



AALBORG UNIVERSITET

Speciale

Vurdering af startup-virksomheders kommercialiseringsforudsætninger



momondo



miinto
FIND YOURSELF



PRINCIPIA

LaserTryk™ dk



Aalborg Universitet

Juni 2019

Af Morten Dahl Sørensen & Lars Holmen Møller

Titelblad

4. Semester - Cand.merc. Organisation og Strategi

Vurdering af startup-virksomheders kommercialiseringsforudsætninger

Aalborg Universitet

Juni 2019

Projekt

154.270 anslag

Forfatter

Morten Dahl Sørensen

Lars Holmen Møller

Vejleder

Anders Drejer

Underskrifter

Jeg bekræfter hermed, at jeg har deltaget aktivt i udarbejdelsen og udførelsen af denne rapport. Jeg er indforstået med alle aspekter af dette projekt, og jeg står til ansvar for alt det rapporten måtte indeholde.

Morten Sørensen

Morten Dahl Sørensen

Studienr.: 20144285



AALBORG UNIVERSITET

Lars Holmen Møller

Lars Holmen Møller

Studienr.: 20144647

Forord

Dette speciale er blevet udarbejdet med ønsket om at lave noget forskning, der er normativt og anvendeligt. Dermed har udarbejdelsen af denne rapport ikke blot til formål at tilgodese forskernes interesse, men derimod er formålet, at rapportens indhold kan benyttes, som et universelt værktøj af alle, som finder relevans i dette.

Rapportens tematik omhandler iværksætteri og dermed et emne, som er forholdsvist nyt inden for forskningen, da det ikke tidligere har haft den position og anerkendelse, som det er ved at tilslutte sig i det enogtyvende århundrede. Derfor vil denne rapport være med til at byde på ny og hidtil usete perspektiver inden for dette forskningsområde. Rapporten beskæftiger sig med den til tider vanskelig opstartsfasen for nystartet virksomheder, men den vil ikke forsøge at komme med en guide til løsninger, som ellers tidligere er tilfældet i flere litterære værker. Rapporten vil i stedet for skabe en model, som skal gøre det lettere at få et fællesperspektiv for både iværksættere og investorer i forhold til at vurdere, hvor langt en startup-virksomhed er fra kommercialisering.

Rapporten er designet efter forskningsprocessen, som er gennemgået for at nå til rapportens konklusion, og derfor kommer du som læser med på den rejse og ind i den tankeproces, som har fundet sted for at få skabt rapportens koncept. Forskningsprocessen byder både på teori og empiri, og har derfor været interessant, da denne vekselvirkning har bevirket, at der er blevet skabt en samlet model med erfaringer fra både et teoretisk og empirisk grundlag.

Med denne modellering bliver ønsket for rapporten efterlevet, da det gør, at den kan være brugbar i praktiske sammenhænge og derigennem skabe værdi for virksomheder og iværksættere, som står overfor at skulle udvikle og kommercialisere deres forretning.

Der skal i forbindelse med udarbejdelsen lyde et tak til vores vejleder Anders Drejer for idéer samt konstruktiv og motiverende vejledning gennem hele processen samt et tak til Gert Spender Andersen, som ligeledes har bidraget med konstruktiv sparring og empiri.

Abstract

Today the world is experiencing an increasing focus on entrepreneurship and startup companies both from the entrepreneurs and from society in general, but also from investors who want to invest in startup companies and use their experience and money to turn startups into successful companies.

Often the challenge is that neither the investor nor the entrepreneur knows how to assess the current situation of the startup business, which makes the investment process and the following business development difficult. Often this results in failure for the startup company and more than half of these types of businesses are closed within three years.

The purpose of this thesis is to create transparency about the assessment of companies in a product development stage. The problem statement of the thesis is: *How can startup companies commercialization prerequisites be assessed?*

Through a comprehensive theoretical and empirical research, the thesis analyzes which elements are essential for a startup company to achieve commercialization. On a theoretical level, this is done by including Michael Porter's Value Chain and Five Forces theory. Empirically the thesis includes numerous cases from successful Danish companies who have reached commercialization. This combination results in the identification of essential elements for startup companies in this process, which are tested on a theoretical level with the inclusion of numerous business model theories and on an empirical level with the inclusion of a case with a startup company who is currently undergoing this development stage.

The research results in a concept model, which includes all the essential elements, which have been identified through the thesis, but at the same time, these are combined in the concept model, which presents the elements in a logical and systematic way and makes it possible to use in practice.

The thesis concludes that a focus on both technology and the market is essential to achieve successful commercialization. It identifies the relevant elements in a product development process and structures these elements in a concept model, which makes it possible and logical to use in the assessment of a business undergoing a product development process.

Indholdsfortegnelse

Forord.....	2
Abstract.....	3
1. Indledning....	6
1.1. The Vally of Death.....	6
1.2. Problemformuleringsrelevans	8
1.3. Problemformulering.....	9
1.4. Læsevejledning	9
1.5. Begrebsafklaring	11
1.6. Afgræsning.....	12
2. Processen - Idéer og tanker.....	14
3. Videnskabsteori	17
3.1. Paradigmevalg - Konstruktivisme	18
3.2. Ontologi.....	19
3.3. Epistemologi	19
3.4. Metodologi	20
3.5. Metode.....	21
3.6. Undersøgelsesdesign	21
3.7. Paradigme og teori sammenhæng	23
3.8. Empiriindsamling	23
4. Det teoretiske grundlag for konceptet	24
4.1. Værdikæde teorien	26
4.2. Five Forces teorien.....	27
4.3. Definition af målepunkter	29

5. Empiriske grundlag for konceptet	31
5.1. Historien om Principia.....	31
5.2. Historien om Momondo.....	35
5.3. Historien om Vivino	37
5.4. De empiriske elementers relevans for konceptet	40
6. Konceptet - Model og funktion	43
7. Teoretisk test af rapportens koncept	49
7.1. Forretningsmodel test.....	50
7.1.1. Alexander Osterwalders forretningsmodel.....	50
7.1.2. Bouwmans STOF Forretningsmodel	55
7.2. SWOT-matricen.....	59
8. Empirisk test af rapportens koncept.....	61
8.1. Historien om Slyde ApS	62
8.2. TRL-vurdering af Slyde	63
8.3. MRL-vurdering af Slyde	65
8.4. BRL-vurdering af Slyde	66
9. Kritisk ræsonnering af konceptet	69
10. Konklusion.	70
11. Perspektivering	71
12. Litteraturliste	73

1. Indledning

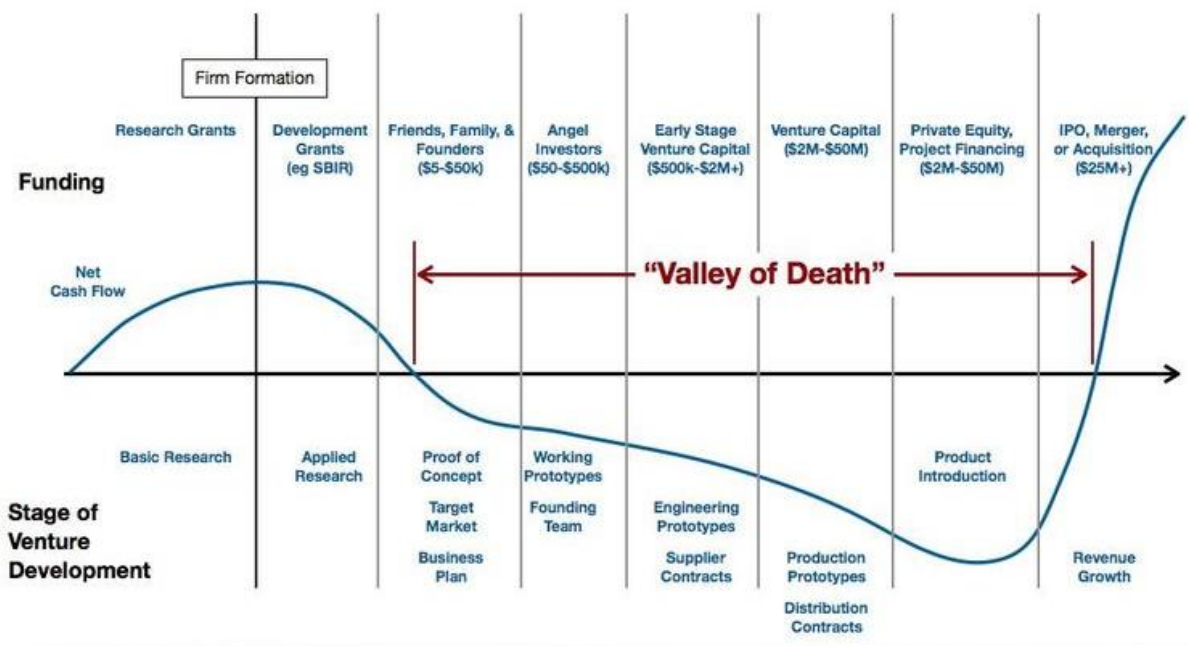
Iværksætteri og innovation er emner og teoretiske perspektiver, som er i fuld udvikling, hvilket betyder, at der er en stadig stigende tilgang til emnet både teoretisk, men ligeledes også i praksis, hvor flere og flere forsøger sig som iværksættere (Compers & Lerner, 2001). Disse iværksættere forsøger at opfinde, optimere eller ændre noget på de produkter samt services, som vi allerede kender til, eller ikke kender til endnu. Dette gør de med visheden om, at lige netop deres forretning vil få succes. Denne selvtillid og amerikansk inspireret tilgang, hvor alt er muligt og hvor man er sin egen lykkes smed, kan være nødvendig for at opnå succes. Vejen til succes kræver dog ofte ekstern hjælp. Dette kan både være hjælp i form af viden, men i høj grad også finansiell hjælp. Den finansielle hjælp kan findes blandt investorer, som ønsker at gøre en forretning. Dog opfatter iværksætterne og eksterne investorer som regel risiko anderledes i forhold til hinanden (Compers & Lerner, 2001). Investorer investerer i forretninger ud fra rationelle analyser, men ligeledes investerer de også ud fra iværksætternes forudindtaget vurdering af virksomhedens kompetencer og ståsted. Denne iværksættervurdering bygger på iværksætternes egen optimisme, og bevirker derved at investorerne må bruge deres intuition og mavefornemmelse for at afgøre, om de vil investere eller ej. Dette vil denne rapport forsøge at gøre op med, og kommer derfor med et koncept, hvor der tilhørende er skabt en modellering, som skal gøre det mere transparent for investorer og iværksættere at vurdere en forretnings ståsted. Dette er nødvendigt, da statistikken viser, at halvdelen af alle virksomheder som er blevet støttet økonomisk, ikke formår at nå deres fulde potentiale og næsten en tredjedel ender med at måtte lukke deres forretning. 90 % af alle startup-virksomheder som ikke har fået en investering fra en investor, lukker inden for tre år (Compers & Lerner, 2001). Derfor er det at få en investor til at investere i en startup-virksomhed ikke blot en anerkendelse om, at der er andre, som har en positiv holdning med hensyn til virksomhedens koncept, men derimod en statistisk central faktor for startup-virksomheder i forhold til at klare sig igennem fænomenet The Vally of Death og dermed i sidste ende at få succes som virksomhed.

1.1. The Vally of Death

The Vally of Death vil kunne beskrives som et teoretisk fænomen eller fase som alle startup-virksomheder skal igennem. Dermed er fænomenet ikke noget, som en startup-virksomhed kan overbevise sig selv eller andre om, ikke bliver en udfordring for dem. I korte træk handler The Vally of

Death om den finansielle risiko, som opstår, når en virksomhed går fra at være en startup-virksomhed til at blive kommercialiseret, så startup-virksomheden dermed kan begynde at generere en indtægt (Hargadon, 2010). I figur 1 herunder er startforløbet i forhold til forretnings livscyklus illustreret.

Lifecycle of a venture



Figur 1. (Hargadon, 2010).

Kurven omkring "Lifecycle of a venture", som går fra idé til idéudvikling og derfra til konkret forretning, kan være varierende fra businesscase til businesscase, da der i nogle tilfælde ydes større funding end i andre og i andre tilfælde ydes det slet ikke. Dog er det fælles for kurven, at der er en startkapital, som skal være til rådighed for at en idé kan begynde at udvikles. Denne startkapital kan være ressourcer og økonomiske midler, som enten stammer fra idémageren til projektet, familie eller venner (Hargadon, 2010). Denne form for funding betegnes som blød funding, da idémageren ofte ikke behøver at afgive virksomhedsandele, som betaling for denne funding (Erhvervsnyhederne, 2014). Først senere hen i processen vil der kunne komme det, der betegnes som hård funding (Erhvervsnyhederne, 2014). Her får ejerne som regel mulighed for at kunne inddrage større ressourcer end hidtil ind til projektet, dog på bekostning af at ejerne må afgive virksomhedsandele, hvis de ønsker at få investering til projektet af hidtil ukendte investorer (Erhvervsnyhederne, 2014). Den

hårde funding vil ofte først være aktuel senere hen i processen, og placerer sig dermed først i rummene for "Early Stage Venture Capital" og "Venture Capital" under kurven i figur 1. Årsagen til dette skyldes, at der ofte er behov for en større mængde finansielle ressourcer desto længere en proces skrider frem. Dermed sker den hårde funding typisk lige inden den endelige produktlancering og dermed lige inden, at startup-virksomheden når til bunden af kurven for The Vally of Death.

Investorer vil gerne have så stor sikkerhed som mulig, når de skal investere i startup-virksomheder, hvilket betyder, at de helst vil investere hen mod enden af The Vally of Death. Dog ligger udfordringen i, at hvis investorerne venter for lang tid, så er virksomheden enten gået konkurs, eller også har de opnået en anden investering eller succes, som gør, at deres pågældende projekt kan være på vej til at blive en succesfuld forretning. Derfor vil denne rapport forsøge at undersøge de usikkerheder, der både opstår hos iværksættere og investorer i forhold til at vurdere, hvad en startup-virksomhed har af ressourcer og eventuelt mangler for at kunne opnå kommercialisering. Dette vil blive præciseret yderligere i det følgende afsnit omkring problemformuleringens relevans.

1.2. Problemformuleringsrelevans

Den usikkerhed som beskrives i indledningen omkring definitioner og vurderinger af startup-virksomheders egentlige ressourcer og organisation er grundlaget for denne rapport. Derfor vil det blive undersøgt, hvordan dette eventuelt kan undgås, således at det i fremtiden kan blive lettere at definere og vurdere startup-virksomheder. Dermed vil investorer ligeledes kunne få skabt et mere klart grundlag for startup-virksomheders forretning, hvilket kan øge investeringerne og dermed i sidste ende komme til at betyde, at flere startup-virksomheder klarer sig igennem The Vally of Death. Dette konkrete emne er der hidtil kun lavet begrænset forskning omkring, så dermed er der tale om et nyere og udforsket teoretisk emne. Derfor vil der blive elementer i rapporten, hvor der opstår ny forskning, idet der vil blive dannet analyser og lavet undersøgelser på områder, som indtil nu ikke har været forsøgt før. Forskning defineres i denne rapport ud fra følgende citat:

"Systematisk videnskabelig undersøgelse af et emne. Formålet med videnskabelig tænkning og forskning er den videst mulige erkendelse af alle tilværelsens aspekter. I forskningsprocessen anvendes en stringent metode, hvor der lægges afgørende vægt på, at den erkendelse, der søges, kan begrundes eller bevises". (Grage, 2019).

Rapporten vil dermed forsøge at forholde sig til dette og dermed benytte denne tilgang i dets udarbejdelsesproces.

The Vally of Death omhandler som nævnt den finansielle risiko, der opstår, når en virksomhed skal udvikle fra at være en startup-virksomhed og dermed en idé til at blive kommercialiseret, så virksomheden kan begynde at genere en indtægt. Denne bevægelse vil i denne rapport blive forsøgt undersøgt for at kunne give et konkret billede på, hvad det er for nogle faktorer og udfordringer, som er eller bliver afgørende for startup-virksomheder, når de forsøger at kommercialisere deres forretninger. Denne undersøgelse skal ikke lede til et svar på hvordan startup-virksomheder kan undgå eller afvige The Vally of Death, men skal i stedet for være med til at kunne give nogle indikatorer på, hvor startup-virksomheder befinder sig i deres proces og hvad de eventuelt har af udfordringer. Disse indikatorer skal være med til at skabe en transparens i forhold til at kunne afklare, hvilket udfordringer startup-virksomheder står overfor både i en nærmere fremtid, men ligeledes også på længere sigt i forhold til at en kommercialisering skal lykkes. Dette leder til følgende problemformulering:

1.3. Problemformulering

Følgende er rapportens hovedspørgsmål og dette vil blive besvaret gennem rapporten.

Hvordan kan startup-virksomheders kommercialiseringsforudsætninger vurderes?

Underspørgsmål:

Hvilke faktorer er afgørende for en startup-virksomheds kommercialisering?

Det næste afsnit vil indeholde en guide til rapportens gennemgang, så rapportens afsnit overskueliggøres og sættes i sammenhæng til hinanden, for at skabe en forståelse for opbygningen af rapportens forløb.

1.4. Læsevejledning

Følgende afsnit vil indeholde en læsevejledning, som skal være med til at overskueliggøre rapportens opbygning. Årsagen til dette er antallet af berigende elementer, analyser samt diskussioner som løbende vil tilkomme i rapporten, og som vil være med til at udforme rapportens indhold og i sidste ende besvare dets problemformulering.

I det indledende afsnit som lige har været, er selve grundlaget for rapporten eksistens blevet præsenteret. Dette førte til en problemformulering, som er de spørgsmål denne rapport vil forsøge at besvare. For at lave en præcis og konkret rapport, som kan besvare rapportens problemformulering, er der blevet lavet en afgrænsning, som efter dette afsnit vil blive gennemgået sammen med en begrebsforklaring, for at der kan skabes forståelse for de rammer og begreber, som rapporten benytter sig af. Når rapportens begreber samt afgrænsning er blevet gennemgået, vil der komme et afsnit der beskriver processen, som har fundet sted i forbindelse med rapportens tilblivelse. Dette vil blive beskrevet for at give en forståelse for de tanker og idéer, som rapporten og rapportens koncept bygger på. Efter dette vil det videnskabsteoretiske syn samt metode i forhold til rapporten blive beskrevet, således at der skabes en forståelse for den ramme, som rapporten bevæger sig inden for. Dertil vil det blive gennemgået, hvordan rapporten har indsamlet dets empiri samt valg dets teorier, og hvordan rapporten helt konkret er opbygget rent illustrativt. Den grundlæggende forståelse for tankegangen, processen og rapportens opbygning er nu på plads, så derfor kan tilblivelsen af rapportens koncept begynde. Denne tilblivelse starter ud med et afsnit, der analyserer den teori, som skal ligge til grund for rapportens koncept. Teorien som bliver anvendt er Micheal Porters perspektiver på værdikæde samt hans branchemodel, Five Forces. Dette giver nogle grundlæggende byggesten til rapportens koncept og disse skal gerne bekræftes samt videreudvikles. Derfor tager det efterfølgende afsnit udgangspunkt i en empirisk analyse, hvor tre iværksætterhistorie bliver behandlet, for at vurdere om disse kan være med til at bekræfte de teoretiske byggesten samt om de eventuelt kan bibringe nye elementer til rapportens koncept. Det betyder nu, at efter der er blevet dannet teoretiske byggesten og disse er blevet analyseret videre gennem empiri, er der blevet skabt begreber, funktioner og elementer, som kan sættes sammen, så de kan derved kan danne et samspil. Dette bliver gjort i afsnittet konceptet, så der skabes en tydelig illustration af modellen for rapportens koncept samt funktionen af den. Der er derfor nu blevet skabt en konceptmodel, men om denne model reelt set er brugbar er endnu ikke undersøgt. Derfor bliver der efter præsentationen af rapportens koncept lavet to test af konceptet først teoretisk for at finde ud af, om rapportens koncept holder op mod andet teori og om den har elementer, som disse andre teorier ikke har, eller om rapportens koncept omvendt mangler nogle elementer. Derefter bliver rapportens koncept testet i forhold til en konkret case for at afgøre, om den er anvendelig i praksis. Der bliver efter de to tests lavet en kritisk refleksion over rapportens endelig koncept, for at reflektere over dets form og

funktion. På baggrund af hele rapporten dannes en konklusion, som besvarer rapportens problemformulering. Til slut er der lavet en perspektivering, som har til formål at diskutere og vurdere, om rapportens indhold lever op til de indledende ønsket formål og om rapporten kan betegnes som forskning.

Der vil dog som nævnt først følge en afklaring af rapportens begrebsbrug.

1.5. Begrebsafklaring

I rapporten arbejdes der med forskellige begreber, som der ikke nødvendigvis vil være skabt forståelse for på forhånd, og som kan have tvetydige forståelser. Derfor vil disse begreber i dette afsnit blive præciseret, så der kan skabes en fællesforståelse for begreberne, således at forståelsen for brugen af disse begreber sikres igennem rapporten.

Proof of Market handler om at få skabt et markedsbetrag, som vil kunne give tilstrækkelig med data til at vise Proof of Concept.

”You’ve established a market need and may have sufficient data to show a proof of concept.” (Marcolongo, 2017, s. 57).

Proof of Concept beskriver den eller de afgørende teknologiske beviser eller kompetencer, som overbeviser investorer om, at de pågældende forskningsresultater vil kunne løse den samfundsmæssige udfordring.

”The term POC describes the key technological evidence that convinces investors that the research finding does indeed solve the societal challenge.” (Marcolongo, 2017, s. 75).

Proof of Business opfattes i litteraturen som den sidste destination i forhold til en start-up, nemlig kommercialisering af ens teknologi.

”If you decide to follow the start-up route toward commercialization of your university technology...” (Marcolongo, 2017, s. 16).

Startup-virksomhed betegnes i denne rapport som virksomheder, der ikke har opnået kommercialisering.

TRL står for Technology Readiness Level, og er i denne rapport et samlet udtryk for en række faktorer, som omhandler en virksomheds teknologiske konceptniveau. Denne betegnelse er inspireret af NASA rumprogrammet, som opfandt Technology Readiness Level til at vurdere det teknologiske niveau af deres nye opfindelser. Dette gjorde de for at afgøre, hvornår deres udstyr til rumaktiviteter er klar til brug (NASA, 2012).

MRL står for Market Readiness Level, og er inspireret af TRL. Market Readiness Level er ligesom TRL et udtryk for en række faktorer, som samlet afgør en virksomheds markedsmæssige niveau.

BRL står for Business Readiness Level, og er ligesom TRL samt MRL et samlet udtryk for en række faktorer. Disse faktorer bygger på TRL- samt MRL-niveauerne og er derfor et resultat af disse.

Udover at skabe en forståelse for de begreber, som rapporten gør brug af, så skal der også skabes en forståelse for den tematiske ramme, som rapporten har. Derfor vil det næste afsnit præcisere, hvad der for rapporten er valgt af afgrænsninger, da dette har været nødvendigt for at definere rapportens indhold.

1.6. Afgræsning

Der er foretaget nogle valg samt fravalg i forhold til, hvad rapporten indeholder. Dette er gjort for at overskueliggøre rapportens formål og efterfølgende fortolkningsgrundlag samt for at sikre, at der ikke indgår unødvendige informationer og aspekter, som vil kunne forstyrre rapportens formål.

Rapportens hovedspørgsmål og dermed også de cases som rapporten beskæftiger sig med, er blevet afgrænset til at rette sig mod startup-virksomheder. Årsagen til dette er deres relevans i forhold til det, som tankerne til rapporten udspringer af, nemlig The Valley of Death fænomenet. Her handler det om at gå fra idéfasen til at kommercialisere en virksomhed, og dermed er det de vanskelige start år for virksomheder, som er i fokus. Derfor er rapporten blevet afgrænset til at omhandle startup-virksomheder.

Et andet element som rapporten, i modsætning til at afgrænse sig til, afgrænser sig fra, er konkrete finansielle skøn. Dette kunne ellers have været relevant i forhold til The Valley of Death fænomenet, da dette i høj grad knytter sig til kapitalbehovet hos startup-virksomhederne. Dog afgrænser rapporten sig fra dette, idet det vil blive for vanskeligt og komplekst, hvis modellen skal kunne regne

ud, hvad der skal bruges af finansielle ressourcer for at opnå BRL, da behovet for finansielle ressourcer kan være varierende for branche til branche. Ligeledes vil en investering som regel bygge på et individuelt skøn, da det vil være op til investoren og den pågældende virksomhed at beslutte, hvordan den finansielle kapital skal benyttes. Derfor vil denne afgrænsning ligeledes være behjælpelig i forhold til at opretholde en generisk model, hvilket er i forskernes interesse, så der skabes en model, der kan benyttes på tværs af brancher og lande. Ligesom med konkrete finansielle skøn afgrænser rapporten sig også fra tidsperspektivet. The Vally of Death er en del af virksomheders livscyklus og derfor er tiden en del af denne opfattelse. Dog afgrænser rapporten sig fra tidsperspektivet, da dette ikke vil kunne bidrage til opklaring af rapportens problemformulering, og dermed vil det ikke have relevans for rapportens forskning. Ligeledes vil en inddragelse af et tidsperspektiv gå ud over det generiske i modellen. Udover disse tre afgrænsninger omkring området, er der ikke foretaget yderligere afgrænsninger i forhold til rapporten. Teorien som rapporten benytter knytter sig til det samfundsvidenskabelige felt og har fællestræk i forhold til rapportens koncept og videnskabsteoretiske tilgang. De forskellige teoretiske elementer vil blive præsenteret løbende igennem rapporten, når de pågældende teorier benyttes. Dette gøres, da det ønskes at præsentere teorierne, der hvor de har relevans, for dermed løbende at kunne skabe et flow i rapporten, så der derved ikke skabes nogen form for forvirring hos læseren. Ligeledes får læseren mulighed for at blive sat ind i de omtalte teorier lige inden, at de tages op til diskussion eller analyse. Rapporten er generelt opbygget omkring den måde, hvorved rapporten er blevet udarbejdet på og dermed er rapporten et direkte udtryk for den arbejdsgang, som ligger bag rapporten. Derfor har det været naturligt at bygge rapporten op på samme måde, som den løbende er blevet udarbejdet, for dermed ligeledes at kunne give læseren en forståelse for den udvikling, som rapportens koncept har gennemgået. Derfor vil der løbende opstå nye overvejelser i rapporten og dette vil være tilfældet helt frem til og med rapportens afslutning, som giver anledning til videre undersøgelse og forskning inden for rapportens tematik. Før dette bliver aktuelt, skal rapportens koncept dog udvikles. Derfor starter rapporten herfra ud med et procesafsnit for at skabe en introduktion til tankerne bag rapporten og dets koncept.

2. Processen - Idéer og tanker

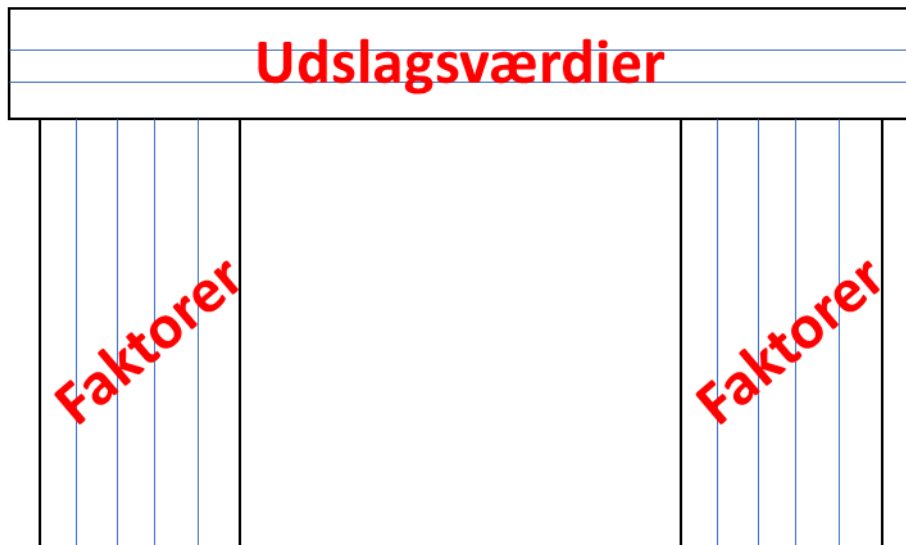
I dette afsnit blive idéen samt tankerne og forløbet for rapporten gennemgået. Det vil således blive beskrevet, hvordan rapporten er gået fra idé til videre handling, for til sidst at skabe et slutprodukt.

Idéen til rapportens tematik startede med en introduktion til begrebet "The Vally of Death", som er blevet beskrevet under rapportens indledende afsnit. Dertil var spørgsmålet nærliggende; Hvordan kan en startup-virksomhed undgå denne "dal"? Dette viste sig dog at være et spørgsmål, som ikke kunne besvares, da det efter den første undersøgelse og forskning i emnet kunne fastslås, at "The Vally of Death" er en teoretisk udfordring med baggrund i praksis verdenen, som ikke kan undgås af nogen startup-virksomheder. Dermed blev det klarlagt, at "The Vally of Death" er en universel problemstilling i forhold til alle startup-virksomheder. Derfor begyndte rapportens problemstilling at forandre sig, så den kom til at handle om, hvordan disse startup-virksomheder kan hjælpes igennem denne til tider vanskelige og krævende opstartsfase. Her var idéen først at skabe en model, hvor startup-virksomhederne ud fra en besvarelse af en række multiple-choice spørgsmål kunne få anvist, hvor langt de var i forhold til den teoretiske graf, som illustreres i figur 1 under rapportens indledende afsnit. Dermed kunne investorer lettere positionere sig i forhold til startup-virksomhederne og ligeledes kunne startup-virksomhederne få klarhed over, hvor de var i forhold til "The Vally of Death"-problemstillingen. Denne model blev der fundet inspiration til igennem den eksisterende praksis, som NASA benytter og som ligeledes benyttes af flere andre virksomheder den dag i dag, nemlig skalaen for teknologisk modenhed. Denne skala kaldes for "Technology readiness level" (TRL). Skalaens idé omkring måling af modenheden for et produkt eller en proces, vil rapportens koncept forsøge at benytte til måling af startup-virksomheder, for at sige om en startup-virksomhed er moden nok til at nå kommerialisering. På baggrund af disse tanker blev der dannet en T-model, som er illustreret herunder:



Figur 2: T-model (egen tilvirkning).

Modellens nederste blok består af en række søjler, hvor hver søjle repræsenterer et område i virksomheden som for eksempel; Produktion. Ud fra de data som startup-virksomhederne vil kunne give ved hjælp af spørgsmål vedrørende produktion, var idéen, at der derved skulle gives et faktortal i søjlen for produktion. Dermed kunne det vurderes, hvordan startup-virksomheden produktionsniveau var. Alle disse forskellige søjler i den nederste blok vil således komme til at give forskellige udsving i forhold til faktortal og dermed kan en investor for eksempel afgøre, hvor en startup-virksomhed mangler kompetencer. De nederste søjlers faktortal skulle således give et samlet faktortal, som skulle fremgå af den øverste vandrette søjle. Dermed var der en mulighed for at vurdere det samlede niveau for en startup-virksomhed. Det viste sig dog, at der var andre faktorer, som kunne være relevante i forhold til at vurdere en startup-virksomheds kommercialiseringsniveau og disse faktorer passede ikke ind under TRL-beskrivelsen, som omhandler det teknologiske og dermed produkt elementet. Derfor blev der skabt nogle andre lignende kategorier, som var henholdsvis Market Readiness Level (MRL) og Business Readiness Level (BRL), til rapportens model koncept, så den kom til at bestå af tre forskellige kategorier. Dette gav pludselig en ny dimension til rapportens model for konceptet og derfor blev det, der før var en T-model lavet om til en π -model. Modellen er illustreret her:



Figur 3: π -model (egen tilvirkning)

Rapportens model har nu to underben, der er opdelt i henholdsvis TRL og MRL, hvor over blokken er blevet udvidet med flere søjler, men fortsat har det samme formål, nemlig at samle værdierne nede fra TRL og MRL, således der kan gives en samlet værdi under BRL-kategorien.

Det blev dog klart, at der kom til at mangle måleenheder i forhold til at klarlægge, hvornår en startup-virksomhed havde klaret "The Vally of Death"-problemstillingen. Derfor faldt tankerne på en stage-gate proces, hvor der kunne være nogle forskellige faser og overgange, som vil kunne definere, hvor en startup-virksomhed bevægede sig. Derfor måtte der findes nogle redskaber til at klarlægge mål eller gates for rapportens koncept. Måleenhederne som rapportens koncept benytter blev fundet i andet litteratur fra forskning, der omhandler Proof of Concept teori. I denne teori skriver forskeren om en før fase, som ligger inden Proof of Concept samt en efterfase. Før-fasen omhandlede det at skabe et markedsbetegnelse, og dermed kom denne fase til at hedde Proof of Market. Proof of Concept beskriver forskeren som værende det, der omhandler selve virksomhedens produkt og dermed konceptet virksomheden bygger på. Efterfasen er beskrevet, som der hvor virksomheden opnår kommerialisering, og derfor er denne fase i rapporten omtalt som Proof of Business. Der opstod dog fortsat nogle udfordringer om den måde rapportens koncept fungerede på i forhold til at vurdere, hvor langt startup-virksomheder var i deres proces, da tankegangen om en stage-gate-model, hvor en virksomhed først skulle gennemgå en fase for at kunne gå videre til den næste og så videre, ikke viste sig at være meningsfuld for konceptet. Årsagen til dette er, at de tre trin som stage-gate-

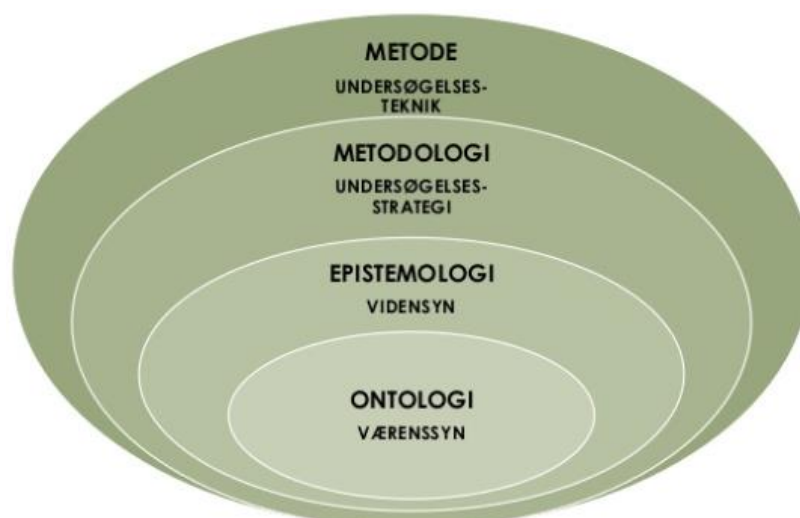
modellen bestod af; MRL, TRL og BRL vil kunne sidestilles, da det vil være områder, som er afhængige af hinanden i større eller mindre grad i forhold til at opnå kommercialisering. Dog kunne denne stage-gate-model fungere både teoretisk og i praksis, men den kunne ikke fungere i forhold til rapportens koncept, da rapportens empiriske studier har fastslået, at en sådan lineær fremgangsmåde og tankegang ikke vil være gavnlig for en startup-virksomheds udvikling og i sidste ende mulighed for kommercialisering.

Processen omkring rapportens tankegang og tilstedeblivelse giver anledning til tanker omkring rapportens videnskabsteoretiske perspektiv. For de tanker og perspektiver som ligger til grund for rapporten, knytter sig til et videnskabsteoretisk perspektiv, som afspejles i rapporten. Rapportens videnskabsteoretiske perspektiv vil derfor blive gennemgået i det følgende afsnit, således at der skabes en sammenhæng mellem rapporten procesforløb og de valg, som er taget i forbindelse med dette i forhold til det videnskabsteoretiske perspektiv.

3. Videnskabsteori

I dette afsnit vil rapportens videnskabsteoretiske og metodiske valg blive gennemgået i forhold til, hvordan rapporten er blevet skabt. Dette vil kunne være med til at give en begrundelse for de valg, som er blevet taget i forbindelse med udarbejdelsen af rapporten.

Opbygningen af afsnittet og dets forståelse er illustreret i følgende figur 4 herunder.



Figur 4: Videnskabsteoretiske dimensioner (Rennison, 2015).

Først vil der blive valgt et paradigme, som skal være det, der danner ramme for rapporten, således at rapporten udarbejdes efter paradigmets principper. Dernæst vil det valgte paradigme blive nærmere beskrevet i forhold til dets virkelighedsopfattelse i forhold til dets syn på at være og dets syn på viden. Dette sker i gennemgangen af ontologien og epistemologien for paradigmat. Efterfølgende beskrives paradigmets undersøgelsesstrategi i forhold til rapporten igennem metodologien, samt metodetilgangen som arbejdes med i rapporten. Der vil dog først følge et afsnit omkring valg af paradigme i forhold til rapportens tematik og derefter vil ontologi, epistemologi, metodologi samt metode blive præsenteret.

3.1. Paradigmevalg - Konstruktivisme

Der vil i dette afsnit blive valgt den tilgang, som vurderes til at være den rette for rapportens udarbejdelse. Denne tilgang vælges gennem et paradigme og dette paradigme kommer derfor til at danne ramme om rapporten.

Det konstruktivistiske paradigme benyttes i rapporten, da paradigmets generelle tilgang til undersøgelse og tilblivelse af ny viden harmonerer med rapportens tilgang. Paradigmat konstruktivisme defineres som følgende:

"at et eller andet fænomen, som normalt opfattes som noget, der 'ligger i tingenes orden', og dermed er naturligt, universelt, tidløst, givet, selvfølgelig eller ligefrem nødvendigt, ved nærmere undersøgelse viser sig at være lokalt og historisk variabelt... [konstruktivismens indsats består da] blot i at dokumentere det givne fænomens mangler på almenhed, dets historiske variabilitet og foranderlighed...". (Collin 2003, s. 11., l: Ingemann 2013, s. 131).

Denne rapport tager udgangspunkt i et fænomen, "The Vally of Death", der som tidligere nævnt anses for værende universelt for alle startup-virksomheder. Dette fænomen er derfor både relevant lokalt, regionalt, nationalt og internationalt. Fænomenet er først inden for nyere tid, det vil sige det 21. århundrede, blevet præciseret nærmere og har dermed fået en ny værdi. Dog ikke ment, at det ikke tidligere har været en udfordring, da dette ikke kan afvises, men på grund af den omfattende globalisering og dermed også konkurrence, som opleves i dag på tværs af lande og brancher, så stilles der i dag stadig stigende grad af krav til virksomheder både i forhold til viden, teknologi og kapitalkrav. Derfor vil dette være et argument for relevansen af, at der nu skal forskes i dette relativt ukendte område. På grund af udgangspunktet i et universelt fænomen som kan have en historisk

variabilitet, skrives rapporten inden for det konstruktivistiske paradigme. Dette er ligeledes valgt, da der i høj grad er en virkelighed omkring rapportens genstandsfelt, som ikke kan fastslås ud fra én entydig form og én forståelse, men derimod konstrueres den kontinuerligt. Derudover er rapportens formål ikke at finde løsninger til at undgå fænomenet, men derimod at skabe et værktøj, som kan hjælpe med forståelsen af egen situation for startup-virksomheder og dermed skabe forståelse for, hvor en startup-virksomhed befinder sig i forhold til at opnå kommercialisering. For at forstå paradigmets verdensopfattelse, menneskesyn samt dets generelle syn på genstande gennemgås det konstruktivistiske paradigmes ontologi i det efterfølgende afsnit.

3.2. Ontologi

Ontologien for det konstruktivistiske paradigme vil i dette afsnit blive gennemgået. Den generelle ontologi vil blive beskrevet for derefter at blive nærmere beskrevet i forhold til det konstruktivistiske paradigme, hvorefter dette vil blive beskrevet i forhold til rapportens konkrete brug.

Dette er de grundlæggende antagelser om omverdenen og dermed virkelighedens beskaffenhed, såsom verdenssyn, menneskesyn og genstandssyn. Det handler om, hvordan omverdenen bliver opfattet og dermed genstandsfeltet. Ontologien inden for rapportens paradigme er anti-essentialisme og er dermed domineret af flertydighed og ustabil pluralitet, som konstant skabes i sociale og sproglige strukturer, processer og praksisser (Rennison, 2015). Dette er tilfældet omkring de kontinuerligt vekslende beslutninger, praksisser og en generel uvidenhed samt uklarhed omkring én korrekt metode at skabe en forretning på. Dette giver dermed rapportens koncept flere lignende, men ligeledes også flertydige værdier, som skal behandles for at nedbringe værdiernes flertydighed og ustabilitet, så der kan drages konklusioner ud fra værdierne. Dog vil flertydigheden ikke forsvinde, men vil kunne samles under forskellige kategoriseringer. For at klarlægge hvordan der frembringes viden om det genstandsfelt, som der arbejdes med, så vil det næste afsnit beskrive epistemologi generelt og ligeledes hvordan det forholder sig i forhold til det konstruktivistiske paradigme, samt hvordan dette konkret kommer til udtryk i rapporten.

3.3. Epistemologi

I dette afsnit vil epistemologi blive beskrevet både generelt, i forhold til det konstruktivistiske paradigme samt i forhold til rapportens kontekst.

Epistemologien er læren om viden også kendt som erkendelsesteori. Dette omhandler mulighederne for at få frembragt viden om genstandsfeltet og hvordan viden om genstandsfeltet frembringes. Rapportens paradigme arbejder med pluralisme inden for epistemologien. Her skal viden om virkeligheden findes igennem sociale konstruktioner, samt de heraf relationelt dannet begreber og tankefigurer samt videns- og identitetsformer, der dermed er samfundsskabte. Denne viden er ofte relativ og pluralistisk, så der vil som ofte være flere forskellige perspektiver i forhold til en given sag. Derfor skal valget af perspektiv synliggøres, så det gøres klart fra hvilket ståsted, genstandsfeltet observeres (Rennison, 2015). I forhold til rapportens tematik så benyttes de allerede eksisterende begreber og tanker inden for området, dog vil der ligeledes blive skabt nye relationer og tankemønstre, som igennem interaktioner vil danne nye begreber og tanker i forhold til genstandsfeltet. Historierne som rapporten gør brug af til at danne dets koncept, indeholder en grad af pluralistiske tendenser, men ligeledes har disse også fællesnævner, som kan gøre det muligt at skabe rammer for et koncept. Rapportens empiriske baggrund tager udgangspunkt i forskellige iværksættere og deres historier. Dermed synliggøres perspektivet hvorfra genstandsfeltet kommenteres. Frembringelse af viden kræver en undersøgelsesstrategi. Derfor vil det næste afsnit beskrive metodologien både generelt, i forhold til konstruktivisme og hertil i forhold til rapportens brug.

3.4. Metodologi

I dette afsnit vil metodologi blive beskrevet. Dette vil både blive gjort i forhold til, hvad metodologi generelt er, samt hvordan det konstruktivistiske paradigme arbejder med det, også hvordan det benyttes i rapporten.

Dette omhandler læren om metode og dermed hvilken metodisk tilgang, som en given videnskabs-teoretisk tilgang har i forhold til tilvejebringelse af empiri og data. Dermed omhandler metodologi de undersøgelsesstrategier, som ligger til grund for en dataindsamling. Det konstruktivistiske paradigme arbejder med holisme, hvor de sociale tendenser, begreber og fænomener analyseres og forstås som helheder, der eksisterer forud for menneskelig indblanding og er dermed uafhængige af individet. Fortolkningen af individer samt dets handlinger sker i forbindelse med kollektive enheders egenskaber, så det dermed er kollektivets egenskaber, som påvirker og dermed kan være med til at begrænse individets adfærd. Dermed bliver det helheden, som determinerer de enkelte deles karakter, det vil sige, at helheden er større end delene (Rennison, 2015). Det samme gør sig gældende

omkring denne rapports problemstilling, hvor elementer ikke kan separeres, da helheden i forhold til rapportens koncept er essentiel for at kunne afgøre startup-virksomheders niveau. Dermed er det helhedens samlede egenskaber, som kommer til at påvirke karakteren af de enkelte deles egenskaber, da helheden er med til at diktere, hvad de enkelte dele skal og kan bidrage med til helhedens samlede egenskaber. En undersøgelsesstrategi kræver en undersøgelsesteknik. Derfor vil det næste afsnit beskrive metoden, som er blevet benyttet.

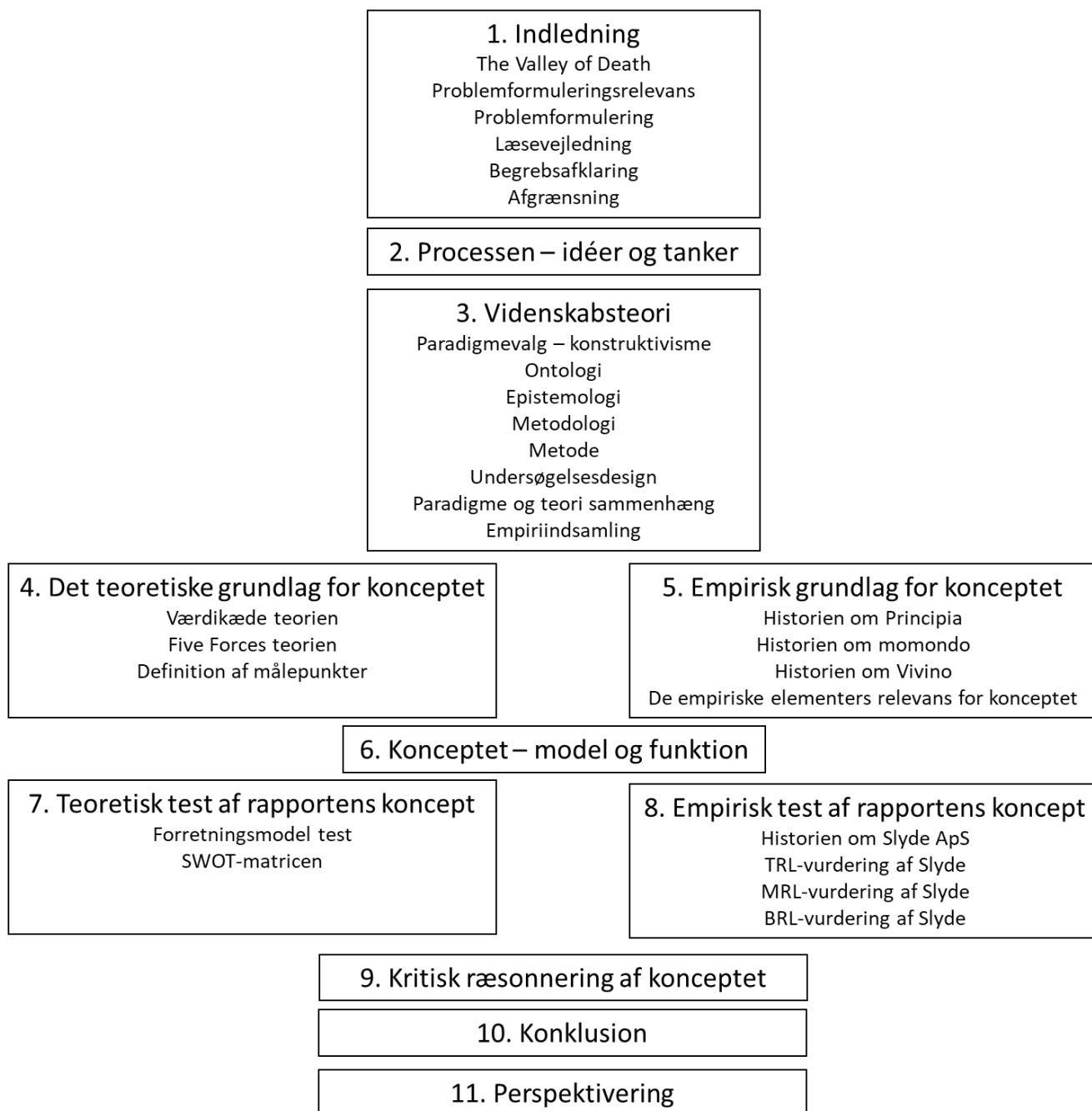
3.5. Metode

Afsnittet her vil beskrive de generelle overvejelser og valg i forhold til metode, samt hvordan dette benyttes i forhold til rapporten og det konstruktivistiske paradigme.

Metode omhandler overvejelser og valg omkring den fremgangsmåde, som er valgt i forhold til at skulle besvare en videnskabelig problemstilling. Dermed er det selve undersøgelsesteknikkerne der er i fokus under metode (Rennison, 2015). Til denne rapport er der gjort brug af en aktionsforskningsanalyse, hvor der tages udgangspunkt i et relativt uudforsket emne. Dette emne bliver behandlet igennem rapporten, hvor der inddrages praktikere i form af iværksættere til at danne den nye viden, som produceres. Denne analysetilgang har bevirket en veksling imellem teori og empiri, hvilket har gjort, at der naturligt er blevet skabt en abduktiv arbejdsgang igennem rapportens proces (Fuglsang et al., 2014, s. 178). Der er nu blevet dannet en ramme om rapporten og dets verdenssyn, metode samt arbejdstilgang med mere er blevet beskrevet. Derfor vil der i det efterfølgende afsnit blive dannet et overblik over det indhold, som der skabes i rapporten under disse forudsætninger via et undersøgelsesdesign.

3.6. Undersøgelsesdesign

I dette afsnit er rapportens undersøgelsesdesign præsenteret. Undersøgelsesdesignet er lavet for at give et overblik over rapportens elementer og dermed skal den være med til at skabe en forståelse af rapportens forløb.



Figur 5: Undersøgellesdesign (egen tilvirkning).

I det følgende afsnit vil der blive draget paralleller imellem rapportens videnskabsteori samt metode også dets teoretiske samt empiriske analyser. Årsagen til dette er at skabe en sammenhæng imellem det tænkte, det valgte og det gjorte, altså at danne en sammenhæng imellem de tanker, som har ført til rapportens valg og som har dannet baggrund for den måde, rapporten er blevet udarbejdet på.

3.7. Paradigme og teori sammenhæng

Der vil i dette afsnit blive draget paralleller imellem rapportens sammenhænge i forhold til det konstruktivistiske paradigmes metodiske fremgang også rapportens teoriinddragelse.

Den teori som rapporten gør brug af til at danne dets koncept, er teori, som er et udslag af tidligere rationelt dannet begreber og tankefigurer samt videns- og identitetsformer, som er blevet skabt igennem interaktioner i samfundet. Dermed dannes der, via sammensætning af disse samfunds-skabte elementer, nye perspektiver, som sættes ind i en større teoretisksammenhæng. Dermed bliver forskellige elementer og dele sat sammen for at give en større helhed. Det er det samme, som bliver gjort i denne rapport, nemlig at forstå og benytte tidligere begreber samt tankefigurer i form af teori til at danne nye perspektiver og idéer til rapportens konceptidé. Dette skal resultere i at disse nye tanker og perspektiver kommer til at danne nye forståelser og begreber i forhold til rapportens emne, således at der via tidligere erfaringer og tanker skabes en ny og større helhed.

Ét er den teori, som er blevet benyttet til at udarbejde rapportens koncept, noget andet er den empiri, som både har medvirket til beskæftigelse af teorien, men ligeledes også medvirket til udarbejdelsen af rapportens koncept. Denne empiri og indsamlingen af denne vil blive gennemgået i det følgende afsnit for at give en forståelse af, hvordan den er blevet frembragt.

3.8. Empiriindsamling

Dette afsnit har til formål at beskrive den måde, hvorved den empiriske indsamling af data har fundet sted til dannelsen af denne rapport samt hvilken data, der er blevet gjort brug af.

Der er i rapporten både gjort brug af primær og sekundær empiri. Primær empiri er især indsamlet gennem interviews udført af forfatterne til rapporten. Hermed kommer data direkte fra den oprindelige kilde.

Der er i rapporten blevet udarbejdet en kvalitativ undersøgelse i form af enkelte interviews som del af det empiriske grundlag for rapporten. Der er ved udførelsen af disse interviews benyttet en semistruktureret interviewstruktur jævnfør Steinar Kvale og Svend Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2015). Denne tilgang har været foretrukket for på den ene side at opretholde et fokus i interviewet ved at opsætte nogle rammer og på den anden side give interviewpersonen mulighed for at inddrage elementer vedkommende finder relevant.

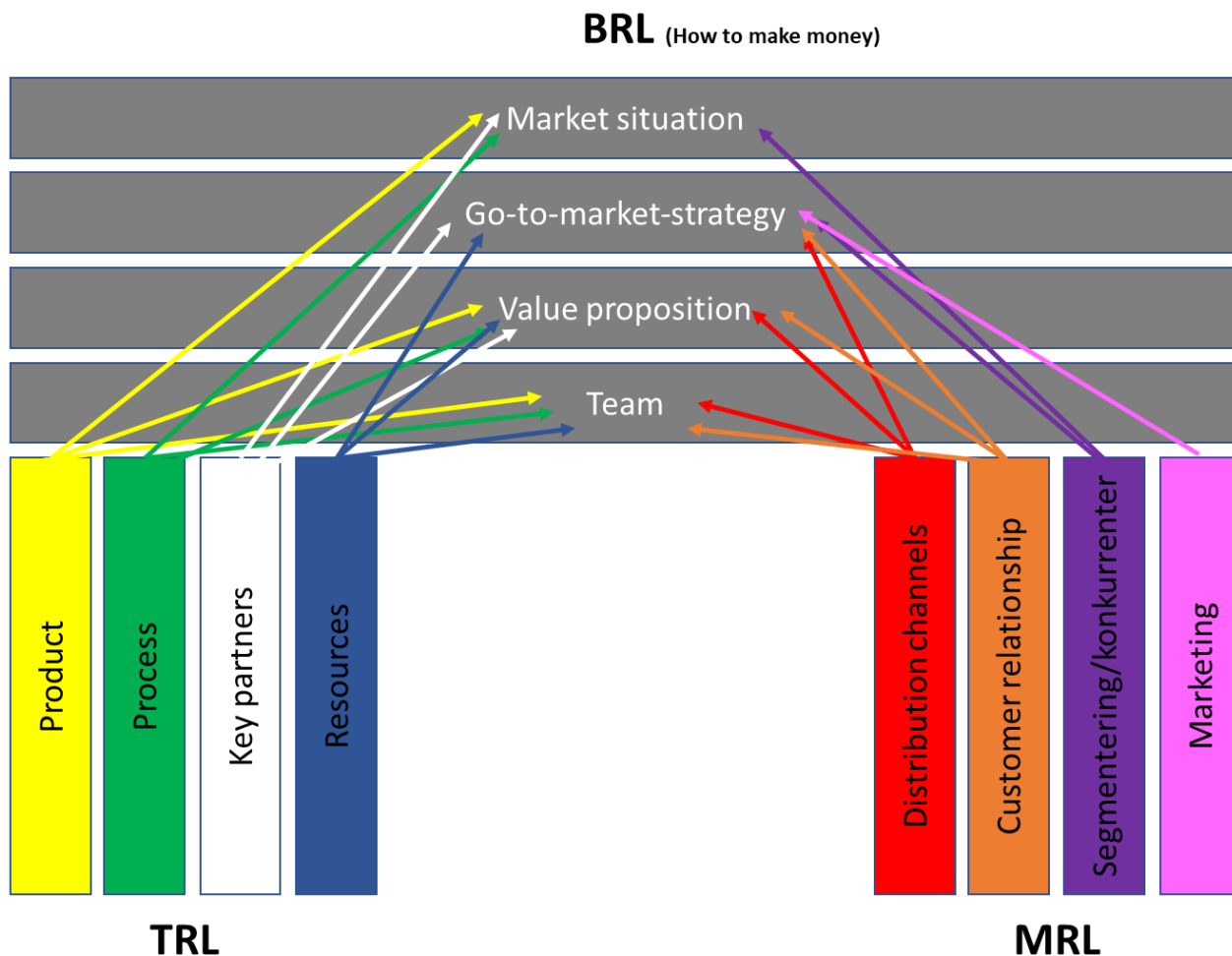
Den sekundære empiri består dels af diverse bøger og artikler, som er fundet relevante at inddrage. Dette er især benyttet i forbindelse med den teoretiske opbygning af rapporten. Til den empiriske del af projektet er der blevet gjort brug af interviews med succesfulde startup-virksomheder, det vil sige virksomheder, som har formået at overgå fra idé til kommercialisering. Disse interviews er ikke udført i forbindelse med rapportens tilblivelse, men er udført af konsulentvirksomheden "Vertica" i en anden forbindelse. Disse interviews er valgt som empiri til rapporten, da de omhandler emner, som rapporten blandt andet bearbejder, og er udfærdiget på en måde, som er ideel i forhold til rapportens koncept. Dette har gjort, at rapporten hurtigere kunne komme til at indeholde et større empirisk grundlag, end hvis der udelukkende skulle opbygges interviews af rapportens forfattere. For at sikre validiteten af netop denne empiri er alt data fra disse interviews blevet verificeret og understøttet af andre kilder. Inddragelsen af dette data kommer i rapporten specielt til udtryk igennem forskellige anekdoter om startup-virksomhederne, som er blevet brugt som empirisk grundlag til udarbejdelsen af rapportens koncept. Rapportens koncept bygger dog ligeledes også på elementer fra allerede eksisterende teori af andre forskere. Hvordan tilblivelsen af den teoretiske baggrund er blevet til i forhold til rapportens koncept, vil det næste afsnit analysere nærmere.

4. Det teoretiske grundlag for konceptet

I følgende afsnit vil den teoretiske baggrund samt forklaring af rapportens koncept blive introduceret. Det vil blive gennemgået, hvordan elementerne i rapportens koncept er blevet fastlagt ud fra tidligere teori samt forskning.

BRL-faktorerne er blevet dannet på baggrund af en forskningsundersøgelse fra Berkeley Universitet i Californien, hvor det blandt andet blev undersøgt, hvad investorer typisk ønsker at vide om en startup-virksomhed, når de skal afgøre, om de vil investere i den. I denne undersøgelse fandt forskerne ud af, at der er nogle bestemte spørgsmål og emner, som optræder i 80 % af tilfældene, når investorer spørger ind til startup-virksomheder. Det er disse spørgsmål, som i modellen er blevet omdannet til faktorer inden for BRL-kategorien. For at kunne vurdere en startup-virksomheds niveau i forhold til disse BRL-faktorer er der i konceptet blevet skabt to undersøjler, som er henholds-

vis TRL- og MRL-kategorierne. Disse to kategorier er begge med til at definere BRL-faktorernes niveau, da faktorerne inden for TRL- og MRL-kategorierne enkeltvis kan linkes direkte til forskellige BRL-faktorer. Dette er illustreret i figur 6 herunder:



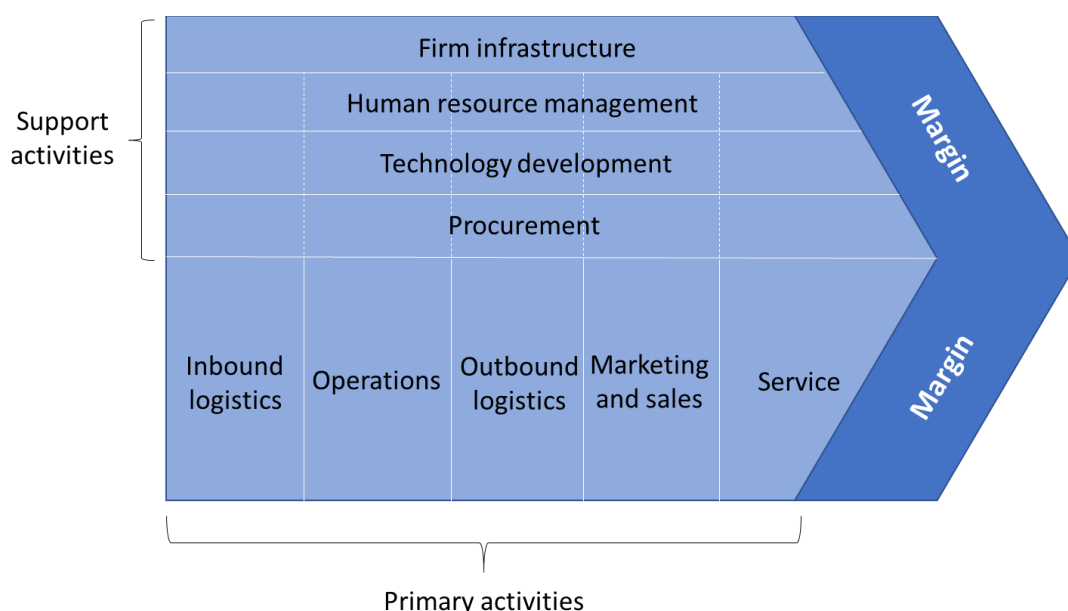
Figur 6: Koncept model opbygning (Egen tilvirkning).

Til at danne faktorerne i TRL- og MRL-kategorierne er teoretiske modeller fra Michael Porter blevet benyttet. Værdikæden er hovedsageligt den teori, som der er blevet taget udgangspunkt i. Årsagen til dette er, at den er med til at besvare det overordnet spørgsmål i forhold til BRL-kategorien nemlig, hvordan tjener en virksomhed penge? Dette gør modellen ved at forsøge på at definere hovedområder, som en virksomhed besidder, og ud fra disse giver den et bud på, hvordan en virksomhed skaber værdi for dets kunder. Dermed er den med til at afklare en virksomheds berettigelse i forhold til at eksistere. Modellen er blevet dekomponeret, således at delementerne i værdikæden er blevet benyttet til at danne faktorerne i henholdsvis TRL- og MRL-kategorierne. Der er dog en MRL-

faktor, der omhandler selve markedssituationen, som teorien omkring værdikæden ikke er tilstrækkelig i stand til at afdække og derfor er Michael Porters Five Forces teori blevet benyttet til denne del. Teorierne; Værdikæden og Porters Five Forces vil i de to efterfølgende afsnit blive beskrevet og sat yderligere i forbindelse med rapportens koncept.

4.1. Værdikæde teorien

Dette afsnit vil omhandle teorien om værdikæden, der som nævnt både har bidraget til TRL og MRL-delene af rapportens koncept. Værdikæden er inddelt i to kategorier, primære aktiviteter samt støtte aktiviteter, hvor forskellige elementer gør sig gældende inden for hver af de to kategorier (Johnson et. al, 2015, s. 60). Disse aktiviteter er en del af alle virksomheder, og er tilsammen med til at skabe et produkt eller serviceydelse, som kan tilbydes til virksomhedens kunder (Johnson et. al, 2015, s. 60). Værdikæden er med til at give et overblik over de aktiviteter, en virksomhed har i forbindelse med at generere værdi til dets kunder (Johnson et. al, 2015, s. 60). Dermed kan en virksomhed undersøge, hvilke aktiviteter, som bidrager særligt positivt til værdiskabelsen samtidig med, at virksomheden har mulighed for at undersøge, hvilke aktiviteter der ikke bidrager til værdiskabelsen. Dette er med til at give virksomheder forståelse for deres forretningsgang (Johnson et. al, 2015, s. 60). Modellen for værdikæden er afbilledet herunder:



Figur 7: Værdikæde (Egen tilvirkning med inspiration fra: Johnson et. al, 2015, s. 60).

De primære aktiviteter er de aktiviteter, som er direkte involveret i forhold til udmanøvrering og levering af et produkt eller service, hvor støtteaktiviteterne fungerer som et bindeled til hver af kategorierne under de primære aktiviteter. Støtteaktiviteterne skal dermed være med til at øge effektiviteten i forhold til udførelsen af de primære aktiviteter (Johnson et. al, 2015, s. 61).

Rapportens koncept tager udgangspunkt i både de primære aktiviteter samt støtte aktiviteterne. Derved skelnes der ikke imellem aktiviteterne, og der lægges dermed ikke vægt på den ene aktivitetsform frem for den anden. Til at begynde med skal det nævnes, at rapportens koncept deler den tilgang Michael Porters værdikæde har i forhold til menneskelige ressourcer, da det er ressourcer, som findes på tværs af faktorer samt kategorier, og dermed bliver denne ressource en integreret del af faktorerne i modellen fremfor en særskilt faktor.

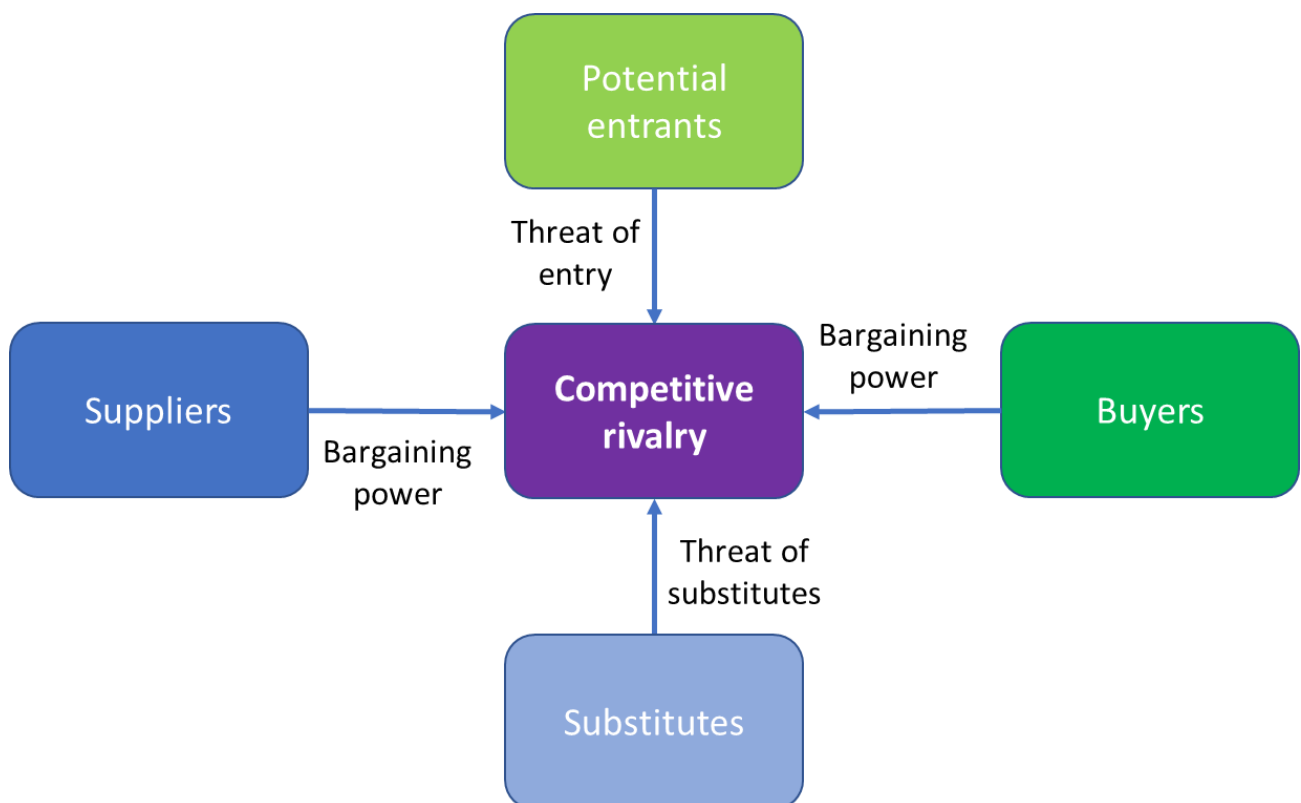
I forhold til de to første faktorer under TRL-kategorien, "Product" og "Process", så er dette en samling af både "operations" samt "Technology development", hvor både teknologisk viden og primær viden i forhold til en virksomheds produkt og fremstilling samles. Faktoren "Key Partners" vil være en faktor, som vil kunne inddrages i hele værdikæden, og derfor udspringer denne ikke af bestemte elementer fra modellen. "Resources" udspringer til gengæld af "Procurement" samt "Firm infrastructure", hvor der blandt andet er fokus på at samle ressourcerne, så de kan udnyttes optimalt. I MRL-kategoriens første faktor "Distribution channels" er det med udgangspunkt i værdikædens "Outbound logistics", hvor det handler om at vide, hvordan virksomheden skal få deres produkt ud til dets kunder. "Customer relationships" samt "Marketing" tager udgangspunkt i værdikædens sidste del, nemlig "Marketing and sales" samt "Service". Årsagen til dette er, at det typisk er i denne fase, hvor kundekontakten befinder sig, både hvad angår service og marketing. Den sidste faktor under MRL-kategorien bliver som tidligere nævnt ikke dækket under værdikæden, og derfor inddrages der andet teori i forbindelse med udvælgelsen af denne faktor, hvilket vil blive præsenteret i næste afsnit omkring Porters Five Forces.

4.2. Five Forces teorien

I dette afsnit er der fokus på Michael Porters Five Forces model, som er den teori, der har bidraget til konceptets MRL del. Med andre ord har den været med til at afdække spørgsmålet omkring markedssituationen både hvad angår konkurrenter samt kunder.

Modellen bliver ofte benyttet til at vurdere konkurrencesituationen i den branche, som en virksomhed enten befinder sig i, eller gerne vil ind i. Konkurrencesituationen i en branche beskriver, hvor udfordrende det kan være for en virksomhed at konkurrere i branchen og dermed, hvor vanskeligt det kan være at tjene penge, som er det overordnede spørgsmål rapportens koncept beskæftiger sig med (Johnson et. al, 2015, s. 30).

Modellen består af fem elementer, som er henholdsvis; "Potential Entrants", "Suppliers", "Substitutes", "Buyers" og "Competitive Rivalry". Modellen kan specifikt bruges til at analysere, hvilken position en konkret virksomhed befinder sig i vurderet i forhold til de andre aktører i branchen. Der laves en sammenligning på produkt, på leverandører og på købere, mens det samtidig undersøges, hvordan indtrængningsbarriererne er i forhold til at komme ind i den specifikke branche. Ydermere benchmarkes der op mod konkurrenterne, hvor der bør laves en vurdering af konkurrencesituationen mellem konkurrenterne (Johnson et. al, 2015, s. 30).



Figur 8: Porters Five Forces (Egen tilvirkning med inspiration fra: Johnson et. al, 2015, s. 30).

I forhold til rapportens koncept har Five-Forces-modellen bidraget med at bekræfte betydningen af markedssituationen for startup-virksomheder. Dermed pointerer og bekræfter Five-Forces-modellen en af BRL-kategoriens faktorer, nemlig "Market Situation". Dette har medvirket til, at der under den markedsfokuseret kategori, MRL, er blevet dannet en faktor, som netop tager højde for denne del. Faktoren "Segmentation/competitors" i MRL-kategorien bygger derfor til dels på Porters Five Forces. Denne faktor skal netop vurdere i hvilken grad virksomhederne har fokus på konkurrencesituationen i den branche, som de enten er en del af, eller som de ønsker at blive en del af. Denne viden kan være afgørende for, om virksomheden kan lykkes i den konkrete branche med deres løsninger. Det handler for virksomhederne om at tilegne sig denne viden så tidligt i processen som muligt og løbende arbejde med den, da den kan give anledning til, at der laves en pivot på produktet på et tidligt stadie i processen. Pivot defineres som en omlægning af det oprindelige virksomhedskoncept. Denne omlægning kan både være elementvis på eksempelvis produktet, men også omfatte større dele af virksomhedens strukturer (Arteaga & Hyland, 2013, s. 34).

Den teori som er blevet præsenteret i de to seneste afsnit, og som rapportens koncept tager udgangspunkt, er ikke teori, der beskriver en egentlig fremdrift eller udvikling nødvendigvis. Fremdrift eller udvikling er dog underliggende en del af rapportens tematik, da det handler om at kunne vurdere, hvad startup-virksomheder har og eventuelt mangler i forhold til at udvikle sig, så de kan blive kommercialiseret. Dermed bliver det nødvendigt at inddrage en form for måling eller ramme i rapportens koncept, for at kunne blive mere konkret i forhold til at vurdere, hvilket områder en startup-virksomhed mangler at løse eller områder, som er løst. Derfor omhandler det næste afsnit, hvordan dette løses i forhold til rapportens koncept.

4.3. Definition af målepunkter

Dette afsnit indeholder en analyseret gennemgang af den måde, hvorved rapporten forsøger at skabe målepunkter, således at udviklingen af startup-virksomheder kan vurderes ud fra rapportens koncept.

De måleenheder som rapportens koncept bygger på, er inspireret af Michele Marcolongos bog: "Academic Entrepreneurship". Bogen omhandler i høj grad Proof of Concept teori, men skaber ligeledes opmærksomhed og drager paralleller til, at der er to andre niveauer både et før og efter Proof of Concept. Dette gør den blandt andet, fordi bogen omtaler, at det er nødvendigt at få skabt

et markedesbehov, som vil kunne give tilstrækkelig med data til at vise Proof of Concept (Marcolongo, s. 57). Dermed påpeges det, at der skal skabes et Proof of Market før der efterfølgende kan skabes Proof of Concept. Proof of Concept handler om at beskrive den eller de afgørende teknologiske beviser eller kompetencer, som overbeviser investorer om, at de pågældende forskningsresultater vil kunne løse den samfundsmæssige udfordring (Marcolongo, s. 75). Derudover omtales det i bogen, at der ligeledes er en sidste destination i forhold til en startup-virksomhed, som ligger efter Proof of Concept, nemlig kommercialisering af startup-virksomhedens teknologi (Marcolongo, s. 16). Denne kommercialisering af startup-virksomheden bliver et bevis på at forretningen kan fungere og dermed et Proof of Business, når Proof of Business er opnået, så vil udfordringen omkring The Valley of Death teoretisk være forbigået. Marcolongos perspektiv anerkendes, og benyttes i rapportens koncept i forhold til at kunne definere en startup-virksomheds niveau eller ståsted forretningsmæssigt. Dog deler rapporten ikke den samme forståelse, som den forståelse Marcolongos perspektiv er på processen omkring en startup-virksomheds faser, da Marcolongos perspektiv teoretisk vil kunne ligne en stage-gate-model. Årsagen til at rapporten ikke deler denne forståelse skyldes, at den ikke anser de to områder; Proof of Market og Proof of Concept som værende niveauinddelte. Disse to kategorier er selvstændige i den forstand, at de ikke påvirker hinanden, men de er dog afhængige af hinanden, da der for eksempel ikke kan laves markedsføring, hvis der ikke er skabt et produkt eller lignende. Proof of Business vil dog kunne anses for værende et niveau over de to andre kategorier, da dette er målet for rapportens koncept, og Proof of Business derfor påvirkes løbende af de to underliggende kategoriers elementer. Dermed vil det være muligt at færdiggøre en faktor i TRL- og MRL-kategorierne i forhold til det overordnede mål for rapportens koncept, uden at bevæge sig over i andre dele. Denne konstatering gælder naturligvis kun i forhold til målet for rapportens koncept om at opnå Proof of Business, men på sigt vil udviklingen være kontinuerlig. Derfor er det ikke muligt at afgøre, om det er henholdsvis TRL- eller MRL-kategorierne, som skal komme først, da dette kan variere afhængig af kontekst og startup-forløb. Dog er det sikkert, at de to kategorier afgør BRL-kategoriens niveau.

De tre målepunkter; Proof of Concept, Proof of Market og Proof of Business benyttes dermed som rammer i rapportens koncept. Proof of Concept er målepunktet for TRL-kategorien, mens Proof of Market er målepunktet for MRL-kategorien og Proof of Business bliver målepunktet for BRL-kategorien, men er ligeledes også selve konceptets hovedmål. Rapporten vil nu afslutte den teoretiske

tilblivelse af rapportens koncept og i stedet for bevæge sig over til den empiriske analyse, som skal være med til at bekræfte den teoretiske baggrund for rapportens koncept, men ligeledes også bidrage med nye perspektiver til rapportens koncept. Dette vil derfor være det næste afsnits indhold

5. Empiriske grundlag for konceptet

Følgende afsnit har til formål at give en empirisk forklaring af konceptet. Dette skal være med til at understøtte de enkelte elementer i konceptmodellen samt den teori som konceptet bygger på, for på den måde at belyse, hvorfor elementerne er essentielle for modellen.

Dette bliver gjort igennem en empirisk gennemgang af forskellige iværksætterhistorier fra virksomheder, der har været igennem processen, som modellen omhandler. Der er tale om virksomheder, som efterhånden er veletableret og velkendte i Danmark. Først vil hver virksomhed blive præsenteret i form af en anekdote og en tidslinje, som viser betydningsfulde milepæle for den pågældende virksomhed. Formålet med anekdoten er at give læseren en forståelse for den konkrete case. Formålet med tidslinjen er at påpege konkrete milepæle, der viser betydningsfulde beslutninger foretaget i virksomheden. Disse beslutninger vurderes derfor til at være betydningsfulde for virksomhedens videre drift og eventuelle kommerialisering. Efter denne introduktion til virksomhederne vil eventuelle mønstre imellem virksomhedernes etableringsprocesser blive præsenteret, og til sidst vil det blive præsenteret, hvordan disse mønstre er indarbejdet i konceptmodellen.

Der vil i dette afsnit blive præsenteret tre anekdoter fra tre forskellige virksomheder. Dette er selvom, at den empiriske gennemgang har indeholdt otte forskellige virksomheder, som har bidraget til rapporten, men hvor de tre præsenteret i dette afsnit har været mest brugbare i forhold til de andre historier. Et referat af alle otte virksomheders gennemgang kan findes i bilag 1-8. Den først virksomhed som vil blive præsenteret og gennemgået i det efterfølgende afsnit, er Principia.

5.1. Historien om Principia

I dette afsnit vil iværksætterhistorien omkring Principia Cykler blive beskrevet. Den er blevet fortalt af Gert Spender Andersen, som var den ene af de tre grundlæggere af virksomheden. Historien om Principias begyndelse er på flere måder en klassisk iværksætterfortælling, hvor iværksætterens egne udfordringer giver anledning til at finde på en løsning til den pågældende udfordring. Denne løsning

har iværksættere end idé om, også er noget for andre personer, så derfor kan der laves en forretning ud fra denne idé. Målet i dette tilfælde for Principia blev at lave verdens bedste cykel (bilag 6).

Principia blev startet ud fra en interesse for triatlon af tre ingeniørstuderende fra Aalborg. Deres udfordring var, at de ikke havde råd til de triatloncykler, som blev udbudt, og gik derfor i gang med at producere nogle cykelstel i en kælder i Aalborg. De tre studerende så potentialet i de cykelstel, de havde fået lavet og i 1990 blev virksomheden Principia etableret. Med et lån fra en bank fik Principia købt maskiner til produktion af cykelstel og lejet lokaler. Herefter skulle der udarbejdes værktøj, den rette legering skulle findes, og de tre iværksættere skulle på kursus i at svejse. Den første legering viste sig dog at være forkert, hvilket resulterede i, at de første cirka 100 cykelstel, der blev produceret, knækkede (bilag 6). I 1991 der blev sat en ny produktion i gang med en anden legerings-type, som var mere egnet til formålet, men på dette tidspunkt var pengene brugt op, og Principia gik konkurs halvanden år efter. I forbindelse med konkursen valgte en af de tre iværksættere at forlade virksomheden, men det lykkedes de to andre at få tre passive investorer, som troede på ideen, til at sætte penge i forretningen, og produktionen kom i gang igen. I forbindelse med genetableringen blev der ansat en direktør, som var tidligere bankmand. I forbindelse med den genoptaget produktion, viste det sig, at den nye legering denne gang godt kunne fungere, og herfra oplevede virksomheden en vækst i salget. Principia tog derfor på messe og valgte at sælge deres cykelstel ind til en distributør på det tyske marked. Det tyske marked kunne afsætte alt, hvad Principia kunne producere de kommende år (bilag 6). Derfor lykkedes det at gå fra 1 million danske kroner til 10 millioner danske kroner i omsætning i løbet af de to første år. Gennembruddet på det tyske marked skyldes blandt andet, at Principia allerede fra dette tidspunkt havde fokus på markedet, og vidste, hvad kunderne efterspurgte. Principias tyske distributør endte med at tage omkring 80 % af produktionen, hvilket gav en del udfordringer i forhold til at denne distributør, da Principia blev afhængige af distributøren fra Tyskland og derfor drog den tyske distributør fordel af dette. Ifølge Gert bør en virksomhed derfor generelt ikke have en distributør, der tager mere end 25 % af ens produktion, men disse udfordringer blev først tydelige efterfølgende (bilag 6). I 1993-1994 begyndte Principia fortrinsvis at lave racercykler i stedet for triatlon. I 1995 var over 90 % af produktionen racercykler. Det var også i disse år, at virksomheden begyndte at tjene penge, men pengene blev geninvesteret i virksomheden. Det var på daværende tidspunkt dyrt at producere i Danmark, hvilket gik ud over

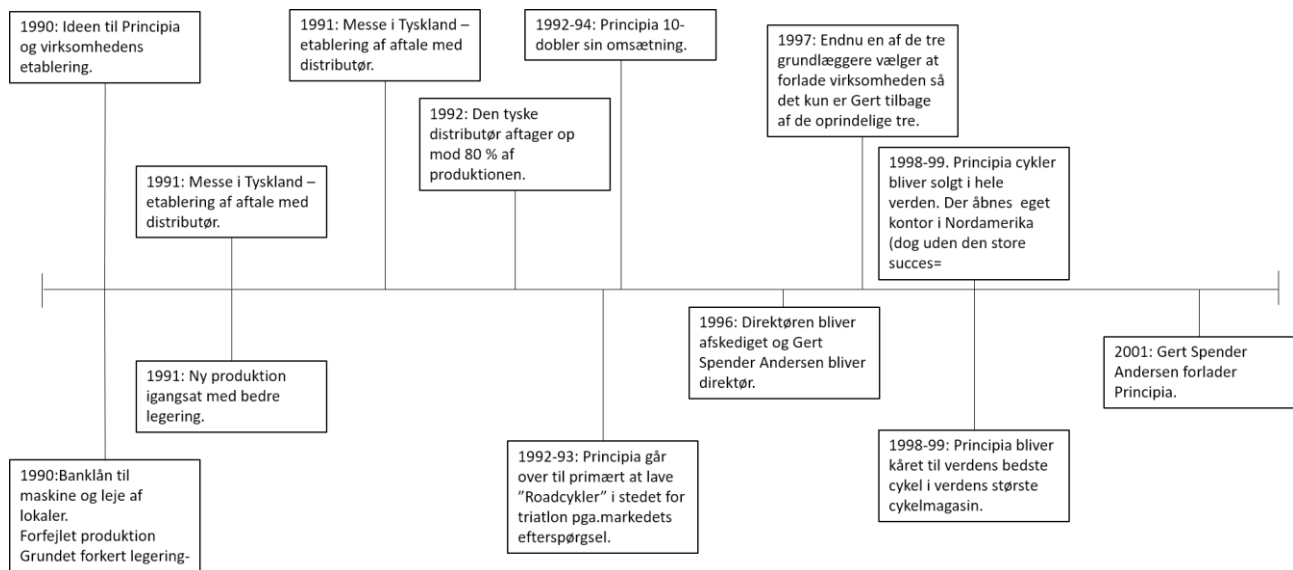
indtjeningsmarginen. Derfor blev lagt en del tanker i branding af virksomheden i forhold til, hvordan Principia skulle placere sig i forhold til konkurrenterne. Det resulterede i, at Principia valgte at lave en eksklusiv cykel, de kaldte Rex, som var omtrent dobbelt så dyr som en standardmodel. Denne model overtog markedet, hvilket for virksomheden resulterede i en forbedret indtjeningsmargin (bilag 6).

I 1996 følte ejerne af Principia sig nødsaget til at fyre direktøren (den tidligere bankmand), hvorefter Gert blev direktør. Gert tog sig af produktion og produktudvikling, da han havde en håndværksmæssig uddannelse, og Per Bruun Nielsen (medejer) tog sig af det markeds-mæssige, så på den måde havde virksomheden ifølge Gert på daværende tidspunkt det rette team for at kunne drive og videreudvikle virksomheden. I 1997 valgte endnu en af de tre oprindelige grundlæggere at forlade virksomheden, hvor efter det kun var Gert Spender Andersen tilbage af de tre, som startede Principia i sin tid. I 1998-99 fik Principia bekræftet, at de lavede verdens bedste cykel, da de i verdens største cykelmagasin fik det maksimale antal point i test nogensinde. Til trods for denne anerkendelse blev der ikke søgt nogle patenter på noget som helst af det de lavede i Principia, og de undersøgte heller ikke, om de brød nogle patenter (bilag 6).

Leverandøren af aluminiummet prøvede naturligvis at tjene så meget de kunne, og der kunne Principia ifølge Gert, godt have været skarpere til at forhandle nogle bedre priser. En stor udfordring var overfladebehandlingen af cykelstellene, og dette viste sig at være en evig flaskehals. De begyndte derfor at slibe aluminiummet og derefter glas-blæse, hvorefter de lavede en anodisering af overfladen. Fordelen ved den overflade var, at den var ekstrem holdbar og neutral i vægt. Denne bearbejdning samt prisen som verdens bedste cykel betød, at der opstod flaskehalse i produktionen generelt, hvorfor der ikke kunne produceres nok i forhold til markedets efterspørgsel, især fordi Tyskland blev ved med at aftage en stor procentdel. Det danske marked begyndte dog ligeledes at blive større for Principia, og i den bedste sæson blev der afsat omkring 1000 stel til det danske marked. Danmark var det land, hvor Principia tjente flest penge, da virksomheden selv fungerede som distributionskanal. De var i denne periode det største antal medarbejdere siden begyndelsen. Der var cirka 30-35 medarbejdere primært ansat i produktionen. Det var sæsonarbejde, så en del blev afskediget omkring april-maj måned, for der sluttede sæsonen. Sæsonen startede igen omkring oktober-november (bilag 6).

Det lykkedes Principia og få deres produkter ud i hele verden, og i 1998-99 åbnede de blandt andet et kontor i Nordamerika for at forsøge at udvikle markedet, hvilket dog ikke blev en succes. Principia gjorde generelt noget for at promovere virksomheden, så de valgte blandt andet at vise fabrikken frem for kunder, distributører, cykelmagasiner og andre interesserede. Dertil havde det også et mål om at have en cykel med i Tour de France. Dette lykkes dog aldrig, da det var for dyrt for virksomheden, men Principia cykler har været med i flere andre store løb, og har blandt andet vundet etapesejre i cykelløbet Giro de Italia. Principia blev derfor verdens største producent af cykelstel, som ikke havde udstyr på. Gert Spender Andersen gik ud af virksomheden i 2001. På dette tidspunkt var karbon stel for alvor begyndt at indtage markedet, og Gert vurderede, at det var for stor en opgave for virksomheden at skulle lave produktionen om til karbon. Samtidig var aluminiumsstel blevet for dyre at producere i Danmark og der kom derfor mere og mere konkurrence fra det kinesiske marked (bilag 6).

Det kan konkluderes, at der er flere centrale milepæle for denne virksomhed. Blandt andet er aftalen med den tyske distributør afgørende for afsætningen af cykelstel, men Principia bliver ligeledes afhængige af denne distributør, grundet hvor stor en del af produktionen, som denne distributør kunne afsætte. Principia havde stået stærkere i forhandlingssituationer, hvis de havde haft flere mindre distributører. Derudover virker det til, at teamet har været afgørende for virksomhedens succes. Der er flere gange blevet skiftet ud i teamet og det virker til, at dette har haft en effekt for virksomheden. I nedenstående figur 9 er der lavet en tidslinje over Principias afgørende momenter for at give et overblik over forløbet (bilag 6).



Figur 9: Tidslinje Principia (Egen tilvirkning på baggrund af bilag 6).

I det efterfølgende afsnit vil iværksætterhistorien omkring Momondo ligeledes blive beskrevet. Momondos historie bliver benyttet til at opbygge rapportens koncept på den empiriske baggrund, for på den måde at teste den teoretiske opbygning af konceptet.

5.2. Historien om Momondo

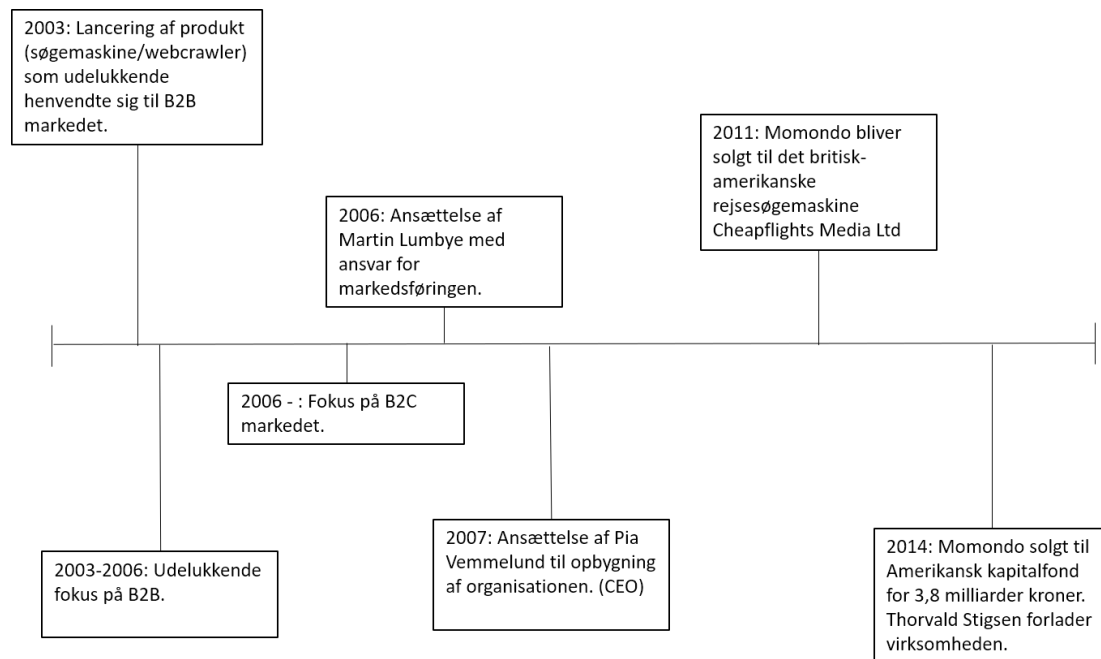
Iværksætterhistorien omkring Momondo bliver beskrevet af stifter Thorvald Stigsen. Momondo startede som en videreudvikling af en andet virksomhed, Skygate, som primært henvendte sig til B2B-markedet. I 2003 begyndte Skygate at udvikle en søgemaskine, som kunne samle priser fra forskellige rejse udbydere online. Fra 2003 til 2006 var det udelukkende en B2B-løsning. Der blev brugt omkring 3 millioner danske kroner på at udvikle dette produkt. I 2006 bliver Momondo til det, som de er i dag, nemlig en søgemaskine til at finde rejser og hoteller. De henvender sig nu til B2C-markedet. I begyndelsen var det udfordrende at komme ind på markedet, men en udsendelse i DR-programmet kontant præsenterede blandt andre Momondo, og herefter steg "trafikken" på Momondos side markant. I det følgende citat understreger Thorvald blandt andet derfor at produktfokus ikke er vigtigere end fokuset på markedet (Vertica TV - Momondo, 2017).

"Lige præcis den fase fra at være produktfokuserende til at være markedsfokuserende, fra at have udviklet forskellige funktionaliteter og produktegenskaber, til at skulle finde sin stemme i et marked - Den fase er ligesom den kritiske fase, og det er der, at de fleste opstartsvirksomheder faktisk stopper. I DK er problemet ikke, at vi har mangel på opstartsvirksomheder, problemet er, at 75 % af alle

opstartsvirksomheder bukker under, når de er omkring halvanden til to år, som svarer til lige der, hvor man har produktudviklet og skal så ud og markedsudvikle. De succesfulde virksomheder der ligesom klarer den kritiske fase, er de opstartsvirksomheder, som har en gruppe mennesker eller en enkelt person, som virkelig formår at kunne spænde både det at kunne kommunikere ud og være produktfokuseret". (Vertica TV - Momondo, 2017).

På baggrund af konstateringen fra citatet omkring at markedsfokus er lige så vigtigt som produktfokus. Ansættes Martin Lumbye i år 2006 til at have fokus på markedsføring i Momondo. Efter ansættelsen af Martin Lumbye oplevede Momondo for alvor et internationalt gennembrud. Momondo lykkedes altså, efter eget udsagn, med at gå fra produktudviklingsfasen til markedsfasen. Momondo prioriterede branding højt i forhold til, hvad deres kunder prioriterede. Herunder var kommunikationen til kunden vigtig. Dette kom blandt andet til udtryk ved, at der på Momondos billeder fra forskellige steder i verden altid er mennesker, i stedet for at det udelukkende er kendte seværdigheder. Herefter nåede Momondo det stadie, hvor organisationen skulle opbygges. Her skulle der kvalitetssikres, de skulle sikre redundans, så de enkelte fagområder ikke blev kritiske, i forhold til at organisationen forinden var bygget op på få nøglemedarbejdere. Der skulle opsættes arbejdsprocesser og procedurer, således afhængigheden af enkelte medarbejdere blev mindre. I 2007 blev Pia Vemmelund ansat til at udvikle organisationen. Organisation blev vækstet fra 30 til 300 medarbejdere på ganske få år. I år 2011 blev Momondo solgt til det britisk-amerikanske rejsesøgemaskine Cheapflights Media Ltd. Under dette salg satte Thorvald Stigsen tre krav: Momondo skulle fortsætte med en dansk operation, Momondo skulle fortsætte som hovednavn, og der skulle afsættes et "ordentligt" budget til markedsføring. Forinden blev der brugt 20 millioner danske kroner på markedsføring, og efter salget skulle der bruges 200 millioner danske kroner på markedsføring. Thorvald Stigsen overlod den daglige ledelse til Pia Vemmelund og tiltrådte den nye bestyrelse. I 2014 blev Momondo solgt til en Amerikansk kapitalfond for 3,8 milliarder danske kroner og samtidig forlod Thorvald Stigsen virksomheden.

På baggrund af dette afsnit kan det konkluderes, at Momondo har været opmærksomme på vigtigheden i at have det rette team på de rigtige tidspunkter. Således har stifter Thorvald Stigsen formået at vurdere hvilke kompetencer han selv manglede og derfor skulle have ansat. Forløbet for Momondo er illustreret herunder, hvor centrale aktiviteter er vist på en tidslinje (bilag 7).



Figur 10: Tidslinje for Momondo (Egen tilvirkning på baggrund af bilag 7).

Det næste afsnit vil bringe historien omkring tilblivelsen af vinuniverset Vivino. Denne anekdote skal ligeledes bidrage til den empiriske supplering af det teoretiske koncept.

5.3. Historien om Vivino

Denne historie bliver fortalt af Theis Søndergaard, som er den ene af to stiftere af Vivino. Vivino er en applikation (app), der kan give dig oplysninger om vin. Du kan blandt andet tage et billede af etiketten på en vinflaske, og derved scanner appen flasken og henter oplysninger om vinen, herunder blandt andet pris og andres vurdering af den pågældende vin. Vivino er verdens største vin-app med 35 millioner danske kroner brugere over hele verden. Vivino blev grundlagt i år 2009. Vivino blev skabt, da grundlæggerne mente, at der manglede et sted, hvor personer online kunne få crowdsourced oplysninger om forskellige vine. Dette kom sig også af, at grundlæggerne selv synes, at det med vin kunne være meget forvirrende. I år 2010 laver Vivino en pivot, og går fra et webbaseret til et appbaseret koncept. Appen blev ligeledes lanceret i 2010. Vivino fik med appbaseret tilgang løst barrieren, der var med, at konceptet ikke var tilgængeligt, hvor det var relevant. En anden væsentlig udfordring var, at indholdet på appen i høj grad er brugerdrevet, hvilket gør opstarten udfordrende. Det er vanskeligt at skaffe brugere, hvis der ikke er noget indhold, og omvendt får de ikke noget indhold, hvis de ikke har nogle brugere. Der var dog en værdiskabelse for brugere i, at appen kan huske de data, som brugeren selv sætter ind i den, således hjælper den brugeren med at huske de

vine, som de har smagt og efter noget tid kan Vivino måske begynde at gennemskue et mønster i, hvilke vine brugerne foretrækker. Dette gjorde, at appen blev attraktiv selv om den ikke indeholdte så meget data i begyndelsen (Vertica TV - Vivino, 2016).

Den virale effekt var stor for Vivino, da mennesker ofte drikker vin sammen med andre, og på den måde også deler sin viden eller kendskab til appen med andre personer. I lang tid var der derfor ikke behov for at gøre noget særligt i forhold til markedsføringen af Vivino. Organisationen bestod derfor primært af udviklere. Disse udviklere var eksterne leverandører, som sad rundt omkring i verden, eksempelvis i lande som Indien og Ukraine (Vertica TV - Vivino, 2016).

Vivino forventer at tjene penge på at sælge vin, altså at være en markedsplads, hvor forbrugeren og leverandøren mødes. Fokus var fra start på forbrugeren, således at Vivino fik samlet kunder i større antal, og derved blev Vivino attraktiv for leverandørerne. Indsamlingen af kunder samt data tog tid (Vertica TV - Vivino, 2016). Dette resulterede også i, at der gik lang tid, før virksomheden begyndte at tjene penge. Virksomheden er derfor bygget op for venture funding igennem flere omgange. I 2011 opnående Vivino funding fra Seed Capital. Dette gjorde, at virksomheden kunne udvides, og der kunne ansættes flere medarbejdere. Vivino valgte på dette tidspunkt at oprette kontor i San Francisco, da de vurderede, at det Amerikanske marked havde potentiale for deres forretning. Organisationen er også i dag bygget op på den måde, at salg og marketing er styret fra kontoret i USA og produktudvikling og alt andet er styret fra kontoret i København blandt andet distribution. Kontoret i San Francisco havde også det formål at skabe gode kontakter ved de væsentlige eksterne interessenter som eksempelvis Appel, Google, Microsoft, Twitter med videre, hvilket er lykket. I 2012 opnående Vivino funding fra CREANDUM og i 2013 opnående Vivino funding fra Balderton Capital (Vertica TV - Vivino, 2016).

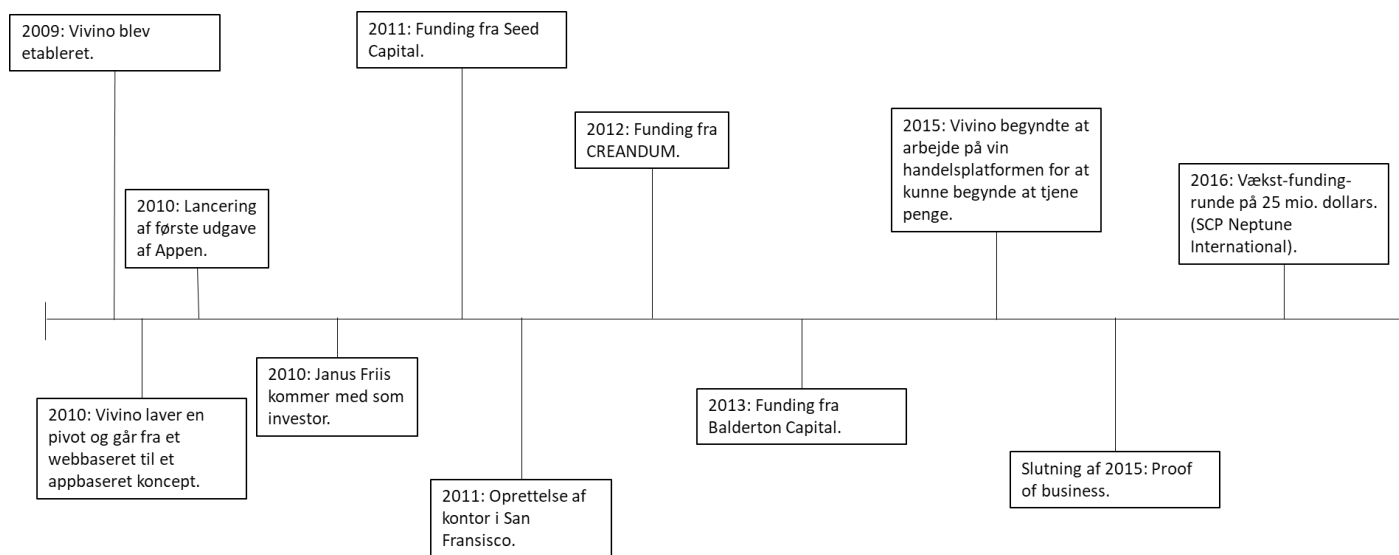
I 2015 begyndte Vivino at arbejde på at integrere vinhandelsdelen i platformen, således virksomheden kunne begynde at tjene penge. I november 2015 lykkedes det næsten at have en måned, hvor Vivino for første gang var i breakeven. De fik derved bevist, at de kunne tjene flere penge på en bruger, end det kostede at få brugeren, hvilket var vigtigt for hele forretningen. Derefter lavede Vivino en vækstrunde. Da Vivino havde bevist at have et produkt, som kunne lykkes og at de kunne tjene penge på det. Dermed var der skabt Proof of Business (Vertica TV - Vivino, 2016).

I begyndelsen af 2016 opnåede Vivino funding på i alt 25 mio. dollars fra eksisterende og nye investorer (SCP Neptune International). Herfra skal virksomheden op skaleres med fokus på forretningsdelen af vinhandel (Vertica TV - Vivino, 2016).

Det kan på baggrund af dette afsnit konkluderes, at Vivino har været dygtige til at tilpasse sig efter hvad der er mest funktionelt for brugeren. Vivinos forretningsmodel er påvirket af at være todelt, således at de skal opnå et stort antal brugere for at være attraktive for egen vinhandel samt andre vinhandlere. Udfordringen har været at skabe en platform som er attraktiv for brugerne, men denne er ikke attraktiv før brugerne selv har leveret en masse data om vin. På den måde var det en vanskelig forretning at opstarte. Én af Vivinos tydelige og vigtigste tilpasninger, er da de vælger at gå fra en web- til en appbaseret platform.

Vivino har formået at skaffe investeringer af flere omgange, hvilket tyder på at de er dygtige både produkt- og forretningsmæssigt.

Vivinos historie er illustreret i følgende figur 11.



Figur 11: Tidslinje for Vivino (Egen tilvirkning på baggrund af bilag 8).

Der vil i det efterfølgende afsnit blive lavet en opsummering af de tre iværksætterhistorier og deres relevans til rapportens konceptudvikling.

5.4. De empiriske elementers relevans for konceptet

De tre overstående anekdoter, har det til fælles, at de alle er startet, fordi grundlæggerne har opdaget en mangel i markedet, som de selv har ment, at de havde en løsning på. De er alle tre firstmovers. Det vil sige, at de er de første, der arbejder med deres niche af markedet. Det kan der være en risiko og udfordring ved, da disse virksomheder ikke har mulighed for at trække på andres erfaring inden for lige netop den løsning af udfordringen, som de forsøger at lave.

Der kan derfor argumenteres for, at konceptmodellen, som i rapporten forsøger at blive dannet, primært egner sig til virksomheder, som udvikler eget produkt og i mindre grad er relevant for virksomheder, som videresælger andres produkter på et nyt marked. Et eksempel på en virksomhed som blot videresælger andres produkter, er Coolshop, som importerer film, spil, elektronik med videre, for at videresælge på det skandinaviske marked (Bilag 4). En sådan virksomhed går ikke på samme måde igennem "The Valley of Death", og der kan argumenteres for, at det ikke er forbundet med samme grad af økonomisk risiko. Det kommer blandt andet også til udtryk ved, at Coolshop ikke har taget investeringer ind eller lånt penge undervejs i samme grad, som de resterende virksomhedseksempler. En sådan virksomhed skal ikke gennemgå et teknologisk udviklingsforløb og markedet har ofte allerede efterspurgt produkterne, hvorfor de markeds-mæssige aspekter på forhånd er til stede for en succesfuld distributionsvirksomhed. Virksomheder der opbygger en ny form for platform at sælge andre produkter fra, er en undtagelse, og for denne type virksomheder er konceptmodellen yderst relevant. Et eksempel på en sådan virksomhed er Vivino, som har lavet en ny type platform at sælge vin på. Vivino har gennemgået det teknologiske udviklingsforløb i udviklingen af platformen og det markeds-mæssige er derfor ligeledes noget, de har måtte opbygge.

Disse virksomheder betegnes ofte som firstmovers, eftersom de udvikler et helt nyt produkt, service eller tilgang, som ikke er set før. I forhold til relevansen for rapportens konceptmodel, kan det derfor diskuteres, hvorvidt det er vigtigt at være firstmover, eller om det er gennemgangen af de tre forskellige stadier TRL, MRL og BRL der gør modellen relevant. En virksomhed kan godt føle sig som firstmover, når denne bibringer et nyt produkt til et specifikt geografisk marked, men dette gør ikke rapportens konceptmodel relevant. På den anden side vil virksomheden, som udvikler et nyt produkt formentlig altid være firstmover.

Med dette perspektiv vurderes modellen mest brugbar overfor virksomheder der bibringer noget nyt til en branche eller kundesegment, hvad enten det er et specifikt produkt eller eksempelvis udviklingen af en ny platform. Derudover har de alle tre overstående virksomheder oplevet udfordringer, også så markante udfordringer, at flere af dem nævner, at de ikke ville gøre det igen, hvis de vidste, hvor svært og hårdt det ville blive.

Ligeledes er det fælles for de tre overstående virksomheder og flere af de andre, som også har været med i undersøgelsen, at de alle sammen har lavet en eller anden form for pivot i forhold til deres forretning. Dette er interessant i forhold til, hvor en nystartet virksomhed bør ligge sit fokus i henhold til, om det er på markedet eller produktet. Virksomhedernes tilpasning af deres produkter kommer nemlig først efter de på en eller anden måde har testet det i markedet, og fundet ud af, hvor udfordringerne er, hvad det mangler og hvor det ikke fungerer for kunderne. Dernæst får de lavet en tilpasning, som gør deres produkt funktionelt for kundesegmentet.

For flere af virksomhederne har samarbejdet med enten leverandører eller distributører været afgørende. Disse interessenter kan både have positiv eller negativ effekt for en nystartet virksomhed og i den empiriske undersøgelse, er der fundet eksempler på begge dele. Eksempelvis kan en distributør, som aftager stort set hele en virksomheds produktion, have så meget magt, at denne distributør får markant indvirkning på en virksomheds drift. Omvendt kan en virksomhed have sikret sig en forholdsvis stor afsætning af sine produkter over en længere periode. Skal en virksomhed dog hele tiden leve op til en distributørs betingelser og måske urimelige krav, kan dette flytte virksomheden og de produkter, som den leverer, i en uhensigtsmæssig retning.

I den anden ende af værdikæden kan et samarbejde med en leverandør være afgørende. Her er der eksempler på, at produktionskvaliteten ved leverandøren ikke har været tilstrækkelig, hvilket har haft konsekvenser for nogle af virksomhederne. Der er også flere eksempler på virksomheder, som i første omgang ikke har haft gode nok leverandører af app og web udvikling, hvilket enten har forsinket processen eller resulteret i et middelmådigt produkt. Under alle omstændigheder er det noget, der i sidste ende har kostet virksomheden penge. Et andet punkt, hvor der opstår et mønster mellem virksomhedernes afgørende milepæle, er de ansættelser, de har lavet i virksomhedernes begyndelse. Flere af grundlæggerne giver udtryk for, at de første ansættelser, som de lavede, var med nogle mennesker, som enten fortsat er en del af virksomheden, eller var ansat i en længere

periode. Disse ansættelser har ifølge grundlæggerne givet stor værdi til virksomheden. Dette virker til at være tilfældet, når virksomhederne formår at ansætte medarbejdere med nogle kompetencer, som grundlæggerne ikke selv besidder i forvejen. Et klassisk eksempel er, at grundlæggerne i sådanne virksomheder ofte har fokus på produktudvikling, da det er produktet, som hele ideen er startet med. Dette gør dog, at det markeds-mæssige fokus ikke i samme grad er blevet prioriteret og at sammenspillet mellem produkt og marked mangler. Som tidligere nævnt er det ofte i dette samspil, at virksomheden formår at lave den afgørende tilpasning af produktet og derved er netop denne fase mellem produkt og marked essentiel for virksomhederne.

Illustreret i figur 12, som er specialets konceptmodel, der vil blive præsenteret i det efterfølgende afsnit, er flere af overstående elementer arbejdet ind i modellen. Først og fremmest er produktet naturligvis centralt, og det vil det altid være for virksomheder. Det er dog ikke sikkert, at det er produktets oprindelige form, der er den ideelle. Selve produktet og produktudvikling er arbejdet ind i modellen. Samarbejdet med leverandører og andre samarbejdspartnere på produktsiden vurderes ligeledes til at have en væsentlig påvirkning på virksomheden, at denne også er blevet en del af modellen i form af en "Key Partners" faktor.

På markedssiden, som kaldes for MRL i rapportens model, er distributionskanalerne taget med, da der er eksempler på deres påvirkning for virksomhederne. Dernæst er der en faktor, som hedder "Segmentation/Competitors". Denne kasse er til dels lavet på baggrund af den empiriske undersøgelse. Der er ingen af virksomhederne, som egentlig nævner konkurrencesituationen som noget afgørende element. De er alle samme firstmovers og langt foran eventuelle konkurrenter. Derimod er segmenteringen vigtig på markedssiden, da virksomhederne her skal finde ud af, hvem deres produkt henvender sig til og om denne gruppe egentlig er den, de ønsker at henvende sig til eller om produktet eventuelt skal tilpasses, så det passer bedre til segmentet.

I forhold til sammenkoblingen mellem produkt og marked, altså BRL-kategorien, har empirien vist, at især sammensætningen af de rigtige mennesker på de rigtige tidspunkter er essentiel for virksomheden og dens udvikling. Derudover er det blevet italesat, blandt andet i citatet fra afsnit 4.2 omkring Momondo, at det for nystartet virksomheder kan være afgørende, at vægte produktfokus og markedsfokus lige højt i stedet for udelukkende at koncentrere sig om produktet, som er tilfældet

i størstedelen af de iværksætterhistorier, som rapporten præsenterer. Inddragelsen af markedsfokus på et tidligt stadie er ligeledes en medspiller og central for at kunne tilpasse produktet til kundesegmentet. Det er for eksempel ikke formålsgivende at blive ved med at udvikle på et produkt, hvis der ikke er nogen, som ved, om produktet i sin form skaber værdi for de kunder, som det henvender sig til og dermed om det rent faktisk løser det problem eller den udfordring, som det er tiltænkt. Årsagen til at det vurderes at være gavnligt for en nystartet virksomhed, at den har lige stort for fokus på både produkt og marked skyldes, at de succesfulde startup-virksomheder som rapportens empiri bygger på, ikke oplever produktfokus og markedsfokus som to individuelle elementer, men derimod to sider af den samme sag, som begge er centrale elementer i forhold til at opnå kommercialisering.

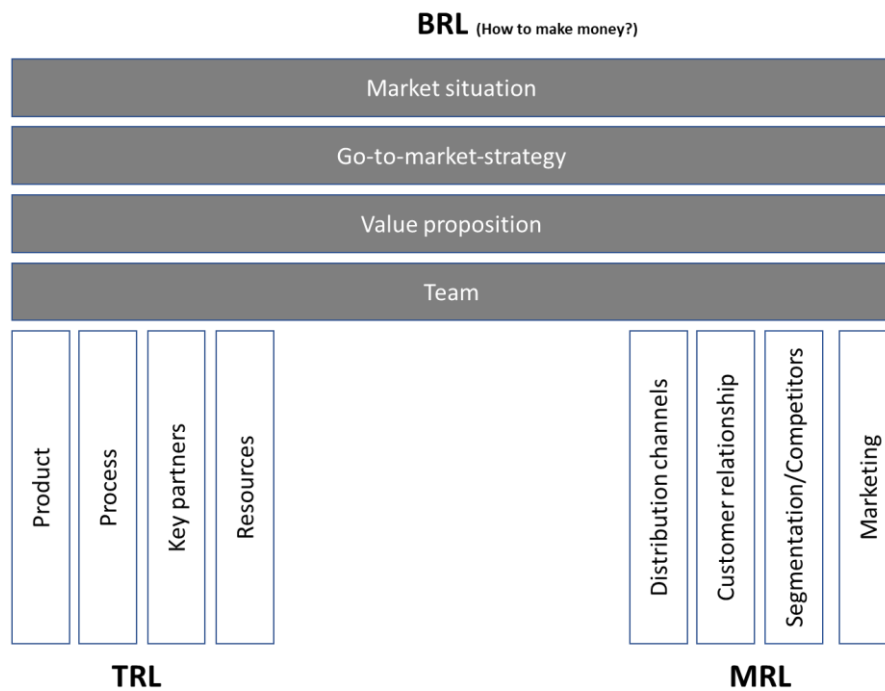
Til slut kan grundlæggerne af en startup-virksomhed ligeledes være afgørende for en kommercialisering. Dette er lidt i tråd med det tidligere nævnte omkring ansættelser på de rigtige tidspunkter, men dette afhænger ligeledes i høj grad af grundlæggernes selvindsigt, specielt i den spæde start. Der handler det om at grundlæggerne skal kunne ansætte de rette medarbejdere med kompetencer, som de ikke selv besidder for, at de kan udvikle virksomheden. Dette er dog umiddelbart en vanskelig udfordring, da det kræver, at grundlæggerne er klar over virksomhedens placering i udviklingsforløbet, og dermed kan gennemskue, hvornår virksomheden skal igennem de forskellige faser. Formålet med rapportens koncept er at kunne hjælpe til netop dette overblik, således at startup-virksomhederne ved, hvornår det eksempelvis er tid til at inddrage et mere omfattende markedsfokus eller lignende.

Efter analysen af den teoretiske og nu også den empiriske baggrund for rapportens koncept, så vil der i det næste afsnit blive dannet en sammenkobling af de indtil nu præsenteret elementer, som tilsammen danner grundlaget for rapportens koncept og dets funktioner.

6. Konceptet - Model og funktion

I dette afsnit vil formålet blive at lave en sammenkobling imellem den teoretiske analyse og den empiriske analyse i forhold til tilblivelsen af rapportens koncept samt dets forståelse. Derfor vil rapportens endelige koncept, samt dets funktioner blive gennemgået i dette afsnit.

Som tidligere nævnt, er rapportens koncept udviklet til blandt andet at kunne vurdere startup-virksomheder. Dette gør rapportens koncept ud fra de valgte kategorier, som er henholdsvis TRL, MRL og slutteligt BRL. Disse kategorier indeholder alle faktorer, som vil give forskellige udslag alt efter, hvad for en startup-virksomhed, som analyseres. Kategorierne og dets forskellige faktorer er illustreret i modellen for rapportens koncept herunder.



Figur 12: Rapportens konceptmodel (Egen tilvirkning).

Rapportens koncept benytter de forskellige udslag, som faktorerne inden for hver kategori vil give, når der benyttes en case i forhold til konceptet, til at vurdere, hvor langt den pågældende virksomhed er fra en eventuel kommercialisering. Udslagene som rapportens koncept skal bruge til vurderingen skabes igennem en række spørgsmål, som er nødvendige at få besvaret, for kunne give denne vurdering.

TRL vurderes i forhold til, hvor langt fremme udviklingen af virksomhedens koncept er. Her stilles blandt andet følgende spørgsmål til virksomheden: Hvilket produkt har vi? Hvad ved vi om produktet? Hvordan skaber vi vores produkt? Er processerne til stede for at kunne producere produktet? Hvilket samarbejdspartnere skal vi bruge? Er de rigtige kompetencer til stede? Hvilke ressourcer skal

vi bruge for at kunne levere vores produkt? Og hvilke har vi? Disse spørgsmål retter sig til de forskellige faktorer inden for TRL-kategorien. For at forstå denne kategori og spørgsmålene, som kan stilles inden for denne, vil de fire faktorer inden for kategorien nu blive beskrevet enkeltvis.

Product

Denne faktor er afgørende for at definere, hvad det er en virksomhed arbejder med. Det er her, hvor viden omkring virksomhedens produkt eller serviceydelse defineres. Dermed handler det om, hvad produktet eller serviceydelsen indeholder, hvad det kommer til at kunne og generel teknisk viden omkring en virksomheds produkt eller serviceydelse med mere.

Process

I denne faktor skal virksomhedens proces defineres, det vil sige, at det skal klarlægges, hvad det er i virksomheden, som enten er med til at understøtte værdiskabelsen eller skabe værdi. Dette kan for eksempel være fremstilling/produktion af virksomhedens varer, platform som både kan være til intern og ekstern brug, håndtering af bureaukratiske processer med mere.

Key partners

Under denne faktor er det en virksomheds interessenter som skal defineres. Her handler det om at få kortlagt, hvad virksomheden har af eventuelle tredjepart aftaler, som ligeledes enten er afgørende for at understøtte virksomheden værdiskabelse eller for at skabe værdi for virksomhedens kunder. Dette kan være nøggleleverandører, webudbydere, ekstern drevet lagerfaciliteter, fragtselskaber med mere.

Resources

Denne faktor handler om at definere, hvad virksomheden har af ressourcer. Dette anses ikke for værende menneskelige ressourcer, da disse vurderes at optræde enkeltvis inden for hver faktor. Derfor handler denne faktor nærmere om værdier, som virksomheden besidder for eksempel eventuelle patenter, rettigheder, finansielle ressourcer med mere.

MRL-kategorien arbejder med den samme ramme, men her vurderes det, hvorvidt iværksætteren har overvejet og aktivt gjort noget for at blive klar til markedet. Hvordan spredtes budskabet? Er der

skabt en målgruppe? Segmenteres kunderne? Hvordan segmenteres kunderne? Hvordan skal disse kunder nås ved hjælp af markedsføring og hvordan passer det med TRL-kategorien? Hvordan opnås de gode forhold og de gode kunderelationer? Er der valgt distributionskanaler? Hvorfor disse distributionskanaler og er de klar til at blive brugt? Kan distributionskanalerne nå ud til den kundesegmentering, som er lavet? Spørgsmålene her har alle en relevans til markedet og dermed er de underliggende MRL-kategoriens faktorer. Faktorerne MRL-kategorien indeholder vil blive præsenteret i det følgende, således at de enkelte faktorer indhold tydeliggøres.

Distribution Channels

Denne faktor handler om, hvorvidt virksomheden har de rette distributionskanaler til at nå deres respektive kundegruppe. Dette bliver specielt relevant i en opskaleringproces, hvor man eksempelvis skal have et større antal produkter ud til kunden så effektivt som muligt. Det kan være en fordel for startup-virksomheder at have fokus på distributionskanalerne allerede fra et tidligt stadie, da dette er relateret til virksomhedens afsætning af produktet. Om end det kan være en vanskelig proces fra et tidligt stadie for en virksomhed.

Customer relationship

Denne faktor omhandler virksomhedens forhold til kunderne. Dette forhold skal være gerne være positivt, for at virksomheden kan fastholde kunden, så der kan genereres mersalg. Ligeledes er et positivt kundeforhold, også med til at skabe et positivt image for virksomheden, og kan i dette tilfælde fungere som et supplement til markedsføringen, da dette kan rygtes blandt nye kunder. Dette er en faktor, der kan opbygges fra, at virksomheden påbegynder at sælge sine produkter eller services, men kan ligeledes bruges og være en central del af en virksomheds strategiarbejde.

Segmentation/competitors

For på bedst mulig vis at vide, hvordan en kundegruppe nås, er det afgørende at opnå kendskab til denne. Derfor er kundesegmentering nødvendigt. Udover kundesegmentering er det ligeledes nødvendigt at udpege virksomhedens konkurrenter. Det kan være essentielt at have fokus på konkurrenterne på flere niveauer af en udviklingsproces, idet at det eksempelvis er en fordel, hvis produktet er differentieret fra konkurrerende produkter. Der kan også med fordel differentieres på salgs- og distributionskanaler, kundeservice med videre.

Marketing

Denne faktor handler blandt andet om, hvordan virksomheden udadtil markedsfører deres produkt overfor markedet. I denne faktor er det afgørende at segmenteringen er blevet klar, således marketingsstrategien henvender sig til den rette kundegruppe. Marketing er essentielt, og påvirker både afsætning, men også customer relationship faktoren, da markedsføringen er med til at kontakte kunden monologisk og derved skabes et tilsigtet forhold til kunden, som udsættes for markedsføringen.

Samlet set giver besvarelsene af TRL- og MRL-kategorierne i modellen et resultat, som skal give et indblik i, hvor langt fremme i processen den pågældende virksomhed er i forhold til de enkelte faktorer i henholdsvis TRL- og MRL-kategorierne.

TRL og MRL kombineret, altså hvorvidt der er Proof of Concept samt Proof of Market, er med til at give resultaterne for BRL-kategoriens faktorer, hvilket faktorer fra TRL- og MRL-kategorierne, som påvirker BRL-kategoriens forskellige faktorer er illustreret i figur 6 under afsnit 4. Det samlede resultat for BRL-kategoriens faktorer er det, der afgør, hvor langt en startup-virksomhed er fra kommercialisering. Dermed er det overordnet mål for rapportens koncept kommercialisering eller det rapporten, også betegner som opnåelse af Proof of Business.

Konkret vurderes det i BRL-kategorien om virksomheden har styr på markedssituationen, om der er en strategi for at gå til markedet, herunder eksempelvis også strategien for hvilke markeder der er i fokus og hvilket der fremtidig kan komme i fokus. Det vurderes endvidere også, om virksomheden er klar over den værdiskabelse, som de ønsker at give kunden gennem deres forretning og slutteligt, om virksomheden har sammensat det nødvendige team til at varetage virksomhedens værdiskabelse og generelt den interesse, som virksomheden har. De enkelte faktorer for BRL-kategorien uddybes herunder.

Market situation

Denne faktor handler om virksomhedens kendskab til det marked, som den henvender sig til. Dette er central, da virksomheden allerede i produktudviklingen skal tage stilling til, hvad dets produkt kan og derved hvilken plads dette har i markedet. Fra TRL-faktorerne er det primært "Product"

og "Process" der relaterer sig til "Market Situation". Fra MRL er det især faktoren "Segmentation/Competitors" der er relevant, da denne netop beskriver den aktuelle markedssituation som den pågældende virksomhed møder.

Go-To-Market-Strategy

Denne faktor er en plan for, hvordan virksomheden kan indtage markedsandele. Under denne faktor er der flere faktorer fra både TRL og MRL repræsenteret idet, at det er nødvendigt at inddrage kendskab fra TRL, om hvordan virksomheden differentierer sig på produktsiden samt i udviklingen af produktet. Det er samtidigt også centralt at trække på kendskabet til markedet for at kunne udarbejde den optimale plan til at indtage markedsandele på et givent marked. Under TRL er faktorerne "Key Partners" og "Resources" relevante, mens det fra MRL vurderes til at være alle fire faktorer der påvirker Go-To-Market-Strategy.

Value Proposition

Denne faktor er central for kundeoplevelsen i forhold til virksomheden. Den handler om, hvordan en virksomhed skaber værdi for dets kunder. Dette er væsentligt for hvorfor en kunde netop skal vælge den pågældende virksomhed og dets produkt eller service i stedet for konkurrenternes. Her er der igen faktorer med fra både TRL og MRL, da det vurderes, at dette er nødvendigt for at opnå den optimale værdiskabelse overfor kunden. Fra TRL er alle fire faktorer inddraget, mens det fra MRL er "Distribution Channels" og "Customer Relationship", der vurderes at være afgørende.

Team

Denne faktor beskriver noget om det kompetenceniveau, som virksomheden besidder i forhold til at kunne opnå resultater i de forskellige faktorer. I en opstartsfasen for en virksomhed er det legitimt, at der bliver brugt kapital, uden der bliver tjent nogle penge, her er især ansættelser og lønninger omkostningsfulde. Det kan dog være ødelæggende for en udviklingsfase ikke at besidde de rette kompetencer til at udvikle projektet i den retning, som det kræves. På grund af det fokuserer investorer ligeledes i de fleste tilfælde på teamet, som står bag den nystartede virksomhed, da dette ofte giver dem en idé om, hvad virksomheden er i stand til og hvad den måske ikke er i stand til.

Derved blev rapportens koncept og elementer gennemgået, så der er skabt forståelse for den måde, hvorved konceptet er tiltænkt til at fungere. I forlængelse af dette vil der blive foretaget nogle tests

af rapportens koncept, for at give en fornemmelse for substansen i denne. Disse tests vil både blive teoretiske og empiriske, da rapportens koncept både har baggrund i et teoretisk og empirisk grundlag. Det næste afsnit vil derfor omhandle den første test, som bliver en teoretisk test af rapportens koncept.

7. Teoretisk test af rapportens koncept

Dette afsnit vil omhandle teoretisk test af rapportens koncept. Det vil sige, at rapportens koncept vil blive sammenlignet med andet teori inden for det erhvervsøkonomiske felt for at afgøre, om der er eventuelle sammenhænge eller modsatrettet elementer i forhold til konceptets tilgang.

Til den teoretiske test vil der blive benyttet forretningsmodeller. Forretningsmodeller er valgt til den teoretiske test, da disse beskæftiger sig med virksomheders helhedsforståelse, når det kommer til, hvordan en virksomhed opererer samt genererer værdi.

"A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value". (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 14).

Dette citat definerer, hvad det er en forretningsmodel gør. En forretningsmodel er med til at beskrive hvordan en organisation skaber, leverer samt indfanger værdi. Dette er essentielt, da rapportens koncept netop beskæftiger sig med virksomheders indhold inden for dets forskellige sektorer i forhold til at skabe værdi for kunderne og dermed i sidste ende den måde, hvorved at der opnås kommercialisering. Udover en teoretisk test i forhold til forretningsmodeller, så vil der blive lavet en teoretisk test i forhold til SWOT-matricen, da rapportens koncept grundlæggende forsøger at klarlægge styrker og svagheder, hvilket i konceptet summeres op til sidst i BRL-kategorien. Heraf vil virksomhederne ud fra udmålingen af deres styrke- og svaghedsforhold inden for de enkelte faktorer blandt andet kunne afgøre deres muligheds- og trusselsbillede.

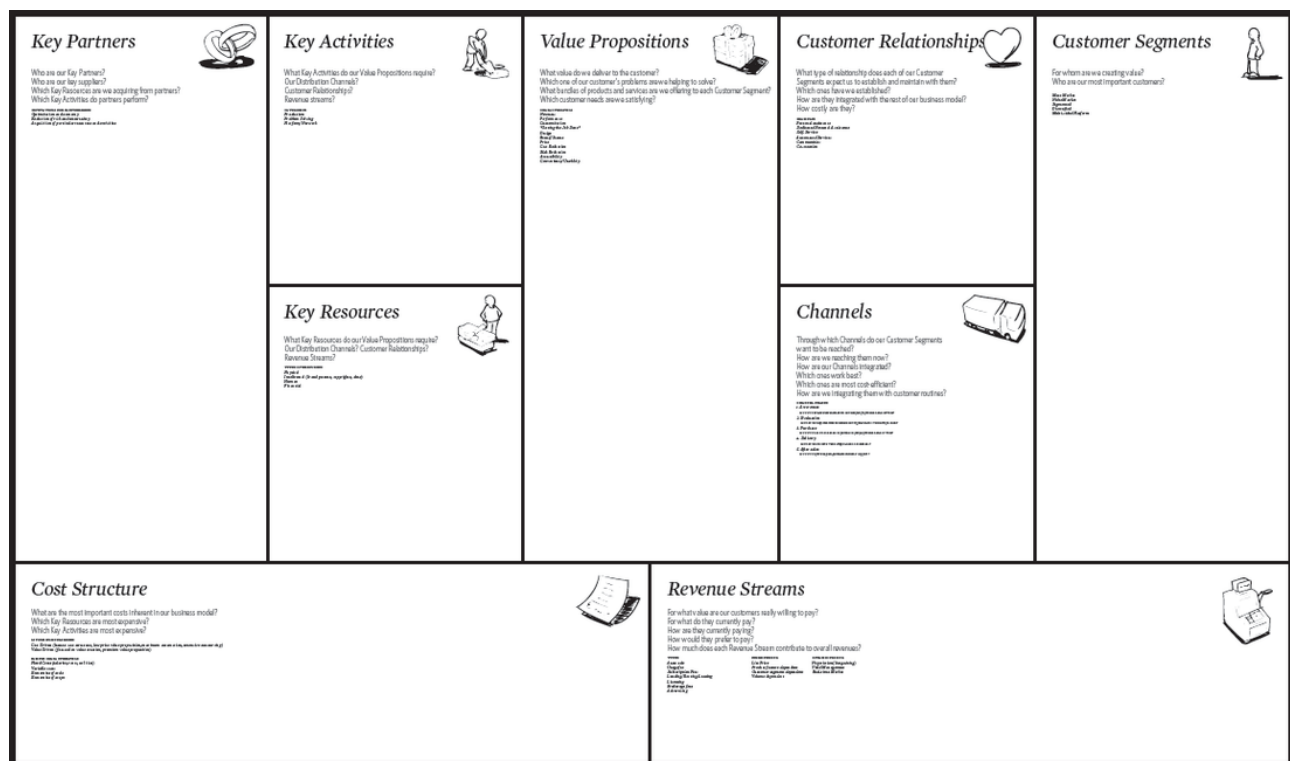
Først vil der dog blive foretaget test af rapportens koncept i forhold til forretningsmodeller. Der er til dette valgt to forskellige forretningsmodeller til at lave disse tests. Årsagen til dette er, at få en øget diversitet bragt ind i testen, da de to valgte forretningsmodeller har forskellige tilgange og modelkonstruktioner i forhold til forretningsmodeldannelse.

7.1. Forretningsmodel test

Under dette afsnit vil rapportens koncept blive sammenlignet med to forskellige former for forretningsmodel tænkning. Det første forretningsmodels perspektiv er Alexander Osterwalders og Pigneurs perspektiv, herefter benævnt Osterwalder & Pigneur, og efterfølgende er det Harry Bouwmans perspektiv på forretningsmodellering, som vil blive sammenlignet og testet i forhold til rapportens koncept.

7.1.1. Alexander Osterwalders forretningsmodel

Denne forretningsmodel er efterhånden blevet en moderne klassiker inden for dette felt, da det er blevet en forretningsmodel, som ofte benyttes. Modellen er illustreret i figur 13 herunder:



Figur 13: Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 44).

Denne forretningsmodel er kendetegnet ved at være systematisk i forhold til at beskrive, hvad en virksomhed kan tilbyde, hvem de tilbyder det til og hvordan de gør det, samt hvilke udgifter og indtægter de har i forbindelse med dette (Bouwman, 2008, s. 35). Modellen er opdelt i forskellige rum, hvor hvert rum udgør et delelement i forhold til virksomhedens drift. Disse rum kan yderligere

grupperes og inddeles i en højre og venstre sektion. Den højre sektion omhandler i høj grad kunde-segmentet og hvordan organisationen når ud til disse, samt hvordan kommunikationen foregår imellem organisationen og kunderne. Yderst til højre er derfor placeret "Customer". I dette felt handler det for organisationen om markedskendskabet og kundesegmentering (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 21). I forretningsmodellens midterfelt findes "Value Proposition" eller værdiskabelsen. I dette rum findes det, som en organisation kan tilbyde dets kunder. Derfor danner dette grundlaget for en organisation forretning (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 22). Rummene imellem "Customer" og "Value proposition" er symbolske rum, der beskæftiger sig med, hvordan en organisations værdiskabelse kan overdrages til kunderne. Under rummet "Channels" handler det om distributionskanalerne ud til kunderne, hvorigennem kunderne kan tilføres den værdiskabelse, som organisationen skaber (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 27). I "Customer relationships" rummet omhandler det kommunikationen til en organisations kunder, altså hvordan en organisation kontakter deres kundesegmenter og dermed handler dette rum i høj grad om, hvordan organisationen vil skabe deres kundeforhold (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 29). Under denne højre sektion i modellen er der symbolsk nok blevet placeret et rum nederst, der afdækker en organisations indtægter. Symbolsk er det for den højre side, da det typisk er her hvor en organisation skaber deres indtægter. Dermed kan en organisation ved hjælp af "Revenue Streams" rummet få overblik over hvilke elementer i deres forretningsmodel, der er med til at bidrage positivt til deres finanser (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 30).

Den anden sektion elementer drejer sig i højere grad om interne ressourcer samt samarbejdspartnere. Yderst til venstre i sektionen findes derfor rummet "Key partners". I dette rum placeres en organisations leverandører og samarbejdspartnere. Samarbejdet imellem organisationen og disse danner ofte baggrund for den værdiskabelse som en organisation i sidste ende kan tilbyde dets kunder (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 39). Ligesom over på den højre side er der placeret to rum imellem det yderst rum her "Key partners" og det midterste rum "Value proposition". Disse to rum er henholdsvis "Key resources" og "Key activities". "Key resources" rummet indeholder en organisation nøgleressourcer, som kan være alt fra produktionsmaskiner, medarbejdere med mere. Fælles for rummets bestanddele er, at de benyttes til at skabe værditilførslen for en organisations kunder (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 35). I rummet "Key activities" beskrives de nøgleaktiviteter som en organisation foretager sig for at kunne danne deres pågældende værdiskabelse. Dette kan derfor

være teknikker i forhold til produktion, networking, platforme, it-løsninger med mere (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 37).

Med en præcisering af de elementer som Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel består af, kan der på baggrund af dette sammen med sammenslutningen af rapportens koncept laves en test af de to perspektivers elementer. Dermed vil det blive undersøgt, hvad de to perspektiver har af fælles træk og forskelle. For at forsøge at lave en overskuelig sammenligning imellem Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel og rapportens koncept er der herunder lavet en tabel med de elementer, som optræder i begge perspektiver. Derved gøres det klart, hvilke elementer, som hver af de to perspektiver indeholder i forhold til hinanden.

	Osterwalder & Pigneur	Rapportens koncept
Partnerskaber	X	X
Aktiviteter	X	X
Ressourcer	X	X
Kunderelation	X	X
Distributionskanaler	X	X
Kundesegment	X	X
Produkt		X
Marketing	X	X
Konkurrenter		X

Tabel 1: Sammenligningstabel (Egen tilvirkning).

Årsagen til at der er en overvejende del af elementer, som både Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel samt rapportens koncept indeholder, kan skyldes, at der i Osterwalder & Pigneurs perspektiver omkring deres forretningsmodel laves en naturlig opdeling i en højre og venstre side, men at der ligeledes vil kunne drages en opdeling eller gruppering ud fra en øvre og under sektion forretningsmodellen. Her vil den øvre sektion omhandle den måde, hvorved en organisation skaber værdi for dets kunder, hvor det i den nederste sektion kommer til at omhandle de økonomiske forbindelser i forhold til denne værdiskabelse for kunderne, som skabes i den øvre sektion. Det er derfor at under sektionen af modellen er opdelt i henholdsvis indtægter og udgifter. Der hvor denne

opdeling i en øvre og under sektion begynder at give disse fælles nævnere er ved selve elementerne og funktionen, som den øvre sektion har, da den øvre sektion beskæftiger sig med elementerne, der fører til værdiskabelsen for kunden. Det samme bygger rapportens koncepts teoretiske element omkring værdikæden på. Derfor vil den øvre sektion egentlig kunne betragtes ud fra værdikæden, hvor der til venstre findes leverandører og til højre findes slutbrugerne. Med dette perspektiv giver Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel dermed nogle ligheder, som kan drages over til Porters værdikæde. Derfor opstår der flere elementer, som både indgår i Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel samt i rapportens koncept. Dog indgår nogle af disse elementer på forskellig vis, hvilket vil kræve nærmere præcisering. For eksempel har rapportens koncept "team" som element, mens denne del ligger under nøgleressourcer i Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel, så er "team" elementet i rapportens koncept en sammenslutning af alle de medarbejdere, som arbejder inden for hver enkel faktor nede i TRL og MRL-kategorierne. Derfor er visualiseringen omkring teamet forskellige i rapportens koncept i forhold til Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel, men tankegangen bag dette er i bund og grund den samme i begge perspektiver. Et andet eksempel er marketing. Marketing har ikke en særskilt position i Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel, men de stiller spørgsmålet rettet mod marketing inde under rummet "Channels". Her bliver der startet ud med at undersøge, hvordan der skabes en opmærksomhed på virksomhedens produkter og services blandt kunderne (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 27). Dermed inddrages marketingelementet, men hvor der i Osterwalder & Pigneurs perspektiv skabes opmærksomhed på virksomhedens produkter og services, handler det om at skabe opmærksomhed på hele virksomheden under rapportens koncept. Derfor er marketing gjort til et særskilt element i rapportens koncept, da dette kan gøres uden nødvendigvis at rette opmærksomheden mod virksomhedens produkter og services. Det bliver for eksempel nævnt i beretningen af Jacob Risgaard fra Coolshop under bilag 4, at han har lagt vægt på at sprede budskabet om virksomhedens navn og "ansigt" igennem mere relationer marketing. Derfor har han deltaget i flere tv-udsendelser og velgørenhedsarrangementer, hvor det ikke nødvendigvis har handlet om, hvad Coolshop kan, men blot det at få nævnt Coolshop og vist hvem ejeren er (bilag 4).

Ud over den forskellige antydning af nøgleressourcer i forhold til medarbejdere og marketing, så er elementerne partnerskaber, nøgleaktiviteter, kunderelation, distributionskanaler og kundesegment

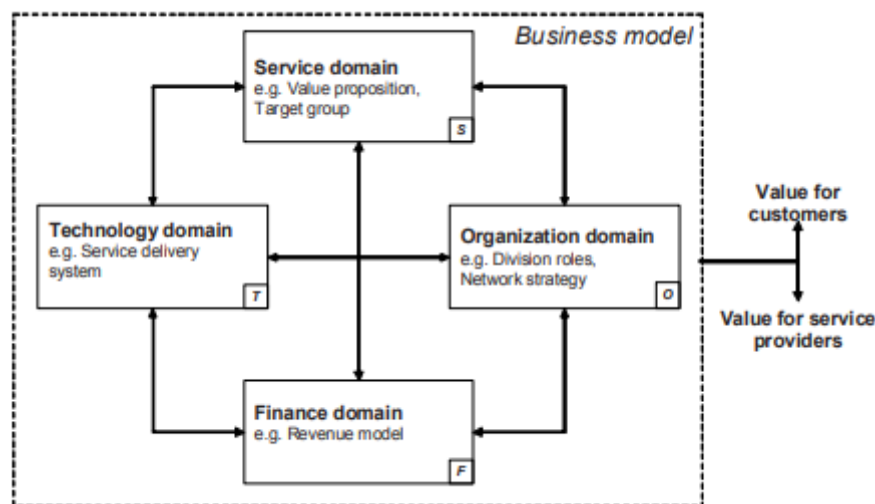
alle elementer, der både optræder i Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel og Porters værdikæde, hvilket kan være med til at bekræfte deres relevans, når det kommer til værdiskabelse for en virksomhed. Med denne konsensus fastslås det i forhold til oversigtstabellen, tabel 1, at Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel ikke har nogle elementer med, som rapportens koncept ikke også har. Derimod har rapportens koncept tre elementer med, som Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel ikke har. Det første af disse elementer er produkt, som faktisk er et element, Porters værdikæde har med og derfor kan have relevans for værdiskabelsen. I rapportens koncept omhandler produktelementet produkternes teknologiske niveau. Dermed bliver det en opgørelse for, hvor langt et produkt er teknologisk og om det derved kan løse den tiltænkte problemstilling, som det er udviklet til. Produktelementet anses i rapportens koncept for værende en medspiller til værdiskabelse og dermed i sidste ende, om kommerialisering kan blive en realitet. Derfor er den inddraget i rapportens koncept. Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel arbejder ligeledes med værdiskabelse og dermed vil en virksomheds produkt eller produkters egenskaber typisk være repræsenteret under værdiskabelsen i forretningsmodellen. Derved benyttes produkternes egenskaber i forretningsmodellen, men dette gøres uden at inddrage selve produktopbygningen. Dermed undlades det at inddrage et element, som påvirker værdiskabelsen under Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel, hvilket ellers vil være med til at kunne belyse problemstillinger i fremtiden. For eksempel som det nævnes under afsnit 5 i flere af de empiriske beretninger, som er inddraget i rapporten, at flere startup-virksomheder faktisk foretager en ændring af deres produkter, da de enten oplever ændret tendenser i markedet eller har teknologiske udfordringer. Dette er det, som kaldes for at pivotere, hvor en virksomhed simpelthen drejer deres forretningskoncept i en større eller mindre grad. Konkurrentanalyse er et andet element, som rapportens koncept har med, men som Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel ikke har. Den konkurrencemæssige situation er en faktor, som både er relevant for startup-virksomheder, men også etableret virksomheder, da der kan ske bevægelser blandt konkurrenterne, hvor det kan være nødvendigt at tage stilling til, om der skal reageres. Derved har dette element en ekstern rolle, som ofte ikke er med til at bidrage til en virksomhed, men nærmere tværtimod kan dette element have en fratagende rolle. Dette er dermed ikke med til at føre til værdiskabelse direkte, men indirekte kan det have en indvirkning ifølge rapportens koncept, da konkurrencesituationen vil være afgørende for styrken af den værdiskabelse, som en virksomhed kan give dets kunder.

Der er nævnt nogle elementer i dette afsnit, som ikke er at finde under sammenligningstabellen af de to perspektiver blandt andet værdiskabelses elementet. Årsagen til dette er, at der skal ligges forskellige betydninger til elementerne. Disse betydninger omhandler de to perspektivers egentlige mål, som ligger inkorporeret i begge modeller. Rummene med værdiskabelse samt indtægter og udgifterne må anses som værende Osterwalder & Pigneurs mål i deres forretningsmodel, hvor målet for rapportens koncept er en kommerialisering af virksomheden, altså at få virksomheden til at tjene penge. Årsagen til at værdiskabelse samt indtægter og udgifter må anses, som værende mål er, at de tre elementer er afhængige af det som de andre elementer i forretningsmodeller består af. Det er for eksempel ikke muligt at skabe værdi, hvis de andre elementer ikke er til stede. Dermed kan værdiskabelsen ikke beskrives, før de andre elementer er beskrevet. Det samme vil gøre sig gældende med indtægterne og udgifterne. Den samme konstatering kan ligeledes laves i forhold til rapportens koncept og dets BRL-faktorer. Disse faktorer afhænger ligeledes af de udslag, som skabes i TRL- og MRL-kategorierne. Derved bliver henholdsvis BRL-faktorerne samt værdiskabelsen, indtægterne og udgifterne i begge perspektiver til mål, som kun kan udfyldes afhængigt af andre elementers udfald.

Todelte mål er ligeledes noget den næste forretningsmodel, som vil blive præsenteret i afsnittet herunder, arbejder med. Målene i denne forretningsmodel tydeliggøres nærmere, end tilfældet er med Osterwalder & Pigneurs mål. Ligeledes bygger forretningsmodellen på en anden tilgang end Osterwalder & Pigneurs teori, hvilket kan udfordre rapportens koncept på en anderledes måde.

7.1.2. Bouwmans STOF Forretningsmodel

I dette afsnit vil rapportens koncept blive testet i forhold til Harry Bouwmans perspektiver og tanker inden for hans forretningsmodel. Harry Bouwmans forretningsmodel er illustreret i figur 14 herunder:



Figur 14: Bouwmans STOF Forretningsmodel (Bouwman et al., 2008, s. 36).

Modellen består af en samlet boks, som er den stiplede linje, der er skitseret i figuren. Denne boks udgør den samlede forretningsmodel for en virksomhed ifølge Harry Bouwman. Inden i den stiplede boks er der fire mindre bokse, som Harry Bouwman betegner som domæner, det vil sige, at det er disse delelementer som forretningsmodellen består af og derfor er det disse, der udgør en virksomheds forretningsmodel. De fire domæner som tilsammen danner forretningsmodellen har sammenhænge til hinanden, og påvirker dermed hinanden, hvilket pilene imellem boksene er med til at signalere. Sammenspillet imellem de fire domæner i forretningsmodellen og dermed resultatet af det, som en virksomhed kan levere og præstere inden for disse områder, er det, som skaber værdi for både kunder såvel som virksomheden selv. De fire domæner er henholdsvis; finans, organisation, teknologi og service (Bouwman et al., 2008, s. 36).

Det centrale i STOF-forretningsmodellen er kunden. Derfor tages der hele tiden udgangspunkt i kunden. Det handler for kunden om at få tilført værdi. Derfor tager forretningsmodellen udgangspunkt i den værdiskabelse, som en virksomheds produkter og services giver til dets kunder. Dermed ligger hovedfokus på servicedomænet. Teknologidomænet indeholder innovativ tænkning, som kan være med til at forbedre servicedomænet. Derfor er dette domæne fra et kundeperspektiv et element, som gør det muligt at få tilført den værdi, som de efterspørger. Organisationsdomænet omhandler måden, hvorved en virksomhed anskaffer sine ressourcer. Dermed handler det om samarbejde med leverandører og andre samarbejdspartnere. Under finansdomænet er der blandet andet fokus på

pengestrøm, investering af eventuelle overskud, prisstrategier med mere (Bouwman et al., 2008, s. 37).

Ligesom under det forrige afsnit vil der i dette afsnit blive lavet en sammenligningstabel af de to perspektiver, så der således gives et overblik over de elementer, der indgår i perspektiverne, så det derved gøres tydeligt, hvilke elementer hvert perspektiv indeholder.

	Bouwman	Rapportens koncept
Partnerskaber	X	X
Aktiviteter	X	X
Ressourcer	X	X
Kunderelation	X	X
Distributionskanaler		X
Kundesegment	X	X
Produkt		X
Marketing		X
Konkurrenter		X
Finanser	X	

Tabel 2: Sammenligningstabel (Egen tilvirkning).

Der er ligesom ved forrige test igen en række elementer, som begge perspektiver har tilfælles, såsom partnerskaber, ressourcer, kunderelation, kundesegment og aktiviteter. De fem benævnte elementer er ligeledes elementer, som var at finde under Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel og derfor må de kunne betegnes som grundelementer, når det kommer til værdiskabelse. Der er dog ligesom før nogle elementer, som er tilstede i begge perspektiver, men som indgår forskelligt i perspektiverne. Dette gælder i dette tilfælde teknologielementet, for modsat Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel og rapportens koncept, hvor det teknologiske aspekt er en del af et andet eller andre elementer, så har Bouwmans forretningsmodel et særskilt element, som kun omhandler teknologiske faktorer. Dette skyldes, at Bouwmans forretningsmodel er skabt med udgangspunkt i den digitale verden (Bouwman et al., 2008, s. 4). Faktorerne i teknologiske element drejer sig om data-behandling, platform, design med mere. I rapportens koncept er teknologi med som element. Det ligger blot som delement under samtlige af modellens faktorer. Årsagen til dette er, at der hører

forskellig teknologi til de forskellige elementer og dermed kan det være en særskilt opgave til hver faktor at have kontrol over det teknologiske inden for området. Derfor er perspektiverne i rapportens koncept mere universelle end Bouwmans perspektiv, men rapportens koncept vil da kunne komme til at mangle svar i forhold til mere branchespecifikke virksomheder. Bouwmans forretningsmodel har yderligere et særskilt element med, som rapportens koncept ikke har, og det er finanselementet. Dette element omhandler indtægter, udgifter, investering med mere, hvilket ikke er taget med i rapportens koncept som særskilt element, men derimod indgår det i TRL-kategorien under faktoren ressourcer. Det finansielle aspekt er en præmis for overlevelse og rapportens koncept skal netop forsøge at give et overblik over, hvor langt en virksomhed er fra en kommerialisering. Derfor kunne det finansielle element være taget med i rapportens koncept som et særskilt element, men er undladt, da det ikke er et element, som har en direkte betydning for, om en startup-virksomhed bliver kommercialiseret, men det anerkendes, at det kan have en indirekte virkning i forhold til denne fase.

Ligesom Osterwalder & Pigneurs har Bouwman ikke fokus på produkt, marketing og konkurrenter. Det først nævnte, produkt, er det virksomheden leverer. I Bouwmans forretningsmodel handler det om at støtte det produkt eller den service, der leveres. Dermed handler det ikke om at skabe nye produkter eller produktudvikle, men derimod handler det om at skabe teknologi, som kan hjælpe kunden i forhold til det produkt eller den service, som tilbydes (Bouwman et al., 2008, s. 44). Dette er endnu en gang med til at understrege den teknologiske drivkraft, som ligger underbygget i denne forretningsmodel, hvilket gør modellen kompleks og detaljeret i forhold til den tidligere sammenlignet forretningsmodel. Det andet element som Bouwmans forretningsmodel ikke beskriver er marketing. Forretningsmodellen har fokus på kunderne, hvem de er og hvad de køber, så værdien for dem kan sikres, men den arbejder ikke med, hvordan der anskaffes kunder. Hvilket i rapportens koncept er en central faktor, da nogen startup-virksomheder overser markedet og dets betydning, fordi der typisk er mere fokus på kvaliteten af produkt og serviceydelser (Bilag 7). I Bouwmans forretningsmodel er der generelt ikke et element af, hvordan en virksomhed skal komme ud på markedet med sine produkter eller services, da distributionskanaler ikke indgår som element i forretningsmodellen. Dog er det underliggende i teorien, at det er igennem digitale løsninger at produkt eller services skal ud til kunderne (Bouwman et al., 2008, s. 49). Konkurrentelementet er det tredje element, som ikke er med i Bouwmans forretningsmodel, men som rapportens koncept har med.

Dette kan få den samme betydning som tidligere under Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel, men hvor Bouwmans forretningsmodel henvender sig til en specifik branche, vil det være relevant at tage udgangspunkt i det. Den teknologiske branche udvikler sig stigende og her vil det være markedspåvirkninger og trends, der er afgørende i markedet sammen med innovative teknologiske løsninger, som ikke har set dagens lys. Dette kan derfor give et større produktfokus end konkurrentfokus for eksempel. Dog kan tilfældet i andre brancher være noget andet og på grund af den universelle form, som rapportens koncept bygger på, vil det være hensigtsmæssigt med et konkurrentelement.

Værdiskabelsen for både kunder, men ligeledes også for virksomheden der leverer værdiskabelsen, er målet i denne forretningsmodels tankegang. Dermed er det centralt, at det som virksomheden leverer, er noget som kunderne sætter pris på og omvendt så skal det øge værdien for virksomheden, hvilket kan være relevant i den digitale branche med big data og så videre, hvor brugernes adfærd kan benyttes til at optimere virksomheden og dets produkter samt services yderligere. Disse mål deles til dels med rapportens koncept. Rapportens koncept har dog ikke det samme fokus omkring værdiskabelse for virksomheden, da det nødvendigvis ikke er relevant for en eventuel kommercialisering, om det virksomheden foretager sig, også skaber værdi for virksomheden selv. Dog er det naturligvis positivt, hvis dette er tilfældet, men ikke noget som er afgørende for rapportens koncept.

Målet for rapportens koncept er blevet debatteret i forhold til andet teori. I det næste afsnit vil det være funktionen af rapportens koncept, som vil blive testet og sammenlignet med andet lignende teori, som har det samme tiltænkte formål og funktion, som rapportens koncept har.

7.2. SWOT-matricen

Rapportens koncept vil i dette afsnit blive testet i forhold teorien omkring SWOT-matricen, der ofte bruges som et værktøj til at opsamle analyseret elementer. Grunden til at SWOT-matricen har fået denne opsamlende funktion kan skyldes den måde som matricen til dels er konstrueret på og ligeledes dens indhold samt funktion. For funktionen for en SWOT-matrice er netop at ridse op, hvad der er af positiver og hvad der er af negativer internt, samt dertil at komme med eksterne negativer i forhold til trusler og ligeledes positiver rettet mod de muligheder, som der kan være for en virksomhed for eksempel (Johnson et. al, 2015, s. 65). Matricen er illustreret herunder:

Interne forhold	
Styrker	Svagheder
Eksterne forhold	
Muligheder	Trusler

Figur 15: SWOT-matrice: (Egen tilvirkning på baggrund af Johnson et. al, 2015)

SWOT-matricen er inddelt i forskellige dele. Der er en øvre del, som består af de to øverste kasser og disse repræsenterer de interne forhold. Dernæst er der en nedre del, som består af de to nederste kasser i figuren og disse er de eksterne forhold. De interne forhold øverst er opdelt i henholdsvis styrker og svagheder. Dette skal forstås som de styrker og svagheder der er i en organisation og dermed har organisationen mulighed for selv at påvirke disse forhold. De eksterne forhold nederst er opdelt i muligheder og trusler. Disse forhold er eksterne og ligger derfor uden for organisationens egen kontrol, derved har en organisation ikke i samme grad mulighed for at påvirke disse forhold (Johnson et. al, 2015, s. 68).

Mulighederne og truslerne binder sig i SWOT-matricen til de eksterne forhold ligesom styrker og svaghederne binder sig til de interne forhold. Denne skildring laver rapportens koncept ikke, men benytter dog tankegangen omkring styrker og svagheder samt heraf at kunne danne et muligheds- og trusselsbillede. Rapportens koncept benytter styrker og svagheder på tværs af alle faktorerne i dets model, men benytter dem i højere grad til at forklare, hvor der kan styrkes, og hvor der ikke umiddelbart er et behov for det. Derved benytter rapportens koncept de samme grundtanker, som SWOT-matricen besidder, nemlig at overskueliggøre styrker og svagheder ved virksomheder. Rapportens koncept kan endda inddeles i samme opdeling som SWOT-matricen med interne og eksterne forhold, da TRL-kategorien under rapportens koncept, primært bygger på interne forhold og MRL-kategorien omhandler de eksterne forhold, forstået på den måde at denne kategori er rettet mod markedet. Under SWOT-matricen beskrives de interne forhold som forhold virksomhedens selv kan påvirke og de eksterne forhold kan virksomheden ikke selv påvirke. Denne forståelse hænger dog ikke sammen med opdelingen af rapportens koncept i interne og eksterne forhold, da der under MRL-kategorien i rapportens koncept godt kan skabes en påvirkning fra virksomhedens side under alle faktorerne inden for kategorien.

Der er dermed nogle grundtanker, som de to perspektiver deler, men de har til trods for dette forskellige indgangsvinkler til disse. Det samme gør sig gældende i forhold til måde, hvorved data til modellernes indhold rent case mæssigt indsamles. SWOT-matricen har ikke på samme måde indledende rammer, ligesom rapportens koncept har det, da rapportens koncept bruger disse indledende rammer til at definere faktorernes indhold i den konkrete case. Måden dette skal forstås på er, at tankegangen bag rapportens koncept er en række spørgsmål, som er mere eller mindre faste og ud fra disse spørgsmål skabes den enkelte virksomheds indhold i forhold til rapportens model. Dette gør sig ikke på samme måde gældende for SWOT-matricen, da den ikke bygger på faste spørgsmålsmodeller til at udarbejde indhold til matricen, men spørgsmålene skabes og opsættes til den konkrete case (Johnson et. al, 2015, s. 69).

Det kan dermed konstateres at SWOT-matricen og rapportens koncept besidder de samme grundtanker omkring formål, men det er ikke to perspektiver, som arbejder inden for den samme forståelsesramme. Dog er de to perspektiver med til at bekræfte relevansen i at overskueliggøre samt forsøge at vurdere aktiviteterets niveauer, så der dermed kan tages stilling til eventuelle reaktioner.

Den teoretiske test har påpeget ligheder, men også forskelle fra den teori, som omhandler nogle af de samme perspektiver som rapportens koncept. Dette har derfor været en test, som både har bekræftet elementer i rapportens koncept, men ligeledes også udstillet forskelle. Den næste test præsenteres i det næste afsnit og vil komme til at give et indblik i, hvordan rapportens koncept kan fungere i praksis, da dette vil blive den empiriske test.

8. Empirisk test af rapportens koncept

Følgende afsnit vil omhandle en empirisk test af rapportens koncept. Dette sker igennem en sammenligning af konceptet i forhold til en konkret case i form af en startup-virksomhed, som befinder sig midt i "Vally of Death-processen", altså en virksomhed, som har udviklet et nyt produkt, men ikke for alvor er kommet til kommercialiseringen endnu og derfor ikke er begyndt at tjene penge på produktet. Casen er i dette tilfælde tech-virksomheden Slyde ApS. Virksomheden vil indledningsvist blive præsenteret, hvorefter selve casen vil blive bearbejdet i forhold til rapportens koncept. Der er blevet foretaget interview med én af stifterne bag Slyde for at indsamle den nødvendige empiri og data, der er nødvendig for at analysere virksomheden i forhold til konceptet.

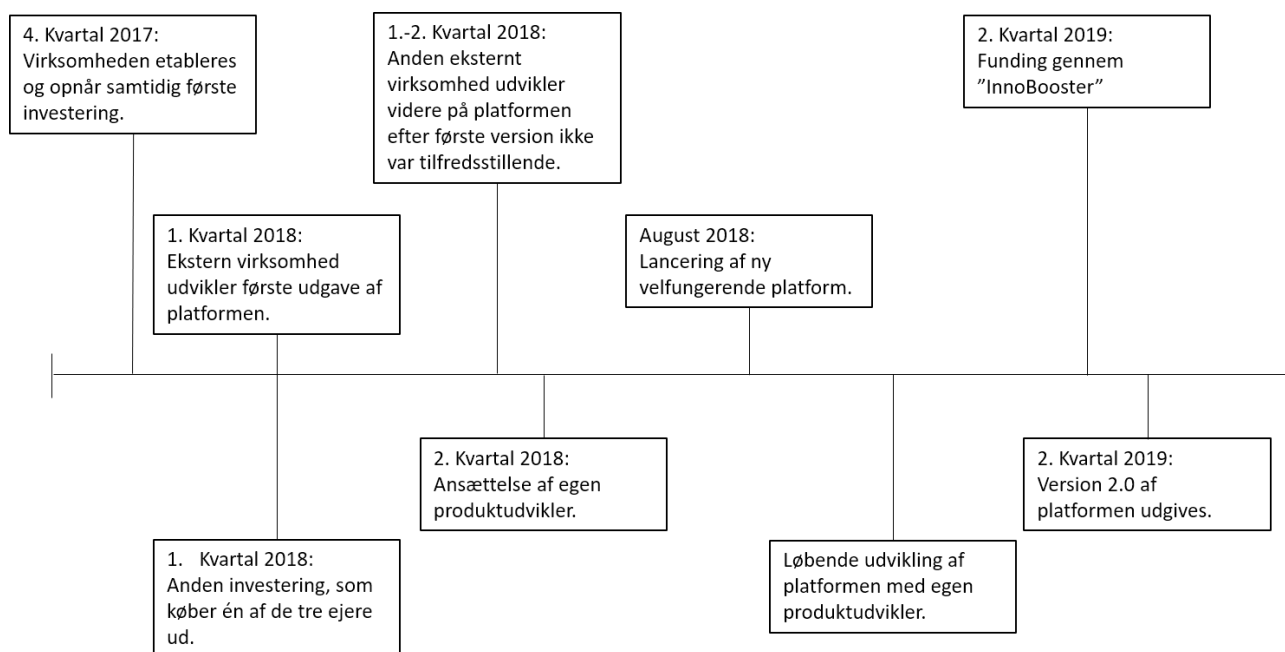
8.1. Historien om Slyde ApS

Slyde ApS er en tech-virksomhed, som har udviklet en applikation, som omhandler tøjmode. Applikationen fungerer på den måde, at folk kan uploade billeder af dem selv hvorefter andre, der har applikationen, kan vurdere deres stil. Med dette udgangspunkt laver systemet en rangering, således folk kan se, hvad der er mest populært blandt de andre brugere. Det er Slydes ambition at lave et socialt netværk for folk, der interesserer sig for mode (bilag 9).

Slyde er på et stadie, hvor de netop har udsendt en opdateret version af deres applikation. Det er lykkedes virksomheden at få flere tusinde brugere på knap to år, og applikationen indsamler på daglig basis en stor mængde data om mode, og kan eksempelvis fortælle noget om, hvad en specifik målgruppe foretrækker. Virksomheden har indtil nu ikke tjent penge på deres koncept, og har ikke været interesseret i at fortælle præcist, hvordan forretningsmodellen skal fungere, således der kommer en indbringende forretning ud af det. Det kan dog være værdifuldt for store modehuse og brands at få adgang til store mængder data om, hvad en specifik kundegruppe foretrækker af tøj. Dette er Slyde dog ikke kommet til endnu (bilag 9).

Slyde blev startet af to brødre Mads og Peter Hyldig, da de brændte for at være iværksættere og starte deres egen virksomhed. De læser begge på Aalborg Universitet. Mads læser psykologi, og har derudover flere iværksættervirksomheder bag sig og Peter læser erhvervsøkonomi. Brødrene satte gang i en omfattende brainstorm for at finde ud af, hvad de skulle starte op. Efter en del betænkningstid opdagede de, at folk ofte lagde billeder op af tøj og mode, for at få andres vurdering af det. De så en mulighed for at samle dette på ét sted, og gik dermed i gang med at lave platformen (bilag 9).

Efter et par middelmådige forsøg med et par eksterne applikationsudviklingsfirmaer valgte de to grundlæggere, at udviklingen af platformen skulle placeres internt i virksomheden, og de fik derefter en kompetent udvikler med i virksomheden, som i dag er medejer. Dette løftede for alvor applikationens design og funktionalitet. Samtidig forstod virksomheden at benytte sociale medier, som især Instagram til at skaffe brugere til deres platform, og herfra er det gået hurtigt med at få et større og større antal brugere (bilag 9). Slyde øger i dag deres brugerantal med cirka 30.000 nye brugere om måneden (Bilag 9). I figur 16 herunder er der lavet en tidslinje for at overskueliggøre Slydes virksomhedsforløb ind til videre.



Figur 16: Tidslinje Slyde (Egen tilvirkning på baggrund af bilag 9).

Som tidslinjen afslører, så har virksomheden knap eksisteret i to år, dog har den formået at få funding tre gange og dermed har den formået at holde processen i gang. Dette er et positivt tegn indtil videre for virksomheden. Den yderligere proces frem mod en kommercialisering kræver dog fortsat ressourcer, tid samt arbejde, og derfor vil Slydes forskellige faktorer i forhold til rapportens koncept nu blive gennemgået for at afgøre, hvor Slyde har deres forcer og hvor de eventuelt skal være opmærksomme for at holde gang i deres udviklingsproces frem mod en kommercialisering af virksomheden.

8.2. TRL-vurdering af Slyde

I det følgende afsnit vil Slydes TRL-niveau blive vurderet ud fra rapportens koncept. Dette vil blive gjort ved systematisk at gennemgå de fire elementer under TRL i konceptmodellen.

Product

Vurderes Slyde i forhold til rapportens koncept, kan TRL-niveauet undersøges først. Slyde besidder et omfangende kendskab til deres produkt. Dette har de ikke haft fra starten, da dette kendskab først er noget, der er kommet, da beslutningen om at have sin egen udvikler blev truffet. I begyndelsen var opgaven med appudvikling udliciteret til eksterne virksomheder, som ifølge Mads Hylde

ikke forstod konceptet og samtidig var det for dyrt for virksomheden. Denne brug af eksterne firmaer til denne opgave var retrospektivt en forkert beslutning, men noget Slyde hurtigt blev klar over, og gjorde noget ved. I dag har Slyde derfor fået et omfangende produktkendskab samt brugerkendskab, og står selv for udviklingen, hvilket gør, at de kan tilpasse systemet, lige som de vil.

Process

Slyde er en tech-virksomhed og har derfor ikke behov for produktion og lignende. På nuværende tidspunkt sidder de tre primære ejere, som de eneste ansatte og arbejder på Aalborg Universitet som en del af universitetets incubator projekt. William, som er en af de tre primære ejere, er uddannet udvikler, og står for den tekniske udviklingsproces. Slyde er derved ikke afhængige af at andre skal udvikle deres platform.

Key Partners

Slyde gør brug af de sociale medier som Instagram, Facebook, Snapchat med videre for at skaffe brugere og skabe opmærksomhed omkring deres platform. Slyde har en ekstremt høj konvertering fra især instagram, hvilket vil sige at de er meget dygtige til at lave instagram følgere om til brugere af Slyde. Key Partners er på nuværende tidspunkt især disse sociale medier og de disse partnere er afgørende for andre af Slydes faktorer.

Resources

Slyde er i høj grad bundet op omkring de menneskelige ressourcer, da de tre ejere og medarbejdere besidder de kompetencer, der har været nødvendige i forhold til at udfylde visse faktorer i TRL-kategorien.

Slyde har i flere omgange modtaget kapital fra såkaldte angelinvestorer, som mod en mindre ejerandel har skudt penge i virksomheden. Disse investorer besidder stor viden på specifikke områder, og leverer derfor stor værdi til virksomheden gennem sparring og rådgivning.

På baggrund af overstående vurderes Slyde til ligge højt i opfyldelsen af TRL-niveauet, da de selv ved en markant del om deres platform, og selv har stået for idégenerering og eksekvering i forhold til udviklingen af platformen. Slyde er selv i stand til at stå for den videre tekniske udvikling af platformen. Derfor vurderes det, at der også fremover vil være et højt TRL-niveau i virksomheden.

I næste afsnit vil Slydes MRL-niveau blive vurderet.

8.3. MRL-vurdering af Slyde

I dette afsnit vil Slydes MRL-niveau blive vurderet. Dette vil ligeledes blive gjort ved en systematisk gennemgang af konceptmodellens MRL-elementer.

Distribution Channels

Distributionskanalerne består i høj grad af de velkendte sociale medier, hvor Slyde formår at skabe stor opmærksomhed omkring deres produkt uden, at de bruger penge på at reklamere. Der kan argumenteres for, at der vil komme flere distributionskanaler til senere, i og med at Slydes forretningsmodel ikke er gennemført fuldt ud, da virksomheden endnu ikke har koblet den indbringende del af forretningen på endnu. Derfor kan der udelukkende fokuseres på B2C-distributionskanalerne.

Customer Relationship

Indtil videre har Slyde udelukkende kunder i form af de brugere, som benytter deres platform til at uploade billeder og rate andres billeder. Dette bliver formentlig lavet om, når den forretningsmæssige del bliver koblet på konceptet og der i takt med dette kommer nogle kunder, der forventer mere opmærksomhed. På nuværende tidspunkt kræver brugerne noget indhold på platformen og på de sociale medier, men Slyde udtaler selv, at de gerne vil holde sig i baggrunden, og egentlig ikke vil være kendte ansigter for platformen. Der er derfor ikke tale om customer relationship på et personligt plan, men der bliver derimod holdt en klar distance, og der bliver udelukkende kommunikeret gennem appen eller sociale medier.

Segmentation/Competitors

Slyde har specificeret deres målgruppe til at være både mænd og kvinder i alderen 15-25 år. Det er den målgruppe, som går op i såkaldt "Streetwear", der er den tøjmode, som Slyde beskæftiger sig med, og samtidig er det en målgruppe, som passer på profilen til at benytte sociale medier og Slydes form for teknologi.

Slyde har ikke decideret konkurrenter, der kan sammenlignes direkte, hvilket er kendetegnet, når en virksomhed på denne måde er "firstmover" indenfor sit felt. Det nærmeste Slyde kan komme en konkurrent, er Facebook eller Instagram, hvor folk ligger billeder op i ønsket om feedback på udseende og tøjstil. Dette kan dog ikke sammenlignes med Slydes koncept. Under dette element er det også væsentligt at bemærke, at Slyde endnu ikke har færdigudviklet hele deres

forretningsmodel, hvorfor Slyde muligvis vil udvide antallet af konkurrenter, når den forretningsmæssige og indbringende del af forretningsmodellen er klarlagt.

Marketing

På marketingområdet gør Slyde igen stor brug af de sociale medier. Slyde siger selv, at de ikke bruger penge på markedsføring på nuværende tidspunkt, men det meste af det er mund til mund marketing, hvor brugere simpelthen lokker nye brugere til, og dette foregår som regel på de sociale medier.

Oppsummerende bærer Slydes MRL-niveau præg af, at det blot er den ene del af forretningsmodellen, som Slyde har på plads på nuværende tidspunkt. På den måde er der flere spørgsmål under MRL-elementerne, som forbliver ubesvarede på nuværende tidspunkt. På den måde er der stor mulighed for at MRL-vurderingen vil ændre sig væsentligt, når Slyde får konceptet udviklet yderligere.

Slydes MRL-niveau vurderes dermed til, at have et mangelfuldt MRL-niveau på nuværende tidspunkt. I næste afsnit vil Slydes BRL-niveau blive vurderet.

8.4. BRL-vurdering af Slyde

I dette afsnit vil Slydes BRL-niveau blive vurderet. Også i dette tilfælde vil det blive gjort ved en systematisk gennemgang af konceptmodellens BRL-elementer.

Market Situation

Vurderes Slydes Business Readiness Level er der nogle udfordringer i forhold til at Slyde på nuværende tidspunkt kun har cirka halvdelen af sin forretningsmodel. De har brugerne på deres platform, der er grundlaget for data og derved forretningen, men de mangler den del af modellen, som skal give indtjeningen. Teknologisk er Slyde godt med, da de har egen kompetent udvikler i ejerkredsen, som gør det muligt, at blive ved med at udvikle på produktet forholdsvis billigt. Slyde er båret meget frem af de sociale medier, som de resterende primære ejere formår at udnytte til fulde på virksomhedens nuværende stadie. Markedssituationen er nu, at Slyde skal blive ved at få nye brugere til deres platform, således de bliver en attraktiv samarbejdspartner for eksempelvis tøjfirmaer og modebrads på længere sigt.

Go-to-market-strategy

Slyde har ikke givet udtryk for en egentlig go-to-market-strategy, altså en opskrift på, hvordan de vil få selve forretningen til at fungere. Dette kan der være flere grunde til. Det kan blandt andet være fordi, de vurderer, at dette er følsomme oplysninger, som de ikke har villet dele i denne rapport. Det kan også være fordi, at en sådan strategi egentlig ikke er planlagt, da de ikke er klar over, hvordan virksomheden udvikler sig og senere hen, hvordan samarbejdet med andre virksomheder eventuelt bliver sat sammen. Hvis dette er tilfældet, kan der argumenteres for, at dette vil være det næste naturlige skridt for at videreudvikle forretningen.

Value Proposition

I forhold til Value Proposition har Slyde igen den udfordring, at de på mange måder er en to-delt virksomhed, som både har B2C- og B2B-kunder. B2C-kunderne er brugerne af platformen, som Slyde leverer værdi til i form af selve applikationen, som er et socialt samlingspunkt for individer med samme interesse. Værdiskabelsen for denne gruppe virker det som om, at Slyde har styr på i og med, at de formår at vækste antallet af brugere radikalt. Værdiskabelsen for B2B-kunderne virker til at være mere uklar på nuværende tidspunkt i og med at dette ikke er igangsat endnu. Slyde har en ide om, at denne gruppe kunder er interesseret i data og at dette kan være værdifuldt, men i praksis er dette ikke blevet afprøvet endnu. Det vurderes, at der kan arbejdes med at få testet denne hypotese blandt relevante kunder for at få en ide om, hvad der egentlig er værdifuldt for disse B2B-kunder.

Team

I forhold til Team består Slyde på nuværende tidspunkt af tre medarbejdere, som også er de primære ejere. Disse tre besidder forskellige kompetencer som alle er værdifulde for Slyde, og har været det fra starten. Det virker som om, at Slyde har formået at have en overordnet markeds-mæssig forståelse med fra starten, hvilket ellers kan være en udfordring i lignende startupvirksomheder. Samtidig har Slyde fået styr på udviklingen af deres produkt ved netop at have kontrol over egen produktudvikling.

Det vurderes umiddelbart, at næste fokus skal være markeds-mæssigt på B2B-kunderne, hvor der virker til at mangle nogle elementer i forhold til, hvordan denne del skal spille sammen med B2C-forretningen og netop give denne gensidige værdiskabelse og i sidste ende blive en god forretning for Slyde. Det ville derfor sandsynligvis gavne virksomheden at styrke sin position yderligere på den

markeds-mæssige front, også i forhold til at opskalerer virksomhedens koncept yderligere. Ifølge Slyde er det dog hensigten, at de vil ansætte endnu en udvikler i nærmeste fremtid til at bistå Slydes nuværende udvikler. Ifølge rapportens konceptmodel er dette dog ikke nødvendigt på nuværende tidspunkt, da virksomheden befinder sig på et højt TRL-niveau.

Alt i alt vurderes det, at virksomheden på nuværende tidspunkt ikke er der, hvor en opskalering er mulig, fordi virksomhedens koncept ikke er på plads. Det er tydeligt, at Slyde har formået at skabe en platform, som måske har en social sammenhængskraft, men Slyde er endnu ikke der, hvor de har testet, om konceptet kan kommercialiseres.

Det vurderes, at Slydes TRL-niveau er tilfredsstillende, men at der er betydelige mangler på MRL-niveauet. På den måde vurderes Slydes Business Readiness Level lavt på nuværende tidspunkt i forhold til en kommercialisering. Dette betyder ikke, at virksomheden ikke får succes, men det betyder at det umiddelbare fremtidige fokus bør være på markedet og struktureringen omkring, hvordan man ønsker at lave en forretning ud af Slyde.

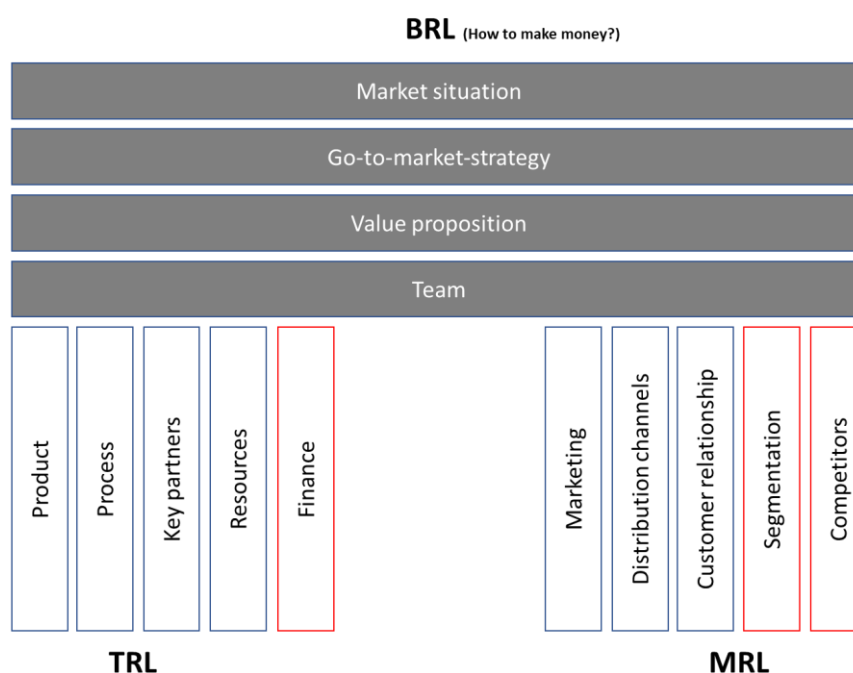
Overstående gennemgang af Slyde er blevet struktureret ud fra rapportens koncept for at teste, hvordan konceptet kan benyttes i praksis. Det vurderes, at konceptet gør, at casen bliver gennemarbejdet og således bliver belyst både teknologisk og markeds-mæssig for til sidst at kunne sige noget om virksomhedens Business Readiness Level. I forlængelse heraf kan eventuelle mangler vurderes for at opretholde videreudvikling af virksomheden.

Rapportens koncept vurderes til, at have virket efter hensigten i denne test, ved konkret at kunne bidrage til spørgsmålet, om det er henholdsvis teknologisk eller markeds-mæssigt, der er mangler, og derudover at belyse hvilke faktorer, der bør arbejdes mere med.

Der kan argumentes for, at nogle faktorer er mere relevante end andre. Produktet, markedet og selve virksomheden må vurderes til at have en indflydelse på netop dette. Eksempelvis vil faktorerne "Process" og "Resources" have en anderledes og mindre central betydning ved en tech-virksomhed i forhold til, hvis det var en produktionsvirksomhed i mere traditionel forstand.

9. Kritisk ræsonnering af konceptet

I afsnittet hvor rapportens koncept bliver testet i forhold til Bouwmans STOF-model. Diskuteres det hvorvidt, det er relevant eller ej at have et finansielt element som en enkeltstående faktor i rapportens koncept, fremfor at have det som et delelement under ressource faktoren. Dette kunne reelt være en ændring, som kunne foretages i forhold til rapportens koncept, da den finansielle betydning er central i forhold til at opnå kommercialisering for startup-virksomheder og dermed kunne det finansielle element, laves til en faktor i rapportens koncept. Dog vil det også kunne diskuteres, hvorvidt denne handling blot vil være symbolsk, da de finansielle ressourcer er et indirekte element i forhold til at opnå kommercialisering, og derfor kan det placeres under ressourcer. Årsagen til at de finansielle ressourcer anses for værende indirekte skyldes, at en startup-virksomhed ikke kan drive virksomheden mod en kommercialisering via kapital, men det afhænger i højere grad af, hvad denne kapital bruges til, og dermed vil det blive det udslagsgivende i forhold til denne skildring. Dertil kan vigtigheden af det finansielle element naturligvis diskuteres, da det er et element, som ofte er udslagsgivende i forhold til at opnå kommercialisering, hvilket blev kortlagt i rapportens indledning. Derfor kunne det netop være relevant at inddrage det finansielle element som en selvstændig faktor i rapportens koncept, hvilket vil bevirke at modellen ændres en smule, hvilket er illustreret i figur 17 herunder:



Figur 17: Redefineret konceptmodel (Egen tilvirkning).

Denne ændring i modellen for rapportens koncept i forhold til ressourcer giver også anledning til en anden ændring, som henvender sig til MRL-kategorien, hvor kundesegmentering og konkurrenter opdeles, da det er to faktorer, som ikke nødvendigvis har en direkte sammenhæng og derfor laves disse til selvstændige faktorer.

10. Konklusion

Denne rapport har gjort brug af både teori samt empiri for at kunne besvare dets problemfelt. Teorien har dannet grundlag for rapportens koncept, mens empirien har virket som bekræftelse, men ligeledes også bidraget med videreudvikling af konceptet. Denne kobling er ligeledes blevet lavet for at sikre, at resultatet er anvendeligt i praksis formål. Teorien der danner grundlag for rapporten er valgt med udgangspunkt i en forskningsundersøgelse fra Californien, som omhandler en række spørgsmål og emner, investorer primært stiller til startup-virksomheder. Disse spørgsmål har rapporten fået adgang til. Spørgsmålene bliver stillet af investorer til startup-virksomheder i omkring 80 % af tilfældene, når investorer skal forsøge at vurdere en startup-virksomhed. Derfor er teorien valgt ud fra at kunne besvare disse spørgsmål, da de danner grundlag for rapportens mål. Ud fra rapportens teoretiske og empiriske analyser er det lykkedes at identificere otte forskellige faktorer, som vurderes at have afgørende betydning for en startup-virksomheds kommercialisering. Disse er henholdsvis: *Product, Process, Key Partners, Resources, Distribution Channels, Customer Relationship, Segmentation/competitors og Marketing*. Dermed er det lykkedes at besvare problemformuleringens underspørgsmål; Hvilke faktorer er afgørende for en startup-virksomheds kommercialisering? De nævnte afgørende faktorer beskæftiger sig med forskellige områder af en virksomhed. De fire først nævnte henvender sig til virksomhedens teknologiske koncept niveau og derfor betegnes disse i rapporten som dem, der afgør Technology Readiness Level, eller TRL-niveauet. Dermed er TRL-kategorien en indikator for, hvornår en virksomhed opnår Proof of Concept. De fire sidstnævnte faktorer henvender sig til virksomhedens markedsmæssige niveau og derfor afgør disse Market Readiness Level, eller MRL. Dermed bliver MRL-kategorien en indikator for, hvornår en virksomhed opnår Proof of Market. Resultatet i TRL- og MRL-kategorien er afgørende for en virksomheds Business Readiness Level eller BRL, da resultatet i blandt faktorerne i TRL- og MRL-kategorien påvirker

BRL-kategoriens faktorer, som er henholdsvis: *Market situation*, *Go-to-market-strategy*, *Value proposition* og *Team*. Årsagen til dette er, at TRL- og MRL-kategoriens faktorer direkte påvirker og dermed afgør niveauet for BRL-kategoriens faktorer på forskelligvis, da de retter sig mod et eller flere bestemte elementer blandt BRL-kategoriens faktorer. Dermed bliver BRL-niveauet målet for rapportens koncept, da den bliver en indikator for en virksomheds Proof of Business, der betegnes som værende en opnåelse af kommercialisering. Dermed er der skabt grundlag for at kunne besvare rapportens hovedspørgsmål: Hvordan kan startup-virksomheders kommercialiseringsforudsætninger vurderes?

Da den førnævnte modellering og funktionstækning har gjort det muligt, at benytte de identificerede faktorer, som er afgørende for en kommercialiseringsproces i praksis. Derved er der blevet skabt et værktøj, som kan være med til at vurdere startup-virksomheder i forhold til at opnå kommercialisering. Det er denne bestemte kobling og modellering mellem det teknologiske og markeds-mæssige niveau som i tidligere forskning er blevet overset, eller har været bagatelliseret og som denne rapport vurderer, er afgørende for kommercialisering.

Rapportens koncept bliver i rapportens afslutning både testet i forhold til eksisterende teori samt en konkret case, hvor det viser sig rent teoretisk, at rapportens koncept og teorien indeholder flere af de samme elementer, og dermed kan disse gennemgående faktorer bekræftes, som værende centrale for en virksomheds kommercialisering. Derudover er der nogle elementer og funktioner, som rapportens koncept indeholder, men som ikke alle er at finde i de eksisterende teori enkeltvis. Derved formår rapporten at kombinere eksisterende teoriers elementer på en ny og hidtil uset måde således, at rapportens koncept målrettes den teoretiske og praktiske udfordring, der ligger i at analysere og dermed besvare rapportens problemformulering: Hvordan kan startup-virksomheders kommercialiseringsforudsætninger vurderes?

11. Perspektivering

Dette afsnit vil bringe nogle perspektiver i forhold til rapportens tilblivelse. Det vil blive diskuteret og vurderet, om der er tale om reel forskning i denne rapport, og om rapporten er lykkedes med at skabe den model, som var ønsket.

Det blev gjort klart i rapportens indledende afsnit, at der vil blive lavet ny forskning gennem denne rapport, men er dette lykkedes? Der kan være nogen, som vil mene, at der ikke kan være tale om forskning, da det kun er personer med titel af professor, forsker eller lektor, som kan foretage sig dette. Dog nævner definitionen af forskning ikke noget om hvilken titel eller karakter, den der udfører forskningen skal have.

”Systematisk videnskabelig undersøgelse af et emne. Formålet med videnskabelig tænkning og forskning er den videst mulige erkendelse af alle tilværelsens aspekter. I forskningsprocessen anvendes en stringent metode, hvor der lægges afgørende vægt på, at den erkendelse, der søges, kan begrundes eller bevises”. (Grage, 2019).

Til gengæld klargøres det, at hvis der skal være tale om forskning, så skal den undersøgelse eller påstand der foretages, kunne begrundes, eller bevises at være korrekt. Beviset for at rapportens koncept er i overensstemmelse med praksis, og at det ligeledes bygger på andre teoretiske forskningselementer, skaber grundlag for en validering af konceptet. Det er dog vanskeligt at skabe erkendelse omkring alle tilværelsens aspekter, specielt inden for en kort tidsramme, og derfor kan rapporten godt opfylde kriterierne for forskning endnu bedre, end den gør i sin nuværende form. Ligeledes testes rapportens teori op mod eksisterende teori, hvilket har været med til at danne sammenligningsgrundlag og dermed positiver samt negativer, som der er ved de forskellige teorier, hvilket ligeledes ifølge den videre definition af forskning er til stede.

”I processen inddrages såvel det, der taler imod de opstillede teorier, som det, der taler for, samtidig med at de forudsætninger, der ligger til grund for teorierne, løbende bliver underkastet en kritisk revision i lyset af den nye viden, som forskningsprocessen fører frem til”. (Grage, 2019).

Derfor vil der kunne argumenteres for at det arbejde, som er lavet i forbindelse med denne rapports tilblivelse, vil kunne karakteriseres som forskning. Men har denne forskning formålet at skabe den ønskede normative og anvendelige model? Der ligeledes fremlægges i det indledende afsnit, som et af rapportens formål.

Rapporten har i en vis udstrækning formålet at få skabt en normativ og anvendelig model. Modellen der er blevet skabt, har fået defineret sine funktioner og der er blevet udvalgt faktorer, der er blevet analyseret og udvalgt, fordi de er særligt afgørende i forhold til en startup-virksomheds kommerci-

aliseringsforudsætninger. Dermed er rammerne opsat for at modellen og dets funktion, så den derved kan bruges af alle typer virksomheder i praksis. Dog er der fortsat arbejde tilbage i forhold til at konkretisere, hvordan de forskellige virksomheder som ønsker at bruge modellen skal afgive deres data. Den måde dette er blevet gjort på i forhold til rapportens empiri er via semistruktureret interviews, hvor der i praksis er blevet spurgt ind til virksomhederne ud fra modellens kategorier og faktorer. Ønsket på sigt er dog, at modellen kan have en tilhørende konkret defineret spørgeramme og dermed kan modellen komme til, at virke som en form for patientark, som skal udfyldes for, at der kan gives svar på, hvad den konkrete virksomhed kan gøre, eller for at blive i metaforen, patient, kan gøre for at få det bedre. Dette sted er konceptet ikke endnu, og det vil ligeledes kunne kræve noget yderligere forskning i forhold til at få skabt et større datagrundlag, som derved vil kunne gøre både spørgsmål og diagnoser mere præcise.

12. Litteraturliste

Arteaga, Remy & Hyland, Joanne (2013). *Pivot - How top entrepreneurs adapt and change course to find ultimate success*. Udgiver: Wiley.

Bouwman, Harry, De Vos, Henny & Haaker, Timber (2008). *Mobile Service Innovation and Business Models*. Udgiver: Springer.

Collin, Finn (2003). *Konstruktivisme*. Udgiver: Samfundslitteratur.

Compers, Paul & Lerner, Josh (2001). *The Money of Invention: How Venture Capital Creates New Wealth*. Set d. 28/1-2019. Udgiver: Harvard Business School Press - <https://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=763904>

Erhvervsnyhederne (2014). *Kapitalfremskaffelser for virksomheder*. Set d. 19/5-2019. Udgiver: Erhvervsnyhederne - <https://www.erhvervsnyhederne.dk/kapitalfremskaffelse-virksomheder/>

Fuglsang, L., Olsen, P.B., & Rasborg, K. (2014). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. (3. udgave). Udgiver: Samfundslitteratur.

Grage, Torben W., Slottved, Ejvind & Rasmussen Uffe (2019). *Forskning i Den Store Danske*. Set 28/05-2019. Udgiver: Gyldendal - [http://denstoredanske.dk/Erhverv, karriere og ledelse/P%C3%A6dagogik og uddannelse/Forskning/forskning](http://denstoredanske.dk/Erhverv_karriere_og_ledelse/P%C3%A6dagogik_og_uddannelse/Forskning/forskning)

Hargadon, Andrew B. (2010). *Into the Vally of Death*. Set d. 18/2-2019. Udgiver: Greentechmedia - <https://www.greentechmedia.com/articles/read/into-the-valley-of-death#gs.7De2qgpy>

Ingemann, Jan Holm (2013). *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*. Udgiver: Samfundslitteratur.

Johnson, Gerry, Whittington, Richard, Scholes, Kevan, Angwin, Duncan & Regner, Patrick (2015). *Fundamentals of Strategy*, Forlag: Pearson.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Interview* (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Marcolongo, Michele (2017). *Academic Entrepreneurship*. Udgiver: Wiley.

NASA (2012). *Technology Readiness Level*. Set d. 04/03-2019. Udgiver: NASA Institute -

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010). *Business Model Generation* (1. udgave). Udgiver: Gyldendal

Rennison, Betina W. (2015). *Videnskabsteori*.

Vertica TV - Momondo (2017), *Historien om Momondo ved stifter Thorvald Stigsen*. Udgiver: Vertica A/S. Set den 15/4-2019. <https://www.vertica.dk/nyheder-og-blog/verticatv/e-handel/>

Vertica TV - Vivino (2017), *Historien om Vivino ved medstifter Theis Søndergaard*. Udgiver: Vertica A/S. Set den 11/4-2019. <https://www.vertica.dk/nyheder-og-blog/verticatv/e-handel/>