa aktörer, och dessa förekommer även i denna kontext. Respondent 7 berättar exempelvis om svårigheter i att bolla Vinnovas krav med kraven från deras övriga finansiärer, som bland annat innefattar deltagande på inkubatorns aktiviteter eller könsbalans hos inkubatorns inkuberade företag. Trots vissa problem anser Respondent 7 att Vinnovas och de andra finansiärernas mål oftast sammanfaller, så återigen leder konflikterna sällan till problem.

Inkubatorn som Respondent 9 arbetar för verkar inte vara intresserad av att anpassa sina urvalskriterier för att motta mer finansiering. Respondent 9 menar att inkubatorns enda funktion är att fylla sina inkuberade företags behov, och begränsningar av hur inkubatorn ska arbeta eller vilka som inkubatorn får hjälpa är i hans ögon inte värda det finansiella stöd som kan följa med dessa begränsningar. De inkuberade företagen får här en mycket mer framträdande roll i utformningen av inkubationsprocessen. Inflytande från dem förekommer hos alla respondenter, till följd av inkubatorernas situationsbaserade arbetssätt. Företagen som genomgår inkubation är tydliga förmånstagare av inkubatorns aktiviteter, och räknas därmed teoretiskt som en extern intressent till inkubatorn (Wellens & Jegers, 2014). Dess exakta inflytande mot inkubatorerna varierar. Respondent 9 är helt dedikerade till att fylla de inkuberade företagens behov, så pass att de kan utöka sitt utbud av aktiviteter för ett enskilt företags skull. Detta arbetssätt kan tas i stark kontrast med Respondent 5, som sätter upp en aktivitetsplan för de intagna inkuberade företagen. Även om denna plan till viss del baseras på det inkuberade företagets affärsidé och behov så tycks stödutbudet i sig vara sig likt mellan de olika inkuberade företagen. Respondent 5, som flera andra respondenter (Respondent 1 och 7), beskriver samtidigt att inkubatorns framgång baseras på de inkuberade företagens framgång. Det blir därför naturligt för inkubatorerna att justera sina processer baserat på sina inkuberade företags mål. Specifika mål som skapas för de inkuberade företagen mäter även indirekt inkubatorernas egna prestationer, eftersom inkubatorns succé baseras på prestationen hos deras inkuberade företag (Aernoudt, 2004; Abetti, 2004).

Beskrivningen som Respondent 3 givit om ett upplevt behov av att företag måste göra inträde på sin marknad snabbt delas av bland annat Respondent 4. Respondent 3 detta påstående med att "*världen snurrar på lite snabbare*". Hen tydliggör en upplevd uppfattning av omvärlden, och att denna uppfattning inneburit ett upplevt behov av en kortare inkubationsperiod. En extern omvärldsfaktor har alltså anpassat formuleringen av ett specifikt mål (Houston m.fl., 2010); hur länge inkubationen ska pågå. Detta skapar dessutom press på inkuberade företag att leverera resultat fortare (Respondent 1).

6.5 Målens påverkan på inkubationsprocessen

Både inkubatorernas övergripande och specifika målsättningar kan tydligt kopplas till hur deras inkubationsprocesser utformas. De övergripande målen syftar i empiri (Respondent 1 och 7) som teori (Houston m.fl., 2010; Linder & Foss, 2018) till att sammanställa inkubatorernas syften, och de motiverar i sin tur de stora penseldragen för hur inkubationsprocesserna designas. Faktumet att områdesinriktade inkubatorer endast hjälper företag inom sitt valda affärsområde är ett tydligt exempel på detta. Det är inte något som inkubatorn direkt utvärderas på (och därmed inte ett specifikt mål enligt March & Simon (1958, i Linder & Foss, 2018)), men de har ingen anledning till att ta in nystartade företag

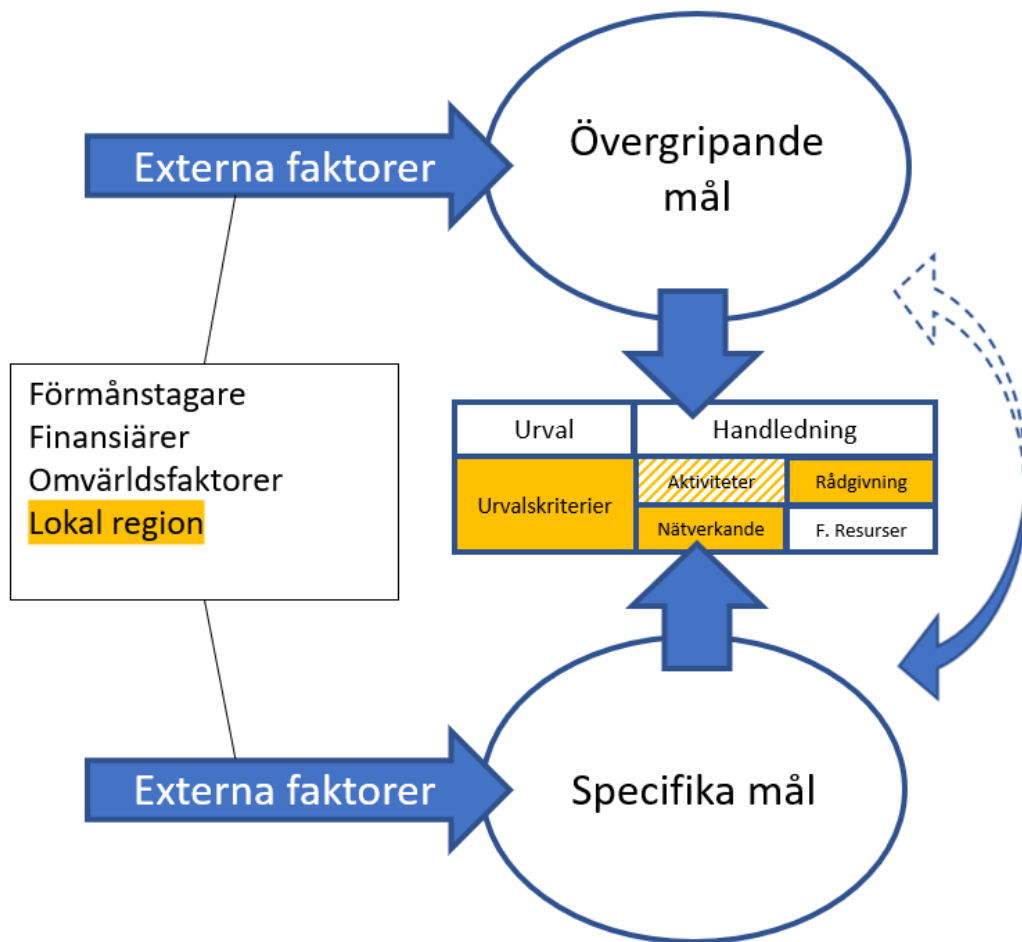
inom andra områden eftersom de inte syftar till att hjälpa dem. Därmed har vi konfirmerat en koppling, och fyllt pilen mellan övergripande mål och inkubationsprocessen i Modell 6.

Inkubatorernas specifika mål har också haft tydlig inverkan på processens utformning. Mätetal som omsättning och företagsvärde vid utträde ur inkubatorn har lett till ett tydligt fokus på att de inkuberade företagen kontinuerligt ska växa i värde hos många respondenter. Växer företagen ökar även behovet av fler anställda (Respondent 3, 4, 5 och 7), vilket matchar målet av arbetsskapande som de flesta respondenterna nyttjar. Detta specifika mål överensstämmer också mycket väl med inkubatorernas gemensamma övergripande mål; att skapa tillväxt och skatteintäkter. Utbildningar erbjuds hos alla inkubatorer, men respondenterna lägger olika tyngd på hur viktig utbildningen är. Vissa inkubatorer gör utbildningarna obligatoriska eller mäter närvarosnivåer, i förhoppningen av att det ska leda till ett högre deltagande (Respondent 9). Den absolut tydligaste påverkan av inkubationsprocessen, eller kanske snarare urvalsprocessen, sker genom inkubatorernas urvalskriterier. Vi klassar dessa som specifika mål eftersom de tydligt målar ut vilka egenskaper inkubatorerna vill att deras inkuberade företag ska ha (Respondent 1 och 3), och utan dessa kriterier hade inte urvalsprocessen sett ut som den gör idag. Det finns flera svagare kopplingar mellan process och specifika mål som teorin föreslagit (Bevan & Hood, 2006; Flamholtz m.fl., 1985) som vi med säkerhet kan konfirmera, och vi har därför fyllt pilen mellan inkubationsprocessen och specifika mål i Modell 6.

Vi har redan beskrivit några exempel på hur de specifika målen hos respondenterna påverkas av de övergripande målen. Överlevnad hos inkuberade företag mäts för att säkerställa att en del av inkubatorns syfte (att skapa framgångsrika företag) har uppfyllts (Respondent 1 och 11). Respondent 5 och 10 beskriver tydliga processer av överföring (Houston m.fl., 2010) från övergripande till specifika mål. Vi har däremot inte identifierat återkommande exempel på hur inkubatorns specifika mål har haft inverkan på dess övergripande målsättningar. Detta kan betraktas som en hönan-eller-ägget-fråga. Har områdesfokusering uppstått som en emergent strategy (Mintzberg, 1987) eller är det sprunget från grundande syfte hos de områdesfokuserade inkubatorerna (Drori & Honig, 2013)? Vi har inte tillräcklig empiriska data för att dra säkra slutsatser kring detta. En trend vi däremot tydligt kan identifiera är att de övergripande målen har tydlig inverkan på utformningen av de specifika. Därför har vi valt att fylla pilen i Modell 6 som visar påverkan från övergripande mål till de specifika, och lämnat den motsatta riktningen tom.

Som extern finansiär har Vinnova ett enormt inflytande över inkubatorernas målsättningar. De urvalskriterier vi tidigare beskrivit är till stor del utformade eller inspirerade av Vinnova. Även privata finansiärer har ett tydligt inflytande i utformning av olika specifika mål. Utifrån uppsatsens empiri har detta främst handlat om mätetal inom hållbarhet, eller urvalskriterier som liknar de från Vinnova (Respondent 6 och 11). Finansiärerna spelar även en stor roll i flera av inkubatorernas övergripande målsättningar (Respondent 1, 6 och 7). Även de inkuberade företagen har som förmånstagare stort inflytande på inkubationsprocessen. Aktiviteter och hjälp som ges baseras delvis (Respondent 3, 5, 6 och 11) eller helt (Respondent 9 och 2) på de inkuberade företagens behov. Respondenterna har beskrivit omvärldsfaktorer, exempelvis en ökande takt av marknadsutveckling (Respondent 3), som anledning till att förkorta sin inkubationslängd. Vi har även funnit att inkubatorns lokala region påverkar processen, genom att inkubatorerna bland annat baserar sitt utbud av tjänster eller specialiseringsområde på vart de befinner sig (Respondent 4 och 7). Vi har alltså konfirmerat många av de externa faktorer som antogs i Modell 5, och har även funnit en oväntad omvärldsfaktor i form av den lokala regionen. Dessa har inkluderats i Modell 6.

Modell 6 innefattar alla delar av inkubationsprocessen, även de som utifrån analysen inte verkar påverkas av inkubatorernas målsättningar. Oavsett om inkubatorerna erbjuder fysiska resurser eller inte så framgår det inte utifrån deras målsättning. Respondenterna som erbjuder kontorslokaler (Respondent 4, 6, 7 och 9) beskriver det som en självklarhet utan vidare utveckling, och många respondenter har inte ens diskuterat sina fysiska resurser under intervjuerna. Däremot sker rådgivning helt baserat på behovsanpassning och externa mål från de inkuberade företagen (Respondent 2, 5, 9 och 11). Nätverksaktiviteterna som sker påverkas också av de inkuberade företagens behov, men inkubatorernas kontaktnätverk påverkas dessutom till stor del av deras övergripande mål (Respondent 1 och 8). Aktiviteter som utbildningar och tjänster påverkas självklart också till viss del av de inkuberade företagens behov (Respondent 2 och 5), men många aktiviteter som erbjuds är standardiserade oavsett vilka företag som tas in för inkubation (Respondent 3 och 7). Aktiviteter har därför färgats randig, för att indikera en svag påverkan. I stark kontrast är urvalskriterierna förmodligen den del av inkubationsprocessen som formats mest av inkubatorernas målsättningar. Från de övergripande målen att skapa stabila företag till externa aktörers intressen och specifika kriterier kan en mycket stark målpåverkan identifieras. Urvalskriterier, nätverkande och rådgivning har färgats gula i Modell 6, för att indikera en tydlig påverkan från inkubatorernas mål.



Modell 6: Resultat av målsättningens påverkan på inkubationsprocessen. Skapad av författarna.

6.6 Observationer utöver analysmodellen

6.6.1 Typologier av svenska inkubatorer

De svenska inkubatorerna är svåra att klassificera utifrån uppsatsens teoretiska ramverk. Det finns inga 'hårda' teoretiska gränser för vad som utgör en universitetsbaserad inkubator eller inte, mer än att inkubatorerna just har "kopplingar" till ett universitet (von Zedtwitz, 2003), eller erbjuder "universitetsrelaterade tjänster" (Barbero m.fl., 2014). Den stora majoriteten av uppsatsens respondenter skulle kunna anses tillhöra universitetsbaserade inkubatorer baserat på dessa klassificeringar, eftersom i stort sett alla respondenter beskriver nära samarbeten med universitet på olika sätt. Respondenterna ger flera exempel på tjänster som kan anses 'relaterade' till universitet. De samarbetar med innovationskontor hos universitetet (Respondent 11), låter studenter agera som skuggstyrelser för inkuberade företag (Respondent 6) samt erbjuder rådgivning från universitetets professorer (Respondent 10). Inga av dessa tre respondenter klassificerar sig själva som universitetsbaserade inkubatorer. Utifrån uppsatsens teori kan alltså nästan alla inkubatorer som intervjuats i denna studie klassificeras som universitetsbaserade inkubatorer. Denna klassificering anses därmed poänglös vid jämförelse av uppsatsens respondenter. Samma

slutsats kan inte dras för samtliga svenska inkubatorer, eftersom uppsatsens empiriska data endast innefattar ett tiotal inkubatorer.

Områdesfokuserade inkubatorer är mer väldefinierade i och med att de ska ha ett tydligt fokus på vissa branscher (Mian m.fl., 2016), men som tidigare nämnt finns regionala inkubatorer som både fullbordar sina bredduppdrag (att hjälpa nystartade företag från en lokal region) och samtidigt väljer nischer att fokusera på. Det fokus på innovativa idéer som Al-Mubarak och Busler (2011) beskriver hos områdesfokuserade inkubatorer återfinns hos uppsatsens respondenter oavsett om de är områdesfokuserade eller inte. Innovationshöjd är ett viktigt kriterium vid urval av nystartade företag till inkubation hos alla inkubatorer som intervjuats under denna studie.

En trend som denna uppsats identifierat är att de områdesfokuserade inkubatorerna tenderar till att ha något mer långdragen inkubationsprocess än andra inkubatorer. Medan de regionala inkubatorernas inkubationsprocesser i snitt varar omkring två år har inkubatorn som Respondent 8 arbetar för (som är områdesfokuserad) en maxgräns på sex år. Flera av de andra områdesfokuserade inkubatorerna saknar helt en maxgräns för inkubationsperioden (Respondent 7 och 9). Detta motiveras enligt respondenterna att områdena som hanteras är mycket komplicerade, och att idéer ofta tas in till inkubatorerna i tidig fas. Ofta finns ingen faktisk affärsidé som kan kommersialiseras på flera år, utan den första tiden går ut på att forska och skapa kontakter tills idén är redo. Trots denna långa process anser Respondent 8 att time-to-market är en viktig konkurrensfördel, precis som flera respondenter hos regionala företag gör. Detta kan vara en anledning till att Respondent 1, som också är områdesfokuserad, bara har ett års inkubationsprocess. Respondent 1 resonerar att den korta tidsperioden motiverar de inkuberade företagen till att leverera resultat genom en viss tidspress. Skillnaderna i utformning av inkubationsprocess mellan de olika typerna av inkubator, men även mellan inkubatorer av samma sort, görs mycket tydlig här. De övergripande målsättningarna hos Respondent 1 och Respondent 8 överensstämmer även till stor del: Att få ut sina inkuberade företag till marknad snabbt, men samtidigt se till att företaget är redo att fortsätta sin verksamhet på egen hand. Detta tyder på att en liknande övergripande målsättning inte nödvändigtvis innebär en identisk inkubationsprocess.

6.6.2 Urval

En av de mest utmärkande skillnaderna mellan teori och empiri återfinns i Bergek och Norrmans (2008) föreslagna modell för urval till inkubatorer. Ingen av handledarna som intervjuats från har beskrivit en *survival of the fittest*-strategi, alltså att de tar in stora mängder av nystartade företag till inkubation och en betydande andel av dessa lämnar inkubatorn eller går i konkurs kort efter inträde. Alla inkubatorer utgår istället ifrån en omfattande lista av kriterier som ett sökande företag behöver uppfylla för att kunna träda in

i inkubatorn, oavsett inkubatorns urvalsstorlek. Denna urvalsprocess överensstämmer istället mycket väl med urvalsstrategin *picking the winners*. Respondent 3s och Respondent 10s beskrivningar av konkurrens och urval av de mest lovande företagen som ansöker till inkubatorerna liknar denna urvalsstrategi mycket.

Vi kan identifiera flera anledningar till att *survival of the fittest* inte förekommer hos i respondenternas inkubatorer. Respondent 7 diskuterade innebörden av att vara statligt eller regionalt finansierade i relation till sin inkubators urval av företag. Hen menar på att det är svårt att motivera utgifter som finansieras med offentliga medel på företag som inte ser ut att bli bra investeringar. Målsättningen hos de flesta inkubatorer är att bidra till regional eller nationell tillväxt, vilket innebär att investeringar i nystartade företag bör leda till ett mervärde i slutänden. Respondent 8 ger ett specifikt exempel på denna typ av målsättning: De inkuberade företagen i deras inkubator förväntas generera kapital motsvarande tre till fem gånger de pengar som satts in i företaget från inkubatorn. En urvalsstrategi baserad på *survival of the fittest* innebär fler inkuberade företag som kräver finansiering, och samtidigt förväntas många av dessa företag inte att överleva.

Dessutom finns problematiken med kapacitet som respondenterna beskrivit. Med fler inkuberade företag hos inkubatorn minskar chansen för varje individuellt företag att lyckas, eftersom samma mängd resurser måste fördelas på ett större antal inkuberade företag. Eftersom respondenterna har som mål att deras företag ska bli lyckade och lönsamma kan *survival of the fittest* anses vara kontraproduktivt till att uppnå detta mål.

7. Slutsats

7.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen har varit att beskriva hur målsättningen hos icke-vinstdrivande svenska inkubatorer påverkar utformningen av inkubatorernas inkubationsprocesser. Undersökningen har letts av tre forskningsfrågor som var och en besvaras nedan:

Hur formulerar svenska inkubatorer sina mål?

Målen som formuleras hos inkubatorerna kan samlas inom två kategoriseringar; övergripande mål och specifika mål. Det är inte bara inkubatorerna själva och deras ägare som formulerar dessa mål, utan det finns även externa aktörer som vill ha inflytande i målsättningen. De mest inflytelserika externa aktörerna är inkubatorernas finansiärer, särskilt Vinnova, och de nystartade företagen som inkubatorerna hjälper.

Även om svenska inkubatorers övergripande mål formuleras på olika sätt, handlar de ofta om regional tillväxt, vilket uppnås genom att skapa självständiga företag. Detta mål överensstämmer till stor del med det teoretiska antagandet av samhällsnytta och tillväxt (Lindelöf och Löfsten, 2005), men det finns många variationer och nyanser som innebär skillnader i de enskilda inkubatorernas mål och inkubationsprocesser.

Inkubatorernas specifika mål utgörs till stor del av mätetal. Dessa mätetal utvärderar främst aspekter hos de inkuberade företagen, bland annat omsättning, antal jobb som de skapat och ett flertal aspekter relaterade till hållbar utveckling. Inkubatorerna utvärderar även sig själva med hjälp av mätetal, främst genom att mäta hur många företag som överlever inkubationsprocessen. Utöver mätetal är inkubatorns urvalskriterier tydliga mål för vilken sorts företag inkubatorn vill stödja. Dessa mål influeras till stor del av inkubatorns omgivning och externa intressenter. Samtliga specifika mål används av inkubatorerna i syfte att försöka konkretisera sina övergripande mål. En tydlig koppling mellan inkubatorers övergripande och specifika mål har alltså identifierats.

Hur utformar svenska inkubatorer sina inkubationsprocesser?

Vid urval av nystartade företag följer respondenternas inkubatorer en mängd olika kriterier för att bedöma vilka företag som anses lovande. Utvärderingen är hård, inkubatorerna verkar inte vara intresserade av att ta in nystartade företag som inte anses ha god potential till att bli starka företag i framtiden. Kriterierna som används vid urval kommer både från inkubatorn själv och från externa aktörer som Vinnova eller privata finansiärer. Tillvägagångssättet att ta in större mängder företag och låta marknaden 'sälla' verkar vara mycket sällsynt. Om avsaknaden av denna urvalsprocess beror på en ren slump till följd av uppsatsens urval av respondenter, eller att *picking-the-winners* (Bergek & Norrman, 2008)

blivit en överlägsen urvalsmetod bland inkubatorer kan inte denna studie besvara baserat på sin studiedesign. Områdesfokuserade inkubatorer väljer endast ut företag inom sitt valda affärsområde, men bortsett från detta finns inga större skillnader i hur urvalsprocessen utformats mellan de olika typerna av inkubator.

Handledarna på inkubatorerna fyller lite av en alltiallo-roll: De ger råd och bollar idéer med företagen som de är ansvariga för, och pekar företagen i rätt riktning baserat på vad handledaren tycker att entreprenörerna behöver arbeta mer på. Det handlar kort sagt om att identifiera och fylla de inkuberade företagens enskilda behov. Handledaren fyller även rollen som ett kommunikationsnav för de inkuberade företagen till inkubatorns kontaktnätverk. De kontakter som upprättas till varje företag är återigen behovsbaserade. Kontaktnätverkens utformning varierar dock tydligt: Områdesfokuserade har mycket mer specialiserade nätverk jämfört med de regionala, som förlitar sig på ett bredare nätverk med experter inom många olika affärsområden. Handledarens roll hos inkubatorerna varierar väldigt lite mellan de olika respondenternas inkubatorer, men samtidigt så är deras dagliga arbete mycket annorlunda varandra till följd av den extensiva behovsanpassningen som sker.

Inkubationslängden hos inkubatorerna varierar mycket, mellan 1–6 år. Några respondenter har inte ens någon bestämd tid, utan arbetar tills företagen är redo att fortsätta på egen hand. Inkubationstiden baseras ofta på vilken bransch det inkuberade företaget är aktivt inom, men det finns ingen tydlig koppling som kan dras mellan inkubationstid och typ av inkubator.

Vilka kopplingar finns mellan inkubatorns målsättning och inkubationsprocessens utformning?

Inkubatorernas målsättning har flera tydliga kopplingar till hur deras inkubationsprocesser har utformats när det gäller både urval och handledning. Inkubatorerna sätter övergripande och specifika mål, och arbetar aktivt för att uppnå dessa mål.

En tydlig och konkret koppling har identifierats när det gäller hur inkubatorernas mål påverkar deras urvalsprocesser. Inkubatorerna följer ofta tydliga kriterier vid urval, som i sin tur baseras på vad inkubatorn vill uppnå med sina inkuberade företag. Dessa kriterier återspeglar även inkubatorernas mer specifika mål. För att nå måttet inom bland annat lönsamhet och arbetstillfällen vill handledarna säkerställa att företagen som väljs ut till inkubatorn har god potential. Inkubatorernas externa finansiärers intressen framkommer tydligast i urvalskriterierna. Även om vissa intressekonflikter förekommer mellan inkubatorerna och deras finansiärer har detta inte lett till någon tydlig problematik.

De specifika målen varierar mellan de olika inkubatorerna som undersöks, men de har överlag tydliga kopplingar till handledningsfasen av inkubationsprocessen. Att stödja sina

inkuberade företag i att finna finansiärer eller lära dem hantera komplicerade aspekter av entreprenörskap leder till mer självständiga företag. Mätetalen som används inom inkubatorn är tydligt utformade för att främja de inkuberade företagens tillväxt, och processerna är utformade därefter. Faktumet att stödet som ges är behovsbaserat gör kopplingen ännu mer konkret. Standardiserade processer hade gjort det mycket svårt att effektivt hjälpa företag med olika affärsidéer, erfarenheter och mål. Vissa av våra respondenter har beskrivit verksamhetsplaner utformade från ledningens mål, vilket ytterligare påvisar att en koppling existerar.

När de frågades direkt ansåg två av elva respondenter att deras inkubationsprocess inte påverkades av deras målsättningar. Den stora majoriteten av respondenterna ansåg däremot att det fanns kopplingar, och baserat på uppsatsens analys kan vi fastställa att samtliga respondenters inkubationsprocesser påverkas på något sätt av deras övergripande och/eller specifika målsättningar.

7.2 Forskningsbidrag

Denna studie har kopplat samman teori om målsättning och de mer beskrivande teoretiska grunderna inom inkubatorsområdet, och tydligt påvisat att mål påverkar hur en inkubators inkubationsprocess utformas. Den otydlighet som rått rörande inkubatorers övergripande målsättningar i tidigare forskning har gjorts väsentligt tydligare. Studien har även tydligt beskrivit och skapat en ökad förståelse av olika kopplingar mellan målsättning och processutformning hos svenska icke-vinstdrivande inkubatorer. Inkubatorerna väljer aktivt att göra saker som främjar sina övergripande mål, och sammankopplar dessa processer med specifika mål. Även om denna slutsats kan upplevas som ganska självklar är detta inte något som tydligt belysts och fastställts i tidigare forskning baserat på vår litteratursökning, varken för inkubatorer eller andra typer av organisationer. De kopplingar vi funnit bör kunna appliceras till andra typer av organisationer, då teorin om mål som analysmodellen grundar sig på inte specifikt handlar om målsättning hos inkubatorer, utan organisationer i allmänhet. Dessa resultat väntas vara användbara för de som arbetar med processutformning eller målstyrning inom organisationer, och vi hoppas att kopplingen kan leda till processer som bidrar till en högre grad av måluppfyllelse. Slutligen har studien delgivit en detaljerad praktisk beskrivning av inkubationsprocessen hos olika sorter av svenska inkubatorer, som kan användas till framtida studiers jämförelser eller utvärderingar av inkubationsprocessers funktion och effekt.

7.3 Förslag till vidare forskning

Utifrån denna undersökning öppnas flera avenyer för framtida forskning. Att röra sig utanför de avgränsningar som gjorts för denna uppsats, och exempelvis undersöka samma fenomen i vinstdrivande eller utländska inkubatorer, är ett steg som lätt kan tas för att ytterligare bekräfta de kopplingar som dragits i uppsatsen. Den svenska kontexten med Vinnovas nära inblandning i inkubatorernas verksamhet kan mycket väl vara unik i sitt slag, och att jämföra dessa resultat mot andra länders hade varit intressant.

Våra respondenter har diskuterat utvärdering av dess prestationer med oss, och vidare undersökning av huruvida de mätetal som respondenterna brukar är effektiva för att bedöma inkubatorers prestation skulle vara ett värdefullt bidrag. Ramverk för att bedöma inkubatorers prestation har efterfrågats länge bland forskare inom teorin rörande inkubatorer (Hausberg & Korreck, 2020; Theodorakopoulos m.fl., 2014). Eftersom vi påvisat att processer tydligt kan sammankopplas med målsättning blir det även intressant att undersöka om processer som överensstämmer med målsättning innebär en högre grad av måluppfyllelse. En sådan studie skulle sannolikt vara lättare att utföra hos vinstdrivande företag, då det är enklare att mäta måluppfyllelse baserat på kvantitativa resultatmål.

Under uppsatsskrivandet har otydligheter rörande områden av teorin om inkubatorer uppstått. Definitionen av universitetsbaserade inkubatorer saknar tydligt avgränsade egenskaper, till skillnad från regionala och områdesfokuserade inkubatorer. Ett argument kan göras för att klassificera dessa inkubatorer som mixade (vilket gjorts tidigare av bl.a. Aernoudt, 2004 & Barbero m.fl., 2014), men den benämningen utelämnar inkubatorns andra utmärkande aspekter. Utifrån benämningen 'mixad inkubator' vet läsaren inte vilken mix som finns, och att definiera flera olika kombinationer av inkubatorer skapar ännu fler definitioner i ett redan begreppstungt forskningsområde (Albort-Morant & Riberio-Soirano, 2015; Theodorakopoulos m.fl., 2014). Vi uppmuntrar istället till försök att formulera en mer specifik definition av universitetsbaserade inkubatorer. Baserat på studiens empiri kan universitetets ägarandel i inkubatorn eller inkubatorns fysiska avstånd till universitetscampus vara passande faktorer att inkludera i en sådan definition, för att lättare skilja mellan samarbeten och 'basing vid ett universitet'.

8. Källförteckning

Abetti, P.A. 2004. Government-supported incubators in the Helsinki region, Finland: infrastructure, results, and best practices. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 19-40.

Aernoudt, R. 2004. Incubators: tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.

Albadvi, A. & Saremi, H.Q. 2006. Business incubation process framework: the case of Iranian high-tech innovations. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 2, 1053-1058.

Albort-Morant, G. & Riberio-Soirano, D. 2015. A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 69(5), 1775-1779.

Al-Mubarak, H.M. & Busler, M. 2011. The development of entrepreneurial companies through business incubator programs. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(2), 95-107.

Al-Mubarak, H.M. & Busler, M. 2013. The effect of business incubation in developing countries. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(1), 19-25.

Ayatse, F.A., Kwahar, N. & Iyortsuun, A.S. 2017. Business incubation process and firm performance: an empirical review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 1-17.

Barbero, J. L., Casillas, J. C., Ramos, A. & Guitar, S. 2012. Revisiting incubation performance: How incubator typology affects results. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 888-902.

Barbero, J.L., Casillas, J.C., Wright, M. & Garcia, A.R. 2014. Do different types of incubators produce different types of innovations? *The Journal of Technology Transfer*, 39(2), 151-168.

Bergek, A. & Norrman, C. 2008. Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.

Bevan, G. & Hood, C. 2006. What's measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system. *Public administration*, 84(3), 517-538.

Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2:a uppl.). Liber AB.

Bryman, A. & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl.). Liber AB.

- Cugueró-Escofet, N. & Rosanas, J. M. 2013. The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40.
- Cunliffe, A.L. 2011. Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673.
- Deiaco, E. & Bager-Sjögren, L. 2018. Inkubatorer – ett sätt att skapa tillväxt? *Tillväxtanalys*. [https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.62dd45451715a00666f1f28f/1586366194393/rapport%202018_04_Inkubatorer_ett%20satt%20att%20skapa%20tillvaxt.pdf](https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.62dd45451715a00666f1f28f/1586366194393/rappport%202018_04_Inkubatorer_ett%20satt%20att%20skapa%20tillvaxt.pdf)
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dosi, G. & Marengo, L. 2007. Perspective—on the evolutionary and behavioral theories of organizations: a tentative roadmap. *Organization Science*, 18(3), 491-502.
- Drori, I. & Honig, B. 2013. A process model of internal and external legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376.
- EU-kommissionen. 2002. Benchmarking of Business Incubators. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5f01aafc-ef62-457d-9316-c85e7fc2509e>
- Flamholtz, E.G., Das, T.K. & Tsui, A.S. 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Flyvbjerg, B. 2006. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Grant, R. M. 2016. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9 uppl.). John Wiley & Sons.
- Grimaldi, R. & Grandi, A. 2005. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 2, 111-121.
- Groenewald, T. (2004). A phenomenological research design illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 42-55.
- Gross, E. 1969. The definition of organizational goals. *The British Journal of Sociology*, 20(3), 277-294.

Hackett, S.M. & Dilts, D.M. 2004. A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.

Hausberg, J.P. & Korreck, S. 2020. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151-176.

Houston, M.B., Ratneshwar, S., Ricci, L. & Malter, A.J. 2010. Dynamic strategic goal setting: Theory and initial evidence. *Review of Marketing Research*, 7, 19-62.

Integritetsskyddsmyndigheten. 2021. Dataskyddsförordningen GDPR - Integritetsskyddsmyndigheten. Hämtad 2021-05-05, från <https://www.imy.se/lagar-regler/dataskyddsförordningen/>

Jacobsen, D.I. 2002. Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Studentlitteratur.

Johnston, W.J., Leach, M.P. & Liu, A.H. 1999. Theory testing using case studies in business-to-business research. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 201-213.

Jonsson, L., Santurio, M. & Micucci, P. 2018. Are there specific factors that increase the possibility of success for university spin-off companies? A longitudinal study of 50 companies over nineteen years. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 17(3), 253-274.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February 1996, 75-85.

Kaushik, V. & Walsh, C. A. 2019. Pragmatism as a Research Paradigm and Its Implications for Social Work Research. *Social Sciences*, 8(9), 255.

Ketokivi, M. & Castaner, X. 2004. Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365.

Kim, S. E. & Lee, J. W. 2010. Impact of competing accountability requirements on perceived work performance. *The American Review of Public Administration*, 40(1), 100-118.

Latham, G.P. & Yukl, G.A. 1975. A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*, 18(4), 824-845.

Lawler, E.E. & Boudreau, J.W. 2012. *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*. Stanford University Press.

- Lindelöf, P. & Löfsten, H. 2005. Teori och metoder för val av indikatorer för inkubatorer. *Vinnova Rapport VR*, 2, 72.
- Linder, S. & Foss, N. J. 2018. Microfoundations of organizational goals: a review and new directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 20, 39-62.
- Lobe, B., Morgan, D. & Hoffman, K.A. 2020. Qualitative data collection in an era of social distancing. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-8.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Markman, A.B. & Brendl, C.M. 2000. The influence of goals on value and choice. *Psychology of Learning and Motivation*, 39, 97-128. Academic Press.
- McAdam, M., Galbraith, B., McAdam, R. & Humphreys, P. 2006. Business Processes and Networks in University Incubators: A Review and Research Agendas. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(5), 451-472.
- McAdam, M. & Marlow, S. 2008. A preliminary investigation into networking activities within the university incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(4), 219-241.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. 2017. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4:e uppl.). Pearson Education.
- Mian, S. A. 1996. Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), 325-335.
- Mian, S., Lamine, W. & Fayolle, A. 2016. Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50, 1-12.
- Miller, T. & Boulton, M. 2007. Changing constructions of informed consent: Qualitative research and complex social worlds. *Social Science and Medicine*, 65, 2199–2211.
- Mintzberg, H. 1987. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, July 1987, 66-75.
- Oppong, S. H. 2013. The problem of sampling in qualitative research. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2(2), 202-210.
- Patton, D., Warren, L. & Bream, D. 2009. Elements that underpin high-tech business incubation processes. *The Journal of Technology Transfer*, 34(6), 621-636.

- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. & Van Hove, J. 2016. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13–24.
- Peña, I. 2004. Business incubation centers and new firm growth in the Basque country. *Small Business Economics*, 22(3), 223–236.
- Perrow, C. 1961. The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review*, 854-866.
- Peters, L., Rice, M. & Sundararajan, M. 2004. The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91.
- Phan, P.H., Siegel, D.S. & Wright, M. 2005. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20, 165-182.
- Phillips, R.G. 2002. Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? *Technology in Society*, 24(3), 299–316.
- Rainey, H. G. & Jung, C. S. 2015. A conceptual framework for analysis of goal ambiguity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 71-99.
- Rice, M.P. 2002. Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 163-187.
- Rienecker, L. & Jørgensen, P.S. 2017. Att skriva en bra uppsats (4:e uppl). *Liber AB*.
- Roininen, S. 2009. En tematisk studie av inkubatorer i norra Sverige [konferenspresentation]. *Högskolor och samhälle i samverkan*, Sverige.
- Sá, C. & Lee, H. 2012. Science, business, and innovation: understanding networks in technology-based incubators. *R&D Management*, 42(3), 243-253.
- Schwartz, M. & Hornyh, C. 2008. Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center. *Technovation*, 28, 436–449.
- Shinkle, G. A. 2012. Organizational aspirations, reference points, and goals: Building on the past and aiming for the future. *Journal of Management*, 38(1), 415-455.
- Simon, H. A. 1964. On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 1-22.

Slotegraaf, R.J. & Dickson, P.R. 2004. The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 371-385.

SISP. (u.å.). Members. Hämtad 2021-02-25, från <https://www.sisp.se/medlemmar>

Smith, K.G., Locke, E.A. & Barry, D. 1990. Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(1), 118-134.

Somsuk, N. & Laosirihongthong, T. 2014. A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. *Technological Forecasting and Social Change*, 85, 198-210.

Suddaby, R., Bitektine, A. & Haack, P. 2017. Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.

Theodoraki, C. 2020. A Holistic Approach to Incubator Strategies in the Entrepreneurial Support Ecosystem. *M@n@gement*, 23(4), 13-27.

Theodorakopoulos, N., Kakabadse, N.K. & McGowan, C. 2014. What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 602-622.

Thompson, J. D. & McEwen, W. J. 1958. Organizational goals and environment: Goal-setting as an interaction process. *American Sociological Review*, 23(1), 23-31.

Torun, M., Peconick, L., Sobreiro, V., Kimura, H. & Pique, J. 2018. Assessing business incubation: A review on benchmarking. *International Journal of Innovation Studies*, 2(3), 91-100.

Urban, J. 2018. Possibilities and limits of adopting successful managerial approaches: from “Best Practice” to “Best Fit”. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 11(39), 118-127.

Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M. 2012. The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 431-451.

Vetenskapsrådet. 2017. *God Forskningssed*. Vetenskapsrådet. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf.

Voisey, P., Gornall, L., Jones, P. & Thomas, B. 2006. The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 454-468.

Von Zedtwitz, M. 2003. Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1-2), 176-196.

Wellens, L. & Jegers, M. 2014. Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243.

Williams, C. 2007. Research Methods. *Journal of Business & Economics Research*, 5(3), 65-72.

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1: Intervjuguide

Kursiverad text är följdfrågor eller uppmaningar till fortsatt konversation om respondenten inte ger detaljerade svar på den initiala frågeställningen.

Typ

Fokuserar ni på ett särskilt affärsområde? *Vilket/vilka?*

Har ni nära kopplingar till ett universitet? *Om ni har det, hur samarbetar ni?*

Hur finansieras er inkubator? *Är ni vinstdrivande?*

Vad tycker du gör er inkubator unik jämfört med andra inkubatorer?

Målsättning

Vilket är er inkubators främsta mål? *Vilka andra övergripande mål har ni?*

Hur mäter ni framgång hos era inkuberade företag?

Varierar synen på framgång mellan olika inkuberade företag?

Vet du vem, eller vilka, som sätter de övergripande målen för inkubatorn du jobbar i?

Vilka är det?

Har ni vissa måttetal som identifierats för inkubatorn?

Vilka? Hur arbetar ni för att uppfylla dessa?

Formulerar inkubatorn mål utöver eller baserat på de övergripande?

Tycker du att de mål ni har är otydligt formulerade?

Tar ni faktorer utanför inkubatorn i åtanke när ni formulerar mål?

Finns specifika exempel på dessa?

Hur arbetar ni för att uppnå de mål som satts?

Urval

Beskriv den modell ni har för att välja ut nya start-ups!

Finns några krav som måste uppfyllas för att bli utvald?

Hur mycket vikt läggs på affärsidén vid urval?

Hur mycket vikt läggs på entreprenören vid urval?

Hur många nya företag tar ni in varje år?

Ligger fokus på att ta in kompetenta företag eller att hålla inkubatorn fylld?

Handledning

Beskriv hur ni handleder ett startup hos er?

Vilka är de största styrkorna med ert sätt att handleda?

Vilka tjänster erbjuds i er handledning?

Varierar handledningen mellan olika företag? *Hur?*

Hur länge bör inkubationen fortgå? När lämnar företagen er?

Vilken effekt har inkubationsperiodens längd?

Hur identifierar ni ett startups behov? *Påverkar dessa behov handledningen?*

Har era handledningsmetoder förändrat över tid? *Varför skedde dessa förändringar?*

Nätverkande

Hjälper ni era inkuberade företag att skapa ett nätverk av kontakter?

Varför är det viktigt för dem att ha dessa kontakter?

På vilka sätt hjälper nätverksförmedling de nystartade företagen?

Hur har ni skapat ert eget kontaktnätverk?

Vilka utgångspunkter används för att välja kontakter till de inkuberade företagen?

Avslutande

Skulle ni rekommendera andra inkubatorer att arbeta på samma sätt som er?

Urval och handledning!

Hur påverkas er inkubationsprocess av er målsättning?