

LÅT DEN RÄTTE KOMMA IN

En studie om valet av vd i entreprenörsföretag

Malin Hellman & Ingrid Sandén
23 maj 2011

Abstract

Entrepreneurship is said to be the missing link between knowledge and growth in the Swedish economy. New ventures run a high risk of failing and this holds true especially for technology ventures. Since company leaders have proven to exert an influence on organisations' survival possibilities, the selection of an appropriate CEO is important. The purpose of this study is to describe the importance of the CEO for ventures as well as to explain how knowledge and experience affect the opinion of who should be CEO. Using a qualitative case study research design including three life science companies, we show that there are three main factors crucial when selecting a CEO. These are competency, legitimacy and owner-control. We also explain why these factors are important to technology ventures and why they result in external CEOs being considered more suitable than founder-CEOs. Finally, we discuss the implications of our results and claim that it is important to involve the founders even though they are not appointed CEO of the company.

Keywords: entrepreneurship, new venture survival, CEO, competency, legitimacy, owner-control

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	3
1.1 ENTREPRENÖRSKAP I SVERIGE	3
1.2 LIFE SCIENCE-BRANSCHEN I SVERIGE	4
1.3 LEDARENS BETYDELSE FÖR ENTREPRENÖRSFÖRETAG	5
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
1.5 AVGRÄNSNING.....	6
1.6 DEFINITIONER.....	6
1.7 DISPOSITION.....	7
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	8
2.2 ENTREPRENÖRSKAP OCH KOMPETENS.....	9
2.3 ENTREPRENÖRSKAP OCH LEGITIMITET	10
2.4 ENTREPRENÖRSKAP OCH ÄGARKONTROLL.....	12
3. METOD.....	14
3.1 TEORIBILDNING OCH ANGREPPSSÄTT	14
3.2 DATAINSAMLING	15
3.3 STRUKTURERING OCH ANALYS AV EMPIRIN	16
3.4 RESULTATTILLFÖRLITLIGHET.....	16
4. EMPIRI.....	18
4.1 FALLFÖRETAGEN	18
ALPHA	18
BETA.....	19
GAMMA	20
4.2 FÖRETAGENS OMGIVNING OCH VERKSAMHET.....	21
UTMANINGAR I VERKSAMHETEN	21
KONSTEN ATT FÖRENA AKADEMI OCH INDUSTRI	22
FRÅN FORSKNING TILL LÄKEMEDELSUTVECKLING	24
ROLLER OCH ARBETSSÄTT	25
4.3 VD:S ROLL OCH UPPGIFTER	26
UPPGIFTER EXTERNT.....	26
UPPGIFTER INTERNT.....	27
5. ANALYS.....	30
5.1 KOMPETENS	30
5.2 LEGITIMITET	33
5.3 ÄGARKONTROLL	34
6. SLUTSATS	37
7. DISKUSSION	40
REFERENSER.....	42
INTERVJUER	45
APPENDIX.....	46
INTERVJUFRÅGOR.....	46

1. INLEDNING

I detta inledande avsnitt ger vi en bakgrund till vårt ämnesområde, vilket är ledningsfunktionen i entreprenörsföretag. Först belyser vi entreprenörskapets betydelse för svensk ekonomi, därefter presenterar vi den bransch vi valt att fokusera på och slutligen motiverar vi varför vi valt att undersöka ledarens betydelse i dessa företag. Avsnittet avslutas med uppsatsens syfte och frågeställning samt avgränsning, begreppsdefinitioner och disposition.

1.1 ENTREPRENÖRSKAP I SVERIGE

Entreprenörskap och företagande är avgörande för ett lands ekonomiska tillväxt och välbefinnande, enligt den nutida nationalekonomiska tillväxtteorin. Det bidrar till såväl högre sysselsättningsgrad (Braunerhjelm m.fl. 2003) som konkurrens, effektiv resursallokering och ökad produktivitet – och därigenom till ökad BNP (Ds 2007:37). Betydelsen av entreprenörskap för svensk ekonomi har betonats allt mer det senaste decenniet, både av forskare (bl.a. Audretsch 2007; Sellenthin 2009) och genom politiska beslut. Lissabonfördraget stipulerar EU:s mål att ha den största andelen entreprenörer i världen (Hansson 2008) och 2007 uttryckte regeringen sin ambition att främja entreprenörskap i budgetpropositionen: ”Sverige skall bli ett av världens bästa länder att starta och driva företag i” (Ds 2007:37).

Hur entreprenörskap ska definieras är mycket omdiskuterat. Det finns olika former av entreprenörskap och ett sätt att dela upp ämnet är efter graden av teknologiskt respektive marknadsmässigt nyskapande. Teknologisk innovation innebär att förändra eller uppfinna en helt ny produkt, till skillnad från marknadsmässigt nyskapande som innebär förändringar i hur eller på vilka marknader en produkt säljs (Holmquist 2009). I många fall bygger teknologiska innovationer på forskning. Följaktligen är detta en tydlig form av nyskapande som faller inom de flesta definitioner på entreprenörskap och vi fokuserar därför på den. Hädanefter använder vi begreppet FoU-företag för företag som ägnar sig åt teknologiskt nyskapande och med verksamhet som kretsar kring forskning och utveckling. Entreprenörsföretag används som ett samlingsbegrepp för alla sorters nyskapande företag.

Sverige avsätter nästan fyra procent av BNP till forsknings- och utvecklingsarbete (Högskoleverket 2011), vilket utgör den högsta andelen i EU (Eurostat 2010). Sverige har även placerat sig i topp på EU:s innovationskraftindex sedan mätningarna startade 2006 (Teknik360 2011). Ett flertal nationella satsningar på entreprenörskap har initierats de senaste åren för att möjliggöra exploatering av forskningsresultat, däribland forsknings- och innovationspropositionen ”Ett lyft för forskning och innovation” (Regeringens proposition 2008/09:50). Trots potentialen i mycket högklassig forskning och trots att svenska universitet

sedan 1997 har som uppdrag att interagera med samhället har Sveriges universitet och högskolor inte varit särskilt bra på att kommersialisera den kunskap och de idéer som forskas fram (Elmér 2010; Svenskt Näringsliv 2005). Sveriges ändå starka innovationskraft förklaras i en rapport för EU-kommissionen av att andra faktorer, såsom finansiering och humankapital, väger upp för den låga andelen innovatörer (Teknik360 2011). Acs m.fl. (2004) beskriver problemet som ett gap mellan kunskap med potentiellt kommersiellt värde och kunskap som faktiskt kommersialiseras. Hansson (2008) förtydligar i en underlagsrapport till Globaliseringsrådet att Sveriges problem är att just entreprenörskapet – länken mellan kunskap och tillväxt – är för svagt.

För att lösa detta problem har flera svenska universitet och högskolor inrättat så kallade Technology Transfer Offices (TTO:s), dit forskare som vill kommersialisera forskningsresultat kan vända sig och få rådgivning om patentering, juridiska frågor och finansiering av projekt (Sellenthin 2009). Tillgång till kapital är en viktig faktor för entreprenörskap (Hansson 2008) och många TTO:s har därför ett riskkapitalbolag som fokuserar på utveckling av forskningsinnovationer knutet till sig. Sverige är unikt i Europa genom att ge lärare och forskare lagstiftad rätt att själva bestämma över sina forskningsresultat (Ohlin 2005) inklusive när, var och hur de ska redovisas – det så kallade lärarundantaget (Falck 2009). Denna akademiska frihet innebär upphovsrätt och ger därmed forskare en möjlighet att välja om deras forskningsresultat ska kommersialiseras eller inte. Att genom TTO:s öka forskares medvetenhet om möjligheten att starta företag samt skapa en vilja att göra detta är därför viktigt för att öka entreprenörskapet i Sverige.

1.2 LIFE SCIENCE-BRANSCHEN I SVERIGE

Vi har valt att studera FoU-företag i den högteknologiska *life science*-branschen¹, eftersom en stor del av det teknikdrivna och innovativa entreprenörskapet som Sverige satsar på sker där och eftersom kopplingen mellan forskning och företagande där är mycket stark. Sverige har även en internationellt sett relativt omfattande *life science*-industri (VINNOVA 2009) som är ekonomiskt och politisk signifikant för Sveriges välfärd (Sandström m.fl. 2011). Därutöver är *life science*-företags produkter även betydelsefulla för mänskligheten.

Förutom omkring tjugofem stora läkemedelsbolag utmärks *life science*-branschen i Sverige av ett stort antal små och nystartade företag (Sandström m.fl. 2011). Dessa FoU-företag skiljer sig på flera sätt från den traditionella bilden av ett nystartat företag. För det

¹ Begreppet *life science* saknar rättvisande svensk översättning, men kan förklaras omfatta de högteknologiska branscherna läkemedel, bioteknik och medicinteknik (VINNOVA 2009).

första är företagen så kallade virtuella organisationer i den meningen att de varken producerar eller säljer produkter, de har få anställda och kontrakterar ut stora delar av verksamheten till andra företag. För det andra befinner de sig i en osäker uppstartsfas under ovanligt många år, eftersom det tar lång tid att kommersialisera forskning och utveckla en produkt. Slutligen har många FoU-företag i *life science*-branschen inte som mål att växa, utan att säljas till större bolag innan produktutvecklingen är avslutad och man når en marknadsintroduktion.

En förutsättning för att kunna utveckla och driva högteknologiska företag är extern finansiering (Bains 2007). *Life science* är en av de branscher² i Sverige som lockar störst andel av riskkapitalbolagens investeringar (Nutek 2008; SVCA 2010). Enligt Hellmann och Puri (2002) innebär finansiering i form av riskkapital hög sannolikhet att grundaren ersätts av en extern person som vd.

1.3 LEDARENS BETYDELSE FÖR ENTREPRENÖRSFÖRETAG

Forskning visar att organisationer har låg sannolikhet att överleva de första åren (Brüderl&Schüssler 1990; Caves 1998; Freeman m.fl. 1983; Patterson m.fl. 1983) och att detta gäller i synnerhet för högteknologiska företag (Aspelund m.fl. 2005). Omvärldens betydelse för en organisations överlevnad är väl dokumenterad (bl.a. Gartner m.fl. 1999; Hannan&Freeman 1977; Sandberg&Hofer 1987), men interna faktorer som effektivt ledarskap har av vissa forskare även förevisats ha en positiv inverkan på organisationers prestation (Brüderl m.fl. 1992; Ferrier 2001; O'Regan&Ghobadian 2006). Studier har även visat att företagsledarens utbildning, branschvana och arbetserfarenhet ökar nystartade företags sannolikhet att överleva (Cooper m.fl. 1994; Sapienza&Grimm 1998). Ur ett resursperspektiv är dessutom ledarskap en centralt bidragande resurs för framgångsrik innovationsexploatering (Barney 1991; Penrose 1959).

I och med att nystartade högteknologiska företag har en låg sannolikhet att överleva och företagsledare har visat sig kunna påverka hur framgångsrika organisationer blir är beslutet om vem som ska vara vd centralt. Detta motiverar vårt val att studera vd-funktionen i FoU-företag i *life science*-branschen.

² Tillsammans med branscherna "Datorer och konsumentelektronik" samt "Företagsrelaterade och industriella produkter".

1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med vår uppsats är att beskriva vd:s betydelse för entreprenörsföretag samt att förklara hur de två aspekterna kunskap och erfarenhet påverkar uppfattningen om vem som bör vara vd. Den övergripande frågeställning som uppsatsen ämnar besvara är:

Hur resonerar anställda, vd, investerare och grundare i entreprenörsföretag kring valet av vd?

Med följande underfrågor:

Vilka faktorer är viktiga i valet av vd?

Varför rekryteras en extern vd?

1.5 AVGRÄNSNING

Vår undersökning är begränsad till ledningsfunktionen i teknikdrivna FoU-företag i den svenska *life science*-branschen. Sverige valdes av praktiska skäl och på grund av de speciella förutsättningar som finns för att starta FoU-företag här. *Life science*-branschen valdes eftersom den, som beskrivits ovan, lämpar sig särskilt väl för att undersöka hur vd kan bidra till ett entreprenörsföretags framgång. Eftersom vårt syfte är att förklara hur entreprenörsföretag resonerar kring vd-valet studerar vi endast ledningsfunktionen i företagen, dock ur flera aktörers perspektiv. Vi har vidare valt att endast studera företag som har som mål att driva utvecklingen av en produkt fram till försäljning till ett stort läkemedelsbolag. Alla undersökningsföretagen är även grundade av forskare och finansieras av riskkapitalbolag (de är således inte familjeföretag eller finansierade av enskilda privatpersoner).

1.6 DEFINITIONER

FoU-företag: Företag med verksamhet som kretsar kring forskning och utveckling.

Entreprenörsföretag: Företag som identifierar möjligheter och är nyskapande antingen vad gäller teknologi eller marknad.

Extern vd: En vd som inte är någon av grundarna.

Grundare: De forskare som skapat den idé eller innovation som forskningsföretagen är baserade på.

Investerare: Riskkapitalbolag och investeringsföretag knutna till akademiska innovationskontor, så kallade Technology Transfer Offices (TTO:s).

Ägare: Grundare och investerare.

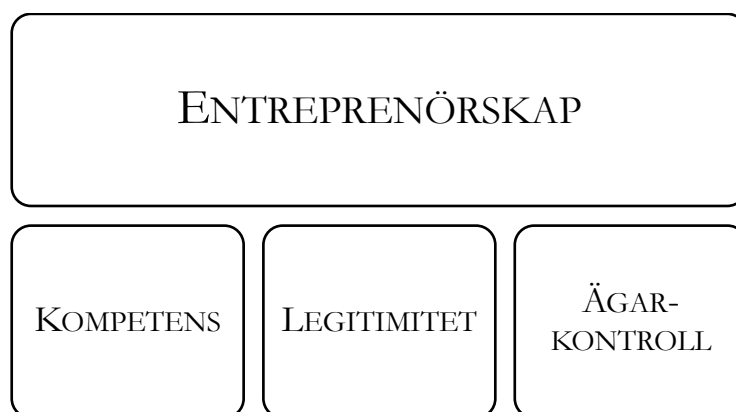
Candidate drug: Den specifika substans som företaget väljer att bedriva läkemedelsutveckling med.

1.7 DISPOSITION

Vår uppsats har följande disposition: i avsnitt 2 presenterar vi vår teoretiska referensram och tidigare forskning inom såväl entreprenörskapsområdet som våra tre analysområden och i avsnitt 3 redogör vi för den metod vi har använt för vår undersökning. Avsnitt 4 skildrar vår insamlade empiri. I avsnitt 5 analyserar vi empirin utifrån vår teoretiska referensram och i avsnitt 6 presenterar vi vår slutsats. Avsnitt 7 innehåller slutligen en diskussion kring våra resultat och förslag på vidare forskning.

2. TEORETISK REFERENSRAM

I följande avsnitt beskriver vi vår teoretiska utgångspunkt. Entreprenörskap är det grundläggande teoriområde som uppsatsen vilar på, men för att besvara vår frågeställning använder vi även teorier om kompetens, legitimitet och ägarkontroll.



Figur 1: Modell som visar vår teoretiska referensram och att kompetens, legitimitet och ägarkontroll är centrala teoriområden för entreprenörskap.

2.1 ENTREPRENÖRSKAP

En entreprenör definieras av många som en person som identifierar marknadsmöjligheter och exploaterar innovationer under osäkerhet (Baumol 1968; Ds 2007:37; Hansson 2008; Knight 1921). Redan 1934 framhöll Schumpeter entreprenörens innovativa roll och dess betydelse för ekonomisk tillväxt (Schumpeter 1934) och detta perspektiv är idag vitt spritt (Rothwell&Zegveld 1982). Spencer och Kirchhoff (2006) menar därtill att högteknologiska entreprenörsföretag är särskilt betydelsefulla för innovation och ekonomisk tillväxt.

Nya företag lider av svårigheter att överleva och detta problem benämndes av Stinchcombe (1965) *the liability of newness*. Stinchcombe menade att nya organisationers resursbrist, avsaknad av legitimitet och svaga kopplingar till externa aktörer innebär en begränsning i kapacitet och framhöll att denna begränsning är ännu större för högteknologiska entreprenörsföretag som ännu inte har nått marknaden. De fundamentala orsakerna till att nystartade företag tvingas lägga ner ligger oftast inom ramen för entreprenörens kontroll, enligt flera forskare (Bates 2005; Michael&Combs 2008; Larson&Clute 1979). Kuratko och Brown (2010) sammanfattar orsakerna som brist på objektiv utvärdering och marknadsinsikt, otillräcklig förståelse för tekniska svårigheter, bristande förståelse för finansieringskrav, en produkt som inte är tillräckligt unik samt rättslig okunnighet.

2.2 ENTREPRENÖRSKAP OCH KOMPETENS

Enligt Lans m.fl. (2008) har många forskare under 2000-talet utvecklat teoretiska ramverk kring entreprenörskap och kompetens, men begreppet *kompetens* är fortfarande förenat med förvirring och tvetydighet (Stoof m.fl. 2002). Detta beror enligt Lans m.fl. (2008) på att det finns olika sorters kompetens, att kompetens kan analyseras på olika nivåer samt att forskare i olika delar av världen ser på kompetens på olika sätt.

Uppfattningen om att entreprenör är något man föds till och inte något man blir har funnits länge, men ändå finns det idag en ökande mängd forskning som erkänner betydelsen av utbildning och träning för entreprenörer (Katz 2007). Bird (1995) menar att endast kompetens som går att lära in och som således inte är medfödd ska inkluderas i modeller över olika sorters entreprenöriell kompetens. Lans m.fl. (2008) instämmer i Birds resonemang och tillägger att entreprenörers medfödda egenskaper har visat sig vara en dålig förklaringsfaktor till framgång. De menar vidare att individuell kompetens som går att lära in kan delas in i kognitiv, funktionsspecifik och social kompetens. Delamare Le Deist och Winterton (2005) klargör att kognitiv kompetens innebär att ha arbetsrelaterad kunskap och förståelse för till exempel hur en bransch fungerar. Funktionsspecifik kompetens innebär vidare att ha färdigheter och praktiska kunskaper för ett visst arbete. Social kompetens innebär slutligen kunskap om exempelvis de sociala koderna inom en viss bransch samt om ett beteende som lämpar sig för ett visst arbete.

Salomo m.fl. (2008) har skrivit om den funktionsspecifika kompetens som krävs hos ledningen i teknikdrivna entreprenörsföretag för att fylla vissa funktioner som är centrala för företagets utveckling. De har också beskrivit hur detta kompetensbehov förändras när företagen går från en utvecklingsfas till en annan. Den kompetens som Salomo m.fl. menar behövs är praktisk kunskap inom teknologi och marknadsföring samt om hur företaget kan finansieras. Salomo m.fl. har studerat kompetens i företag på gruppnivå, men uttrycker explicit att deras resonemang och resultat kan överföras till individnivå. De utvecklar i artikeln en figur som visar hur aktiviteter och därigenom ledarens kunskapsbehov inom respektive område förändras över tid, se *figur 2*. Figuren visar hur fokus i de första faserna ligger på utveckling av teknologin, men även att finansieringsfrågan är angelägen redan på ett tidigt stadium. Marknadsföringsaktiviteter är däremot obefintliga i de första faserna.



Figur 2: Tredimensionell modell över utvecklingen i teknikdrivna entreprenörsföretag (Salomo m.fl. 2008)

Enligt resonemanget om social kompetens måste ledare i entreprenörsföretag även agera och uppträda passande. Fried m.fl. (2006) skriver om hur en entreprenöriell vd måste balansera operativt arbete med strategiska frågor och ledarskap. Denna balansgång kan dock utgöra en utmaning, eftersom vd också måste anpassa sitt beteende efter företagets utveckling; till en början krävs en operativ vd, men ju mer företaget utvecklas, desto viktigare blir det att vd delegerar arbetsuppgifter och antar en mer strategisk vd-roll. Sker inte detta är risken stor för att så kallat *micro-management* uppstår, där vd fastnar i det operativa arbetet och har svårt att släppa taget. Detta kan leda till att anställda känner sig låsta och tappar motivationen. Fried m.fl. menar att en vd med ren näringslivsbakgrund kan känna sig främmande inför ett sådant operativt vd-skap och därför fokusera på det strategiska arbetet istället. Detta fungerar dock inte heller då entreprenörsföretag behöver en vd som även är involverad operativt.

2.3 ENTREPRENÖRSKAP OCH LEGITIMITET

Legitimitet är grundläggande för nya företags överlevnad (Tornikoski&Newberts 2007). Enligt Zimmerman och Zeitz (2002) är legitimitet en viktig resurs för nya företag för att få

tillgång till andra resurser, såsom kapital och nätverk, vilka i sin tur är avgörande för fortlevnad. De skriver också att sambandet mellan legitimitet, resurser och överlevnad gäller främst i början av ett företags existens, innan det har en vinst, eftersom företagen då normalt sett inte har en ekonomisk historia som innehavare av resurser kan bedöma. Även Stinchcombe (1965) anser att legitimitet är ett medel för att överkomma den risk för nedläggning som *the liability of newness* innebär. Kuratko och Brown (2010) bekräftar detta för FoU-företag genom att förklara att dessa företag ställs inför en ovanlig paradox; de behöver resurser för att överleva, men resursinnehavarna är ovilliga att samarbeta på grund av en uppfattad brist på legitimitet. De menar att entreprenörsföretags problem oftast är industrispecifika samt att just legitimitetssökande är ett centralt problem för FoU-företag i *life science*-branschen. Kuratkos och Browns undersökning visar även att vd kan användas för att skapa legitimitet.

Enligt Zucker (1991) finns en institutionaliserad uppfattning om hur en organisation bör se ut. Denna uppfattning bygger förväntningar som ger bland annat legitimitet och social acceptans när de uppfylls (DiMaggio&Powell 1991). Tidigare forskning på området menar att legitimitet tillskrivs organisationer vars *egenskaper* överensstämmer med samhällets normer om företagande (DiMaggio&Powell 1983; Meyer&Rowan 1977), exempelvis ledarnas utbildning och arbetserfarenhet (Kuratko&Brown 2010; Tornikoski&Newbert 2007), organisationsstruktur, standardiserade redovisningshandlingar samt en produktprototyp som går att testa (Kuratko&Brown 2010). Kuratko och Brown (2010) skildrar ett exempel där ett *life science*-företag gick från att ha blivit betraktat som ett laboratorieexperiment till ett professionellt företag genom att anställa en entreprenör med branschspecifik erfarenhet som vd. Den externa vd:n skapade förtroende och därigenom intresse hos investerare både genom sin bakgrund och sina externa kontakter. Genom att anpassa företaget så att det liknar väletablerade organisationer undviks ifrågasättande från innehavare av resurser (Meyer&Rowan 1977). Att söka efterlikna redan legitima företag benämns konformativt legitimitetsskapande (Suchman 1995).

Senare forskning har uppmärksammat de strategiska *handlingar* som en organisation utför för att öka sin legitimitet och i förlängningen sin tillgång till resurser (Pfeffer&Salancik 2003; Suchman 1995; Zimmerman&Zeitz 2002). Kuratko och Brown (2010) nämner exemplen att utnyttja externa kontakter och skapa ett nätverk för företaget, att söka bekräftelse från ämnesexperter samt att utveckla och kunna visa upp en omfattande affärsplan. Detta perspektiv betraktar legitimitet som en process, istället för den traditionella synen på legitimitet som ett koncept som en organisation antingen har eller inte har (Zimmerman&Zeitz 2002).

En kombination av både konformativt och strategiskt legitimitetsskapande är att föredra

för att en organisation ska överleva, men likväl är den strategiska legitimiteten viktigare än anpassningslegitimiteten (Tornikoski&Newbert 2007). Kuratko och Brown (2010) framhåller dock anpassningslegitimitetens betydelse i och med att den befriar vd i *life science*-företag från att behöva övertala potentiella investerare och samarbetspartners om att företaget innehar rätt resurser och erfarenhet för att utföra sina planer.

Zimmerman och Zeitz (2002) använder begreppet legitimering istället för legitimitet för att betona att det är en process påverkad av organisationen. De framställer vidare fyra strategier för legitimering, varav tre ursprungligen föreslogs av Suchman (1995) – anpassning, selektion och manipulation – och den fjärde är kreation. Anpassningslegitimering innebär att följa samhällets normer och ger således litet utrymme för strategiska handlingar. Selektions-, manipulations- och krelationslegitimering innebär i stigande ordning en ökande grad av strategiskt handlande. Strategierna definieras av att välja en gynnsam miljö, av förändring av normer och värderingar respektive skapandet av en ny social kontext för organisationen (Zimmerman&Zeitz 2002).

2.4 ENTREPRENÖRSKAP OCH ÄGARKONTROLL

1932 publicerade Berles och Means en numera klassisk bok där de påtalade separationen mellan ägande och kontroll på grund av att vd – och inte aktieägarna – styr företaget (Berle&Means 1932). Separationen uppstod enligt Berle och Means för att företagen blev allt större och investerarna allt fler, vilket föranledde att ägarna inte själva kunde styra den operativa verksamheten, utan anställde en företagsledning. Denna separation förekommer dock även i små företag, enligt Hand m.fl. (1982). Särskiljandet mellan ägande och kontroll leder till bolagsstyrningsproblematik och så kallade principal-agentförhållanden, där ägarna är principal och vd är agent (Meckling&Jensen 1976).

Begreppet bolagsstyrning används ofta snävt för att förklara styrelsers struktur och funktion eller aktieägarnas beslutsrättigheter, men kan även omfatta samtliga legala, kulturella och institutionella system som påverkar vad företag kan göra, hur och av vem företagen kontrolleras samt fördelningen av risker och resurser (Blair 1995). Blair menar att det centrala problemet i bolagsstyrning är att fördela besluts- och kontrollbefogenheter och att samtidigt säkerställa att de personer som ges dessa befogenheter tar ansvar gentemot alla investerare. Denna uppfattning belyser problematiken i principal-agentförhållandet. Meckling och Jensen (1976) menar att, förutsatt att såväl principalen som agenten är nyttomaximerande individer (*homo economicus*), kommer problem att uppstå, eftersom agenten inte handlar i principalens intresse. Dessa agentproblem medför så kallade agentkostnader, exempelvis genom

incitamentsprogram utformade av principalen för att få agenten att styra organisationen i dess intresse eller genom den residualkostnad som uppstår då agenten handlar emot principalens intressen trots försök att styra agenten. Vidare förklarar Meckling och Jensen att en ledare som själv äger hela företaget kommer att ta operativa beslut som maximerar företagets nytta, medan en ledare som endast äger en del av företaget istället agerar med sitt eget intresse för ögonen, eftersom risken är utspridd och någon annan får bära delar av kostnaden för denna nyttoförlust.

Problemet att en aktör som är isolerad från risk kan bete sig annorlunda än om den varit utsatt för risk benämns *moral hazard*. *Moral hazard* är en form av informationsasymmetri där en aktör som är isolerad från risk har mer information om sina avsikter och handlingar än aktören som får stå för negativa konsekvenser av denna risk (Holmström 1979). Macho-Stadler m.fl. (2008) menar att ett *moral hazard*-problem skapas när företag startas utifrån forskningsresultat; forskarna står inför en avvägning mellan att engagera sig i företaget och att fortsätta sin akademiska karriär. Ju mindre ägandet i företaget är, desto större blir deras motiv att prioritera den akademiska banan. Macho-Stadler m.fl. diskuterar kontrakten mellan TTO:s, forskare och riskkapitalbolag och menar att det optimala kontraktet är utformat på ett sätt som involverar grundarna i företaget och ger dem incitament att anstränga sig. Detta innebär att grundaren ges aktier samt att de själva investerar pengar i projektet.

Agentteori har kritiserats för det grundläggande antagandet om nyttomaximerande principaler och agenter, eftersom det inte är bevisat att människor är rationella vinstmaximerare, utan drivs av andra behov. Vidare tar agentteori inte hänsyn till andra intressenter i företaget, såsom anställda och i vårt fall grundare. Slutligen har teorins förslag på incitamentssystem som en lösning ifrågasatts, eftersom agenter istället för att styra företaget i ägarnas intresse antas vilja manipulera systemet (Clarke 2004). Macho-Stadler m.fl. (2008) undersöker amerikanska forskningsföretag, vilket innebär delvis skilda förutsättningar. Viktigast att nämna är avsaknaden av en motsvarighet till Sveriges lärarundantag och därmed forskarnas skyldighet att rapportera sina resultat till universiteten. FoU-företag grundas därmed på universitetens initiativ och inte alltid av forskarnas fria vilja, vilket kan göra det svårare att engagera forskarna i verksamheten.

Även Kurakto och Brown (2010) skriver om forskare som leder företag grundade på forskningsresultat och framhåller att forskare är särskilt benägna att bli förblindade av sina egna idéer och därmed är subjektiva i bedömningen av företaget.

3. METOD

I denna metoddel beskriver vi hur vi gått tillväga i vår undersökning samt vilka avvägningar vi gjort under arbetets gång. Först klargör vi vår vetenskapliga ansats och motiverar vårt metodval. Sedan förklarar vi hur urval av fallföretag och datainsamling genomfördes. Slutligen diskuterar vi tillförlitligheten i våra resultat.

3.1 TEORIBILDNING OCH ANGREPPSSÄTT

För att svara på vår frågeställning om hur personer inom entreprenörsföretag resonerar kring valet av vd har vi inte arbetat utifrån en existerande teori, utan använt tre teoriområden – kompetens, legitimitet och ägarkontroll – för att generera ny teori. Vi har utgått från vår empiri och arbetat induktivt, samtidigt som vi har prövat de teoretiska antaganden som växt fram under arbetets gång mot empirin, vilket ger ett deduktivt inslag. Vi har på detta sätt rört oss mellan empiri och teori och gradvis utformat vår teoretiska referensram. Resultatet är en abduktiv ansats där förståelsen successivt har växt fram (Alvesson&Sköldberg 2008; Guvå 2003). Det övergripande målet med abduktiv teoribildning är enligt Alvesson och Sköldberg (2008) att förstå underliggande mönster, vilket överensstämmer med uppsatsens syfte.

Vi har använt en kvalitativ metod för att besvara uppsatsens frågeställning. Vi instämmer i Holmes och Solvangs (1997) argument att det kvalitativa angreppssättet lämpar sig bäst när uppsatsens syfte och frågeställning kräver en fysisk närhet till de studerade organisationerna och personerna för att kunna besvaras. Vi menar att vi måste förstå hur organisationerna fungerar och i vilken miljö de befinner sig för att kunna förstå vd-rollen i företagen. Att uppnå en djup och fullständig förståelse för det studerade sammanhanget innebär en komplexitet som gör det nödvändigt att genomföra undersökningen inifrån. Kort uttryckt ämnar kvalitativ forskning att förstå beteenden (Bryman&Bell 2007), vilket vi anser passar uppsatsens syfte väl. Att vi inte valde en kvantitativ metod beror just på den studerade företagsens många dimensioner och på att vi inte fann det möjligt att nå en djupare förståelse utan personlig kontakt med studieobjekten. Holmes och Solvang (1997) menar vidare att beteenden och beslut inte är enkelt översätta i matematiska eller statistiska termer, utan komplexa att förstå och därför inte lämpliga att undersöka med en kvantitativ metod.

Den empiri som ligger till grund för vår analys är uteslutande primärdata, vilket innebär att det är data vi själva samlat in (Andersen 1998). Anledningen till detta är att vi inte funnit några sekundärdata av relevans för vårt syfte. För att erhålla primärdata som lämpar sig för uppsatsens beskrivande och förklarande syfte gjorde vi fallstudier av tre företag i den

valda branschen. Fallstudier är enligt Andersen (1998) och Yin (2009) lämpliga att använda när man söker beskriva och förklara till exempel *hur* processer i organisationer går till eller *varför* människor i organisationer agerar på ett visst sätt. Yin förklarar att fallstudien är ett naturligt metodval om författaren vill förstå kontextuella faktorer som antas kunna vara relevanta för det studerade fenomenet, vilket vi antar att *life science*-branschens speciella förutsättningar kan vara. Andersen menar vidare att det blir naturligt att göra fallstudier när undersökningsobjektet är en organisation, eftersom organisationer inte kan isoleras utan måste studeras i sin befintliga omgivning. Detta leder till att antalet variabler som forskaren arbetar med blir mycket stort och antalet undersökningsenheter måste därmed reduceras av praktiska och tidsmässiga skäl.

3.2 DATAINSAMLING

Då vi valt en kvalitativ metod för vår uppsats är ett statistiskt generaliserbart urval av fallföretag inte viktigt. Istället har vi gjort ett systematiskt urval utifrån vissa medvetet formulerade kriterier (Holme&Solvang 1997). Dessa är företagets utvecklingsfas, val av vd samt vilken roll den eller de personer som grundat företagen har. Till en början valde vi ut två företag, som i uppsatsen ges de fiktiva namnen Alpha och Beta. Detta urval gjordes inte med en färdig teoretisk ståndpunkt, utan utifrån den förståelse vi hade innan studien påbörjats, på samma sätt som Holme och Solvang också menar att det inledande urvalet bör göras på. Alpha och Beta valdes eftersom de skiljer sig åt vad gäller utvecklingsfas, antal grundare och grundarnas aktivitet i företagen. Företagen har dock likheten att de båda rekryterat en extern vd och aldrig haft en grundare som vd.

Efter åtta genomförda intervjuer kunde vi urskilja mönster i intervjupersonernas uttalanden och utformade en teoretisk referensram. För att säkerställa att våra observationer och tolkningar var korrekta studerade vi ett tredje fallföretag, som vi benämner Gamma. Gamma skiljer sig från de två första fallföretagen i det avseendet att en av grundarna var vd under flera år och ersattes av en extern person först i ett senare skede. I de fyra intervjuerna med personer inom Gamma fyllde vi i de kunskapsluckor som fanns och fick våra tolkningar av tidigare intervjuer bekräftade. Vi upplevde att vi uppnått en empirisk mättnad, men var också på grund av tidsutrymme tvungna att avsluta datainsamlingen.

Totalt genomförde vi tolv intervjuer, varav elva var personliga intervjuer och en var en telefonintervju. Samtliga intervjuer spelades in för att säkerställa att allt material inkluderades i våra referat och vi närvarade båda två vid de personliga intervjuerna. I samtliga fallföretag intervjuades vd, en grundare, en anställd och en investerarrepresentant för att få vår frågeställ-

ning belyst från flera olika håll. Samtliga intervjuer varade i cirka en timme och var halvstrukturerade, då vårt mål var att uppnå en öppen diskussion där personerna kunde tala fritt kring vissa ämnen. Under samtalen lät vi intervjupersonerna tala så mycket som möjligt och ställde frågor som ”Hur menar du?” och ”Kan du förklara?” för att fördjupa svaret inom ett ämne. Både verbala och icke-verbala reaktioner hos intervjupersonerna observerades. För att undvika övertolkning av sådana reaktioner och därmed öka empirins korrekthet ställdes samma frågor till flera personer och reaktionerna personerna emellan jämfördes. Inför våra möten med personer i företagen utformade vi intervjuguider som anpassades efter vilken funktion personen hade inom organisationen. En intervjuguide finns bifogad i appendix.

3.3 STRUKTURERING OCH ANALYS AV EMPIRIN

Holme och Solvang (1997) beskriver att strukturering av kvalitativ information kan ske på två huvudsakliga sätt: genom delanalys eller helhetsanalys. Delanalys innebär att de enskilda intervjuerna delas upp efter uttalanden för att identifiera återkommande uppfattningar i empirin. En delanalys är dock inte styrd av uppsatsens frågeställning och måste därför kompletteras med en helhetsanalys. Helhetsanalys innebär att forskaren tolkar intervjuerna i sin helhet och sätter in dem i sitt sammanhang. Vi genomförde först en delanalys och kategoriserade alla uttalanden genom att dela upp citat ur utskrivna referat i olika travar. Därigenom skapade vi oss en grundläggande uppfattning om återkommande resonemang. Kategoriseringen av uttalanden gav oss en indikation om hur vår frågeställning kunde besvaras och därmed hur vår teoretiska referensram skulle utformas. För att översätta indikationerna till mer generella faktorer som intervjupersonerna anser vara viktiga vid valet av vd genomförde vi en helhetsanalys. Vid helhetsanalysen gick vi tillbaka till vår samlade empiri och tolkade den utifrån sitt sammanhang enligt Holmes och Solvangs rekommendation. Detta ledde oss fram till våra tre förklaringsfaktorer och en insikt om uppfattningen att en extern vd ofta är nödvändig.

3.4 RESULTATTILLFÖRLITLIGHET

För att kontrollera uppsatsens tillförlitlighet redogör vi nedan för empirins korrekthet, tolkningens trovärdighet och resultatansvändbarhet (Björkegren 1986).

Vår fallbeskrivning ger en rättvisande bild av undersökningsområdet utifrån vår avgränsning, eftersom vi belyser forskningsfrågan ur olika aktörsperspektiv och eftersom vi gav samtliga intervjupersoner chans att komplettera intervjuerna i efterhand. Därutöver har vi alltid intervjuat i par samt aktivt försökt sätta oss in i intervjupersonens perspektiv, vilket ökar

datainsamlingens tillförlitlighet. De första intervjuerna gjordes innan vi hade utformat vår frågeställning och teoretiska referensram och risken finns därför att vi i dessa inledande intervjuer ställde frågor som inte var direkt kopplade till uppsatsens syfte. Detta kan påverka korrektheten i empirin, men informationen var samtidigt värdefull då den bidrog till en bakgrundsförståelse för branschen och företagen.

Intervjupersonerna har fört liknande resonemang kring vårt forskningsområde, vilket bekräftar tolkningens trovärdighet. Dessutom stämde vår analys av med intervjupersoner från vårt sista fallföretag, både under insamlingen samt i efterhand. Vår teoretiska förankring och förklaring av empirin med hjälp av tidigare forskning fördjupar denna trovärdighet ytterligare.

Vår analys är baserad på återkommande teman ur empirin och bör således vara tillräckligt fullständig för att användas inom vår avgränsning. Det kan dock naturligtvis finnas ytterligare teman som besvarar vår frågeställning som inte kom upp under de tolv intervjuer vi genomförde och det finns säkert även flera möjliga tolkningar av det som framkommit. Vidare har vi på grund av tidsmässiga skäl avgränsat oss till en viss bransch, vilket också kan påverka tolkningens användbarhet och generaliserbarhet. Vi menar ändå att vår tolkning av hur man väljer en vd i entreprenörsföretag är relevant och användbar då den grundar sig i tidigare forskning och medför att beslut kring vd i FoU-företag – den studerade sociala verkligheten – blir mer förståeliga.

4. EMPIRI

I detta avsnitt presenterar vi först de tre fallföretagen Alpha, Beta och Gamma. Därefter följer en skildring av intervjupersonernas uppfattning om företagets omgivning och verksamhet. Slutligen redogör vi för vd:s roll och uppgifter i dessa företag.

4.1 FALLFÖRETAGEN

Alpha

Alpha grundades 2003 av en forskargrupp på sex personer från ett av Sveriges universitet med hjälp av universitetets TTO. Bolaget bedriver forskning och utveckling kring en substans som man vill använda för att behandla cancer. Alpha avslutade nyligen den första kliniska studien där dess *candidate drug* provas i människor och hoppas nu kunna gå vidare med en större studie med fler patienter.

Ett riskkapitalbolag som är knutet till universitetets TTO var första investeraren i företaget³. 2005 trädde två nya investerare in och 2007 fick Alpha en fjärde ägare. Dessa fyra är tillsammans med grundarna de nuvarande ägarna. Grundarna investerade aldrig egna pengar i företaget. Vid grundandet ägde forskarna tillsammans cirka fyrtio procent av bolaget, men denna andel har späts ut i takt med fler investerare trätt in och idag äger de totalt tolv procent. Då några av grundarna var mer seniora och mer aktiva inom forskningen fick dessa en större andel av företaget. Ingen av grundarna är anställd inom Alpha, utan samtliga har fortsatt sina forskartjänster på universitetet. Det TTO som investerat i Alpha äger cirka fyrtio procent och de tre övriga investerarna äger cirka trettio procent, tio procent och fem procent vardera.

Den vd som leder företaget idag är den tredje externa vd:n inom organisationen. Han rekryterades till Alpha hösten 2010 för att ersätta den tidigare vd:n som slutade på grund av nytt arbete. Innan den första externa vd:n tillsattes 2005 var vd en person från universitetets TTO. Alpha har sex anställda och anlitar därutöver regelbundet konsulter för den verksamhet de inte har möjlighet att bedriva själva. Företaget har två projektgrupper som leds av två anställda. Grundarna var mer aktiva under de första åren i företaget, då de hjälpte till mycket med forskningen. Idag är två av grundarna aktiva genom styrelsen, där en av dem är ordinarie ledamot och en är suppleant. I Alphas styrelse sitter fem personer, varav en alltså är en av

³ Detta riskkapitalbolag är ett rent kommersiellt investeringsföretag, men då det delvis har samma ägare som universitetets TTO och samarbetar mycket med detta har vi för enkelhetens skull valt att räkna det som en del av universitetets TTO.

grundarna. Styrelseordförande och ytterligare en person är externa och har ingen direkt koppling till företaget. De övriga två styrelsemedlemmarna är investerarrepresentanter; en person från universitetets TTO och en från ett av de andra investerarföretagen.

Just nu är man inom Alpha upptagna med att söka fler investerare inför den nya utvecklingsfasen med en större studie. Sökandet efter nya investerare har pågått i omkring ett år, men har ännu inte gett resultat. I väntan på nya investerare har verksamheten delvis avstannat. Den nuvarande planen att Alpha ska säljas 2013 eller 2014 förutsätter att man hittar investerare och att resultaten från försöken man gör fortsätter att vara positiva.

Beta

Beta är ett läkemedelsföretag som grundades 2001 och som utvecklar antikroppar mot immuna sjukdomar. Företaget är klart med grundforskningen, har valt sin *candidate drug* och gör för tillfället studier i djur. Man planerar att gå vidare till nästa fas, där man prövar substansen på människor, inom ett år. Beta grundades av en forskare som arbetar vid samma universitet som Alphas grundare och har sedan starten fått stöd och finansiering genom det TTO som också var med och startade Alpha. Betas grundare har inte heller investerat några egna pengar i företaget och har fortsatt sin forskartjänst på universitetet. Betas grundare är dock mer involverad i verksamheten och leder ett mindre projekt i företaget vid sidan om sin forskartjänst och styrelseuppdraget i Beta.

Utöver universitetets TTO, som äger cirka femtiofem procent av Beta, investerade även ett annat företag i Beta vid starten och det bolaget äger cirka trettiofem procent av aktierna. Grundaren äger numera knappt tio procent i Beta. Företaget har sju anställda och ett antal konsulter som man anlitar därutöver. Före 2007, då Beta fick sin första externt rekryterade vd, var en av investerarrepresentanterna vd. Ungefär samtidigt som en extern vd tillsattes anställdes också en projektledare. När den externa vd:n slutade ungefär ett år senare på grund av ett annat jobberbjudande tog återigen investerarrepresentanten som tidigare var vd tillfälligt över den rollen. Efter cirka ett år med en tillförordnad vd tog projektledaren i Beta över som vd och detta är den vd man har idag. En konsult har anställts som projektledare på deltid. I Betas styrelse sitter fyra personer. Utöver grundaren sitter två investerarrepresentanter från universitetets TTO och det andra riskkapitalbolaget med i styrelsen och man har en extern styrelseordförande.

På Beta har det senaste året inneburit mycket arbete, eftersom de studier man gjort har gett oväntade resultat som krävt ytterligare undersökningar innan man kunnat fortsätta. Vd

har dessutom varit sysselsatt med att föra diskussioner med nya eventuella investerare. Dessa diskussioner bedöms ha varit framgångsrika och man räknar med att man kan attrahera nya investerare och gå vidare till nästa fas om resultaten från den nuvarande studien blir positiva. Ägare och vd säger att man hoppas nå fram till en försäljning inom tre år.

Gamma

Vårt tredje fallföretag Gamma grundades 2001 efter att en grupp forskare från flera svenska universitet gått samman och tagit patent på gemensamma forskningsresultat. Gamma utvecklar läkemedel mot cancer och befinner sig i den första av de faser där företagets *candidate drug* provas i människor. Studierna på människor bedrivs både i Sverige och utomlands, eftersom det varit lättare att rekrytera patienter till studien i andra länder.

Samma TTO som investerat i Alpha och Beta var utöver grundarna den enda ägaren i början, men 2002 gick ett annat riskkapitalbolag in i företaget. Grundarna investerade en liten summa pengar vid starten, men har inte satsat mer pengar i bolaget sedan dess. Idag äger universitetets TTO drygt fyrtio procent i Gamma, den andra investeraren cirka trettio procent och grundarna äger gemensamt den resterande delen. Två av grundarna är mer aktiva än de andra i företaget; de sitter med i styrelsen, men forskar också inom det område Gamma verkar inom och bidrar på så sätt till företaget. Samtliga grundare har dock behållit sina forskartjänster och är inte anställda i Gamma.

Under de första fem åren var en av grundarna vd i Gamma och därefter fick företaget en externt rekryterad vd. Denne blev dock ersatt av en ny extern vd redan efter ett halvår på grund av sjukdom. Den vd som då tog över är fortfarande kvar i företaget, men kommer att sluta inom kort. Det är ännu inte bestämt vem som tar över vd-posten, men styrelsen söker en extern person med erfarenhet av läkemedelsutveckling. Företaget har idag fyra anställda inklusive vd. Styrelsen i Gamma består av fem personer, varav två är grundare, en är investerarrepresentant från universitetets TTO, en är representant för det andra riskkapitalbolaget och en är extern ordförande. Antalet ordinarie ledamöter ska dock utökas till sju efter ett beslut i styrelsen och två externa personer har därför rekryterats.

Precis som i Alpha och Beta är målet och förhoppningen i Gamma att kunna sälja bolaget när man slutfört de första kliniska studierna där man prövar läkemedlet på människor. Inom Gamma är förhoppningen att en försäljning kan ske under 2013 eller 2014. Både anställda och ägare i Gamma är angelägna om att skynda på utvecklingen i bolaget nu, eftersom patentet som företaget bygger på togs redan 2001 och saker och ting har tagit längre tid än

man hoppats på. Bristen på kapital är ett problem som vd ständigt arbetar med, men den återstående tiden på patentet som blir allt kortare försvårar för Gamma att hitta investerare. De nuvarande ägarna har investerat småsummor åt gången och vill nu inte bidra med mer pengar om Gamma inte hittar en ny investerare, då de kan tänka sig att saminvestera.

4.2 FÖRETAGENS OMGIVNING OCH VERKSAMHET

Utmaningar i verksamheten

Att utveckla läkemedel är en komplex verksamhet och kraven på säkerhet och dokumentation är mycket stora. Det tar ofta cirka femton år från idéstadiet till att ett bolag är redo att sälja sin produkt. Under dessa år har företaget inga intäkter utan endast stora kostnader. Att bedriva verksamheten så kostnadseffektivt som möjligt samt att hitta externa aktörer som är villiga att investera är därför av yttersta vikt. Samtidigt är sannolikheten att lyckas och nå hela vägen fram till försäljning av ett nytt läkemedel liten. En vd berättar att chansen för att få ett nytt läkemedel godkänt är 7,4 procent från det att man inleder kliniska studier på människor. Många företag läggs ned redan innan de når de kliniska studierna, vilket innebär att den totala sannolikheten för nystartade *life science*-företag att lyckas är ännu mindre. En person inom det TTO som investerat i våra fallföretag säger att ”Den säkraste förutsägelsen, det är att man inte lyckas”.

Svårigheterna med att nå ända fram till en försäljning ligger dels i att få positiva resultat vid försök och kliniska prövningar, det vill säga en positiv effekt av läkemedlet, och dels i att hitta investerare som är villiga att investera i en verksamhet som ständigt lever med hot om nedläggning. En faktor som är avgörande för att locka investerare är patenttiden, det vill säga den tid under vilken man har ensamrätt på att utveckla och sälja ett läkemedel. I Sverige är patenttiden för ett nytt läkemedel normalt tjugo år och eftersom det ofta tar cirka femton år innan ett nytt läkemedel är färdigutvecklat har man ensamrätt på försäljning endast i cirka fem år. När patenttiden går ut utsätts företag ofta för konkurrens och möjligheterna att tjäna pengar på läkemedlet minskar. Detta innebär att investerare fokuserar starkt på hur mycket av patenttiden som återstår när de beslutar om finansiering av dessa företag. Alphas vd menar att ”Patenttid är det mest avgörande för att få investerare; styrka på patenten och patenttid”.

Företagen vi studerat är små och har mycket begränsade möjligheter att driva verksamheten ända fram till marknadsföring och försäljning av sin produkt. Med hjälp av investerare kan de göra stora delar av utvecklingsarbetet, men kostnaderna för vidareutveckling och introducering på marknaden är för stora för små bolag och de tvingas därför att sälja

företaget när de når denna tidpunkt. De läkemedelsstudier som genomförs i djur och människor är oerhört dyra och måste bedrivas i mycket stora volymer för att kostnaderna inte ska bli enorma. Dessa små företag anlitar därför så kallade Contract Research Organisations (CRO:s) som enbart bedriver läkemedelsstudier på uppdrag av andra företag. Företagen vi studerat har alltså affärsidén att utveckla läkemedel genom de initiala utvecklingsfaserna och sedan sälja sina företag till något av de stora läkemedelsbolagen, som kallas ”utvecklings- och marknadsföringsmaskiner” av en investerarrepresentant. En vd i ett av företagen säger att ”På sätt och vis är det ett kamikazeuppdrag: utveckla, sälj och lägg ner”. En annan vd säger att förväntningarna från ägarna är mycket tydliga och att dessa är ”att så snabbt och så billigt som möjligt driva bolaget fram till försäljning”.

Konsten att förena akademi och industri

På detta mer övergripande plan utgör de förutfattade meningar som finns mellan akademi och industrin en stor utmaning i fallföretagens verksamhet. Att samarbeta är dock nödvändigt, eftersom både forskare och personer med näringslivsbakgrund behövs i företagen. Många av de personer vi intervjuat har ett förflutet inom akademien och flera investerare, vd:ar och anställda har doktorerat. En anställd inom ett av företagen förklarar att hennes mål alltid varit att jobba i näringslivet och göra nytta genom att kommersialisera forskning, men efter examen gjorde hon valet att först arbeta inom akademien och disputerat för att få den erfarenhet som efterfrågas i industrin. ”Ja /.../ i just läkemedelsindustrin: det är väldigt mycket disputerade forskare som jobbar där. Det finns ju andra också, men det är mycket konkurrens [om jobben]”.

Trots att så många inom läkemedelsindustrin har ett förflutet inom akademien uttrycker samtliga intervjupersoner att läkemedelsvärlden och forskningsvärlden har två helt olika kulturer och att det finns många fördomar dem emellan. En av de intervjuade investerarrepresentanterna som tidigare arbetat inom akademien säger att man har olika tankesätt inom dessa två områden och att det var därför han lämnade akademien; han tycker att arbetet där ”var alltför akademiskt utan praktiska tillämpningar”. Grundaren till ett av företagen ger sin syn på varför så få forskningsresultat kommersialiseras och blir nya läkemedel:

Det tar lång tid och det är svårt. Och jag tror att ett av skälen till att den där processen är så svår är att det är olika kulturer. Det är egentligen tre typer av personer och kompetenser som ska mötas. Dels forskarna själva, som måste vara med i alla fall ett bra tag, sen ska klinikerna komma in också – läkarna som behandlar patienterna och som kanske ska leda en klinisk studie och sådär – och sen är det investerarna och de som driver bolaget. Och det är ju egentligen kanske också olika kategorier [investerarna och de som driver bolagen], men som forskare ser

man ju dem kanske som ungefär samma. Det är människor som har kostym och slips och sådär. Om man nu ska förenkla lite. Vi forskare, vi är ju som en annan kultur. Och det är klart, det försvårar nog. Man kommunicerar på olika sätt.

En annan grundare svarar så här på frågan om det finns fördomar mellan näringsliv och akademi:

Det finns massor av förutfattade meningar från båda sidorna. De problem som finns från den akademiska sidan att acceptera industrin, ja det finns lika många problem från den industriella sidan att acceptera forskare.

En anställd svarar så här på samma fråga:

Ja det har funnits och det har varit mycket värre tidigare faktiskt. När jag kom från akademin då tyckte man att /.../ kommer man från akademin, då kommer man från lekstugan.

Samma anställd berättar vidare hur en grundare som är vd inte får samma förtroende från investerare: ”Inte alltid, men ofta så blir det en belastning och företaget har inte lika stort förtroende från investerarnas sida”. På frågan om varför en grundare har mindre förtroende bland investerare svarar den anställde att:

Därför att de har ju sina idéer, liksom, det är akademiska forskare ofta då och de vill styra på sitt sätt, de är så engagerade i företaget och släpper inte taget och de kanske inte tänker på samma sätt som utomstående som kommer in med andra kunskaper.

Det framkom i intervjuerna att det kan uppstå konflikter mellan de forskare som grundat företagen och de personer från industrin som ska driva dem. När forskare väljer att ta patent på en upptäckt och starta ett företag säljer de samtidigt sina rättigheter att fortsätta att bedriva forskning och publicera resultat kring den specifika upptäckten, såvida inte företaget ber dem att göra det. Problem uppstår när forskare, som kan ha forskat inom området i stora delar av sina yrkesverksamma liv, fortsätter att bedriva forskning som inkräktar på företagets verksamhetsområde. Inom Alpha brottas man med denna problematik. En av grundarna säger:

Vi grundare har ju ett avtal med Alpha om vad vi kan göra och så, vad gäller publikationer och så. Det där är lite känsligt område. Det är något man måste tänka på just när akademi och företag samverkar. Man har lite olika intressen och akademin har ju ett behov av publikationer och företaget kan ju ha ett behov av att det inte publiceras någonting.

Vd i Alpha säger:

Mycket av det som görs är inte enligt det som Alpha som bolag vill visa /.../. Man ska inte göra försök som man inte vill se resultaten på /.../. Annars får man spendera tid på att förklara saker helt i onödan. Där är det en diskussion just nu kan jag säga.

En av investerarrepresentanterna uttalar sig så här om problematiken kring grundarnas forskning:

När forskarna jobbar med sin forskning så är deras viktigaste produkt att publicera så mycket som möjligt och när man jobbar i ett bolag då vill man /.../, det man släpper ifrån sig till andra, det vill man ju göra i kontrollerade former och när man själv väljer att det är bäst ur affärs-mässig synvinkel och det gäller då att få de här forskarna att förstå att de här världarna är olika och kan finnas parallellt och att det faktiskt är för deras bästa också. En del har väldigt lätt att förstå det där, medan andra kräver lite mer pedagogik. Med en del hjälper det inte hur pedagogisk man än är.

En grundare säger också:

Vi forskare, vi lever i en kultur där man kan berätta, det är väldigt transparent. Allting ska föras fram, presenteras på konferenser och sådär. I företagsmiljö så är det ju genast tvärtom egentligen, då ska man hemlighålla, bygga upp kunskap som kapital internt /.../. Det är ett väldigt annorlunda tankesätt /.../. Men man får ju ha förståelse för varandra, det är de villkoren som gäller. För att kunna kommersialisera någonting så inser jag också att det måste vara så.

Samtliga intervjupersoner konstaterar att det finns skillnader mellan akademien och näringslivet och att detta kan skapa problem när dessa två sidor måste samverka. Samtidigt påpekar flera personer att dessa problem inte förekommer i alla företag och att kommunikation är viktigt för att underlätta samarbetet.

Från forskning till läkemedelsutveckling

De personer som varit med i företagen ända från starten vittnar om att verksamheten förändras mycket i ett visst skede. Under de första åren kretsar verksamheten kring forskning och resurserna är oftast minimala. Den av grundarna som är mest aktiv inom Alpha och som också sitter i företagets styrelse berättar att företaget var "väldigt primitivt" de första åren. Forskningen bedrevs i universitetets laboratorium och det fanns inga anställda. Denna forskning kring patentet pågår intensivt i några år fram tills man bestämmer vilken *candidate drug* som ska utvecklas till ett läkemedel. Forskningen avslutas aldrig helt, men blir mindre viktig efter att en *candidate drug* har valts. Vd i Beta säger att företagets *candidate drug* valdes kring 2007/2008 och att man därefter påbörjade ett utvecklingsprogram. För att kunna inleda utvecklingsarbetet krävs dock en hel del pengar. Det blir därför vid denna tidpunkt även viktigt att hitta investerare som vill finansiera projektet. Att verksamheten skiftar från forskning till läkemedelsutveckling går således hand i hand med finansieringen av företaget. Grundaren till Alpha berättar: "Omkring 2006 blev företaget mer etablerat då det fick mer resurser och kunde skaffa egna lokaler med laboratorium och några anställda". I Beta berättar en anställd som arbetat inom företaget sedan 2004 att det fram till 2007 kändes som att arbeta inom akademien, eftersom företaget huserade i universitetets lokaler och knappt hade några an-

ställda. När företaget fick egna lokaler och en extern vd rekryterades 2007 berättar den anställda att det skapades en känsla av att Beta var ett riktigt företag och man påbörjade utvecklingsarbetet (egen översättning): ”Det var då företaget verkligen fick den skjuts framåt som behövdes för att starta utvecklingsarbetet”.

Roller och arbetssätt

Företagen vi studerat kännetecknas av att de är små och har få anställda. Den brist på personal som samtliga vd:ar och anställda nämner leder till att de få personer som arbetar i företagen har flera olika arbetsuppgifter och fyller flera funktioner. Alla intervjupersoner har en formell roll och titel, till exempel CEO, VP Discovery, Head of Pharmacology eller Director of the board. Trots denna formella titel har vi förstått att alla arbetar även med andra saker, utöver de arbetsuppgifter som ingår i den formella titeln. En grundare säger så här om roller i företaget:

Organisationen är så liten, så jag tror inte att man kristalliserar roller lika tydligt som i en större verksamhet, där man behöver utkristalliserade roller. Här kan man komma in och ut från en roll, kan man säga, lättare.

Även investerarna och främst universitetets TTO är mycket involverade i företagen och har tät kontakt med både vd och anställda i företagen. En investerarrepresentant är dock medveten om att det kan vara problematiskt och säger:

Man får vara lite försiktig med hur man agerar så att inte jag går och pratar med hans [vd:s] anställda och säger vad de ska göra. Det blir ju inte bra. Man är tvungen att ha klart för sig vilka roller man har och att man spelar de rollerna på ett korrekt sätt, så att man inte kortsluter hela verksamheten.

Grundarnas roll i de företag vi studerat har förändrats över tid. När bolagen startas är grundarna mycket engagerade och aktiva i sina företag; dels på grund av att det inte finns pengar att anställa personal och dels för att de kan mycket om forskning. Dessutom äger de fortfarande en stor del av bolagen och har därför mer ansvar. När fler ägare sedan kommer in och verksamheten fokuserar allt mer på läkemedelsutveckling förändras grundarnas roll. I samtliga företag är grundarna mindre aktiva idag och har sin främsta roll inom styrelsen, även om vissa också bidrar med viss forskning. En av grundarna vi talat med uttrycker att det är ett problem att grundarnas engagemang minskar så mycket och snabbt och konstaterar att ”I början lever man för sitt projekt”, men att detta förändras då fler investerare träder in.

4.3 VD:S ROLL OCH UPPGIFTER

Alla investerarrepresentanter vi intervjuat poängterar åtskilliga gånger hur viktigt det är att det är rätt personer som driver bolagen för att de ska våga besluta om finansiering i dem. Investerarrepresentanten i Alpha säger till exempel att:

Det viktigaste över huvud taget är att hitta rätt människor till att driva sådana här projekt. Det finns de som kan göra guld av sand och de som kan göra sand av guld – och ofta går det snabbare att göra sand av guld.

Eftersom vd är den som driver utvecklingen i dessa företag blir denna person mycket viktig för företagen. Som tidigare nämnt är vd:s övergripande uppgift från ägarna att ta bolaget fram till en försäljning så snabbt och billigt som möjligt. För att lyckas med detta måste vd lösa en mängd mindre uppgifter, såväl externt som internt.

Uppgifter externt

Vd:s huvudsakliga externa uppgift är att marknadsföra företaget för att attrahera investerare som vill finansiera utvecklingsarbetet. Samtliga vd:ar vi talat med berättar att detta är en tidskrävande uppgift som ständigt pågår. Det är också en uppgift som blir viktigare ju längre företagen kommer i utvecklingen av sin substans. Innan läkemedelsutvecklingen påbörjas är det mycket svårt att hitta investerare, eftersom man inte har något färdigt förslag på en *candidate drug*. I detta skede är det dock inte heller lika avgörande att få finansiering, eftersom grundforskning inte kostar lika mycket som vidareutveckling. Alphas vd har varit upptagen med att söka nya investerare sedan han började i företaget hösten 2010 och detta har han bitvis upplevt som frustrerande då han inte kunnat vara såpass involverad i projektet som han vill vara. Inom Beta har vd också arbetat intensivt med investeringsfrågan de senaste åren och har nu hittat en investerare som vill finansiera projektet om studierna ger bra resultat.

Två sätt på vilka vd kan locka investerare är att skapa nätverk inom industrin och att publicera vetenskapliga artiklar om projektet. Nätverk kan till exempel skapas på branschmässor där företag och investerare möts och genom uppvaktning av enskilda riskkapitalbolag. Vd i Gamma har letat investerare under en längre period utan resultat och berättar att ägarna har en annan syn på hur sökarbetet ska genomföras. Vd säger att investerarna hävdar att man kan sälja projektet genom personliga kontakter i de stora läkemedelsbolagen, men är själv övertygad om att det endast är projektets meriter och potential som kan locka investerare, eftersom riskkapitalbolagen har professionella vetenskapsmän som bedömer företagens produkter. Gammas vd håller med om att marknadsföring av projektet är viktigt, men menar

att denna marknadsföring snarare ska bygga på företagets idé och de studier man gör än på vd själv. Han säger: ”Genom att göra bra vetenskap så öppnar man de här dörrarna till pengarna också, det är jag helt övertygad om”.

Investerare är intresserade av vetenskapliga publiceringar om ett företags grundidé när de beslutar om finansiering, eftersom läkemedelsutveckling måste baseras på forskning. Vd kan därför attrahera investerare genom publikationer skrivna antingen av någon i den egna organisationen eller av andra forskare. Vd i Gamma har genom en konferens träffat andra vetenskapsmän som forskar på Gammas område och inlett ett samarbete med dem, där de skriver och publicerar artiklar kring företagets produkt. Vd i Gamma säger:

Det är jättebra när någon annan publicerar hur himla bra vi är och vi själva inte behöver säga det /.../. Sådana publikationer – när de kommer – det kommer bli en skjuts framåt.

För att nå ut till andra forskare och till investerare i industrin krävs dock att vd har ett personligt nätverk och kan sprida kännedom om företagets idé och produkt. Därmed är det en fördel om vd har ett stort kontaktnät och är social och tycker om att presentera företaget inför nya människor.

Ytterligare en extern uppgift, utöver att attrahera investerare, som vd i ett av företagen lägger tid på är att arbeta politiskt för förändring av de lagar som reglerar läkemedelsutveckling i Sverige. Detta är ingen uppgift som vd uttryckligen fått av styrelsen, men vd:n anser att det finns brister i de svenska regelverken som behöver uppmärksammas för att för enkla läkemedelsutvecklingen och för att svenska FoU-företag ska kunna hävda sig internationellt.

Uppgifter internt

Utöver att söka investerare finns det ett antal uppgifter inom företaget som vd måste behärska för att driva företaget framåt. Dessa är att arbeta tillsammans med styrelsen, att driva utvecklingsarbetet samt att hantera och motivera företagets anställda. En mycket viktig uppgift för vd inom företaget är att vara styrelsens förlängda arm och driva företaget på det sätt ägarna önskar. Vd måste därför ha en bra kommunikation och kunna samarbeta med styrelsen. Vad investerarna framhöll som särskilt viktigt i intervjuerna är att vd informerar dem om vad som verkligen pågår i företaget, eftersom de själva inte kan ha full insyn i detta. Anledningen till betydelsen av detta är de stora summor pengar som investerarna riskerar i företagen. Ägarna investerar såklart pengar i företagen med förhoppningen att få avkastning på dessa pengar, men är också medvetna om att chanserna att lyckas är små. För dem är det

därför oerhört viktigt att bli informerade om vilka resultat företaget får i sina studier för att kunna besluta om de ska fortsätta investera pengar eller till och med lägga ner företaget. Att vd ger styrelsen korrekt och objektiv information i rätt tid är alltså avgörande för ägarna. Flera personer uttryckte i intervjuerna en tveksamhet inför grundares objektivitet och därmed lämplighet som vd. Angående detta säger Alphas vd:

Jag tror att det är ganska svårt för en uppfinnare att vara objektiv. Jag har jobbat med ganska många uppfinnare /.../ och väldigt många av dem var jättebra personer, men de kunde inte acceptera mentalt att det blev dåliga resultat /.../. Det finns forskare som jobbat femton, tjugo år med ett projekt och så läggs det ner /.../ och då är det väldigt svårt att acceptera det. Och driver man det då själv då kommer man aldrig göra det.

Vd:s andra viktiga interna uppgift är att vara involverad i det operativa arbetet och driva utvecklingsarbetet framåt. De begränsade resurserna i företagen gör att de inte har råd med en vd som endast arbetar med strategi och finansiering; vd måste också lägga en stor del av sin tid på själva projektet. Inom Beta har man till exempel anställt en konsult som projektledare, men denna person arbetar endast en till två dagar i veckan. Detta innebär att vd måste täcka upp som projektledare och ansvara för studierna när projektledarkonsulten inte finns på plats.

För att kunna arbeta operativt i projektet krävs att vd har stor kunskap om läkemedelsutveckling, vilket enligt intervjupersonerna är en mycket komplicerad och reglerad verksamhet. Alla intervjupersoner är överens om att forskning och utveckling av läkemedel är två vitt skilda verksamheter. En forskare och grundare säger: ”Vi grundare jobbar med grundforskning /.../ vi kan ju inte så mycket om läkemedelsutveckling”. En vd säger att ”man ska ha en person som har rätt erfarenhet, som vet vad det handlar om” och menar att den rätta erfarenheten är industriell erfarenhet. En investerarrepresentant säger: ”Man måste kunna läkemedelsutveckling, man måste kunna det som man gör på ett läkemedelsföretag. Det är inte forskning bara /.../”. På frågan om vad man måste ha för kunskaper för att driva läkemedelsutveckling nämns bland annat att känna till processen och de utvecklingssteg företaget måste gå igenom, att kunna regelverken kring läkemedelsutveckling samt att veta hur man skriver avtal med konsulter och CRO:s. Intervjupersonerna påtalade genomgående att vd måste förstå att branschen kräver att företagen drivs fram till försäljning så snabbt och så kostnadseffektivt som möjligt.

En tredje uppgift inom företaget som vd måste ägna tid åt är att leda företags anställda. Denna uppgift blir viktigare ju längre företaget kommer, eftersom personal anställs i huvudsak när grundforskningen är avklarad och läkemedelsutvecklingen påbörjas. Även om vd ofta gör mycket av det dagliga arbetet själv så finns det i ett senare skede ofta några an-

ställda i företaget som vd måste delegera arbete till för att få avlastning. Vd:s uppgift är alltså både att peka ut en riktning och leda arbetet och att själv vara med och driva arbetet i denna riktning. Betas vd menar att det är viktigt att han som vd förklarar ”vad vi gör och varför och vart vi är på väg” för att de anställda ska känna mening i det de gör och för att det är lättare att arbeta effektivt som en grupp om alla inom företaget drar åt samma håll. Samtidigt medger han att han slarvat med denna kommunikation den senaste tiden, eftersom han har haft så mycket att göra i projektet och inte riktigt hunnit med ledarrollen. Vd i Alpha pratar om motivation på ett liknande sätt och berättar hur viktigt det är med kommunikation i den situation med ett utdraget sökande efter investerare som Alpha just nu befinner sig. Vd menar att det viktigaste för att de anställda ska hålla modet uppe är att vara tydlig och informera om vad som händer: ”Alla vill ju veta och förstå varför saker händer”.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att vd i dessa företag har många olika roller. Flera personer säger i intervjuerna att vd inte har en renodlad vd-roll. En investerarepresentant säger: ”De här bolagen är ju ofta ganska små så det blir ju kanske ingen fullfjädrad vd /.../. Vd är mer en projektledare kan man säga”. Vd i Beta beskriver sitt arbete som uppdelat i tre roller. Den första beskrivs som vd-rollen och den är riktad främst gentemot ägarna och handlar om ”att driva företaget ekonomiskt”. Den andra rollen kallar vd:n för affärsområdesansvarig och är riktad mot potentiellt nya investerare och den tredje rollen är ”direkt i projektet”. Den tredje rollen innebär att vd tar en projektledarroll i företaget eftersom den konsult de anställt som ovan nämnt inte arbetar heltid. Om dessa olika roller säger vd så här:

Då är ju också risken att man är med och petar liksom i hela kedjan, som man kanske inte borde vara. Sen kan man försöka hålla isär, men det är ju inte helt vattentäta skott i en sådan här liten organisation. Det är ju en utmaning i det här lilla bolaget.

I Gamma säger en anställd såhär om vd:s arbete: ”Han gör allt och lite mer”. Även vd själv upplever att han har fler arbetsuppgifter än han egentligen hinner med och säger: ”Det finns en administrativ person här och det är vd”. Alphas vd menar också att det är svårt att hinna med allt som ingår i rollen som vd.

5. ANALYS

I denna del analyserar vi våra empiriska resultat med hjälp av det teoretiska ramverk vi presenterade i avsnitt 2. Vi beskriver varför kompetens, legitimitet och ägarkontroll är viktiga aspekter för att besvara vår frågeställning "Hur resonerar anställda, vd, investerare och grundare i entreprenörsföretag kring valet av vd?" och delfrågorna "Vilka faktorer är viktiga i valet av vd?" och "Varför rekryteras en extern vd?"

5.1 KOMPETENS

Ett återkommande tema i intervjuerna med både anställda, vd, investerare och grundare är att företagens karaktär och verksamhet skiftar över tid. När företagen startas utförs forskning i syfte att hitta och välja ut en lämplig substans, *candidate drug*, att sedan utveckla. När utvecklingsfasen påbörjas förändras verksamheten och det uppstår behov av nya kompetenser hos vd. Salomo m.fl. (2008) förklarar med hjälp av en modell hur behov av funktionsspecifika färdigheter hos ledaren förändras när ett företag når en ny utvecklingsfas. De företag vi studerar når aldrig så långt som till en marknadsintroduktion och därmed exploatering av sitt nya läkemedel i form av försäljning, utan vid det laget har projektet och rättigheterna sålts till ett större läkemedelsbolag. Därmed når de aldrig de senare faserna i modellen och vi har därför modifierat denna, se *figur 3*. Vi har delat in företagens utveckling i fas noll och ett. Fas ett avslutas då försäljningen till ett större läkemedelsbolag sker. Nedan illustreras och beskrivs vår omarbetade figur.

Teknologiskt ledarskap	Marknadsföringsledarskap	Finansiellt ledarskap		
Skapa patent Fokus på forskning kring patentet	Mot universitetets TTO och en eventuell extern vd	Säkra initial investering från universitetets TTO Uppskatta framtida kapitalbehov och söka information om investerare	Fas 0: Grundforskning	Utforskning
Formulera koncept, beslut om vilka studier som bör genomföras Utveckla substans Kontraktera konsulter, outsourcea provningar till CRO:s	Presentera projektet för investerare och potentiella köpare Synas på konferenser och i vetenskapliga tidskrifter Skapa nätverk	Hantera ekonomin och styrelsen Söka information om investerare Säkra stegvisa investeringar	Fas 1: Utveckling av <i>candidate drug</i>	
Försäljning			Fas 2: Vidare utveckling och marknadsintroduktion i större läkemedelsbolag	Exploatering

Figur 3: Figuren visar hur behovet av funktionsspecifik kompetens inom tre områden förändras över två faser.

Vår figur visar, i enlighet med den ursprungliga modellen, att fokus under fas noll ligger på teknologin. I de företag vi studerat är verksamheten nästan uteslutande koncentrerad till forsk-

ning och den bedrivs oftast på universitetet där forskarna har sina tjänster. Verksamheten och arbetssättet liknar den akademiska forskningens och inte ett traditionellt företags. Kontakt med universitetets TTO etableras och potentiella externa vd:ar kontaktas, men i övrigt sker ingen aktiv marknadsföring. Sökandet efter fler investerare påbörjas, men tar ordentlig fart först när forskningsfasen håller på att avslutas, eftersom utvecklingsarbete är mycket dyrare än forskning och det är lättare att attrahera investerare till fas ett. Flera av de intervjupersoner som uttalat sig om vd-rollen menar att en extern vd är att föredra i FoU-företag, men att det kan fungera med en grundare som vd under de första åren. Detta menar de beror på att den forskning som genomförs i vad vi kallar fas noll är sådan som grundare behärskar och att resterande funktioner kan skötas av investerarna.

När företaget har valt den *candidate drug* som ska utgöra företagets produkt och har lyckats attrahera investerare går det in i en ny fas; verksamheten skiftar från forskning till läkemedelsutveckling och intervjupersonerna intygar att detta innebär en stor förändring av verksamheten. Även om fokus i fas ett fortfarande ligger på teknologiskt ledarskap krävs andra färdigheter hos vd; inom alla tre företag menar man att det då blir absolut nödvändigt med en vd som har erfarenhet av läkemedelsutveckling. En grundare som forskat inom akademien i hela sitt yrkesverksamma liv har av naturliga skäl ingen erfarenhet av läkemedelsutveckling, då detta bedrivs av företag i industrin. Samtidigt framhåller flera personer att såväl praktisk kunskap om ekonomi och hur man hanterar ägare och investerare som förmåga att synliggöra företaget och skapa nätverk är mycket viktigt hos vd. Dessa kvalifikationer anses en extern person besitta i högre grad än en grundare, då den externa ledaren ofta har en bakgrund i näringslivet.

Även Fried m.fl. (2006) beskriver hur vd-rollen och den efterfrågade kompetensen i entreprenörsföretag förändras i olika faser. De diskuterar dock inte funktionsspecifik kompetens, utan den sociala kompetensen att kunna balansera utmaningen att arbeta både operativt och som ledare. Utöver att arbeta operativt på samma nivå som övriga anställda måste vd i företagen vara en ledare som fattar strategiska beslut, hanterar ägare och styrelsen samt motiverar och delegerar arbete till de anställda. Enligt Fried m.fl. är den operativa rollen viktigare i tidigare skeden av företagets utveckling, men ju längre företaget kommer desto mer avgörande blir det att vd fokuserar på rollen som ledare. Detta resonemang överensstämmer med den empiri vi samlat in. I alla tre fallföretag beskriver anställda och vd att verksamheten är riktad inåt i den inledande forskningsfasen, som vi kallar fas noll. Vd har inte en tydlig ledarroll, utan arbetar till stor del tillsammans med eventuella övriga anställda med forskning om substansen. När fas ett och utvecklingsarbetet påbörjas förflyttas såväl verksamhetens som

vd:s fokus utåt. Sökandet efter investerare intensifieras och vd lägger allt mer tid på externa uppgifter och strategisk planering tillsammans med styrelsen. För att hinna med det externa arbetet delegerar vd i fallföretagen operativt arbete till de anställda. Följaktligen blir det vid denna tidpunkt viktigt att vd kan agera som en ledare gentemot de anställda och är uppmärksam på att den kommunikation som tidigare skedde automatiskt upprätthålls. I företagen vi studerat skiftar vd:s roll förvisso från att vara operativ till att bli mer strategisk, men den balans som Fried m.fl. betonar verkar svår att hantera; alla vd:ar menar att det är svårt att få tiden att räcka till i fas ett och att vissa uppgifter, såsom kommunikation till de anställda, blir lidande.

Även om vd i fallföretagen har svårt att hinna med både den operativa och den strategiska rollen fullt ut så har de på grund av sin näringslivsbakgrund erfarenhet av ledaruppgifter och till exempel större insyn i hur styrelsearbete går till. En vd som kommer från akademien och som varken har erfarenhet av att hantera styrelse och investerare eller av att fatta strategiska beslut saknar denna kompetens och tenderar enligt flera intervjupersoner att fokusera på det operativa forskningsarbetet. Detta medför att ledarrollen blir lidande och balansen mellan det operativa och det strategiska arbetet ännu mer skev. En extern vd föredras således för att dess egenskapsmässiga kompetens antas vara större än en grundares.

Den tredje formen av kompetens som vi beskriver i teoriavsnittet – kognitiv kompetens – är också mycket viktig för företagen. Som framgår av empirin förutsätter alla aktörer i företagen att vd har en förståelse för hur läkemedelsbranschen fungerar och kunskap om de studier som företaget måste göra för att nå fram till sitt mål om en försäljning. Denna kunskap om branschen följer naturligt av erfarenhet av läkemedelsutveckling och således av hög funktionsspecifik och social kompetens.

Av analysen ovan drar vi slutsatsen att det sker en stor förändring i verksamheten när företagen påbörjar läkemedelsutvecklingen och därmed går från fas noll till fas ett. Den teknologiska kompetens som efterfrågas hos vd skiftar då från kunskap om forskning till kunskap om utveckling av läkemedel. Den funktionsspecifika kompetensen inom marknadsföring och finansiering av bolaget blir samtidigt allt viktigare vid denna tidpunkt. Även den sociala kompetensen att vara en strategisk ledare som utöver projektet även fokuserar på företags omgivning blir kritisk. I takt med att verksamhetens fokus förflyttas utåt blir även vd:s kognitiva kompetens viktigare. För att bedriva läkemedelsutveckling måste vd ha en förståelse för den komplexa omgivning som branschen utgör. Av detta resonemang följer att externa vd:ar föredras, eftersom de – till skillnad från grundare – bedöms ha den vidgade kompetensen som krävs i den nya fasen. Denna förklaring till hur personer inom entreprenörsföretag i *life*

science-branschen resonerar kring valet av en vd, som ofta är extern, är dock enligt vår uppfattning inte komplett; i de företag vi studerat har vi fått ett intryck av att det finns en annan faktor som är viktig och att det finns en förutfattad mening om att en extern vd är bättre än en grundare som är vd, oavsett vilken kompetens och erfarenhet grundaren har. Detta handlar nästa delanalys om.

5.2 LEGITIMITET

Intervjupersonerna framhåller att legitimitet är avgörande för att skapa förtroende hos potentiella nya investerare och därmed oundgängligt för företagets fortlevnad. Legitimitet erhålls genom att framstå som ”ett riktigt företag” och i detta ingår att ha en vd med passande bakgrund. Ledarens kompetens och kontaktnät samt egna och externa vetenskapliga publiceringar om företagets substans är andra exempel på hur företagen kan uppnå legitimitet. Följaktligen är det viktigt att välja en vd som kan bidra till företagets legitimering.

Enligt Zimmerman och Zeitz (2002) kan legitimitet skapas genom att företaget ändrar den egna organisationen eller påverkar omgivningen. Två av samma författares fyra strategier för legitimering – anpassning och manipulation – används i de företag vi studerat och dessa tillhör dessutom varsitt legitimitetsskapande sätt. Därutöver ingår de i varsin av de grundläggande formerna av legitimitetsskapande: konformativ och strategisk (Suchman 1995; Tornikoski&Newbert 2007). Anpassningslegitimering åstadkoms i fallföretagen genom att dessa medvetet följer institutionaliserade normer om hur företag ska se ut, närmare bestämt genom att anställa en vd med rätt kompetens och som inte är en grundare ur den akademiska världen. Strategisk legitimering åstadkoms i företagen genom handlingar som får omvärlden att anse att organisationen är trovärdig. Vetenskapliga publiceringar, lobbying för ändrat regelverk om läkemedelsutveckling samt vd:s nätverksskapande är exempel på sådana handlingar. Framför allt vd:s externa kontakter betonades i intervjuerna, vilket överensstämmer med Kuratkos och Browns (2010) påstående om betydelsen av vd:s nätverk för strategisk legitimitet. Tornikoski och Newbert (2007) menar att strategisk legitimitet är viktigare än konformativ legitimitet för att ett entreprenörsföretag ska överleva, men betonar också vikten av att kombinera båda sorterna. Vår undersökning bekräftar behovet av båda sorternas legitimitet; det påtalas i flera intervjuer att vd måste inneha rätt passiva egenskaper, men även aktivt handla för att manipulera externa intressenter.

Så länge företaget bedriver grundforskning är behovet av legitimitet begränsat. Likt kompetensen förändras dock detta behov när företaget går in i fas ett och behöver kapital för läkemedelsstudier. Det långsiktiga målet att nå fas två och sälja företaget kräver också alltmer

trovärdighet från potentiella köpare i takt med läkemedelsutvecklingens framsteg. Entreprenörsföretagen i *life science*-branschen har skäl att anställa externa vd:ar senast i fas ett, eftersom de kan uppfylla och påverka båda sorternas legitimitet, medan en grundare på grund av förutfattade meningar om akademiker inte har samma möjlighet att tillskrivas anpassningslegitimitet. Därutöver har en person med bakgrund i näringslivet av naturliga skäl fler kontakter i denna sfär.

Vi menar att det krävs grundläggande konformativ legitimitet för att en vd ska ges utrymme och möjlighet att utöva strategisk legitimering och därför kan en grundare aldrig uppnå samma legitimitet som en extern vd. Det framgår ur intervjuerna att en grundare kan syssla med så kallade manipulativa handlingar, dock endast i företagets begynnelse. När fas ett nås och intensifierad kontakt med omvärlden inleds menar intervjupersonerna att en extern vd fordras just på grund av dennes automatiska anpassningslegitimitet. Detta överensstämmer med Kuratkos och Browns (2010) konstaterande att anpassningslegitimitet banar väg för strategisk legitimitet. Emellertid motsvarar vår tolkning inte Zimmermans och Zeitz (2002) åsikt; likt dem betraktar vi förvisso legitimitet som en process, men i motsats till dem säger vi inte att våra företag kan välja den strategi som passar bäst utifrån miljön, utan att anpassningslegitimering krävs för att kunna arbeta för strategisk legitimitet.

Sammanfattningsvis förefaller legitimitet vara en avgörande faktor för entreprenörsföretags framgång samt en faktor som till stor del kan påverkas av vd, åtminstone i fas ett (se figur 3). En extern vd kan skapa legitimitet för FoU-företag genom en kombination av konformativ och strategisk legitimitet, vilken innebär såväl intern anpassning som påverkan på den externa miljön.

5.3 ÄGARKONTROLL

Den tredje faktorn som har betydelse vid valet av vd är ägarkontroll, vilket är kopplat till bolagsstyrning. Detta kontrollproblem leder ofta till att en extern vd väljs, eftersom investerarna dels är medvetna om att det kan finnas en intressekonflikt med grundare och dels inte litar på grundarnas förmåga att alltid agera i investerarnas intressen. Ägande och ledning är separerade i FoU-företag, men investerarna är mycket aktiva ägare och har en tät kontakt med företagen. Trots detta uppstår principal-agentproblematik.

Som framgår av empirin kan problem uppstå när grundare fortsätter att bedriva forskning på företagets område och sedan publicerar denna forskning. Företagen kan i värsta fall skadas om känslig information kring patent och teknologi läcker ut, men kan också förlora dyrbar patenttid på att behöva förklara oväntade forskningsresultat som de inte är intresserade

av att visa för omvärlden. För de som investerat pengar i företagen blir det därmed viktigt att kontrollera att grundarna inte agerar på ett sätt som kan skada företaget. Ett sätt på vilket investerarna försöker kontrollera detta är aktieägaravtal, men i de fall då grundare bryter mot dessa står investerarna tämligen hjälplösa. Det intressanta i denna situation är att grundare, som i sin egenskap av delägare borde ha ett intresse av att företaget ska lyckas, agerar på ett sätt som kan skada företaget. Grundare till FoU-företag borde i egenskap av ägare inneha en principalroll, men det sätt som vissa grundare agerar på liknar mer en agents.

Att det finns ägare som uppträder som en agent komplicerar och begränsar möjligheterna att analysera situationen med hjälp av agentteori. Vi anser dock att antagandet om en nyttomaximerande *homo economicus* och Mecklings och Jensens (1976) resonemang om agentteori och agentkostnader ändå kan bidra till att förklara vissa grundares agerande. Författarna skriver om grundare som leder sina företag, men vi menar att det går att applicera även på grundare som inte är chefer i sina företag, då det väsentliga är att grundaren handlar som en agent. Investerarna har ingen möjlighet att ständigt kontrollera exakt vad grundarna gör och vad de forskar kring, på samma sätt som ägare till stora företag inte kan ha full insyn i vad ledningen för företaget gör hela tiden.

Som vi skrev i teoriavsnittet så menar Meckling och Jensen att en person som äger hundra procent av sitt företag agerar på ett sätt som maximerar företagets nytta. När personen säljer en del av sitt ägande i företaget väljer denne dock att maximera sin egen personliga nytta, eftersom någon annan får bära delar av kostnaden för denna nyttoförlust. I de företag vi studerat tvingas grundare mycket tidigt att sälja stora delar av sina företag, eftersom de inte har kapital att driva dem själva. När fler investerare kommer in späds grundarnas ägarandelar ut, vilket leder till att de nya investerarna får stå för de största delarna av kostnaden om grundarna fortsätter med forskning och publicering som skadar företaget. Detta är ett tydligt exempel på att det finns ett *moral hazard*-problem även i svenska FoU-företag, i enlighet med vad Macho-Stadler m.fl (2008) beskriver för motsvarande amerikanska företag. Lärarundantaget medför att svenska FoU-företag grundas av forskarnas fria vilja och problemet med *moral hazard* borde därför vara mindre än i amerikanska företag, där forskarna tvingas rapportera forskningsresultat. Vår analys visar dock att problemet faktiskt förekommer samt att ju mindre grundarnas ägarandel blir, desto större blir risken för ett *moral hazard*-problem. Grundarnas motiv att prioritera sina forskarkarriärer blir därigenom allt starkare, eftersom någon annan står för stora delar av kostnaden om detta skadar företaget. I de företag vi studerat är ägarna medvetna om att detta kan bli ett stort problem och har därför detta i åtanke när de tillsätter vd. Trots att grundarnas lojalitet gentemot företaget skulle kunna öka om de

gjorde uppehåll i sina forskarkarriärer och tog vd-rollen i sina företag så anser investerarna att det finns en osäkerhet kring grundarnas intressen som inte finns med en extern person. Detta bidrar till investerarnas åsikt om att en grundare ofta är olämplig som vd.

Det finns även ett andra exempel på kontrollproblem mellan ägare och vd i FoU-företag. I empiridelen beskriver vi att få av dessa företag lyckas och att ägarna till företagen måste vara beredda på att företagen kan behöva läggas ned trots att de investerat mångmiljonbelopp i dem. Det är av yttersta vikt att endast satsa pengar i de företag som har potential att lyckas och att de företag vars studier visar dåliga resultat läggs ned så fort som möjligt. Då vd är den person med störst insyn i hur projektet utvecklas är det helt avgörande för ägarna att kunna lita på att vd agerar med deras bästa för ögonen och meddelar styrelsen om studierna visar dåliga resultat. Kuratko och Brown (2010) beskriver att forskare som startar företag har svårt att vara kritiska till sin egen idé och detta är något som de investerare vi intervjuat menar är ett stort problem med grundare som vd:ar. Flera personer säger i intervjuerna att man inte litar på grundarnas förmåga att företräda investerarna, eftersom de kan ha svårt att acceptera att den forskning som de lagt tiotals år på inte kan omvandlas till ett nytt läkemedel. Detta är investerarna medvetna om och det är ytterligare en orsak till varför de väljer en extern vd.

Analysen ovan visar att ägarnas kontroll över företagen och vd är mycket viktig och att det finns flera potentiella problem kopplade till bolagsstyrning med en grundare som vd, vilket medför att externa personer föredras. Ägarkontroll är den tredje och sista faktorn som vi observerat att man inom företagen tar hänsyn till vid valet av vd i entreprenörsföretag i *life science*-branschen.

6. SLUTSATS

I följande avsnitt sammanfattar vi våra resultat och beskriver hur vd i entreprenörsföretag bidrar till framgång. Vi förklarar dessutom hur de olika analysdelarna hänger samman. Slutligen diskuterar vi hur våra resultat förhåller sig till tidigare forskning.

Den övergripande frågeställning och de underfrågor som uppsatsen sökt besvara är följande:

Hur resonerar anställda, vd, investerare och grundare i entreprenörsföretag kring valet av vd?

Vilka faktorer är viktiga i valet av vd?

Varför rekryteras en extern vd?

Vi har funnit att personer inom våra fallföretag anser tre faktorer vara av särskild vikt för valet av vem som ska vara vd. Dessa områden berör tre teoriområden centrala för entreprenörsföretag: kompetens, legitimitet och ägarkontroll.

Den första faktorn som är viktig vid valet av vd är kompetens. Företagen genomgår två huvudsakliga faser innan de förhoppningsvis säljs och i dessa två faser behövs olika sorters kompetens hos vd. Under fas noll är kompetens inom teknologi avgörande för företagets utveckling, då verksamheten handlar nästan uteslutande om forskning kring den grundläggande idén. Kompetens inom marknadsföring och finansiering är inte lika kritisk. I fas ett däremot blir finansieringsfrågan och marknadsföringen av företaget allt mer viktiga och det behövs då en vd med kompetens inom dessa områden. Samtidigt förändras behovet av kompetens inom teknologi då kunskap om läkemedelsutveckling blir viktigare än kunskap om grundforskning. I fas ett blir även betydelsen av att ha en vd som kan arbeta såväl operativt som med strategiskt ledarskap allt större.

En extern vd anses i högre grad än en grundare kunna uppfylla de krav som ställs på kompetens, särskilt i fas ett. Detta beror på att verksamheten skiftar från grundforskning, som liknar akademisk forskning, till läkemedelsutveckling och att en extern vd från industrin har erfarenhet av den senare. En person från näringslivet antas även vara bättre på att hantera företagets ekonomi och finansiering.

I vår studie framkom också att legitimitet är viktigt för att FoU-företag ska få förtroende från potentiella investerare. Liksom kompetens blir denna faktor viktigare när företagen når fas ett, eftersom sökandet efter investerare intensifieras. Företagen skapar legitimitet både genom intern anpassning och manipulering av den sociala kontexten. Konformativ legitimering banar väg för den betydelsefulla strategiska legitimeringen och åstadkoms genom att

verka vara ett ”riktigt” företag, främst genom att anställa en vd med rätt erfarenhet. Denna vd kan sedan skapa strategisk legitimitet genom att vara handlingskraftig och ha inflytande på externa aktörer.

Behovet av legitimitet utgör ett andra skäl till varför en extern vd anställs, eftersom en vd som grundat företaget och kommer från akademien ofta möts av fördomar från industrin och inte tillskrivs samma anpassningslegitimitet. I takt med att legitimitetsbehovet ökar blir motiven för att anställa en extern vd allt starkare.

Slutligen finns i dessa företag ett kontrollproblem som är viktigt att ha i åtanke vid tillsättandet av en vd. Detta problem uppstår eftersom investerarna inte leder företaget, vilket leder till ett principal-agentförhållande där ägande och ledning är separerade. Investerare i *life science*-företag satsar mycket stora summor pengar i företagen, men har svårt att ha full insyn i allt som pågår i dem. Investerare måste därför lita på att vd agerar i deras intressen och inte på ett sätt som skadar företaget.

Det finns två förklaringar till varför grundare ofta inte bedöms kunna förvalta företaget i enlighet med investerarnas önskemål och således varför externa vd:ar föredras. För det första betvivlar investerare en grundares lojalitet gentemot företaget. Grundare till företag har ett intresse av att företaget ska lyckas, men också av att fortsätta sina forskarkarriärer. Denna intressekonflikt är investerare medvetna om och det medför att grundares engagemang i företaget blir problematiskt. Även om grundare faktiskt inte agerar på ett sätt som äventyrar företaget finns en medvetenhet om risken för detta hos investerare och en extern vd anses därför vara lättare att hantera. Denna intressekonflikt ökar och blir svårare att kontrollera i takt med att fler investerare kommer in och grundarnas ägarandelar minskar. För det andra betvivlar investerarna grundarnas förmåga att bedöma projektet på det objektiva sätt som är viktigt för dem. Grundare bedöms ha svårt att utvärdera sin egen idé kritiskt, vilket kan leda till att investerarna får felaktig information om företagets situation och fortsätter finansiera projektet trots att det inte har förutsättningar att lyckas.

Hur man resonerar kring vd-posten i entreprenörsföretag förefaller följaktligen vara en sammanvägning av de tre faktorerna kompetens, legitimitet och ägarkontroll. Olika faktorer framhölls olika starkt i de tre fallföretagen, men i samtliga fördes ett resonemang kring varför dessa tre är betydande i valet av vd och därmed för företagets framgång. Det vi också visat i analysen är att dessa faktorer blir allt mer viktigt ju mer företagen utvecklas och ju mer pengar som investeras i företagen. Övergången till det skede vi valt att kalla fas ett utgör en brytpunkt för FoU-företag i och med att det då blir svårare att driva verksamheten vidare utan tillräcklig kompetens, legitimitet och ägarkontroll. Utan dessa går det varken att attrahera

investerarare eller att driva företagen framåt i investerarnas intresse, vilket visar att vd är oundgänglig. Således bekräftar våra resultat ledarens betydelse för entreprenörsföretag.

Att dessa tre faktorer är viktiga för företagen leder till att en extern person snarare än en grundare anses lämplig som vd. Vi vill emellertid påpeka det faktum att det finns *life science*-företag där grundaren innehar vd-rollen även i fas ett. Vissa företag grundas av forskare med en bred kompetens och såpass stor hängivenhet att de är beredda att släppa sina forskarkarriärer. I sådana fall finns säkert förutsättningar för att grundaren ska bli en framgångsrik vd i företaget. Vi menar dock att det är avgörande för företagets utveckling att den vd som väljs uppfyller samtliga krav som ställs på kompetens, legitimitetsskapande och lojalitet med företaget.

De teorier vi använt i analysen förklarar inte helt den empiri vi samlat in. Entreprenörskapslitteraturen beskriver i regel företag vars produkter eller tjänster tidigt introduceras på marknaden. Att det tar så lång tid för FoU-företag att utveckla sina produkter gör att många entreprenörskapsteorier om olika utvecklingsfaser inte lyckas beskriva vad som sker i dessa företag. I analysdelen som handlar om kompetens hos vd kunde vi använda delar av teorin, men fick omarbete modellen för att kunna beskriva de faser företagen går igenom och vad som sker i respektive fas. Störst skillnad mellan existerande teori och vår empiri återfinns dock i den sista delanalysen som behandlar ägarkontroll och bolagsstyrning. Teorier om bolagsstyrning beskriver förhållandet mellan ägare och företagsledare i stora företag. I de företag vi studerat finns dock även grundare som i likhet med en företagsledning kan behöva kontrolleras och vi har därmed visat att kontrollproblem kan uppstå även i små företag samt att grundare kan skapa principal-agentproblematik.

7. DISKUSSION

I denna avslutande del resonerar vi kring de följder vår slutsats får. Vi visar att beslutet om vem som ska vara vd påverkar det egna företaget samt även kan få effekter utanför det egna företaget.

Vi har i denna uppsats visat att det finns tre primära faktorer som är viktiga vid valet av en vd i entreprenörsföretag. Att dessa tre faktorer – kompetens, legitimitet och ägarkontroll – är viktiga leder ofta till att en extern vd rekryteras. Alternativet till en extern vd är att grundaren tar vd-rollen, vilket sker i många entreprenörsföretag. I de företag vi studerat har dock flera skäl förts fram till varför en grundare inte bör ta denna roll. Att grundare inte utses till vd:ar leder inte sällan till att de avslutar sin operativa aktivitet i företagen och istället tar plats i styrelserna. I de företag vi studerat fick vi indikationer på att några grundare känner att de tappat sitt engagemang och sin anknytning till företagen. Deras aktier i företaget blir på ett tidigt stadium utspädda och den forskning de till en början bidragit med tas över av konsulter och CRO:s. Enligt flera forskare är dock sannolikheten att bli framgångsrik större för företag som lyckas involvera grundarna (Aghion m.fl. 2008; Etzkowitz 2002; Zucker m.fl. 1998), varför dessa inte bör uteslutas ur företagen helt och hållet. Vi menar att det i en större utsträckning bör skapas en dialog med grundarna om hur deras engagemang och lojalitet till företagen ska säkras.

Grundare av FoU-företag som tillåts ta vd-rollen och som lyckas driva företaget fram till en försäljning kan möjligtvis på lång sikt påverka de normer och fördomar om forskare som råder idag. Detta skulle inte förändra det faktum att legitimitet är en viktig framgångsfaktor för entreprenörsföretag, men det skulle kunna påverka uppfattningen att det krävs en extern vd för att uppnå legitimitet. Ett annat sätt att säkra grundares engagemang i FoU-företag är att involvera dem finansiellt. Exempelvis kan grundare ges möjligheten att investera eget kapital i företagen och på så sätt öka sin ägarandel. En annan möjlighet för att involvera grundare finansiellt för att säkra deras lojalitet är att i en större utsträckning erbjuda dem optioner i företaget.

De företag som misslyckas med att involvera grundare försämrar inte bara de egna chanserna att nå fram till en försäljning, utan kan också skapa ett missnöje i forskarvärlden som leder till att färre företag startas i framtiden. Grundarnas engagemang och tillfredsställelse med hur deras företag utvecklas utgör således en viktig nyckel för att lyckas kommersialisera svensk forskning och bidra till ett ökat entreprenörskap i Sverige.

Vi är medvetna om att vi baserar våra slutsatser och vårt resonemang på observationer från endast tre företag i en och samma bransch och inser att en djupare undersökning krävs för att generalisera kring de faktorer som ligger till grund för valet av vd, varför en extern vd rekryteras och kring hur vårt resultat påverkar företagen och entreprenörskap generellt. Vi finner emellertid våra resultat intressanta och menar att slutsatsen reser nya frågor som vidare forskning kan besvara. Vi skulle gärna se vidare forskning om hur man resonerar i företag där man anställt en grundare som vd, men även om hur man generellt ska säkra grundarnas engagemang i företagen de startar.

Denna uppsats handlar om vd i entreprenörsföretag och i inledningen belyser vi entreprenörskapets betydelse för Sverige. Något vi reflekterat kring under arbetets gång är dock om dessa FoU-företag verkligen bidrar till ett ökat entreprenörskap, eftersom de har som mål att sälja företagen på ett tidigt stadium. Om entreprenörskap definieras som grundandet av nya företag så bidrar många FoU-företag följaktligen inte till ett ökat entreprenörskap. Definieras entreprenörskap däremot som exploatering av innovationer spelar det ingen roll om detta sker i ett nytt eller i ett befintligt företag. I uppsatsen har vi använt den senare definitionen och vi menar därför att FoU-företagen på ett tydligt sätt bidrar till ett ökat entreprenörskap och att de därmed är viktiga för den svenska ekonomins tillväxt och välbefinnande. Utöver företagets betydelse för svensk ekonomi menar vi även att grundandet av FoU-företag är en angelägenhet för människor i hela världen. En tidigare rektor för ett av Sveriges universitet har gjort sig känd för ett uttalande som belyser hur viktiga dessa företag är, här återberättat av en investerarrepresentant som vi intervjuat: ”Det är oetiskt att inte kommersialisera upptäckter som kan vara till gagn för mänskligheten”.

REFERENSER

- Acs, Z.J., Audretsch, D.B., Braunerhjelm, P. & Carlsson, B. (2004), "The Missing Link: The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth", *CEPR Discussion Papers*: 4783
- Aghion, P., Dewatripont, M. & Stein, J.C. (2008), "Academic Freedom, Private-Sector Focus, and the Process of Innovation", *RAND Journal of Economics*, 39(3)
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (andra upplagan). Lund: Studentlitteratur
- Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Aspelund, A., Berg-Utby, T. & Skjevdal, R. (2005), "Initial Resources' Influence on New Venture Survival: A Longitudinal Study of Technology-Based Firms", *Technovation*, 25(11)
- Audretsch, D.B. (2007), "Small- and Medium-Sized Enterprises. From Small Business Promotion to Creating an Entrepreneurial Society", *CESifo Forum*, 8(2)
- Bains, W. (2007), "When Should You Fire the Founder?", *Journal of Commerical Biotechnology*, 13(3)
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1)
- Bates, T. (2005), "Analysis of Young, Small Firms that Have Closed: Delineating Successful From Unsuccessful Closures", *Journal of Business Venturing*, 20(3)
- Baumol, W.J. (1968), "Entrepreneurship in Economic Theory", *American Economic Review*, 58(2)
- Berle, A.A. & Means, G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan
- Bird, B. (1995), "Toward a Theory of Entrepreneurial Competency", i Katz, J.A., Brockhaus, R.H. (red.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* (andra upplagan). Greenwich, Connecticut: JAI Press
- Björkegren, D. (1986), *Företagsledarutbildning: En fallstudie*. Stockholm: EFI
- Blair, M.M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington D.C.: Brookings Institution
- Braunerhjelm, P., Svensson, P. & Westin, F. (2003), "Akademiskt entreprenörskap – den svaga länken i de svenska innovationssystemen?", *Ekonomisk Debatt*, 31(3)
- Brüderl, J. & Schüssler, R. (1990), "Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence", *Administrative Science Quarterly*, 35(3)
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (1992), "Survival Chances of Newly Founded Business Organizations", *American Sociological Review*, 57(2)
- Bryman, A. & Bell, E. (2007), *Business Research Methods* (andra upplagan). Oxford: Oxford University Press
- Caves, R.E. (1998), "Industrial Organization and New Findings on the Turnover and Mobility of Firms", *Journal of Economic Literature*, 36(4)
- Clarke, T. (2004), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. London: Routledge
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J. & Woo, C.Y. (1994), "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, 9(5)
- Delamare Le Deist, F. & Winterton, J. (2005), "What is Competence?", *Human Resource Development International*, 8(1)

- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48(2)
- DiMaggio, P. & Powell, W.W. (1991), "Introduction", i DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press
- Ds 2007:37, *Sveriges företagande och konkurrenskraft. Internationell benchmarking*. Regeringskansliet, Näringsdepartementet Stockholm: Fritzes
- Elmér, R., 2010, "Gapet mellan forskning och näringsliv måste överbryggas", *Sydsvenskan*. Tillgänglig online: <http://www.sydsvenskan.se/opinion/article876158/rdquoGapet-mellan-forskning-och-naringsliv-maste-overbryggasrdquo.html> [2011-03-15]
- Etzkowitz, H. (2002), *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. London: Routledge Press
- Eurostat (2010), *Science, Technology and Innovation in Europe*. Luxemburg: Publications Office of the European Union
- Falck, C. (2009), "Läraryrket och upphovsrätt", *Universitetsläraren*, 5-09
- Ferrier, W.J. (2001), "Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness", *Academy of Management Journal*, 44(4)
- Freeman, J., Carroll, G.R. & Hannan, M.T. (1983), "The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates", *American Sociological Review*, 48(5)
- Fried, V.H., Bruton, G.D. & Kern, D. (2006), "The Entrepreneurial CEO as 'Coach/Player'", *Journal of Private Equity*, 9(3)
- Gartner, W.B., Starr, J.A. & Bhat, S. (1999), "Predicting New Venture Survival: An Analysis of 'Anatomy of a Start-Up'", *Journal of Business Venturing*, 14(2)
- Guvå, G. (2003), *Grundad teori – ett teorigenererande forskningsperspektiv*. Stockholm: Liber
- Hand, J.H., Lloyd, W.P. & Rogow, R.B. (1982), "Agency Relationships in the Close Corporation", *Financial Management*, 11(1)
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82(5)
- Hansson, Å. (2008), *Skatter, entreprenörskap och nyföretagande*. Underlagsrapport nr 12 till Globaliseringsrådet. Nationalekonomiska institutionen, Lunds universitet och Köpenhamns universitet.
- Hellmann, T. & Puri, M. (2002), "Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence", *The Journal of Finance*, 57(1)
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Holmquist, C. (2009), Föreläsning: *Entreprenörskap*. Stockholm: Centrum för entreprenörskap och affärsskapande, Handelshögskolan i Stockholm [2009-11-02]
- Holmström, B. (1979), "Moral Hazard and Observability", *The Bell Journal of Economics*, 10(1)
- Höskoleverket (2011), *Forskning vid universitet och högskolor*. Stockholm: Höskoleverket. Tillgänglig online: <http://www.hsv.se/densvenskahogskolan/forskning.4.539a949110f3d5914ec800056629.html> [2011-03-15]
- Jensen, C.M. & Meckling, W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4)
- Katz, J. (2007), "Education and Training in Entrepreneurship", i Baum, J.R., Frese, M., Baron, R.A. (red.), *The Psychology of Entrepreneurship*, Lawrence Erlbaum, New Jersey: SIOP Organizational Frontier Series

- Knight, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin
- Kuratko, D.F. & Brown, T.J. (2010), "Emerging Life Sciences Ventures: The Quest for Legitimacy", *Business Horizons*, 53(2)
- Lans, T., Hulsink, W., Baert, H. & Mulder, M. (2008), "Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights From the Competence-Based Approach", *Journal of Enterprising Culture*, 16(4)
- Larson, C.M. & Clute, R.C. (1979), "The Failure Syndrome", *American Journal of Small Business*, 4(2)
- Macho-Stadler, I., Pérez-Castrillo, D. & Veugelers, R. (2008), "Designing Contracts for University Spin-Offs", *Journal of Economics & Management Strategy*, 17(1)
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *The American Journal of Sociology*, 83(2)
- Michael, S.C. & Combs, J.G. (2008), "Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees", *Journal of Small Business Management*, 48(1)
- Nutek (2008), *Riskkapitalbolagens aktiviteter och finansiering I tidiga skeden. Fjärde kvartalet 2007 samt helår 2007*. Stockholm: Nutek, R 2008:09
- Ohlin, J. (2005), "Läraryrket – Om patenträttigheter vid universitet och högskolor betraktat ur ett principal-agent-perspektiv". Kandidatuppsats. Lunds Universitet
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2006), "Innovation in NTBFs: Does leadership really matter?", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(2)
- Patterson, R.A., Kozmetsky, G. & Ridgway, N.M. (1983), "Perceived Causes of Small Business Failures: A Research Note", *American Journal of Small Business*, 8(1)
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (andra upplagan). Stanford, California: Stanford Business Books
- Regeringens proposition (2008/09:50), *Ett lyft för forskning och innovation*
- Rothwell, R. & Zegveld, W. (1982), *Innovation and the Small and Medium Sized Firm*. London: Pinter
- Salomo, S., Brinckmann, J. & Talke, K. (2008), "Functional Management Competence and Growth of Young Technology-Based Firms", *Creativity and Innovation Management*, 17(3)
- Sandberg, W.R. & Hofer, C.W. (1987), "Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur", *Journal of Business Venturing*, 2(1)
- Sandström, A., Dolk, T. & Dolk, B. (2011), *Life Sciences Companies in Sweden. Including a Comparison with Denmark*. Stockholm: VINNOVA – Swedish Governmental Agency for Innovation Systems, VA 2011:03
- Sapienza, H.J. & Grimm, C.M. (1998), "Founder Characteristics, Start-Up Process, and Strategy/Structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(1)
- Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Sellenthin, M.O. (2009), "Technology Transfer Offices and University Patenting in Sweden and Germany", *Journal of Technology Transfer*, 34(6)
- Spencer, A.S. & Kirchoff, B.A. (2006), "Schumpeter and New Technology Based Firms", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(2)
- Stinchcombe, A.L. (1965), "Social Structure and Organizations", i March, J.G. (red.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally

Stoof, A., Martens, R.L., van Merriënboer, J.J.G. & Bastiaens, T.J. (2002), "The Boundary Approach of Competence", *Human Resource Development Review*, 1(3)

SVCA (2010), *Risikkapitalbolagens aktiviteter och finansiering i tidiga skeden. Tredje och fjärde kvartalet samt helår 2009*. Stockholm: Svenska Riskkapitalföreningen

Svenskt Näringsliv (2005), *Forskning och marknad måste gå hand i hand*. Stockholm: Svenskt Näringsliv. Tillgänglig online: http://www.svensktnaringsliv.se/nyheter/forskning-och-marknad-maste-ga-hand-i-hand_13046.html [2011-03-15]

Suchman, M.C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20(3)

Teknik360 (2011), *Sverige – fattigt på innovatörer*. Stockholm: Teknik360. Tillgänglig online: http://t360.idg.se/2.8229/1.383155/sverige--fattigt-pa-innovatorer?utm_source=webb&utm_medium=nyhets_puff_t360 [2011-05-03]

Tornikoski, E.T. & Newbert, S.L. (2007), "Exploring the Determinants of Organizational Emergence: A Legitimacy Perspective", *Journal of Business Venturing*, 22(2)

VINNOVA (2009), *Internationellt jämförande studie av innovationssystem inom läkemedel, bioteknik och medicinteknik*. Stockholm: VINNOVA – Verket för innovationssystem, VA 2009:18

Zimmerman, M.A. & Zeitz, G.J. (2002), "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy", *Academy of Management Review*, 27(3)

Zucker, L.G. (1991), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", i DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press

Zucker, L.G., Darby, M.R. & Brewer, M.B. (1998), "Intellectual Human Capital and the Birth of U.S. Biotechnology Enterprises", *American Economic Review*, 88(1)

Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods* (fjärde upplagan). London: SAGE Publications

INTERVJUER

Position	Företag	Intervjudatum
Anställd	Beta	24 mars 2011
Grundare	Beta	24 mars 2011
Vd	Alpha	24 mars 2011
Grundare	Alpha	24 mars 2011
Investerarrepresentant	Beta	28 mars 2011
Investerarrepresentant	Alpha	28 mars 2011
Vd	Beta	28 mars 2011
Anställd	Alpha	31 mars 2011
Investerarrepresentant	Gamma	19 april 2011
Anställd	Gamma	21 april 2011
Vd	Gamma	21 april 2011
Grundare	Gamma	29 april 2011

APPENDIX

INTERVJUFRÅGOR

Intervjuguiderna anpassades efter vilken roll intervjupersonen hade, men nedan följer de frågor av mer allmän karaktär som ställdes vid samtliga intervjuer.

Allmänna frågor

Kan du berätta om din bakgrund? Utbildning, tidigare erfarenhet etc.

Vilka är dina arbetsuppgifter i företaget?

Hur länge har du varit aktiv i företaget?

Verksamheten

Vad handlar verksamheten i företaget om?

Hur ser organisationen ut? Struktur, kommunikation etc.

Vad är målet med företaget?

Vad är viktigt/avgörande för att företaget ska lyckas?

Var står företaget idag? Vad tror du om företagets framtid?

Hur har verksamheten förändrats under de år du varit involverad i företaget?

Vd

Vad gör vd? Vilken är vd:s främsta uppgift, anser du?

Hur viktig är vd för företaget? Varför/varför inte är vd viktig?

Kan vd påverka om företaget lyckas eller inte? Hur?

Vad driver vd?

Vad är vd:s uppdrag från ägarna?

Hur mycket kontakt har du med vd? Bra relation?

Hur många vd:ar har företaget haft? Varför har man bytt?

Passar företagets grundare som vd? Varför/varför inte?

Investerare

Vad gör styrelsen?

Vet alla inom företaget vad som diskuteras i styrelsen?

Vilken roll har investerarna i företaget?

Hur stor del äger investerarna?

Hur är investerarnas relation till andra personer inom företaget?

Vad driver investerarna? Vad är investerarnas mål?

Grundare

Vilken roll har grundaren/grundarna i företaget?

Hur stor del av företaget äger grundaren/grundarna?

Har grundaren varit vd för företaget någon gång? När? Varför/varför inte?

Hur fungerar samarbetet med grundaren/grundarna? Relationen till andra personer inom företaget?

Vad driver grundaren/grundarna?