

Tyst framgång

- om sambandet mellan informationsdelning och framgång i entreprenörskap

ABSTRACT

A dilemma often met by entrepreneurs is whether or not to share information about their business ideas in order to increase the probability for success. The reason for sharing information is presumed to be an increased ability to develop the business idea, whereas the reason for maintaining secrecy would be to protect the idea from being stolen. Common as this dilemma is in practice, it is not very well covered in the entrepreneurial theories. The purpose of this thesis is to elaborate the theories in this subject by investigating an entrepreneurial case. The case shows that one possible solution to the dilemma is a situation-based information sharing. The entrepreneurial theories could thus be expanded with this option on how to tackle the information dilemma. Future research is needed to measure the actual risk associated with sharing a certain amount of information.

FÖRFATTARE: Oskar Kalmaru (20223)

HANDLEDARE: Mikael Samuelsson , ass. Prof.

OPPONENT: Jan Henriksson (21470)

FRAMLÄGGNING: Onsdag 9 september 2009 klockan 15.15 – 17.00 sal B621

Tack

Att skriva en examensuppsats påminner på många sätt om att driva ett entreprenörsbolag. En tanke väcks som utvecklas till en idé och till att de första linjerna för projektet börjar ritas. Kastad mellan lust och ångest jobbar man vidare och märker snabbt att arbetet driver åt en annan riktning än vad som först var tänkt. På vägen bearbetas idéerna – kanske med hjälp av utomstående?

Den här uppsatsen har, liksom kanske ett och annat entreprenörsbolag (det är det vi får se), utvecklats med stor hjälp från personer i min omgivning. Ett särskilt tack vill jag rikta till min handledare Mikael Samuelsson för klassisk entreprenöriell ”testa-och-se”-attityd och trevliga och givande handledarsamtal.

Tack också till alla som varit inblandade i Netclips, utan er ingenting.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	8
1.3 Metod	9
1.3.1 Varför en fallmetod?.....	9
1.3.2 Angreppssätt.....	10
1.3.3 Sammanfattning	14
1.4 Problematisering.....	15
1.4.1 Trovärdighet.....	15
1.4.2 Giltighet.....	16
1.4.3 Generaliserbarhet.....	17
1.4.4 Triangulering.....	18
1.4.5 Sammanfattning	18
1.5 Frågeställning	19
1.6 Avgränsningar och definitioner.....	20
1.6.1 Avgränsning i tid i fallet.....	20
1.6.2 Avgränsning i ämnesområde i fallet.....	20
1.6.3 Definition av "framgång"	21
1.6.4 Definition av "informationsdelning"	22
1.6.5 Definition av "entreprenörsbolag"	23
1.6.6 Sammanfattning	23
1.7 Källbeskrivning och -kritik.....	25
2. Teoretiskt ramverk.....	27
2.1 Informationsdelning och innovationsprocessen	28
2.1.1 Information skapar innovation.....	28
2.1.2 Information försvårar innovation	29
2.1.3 Sammanfattning	31
2.2 Marknadsföring av idéerna	33

2.2.1	Ingen framgång utan att vara känd.....	33
2.2.2	PR kräver öppenhet och minskad kontroll.....	34
2.2.3	PR för PR:s skull	35
2.2.4	Sammanfattning	36
2.3	Informationsdelning för att övertyga finansiärer	37
2.4	Sammanfattning	38
2.4.1	Teoretiska argument för informationsdelning.....	38
2.4.2	Teoretiska argument mot informationsdelning.....	38
2.4.3	Teoretiskt samband mellan informationsdelning och framgång	39
3.	Empiri	40
3.1	Bakgrund	41
3.2	Netclips behov av informationsdelning	42
3.2.1	Användargenererat värde.....	42
3.2.2	PR-marknadsföring.....	42
3.2.3	Tillträde till företagsinkubator	43
3.2.4	Information till personal	44
3.2.5	Information till intresserade investerare	44
3.2.6	En oerfaren entreprenör	45
3.2.7	Sammanfattning	46
3.3	Netclips behov av sekretess	47
3.3.1	Först med ny teknik.....	47
3.3.2	Behålla försprånget mot konkurrenter.....	49
3.3.3	Skapa marknadsvärde	50
3.3.4	Behålla kontrollen i investerarförhandlingar	51
3.3.5	Sammanfattning	52
3.4	Netclips vägar för informationsdelning	53
3.4.1	Informationsspridning i vardagssamtal	53
3.4.2	Informationsspridning i officiella samtal.....	55
3.4.3	Informationsdelning genom media	61
3.4.4	Sammanfattning	65

4. Analys	67
4.1 Sammanfattande analys av fallet.....	68
4.2 Situationsanpassad informationsdelning i befintlig teori.....	71
4.3 Informationsdelning och framgång - i fallet och i teorin.....	72
5. Slutsatser	74
6. Avslutande reflektioner	76
6.1 Tänkbara teoretiska tillägg.....	76
6.2 Förslag till vidare forskning.....	77
7. Referenser	79
7.1 Litteratur	79
7.2 Artiklar	80
7.3 Muntliga referenser	80
7.4 Internetkällor	81
8. Bilagor	83
Bilaga 1.....	83
Bilaga 2.....	84
Bilaga 3.....	85
Bilaga 4.....	86
Bilaga 5.....	87
Bilaga 6.....	88
Bilaga 7.....	89
Bilaga 8.....	90

1. Inledning

En kort disposition av inledningen: den börjar som brukligt är med en kort bakgrund till forskningsområdet och problemet som uppsatsen senare kommer att handla om. Forskningsområdet mynnar sedan ut i ett syfte, men därefter får läsaren hålla sig till tåls med att ges en konkret frågeställning. Frågeställningen blir nämligen svårbegriplig utan att först ha fått en redogörelse för den metod som jag avser att använda.

Jag ger mig själv därför friheten att sticka emellan med ett metodavsnitt där jag beskriver metoden och, för att öka läsbarheten och tillgängligheten i texten, ger några indikationer på vilka typer av delslutsatser som kommer att dras i den empiriska och den teoribaserade delen. Givet valet av metod tror jag att en problematisering av metoden kommer att kännas nödvändigt för läsaren, varför ett avsnitt med diskussion kring uppsatsen trovärdighet och giltighet följer därefter. Sedan är det då äntligen dags för frågeställning, som följs av ett oundvikligt avsnitt av avgränsningar och definitioner. Slutligen tar jag kort upp de huvudsakliga källorna och kommenterar deras trovärdighet.

För den läsare som inte har ork, tid eller lust att ta sig igenom uppsatsen i dess helhet, rekommenderas de avslutande styckena under varje större avsnitt, där jag sammanfattar vad som beskrivits under respektive rubrik.

1.1 Bakgrund

Ett nystartat företag ställs inför en rad utmaningar som ett äldre och större bolag ofta slipper möta i samma utsträckning. Vem är kunden? Hur ser efterfrågan ut på produkten? Hur ska produkten nå till kunden? Hur ska verksamheten finansieras? Hur ska bolaget växa? Eller konkret: hur ska företagets affärsidé kapitaliseras? Utmaningarna ser naturligtvis olika ut för varje enskilt företag, men två utmaningar tror jag är gemensamma för de flesta entreprenörsbolag, särskilt de som bygger på någon form av innovativ idé.

Det första är viljan och behovet av att utveckla denna grundläggande idé, från en abstrakt tanke, via en formaliserad affärsidé, till ett lönsamt företag. Denna idéutveckling kräver kreativitet, affärssinne och risktagande. Enligt bland andra Barringer och Ireland (2006) är det även av central betydelse att kunna pröva sin idé på omvärlden; få feedback, tvingas formulera sina tankar, skapa nätverk. Att idéer utvecklas bättre när fler är med och ger sitt tyckande och tänkande är ett välkänt faktum, beskrivet bland annat i *The Wisdom of Crowds* (Surowiecki, 2005).

Den andra utmaningen som de flesta entreprenörsbolag har gemensamt med varandra står i paradoxal kontrast till den första utmaningen. Talande nog för denna paradox kan även denna utmaning återfinnas i Barringer och Ireland (ibid.). Det handlar om behovet av att skydda den för entreprenören så avgörande idén från att kopieras eller stjälas. Som nystartat företag kan den unika idén – oavsett om den innebär lösningen på ett komplicerat distributionsproblem, en tjänst som på ett smart sätt sköter ett vanligt behov eller en tillverkningsprocess som tjänar tid och pengar åt industrin – vara bolagets viktigaste, kanske enda, tillgång. Att handskas ovarsamt med den

tillgången skulle kunna innebära att företaget bromsas eller helt hindras i sin utveckling mot framgång. Ovarsam hantering skulle exempelvis kunna vara att oförsiktigt beskriva idén för utomstående, som av illvilja eller obetänksamhet kan bidra till att omsätta idén till ett konkurrerande företag.

Här kan vi börja ringa in ett problem: Bör entreprenörsbolaget helt fokusera på att hålla sina konkurrensfördelar ("det nya") hemligt för alla utomstående i syfte att förhindra konkurrenter från att kopiera dem? Eller bör bolaget utnyttja kunnande och resurser i omvärlden för att utveckla konkurrensfördelen, i syfte att göra något bra ännu bättre? Hur ska en entreprenör värdera betydelsen av att kunna använda sin omgivning till att utveckla sin idé, kontra betydelsen av att skydda idén från stöld? Finns det ett samband mellan de entreprenörer som sätter större betydelse på exempelvis intensivt informationsutbyte med omgivningen och framgång i deras företagande? Dessa frågor kommer att behandlas och, förhoppningsvis, förklaras i den här uppsatsen.

1.2 Syfte

Många entreprenörer möter alltså ett dilemma tidigt i sitt företagande: bör jag vara öppen med att kommunicera mina tankar om min affärsidé för att underlätta utvecklingen av den, eller bör jag hålla allt för mig själv för att undvika att någon annan stjälar idén? Finns det ett samband mellan hur mycket information som jag lämnar om min affärsidé, och min sannolikhet för att lyckas i mitt entreprenörskap?

Trots den stora betydelse som detta dilemma får för många entreprenörer finns förvånansvärt lite forskningsmaterial på området. Som beskrivet i ovanstående stycken betonar många forskare inom entreprenörskap och inom kommunikationshantering betydelsen för entreprenören av att informera omgivningen om sin utveckling, samtidigt som det lyfts fram hur viktigt det är att vara varsam med *hur mycket* som informeras. Men att detta skulle innebära en paradox och ett dilemma tycks lämnas oberört. Det tycks alltså vara okänt om det existerar ett samband mellan informationsdelning och framgång i entreprenörskap.

Syftet med uppsatsen är att undersöka detta samband och öka förståelsen för dess betydelse i entreprenörskap som teoretiskt forskningsfält. Detta har jag för avsikt att uppnå genom att problematisera befintlig teori med hjälp av ett autentiskt fall. Min förhoppning är att uppsatsen både ska ha ett teoretiskt värde i form av utveckling av teorier kring entreprenörskap och kommunikation och ett praktiskt värde för den entreprenör som möter det beskrivna dilemmat och kan tänkas behöva inspiration till vägledning.

1.3 Metod

Som nämnts i styckena ovan kommer jag att försöka uppfylla uppsatsens syfte genom att använda mig av fallmetoden och angripa denna med en abduktiv ansats. Jag kommer i följande stycken att beskriva bakgrunden till mitt val av metod, varför jag anser att det är en lämplig metod för det aktuella syftet samt hur jag kommer att utföra beskrivningen och analysen av fallet.

1.3.1 Varför en fallmetod?

Att min uppsats handlar om entreprenörskap har sin bakgrund i min egen erfarenhet av att driva entreprenörsbolag. Eget företagande är, åtminstone för mig, något som lätt tar upp mycket av tankeverksamheten och som tenderar att styra vilka ämnen som intresserar. När det småningom blir dags för en examensuppsats är det lätt hänt, på gott och ont kanske, att den uppsatsen kommer att handla om just de utmaningar som har mötts i det egna företaget. Jag har själv mött dilemmat med att värdera riskerna och förtjänsterna med att dela information om min affärsidé och ser det därför naturligt att behandla den frågan i min uppsats. Och när väl valet av ämne är gjort, ter det sig också naturligt att löpa linan ut i fråga om självreflektion och använda mina egna upplevelser som utgångspunkt för att beskriva, analysera och förstå ämnet. Fallet kommer därför att utgöras av Netclips AB, det företag som jag startade och var VD för mellan år 2006 och 2008.

Motivet till ämnesvalet rent generellt och fallmetoden specifikt är alltså främst mitt eget intresse. Men det finns även andra, mer akademiskt grundade motiv till att välja ett fall för att analysera ämnet i fråga. Merriam (1994) beskriver att fallmetoden lämpar sig väl vid praktiska problem där en forskare vill skaffa sig djupare insikter om en viss situation och hur de

inblandade personerna tolkar den situationen. Syftet är då att upptäcka, snarare än att bevisa. Så långt alltså en god matchning mot just den här uppsatsens syfte: att undersöka och förstå sambandet mellan informationsdelning och framgång i entreprenörskap.

Vidare beskriver Merriam hur man med en fallundersökning kan "både utveckla och pröva en teori", vilket också lämpar sig väl med hänsyn till uppsatsens ambition med att skapa ett teoretiskt bidrag till entreprenörskap som forskningsfält.

En alternativ metod för att uppfylla syftet hade varit att utveckla fallmetoden mot en mer kvalitativ metod där flera fall hade studerats och eventuellt kompletterats med intervjuer av personer med erfarenhet av frågan. Detta hade förmodligen bidragit med en större bredd av ljuset på ämnet, men å andra sidan förlorat i djup eftersom utrymme hade saknats för att detaljerat undersöka och förklara respektive fenomen. Jag har för den här uppsatsen valt djup framför bredd och fokuserar därför min undersökning på endast ett fall.

1.3.2 Angreppssätt

Jag kommer nedan att redogöra för mitt val av forskningsansats, samt hur detta rent praktiskt kommer att användas i uppsatsen. För att underlätta läsningen kommer jag helt kort att beskriva fallet och skissa vilka typer av slutsatser som kommer att dras därur, samt hur dessa slutsatser kommer att användas i relation till befintlig teori i ämnet.

1.3.2.1 Om induktiva, deduktiva och abduktiva ansatser

När fallmetoden nu väl är vald återstår att avgränsa denna till en av tre möjliga forskningsansatser: den induktiva, den deduktiva och den abduktiva. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) beskriver dessa tre som varandras motsatser. Den induktiva ansatsen innebär att observerad empiri utgör grunden för mer generella slutsatser. Detta anses lämpligt vid större kvantitativa studier. Den deduktiva ansatsen innebär tvärtom att slutsatser härleds från givna premisser, det vill säga att hypoteser formas ur befintlig teori och sammanfogas till slutsatser om verkligheten. Deduktion kan vara lämpligt vid mer abstrakta studier och teoretiska resonemang.

Redan genom uteslutningsmetod kan här misstänkas att varken induktion eller deduktion lämpar sig särskilt väl för den här uppsatsens syfte och metod. Att den återstående ansatsen, abduktion, skulle vara mest lämplig, och vanlig, för en fallstudie får dessutom stöd hos bland andra Alvesson och Sköldberg (1994). Abduktion innebär en form av kombination mellan induktion och deduktion där, enligt Alvesson och Sköldberg, ambitionen är att bidra till att utveckla och förfinas forskningsfältet.

Alltså: eftersom metoden är en fallstudie, eftersom forskningsambitionen är att utveckla förståelsen för ett för entreprenörskapsforskningen- och praktiken viktigt samband, samt eftersom övriga tillgängliga angreppssätt inte kan anses lämpliga, blir valet av den abduktiva ansatsen relativt given.

1.3.2.2 En kort introduktion till fallet Netclips

För att tidigt i uppsatsen etablera någon form av grundläggande förståelse hos läsaren för vad som komma skall i fråga om användning av fallets

slutsatser, kan det här vara på sin plats med en kort introduktion till fallet Netclips.

Företaget Netclips AB började som en internetsajt, Bubblare.se (www.bubblare.se), som lanserades i juli 2006. Bakom Bubblare.se fanns i sin tur jag, Oskar Kalmaru, och mina medgrundare i Såddfinansiären.¹ Idén var att erbjuda svenska internetanvändare en plats att ladda upp, titta på och dela videoklipp, en tjänst som vid den tiden ännu inte existerade i Sverige. (Däremot fanns en stark inspiration i videosajten Youtube.com (www.youtube.com), som tidigare samma år hade börjat växa i USA, men som ännu var relativt okänd i Sverige.) Eftersom jag ansåg att idén var ny i Sverige, trodde jag att en viktig del i lanseringen var att den hölls hemlig så länge som möjligt, för att undvika att någon annan skulle hinna före och snuva oss (mig och medgrundarna) på ett *first mover advantage*. Hemlighållandet lyckades och lanseringen fick relativt stor uppmärksamhet i den svenska nyhetstorkan som rådde under sommaren (se bland annat Dagens Industri 20060710 och ComputerSweden 20060711).

Uppmärksamheten kring sajten växte under sensommaren och hösten, samtidigt som sajten alltså mynnade ut i skapandet av bolaget Netclips AB, med försäljning av dels annonsutrymme på Bubblare.se och dess nordiska syskonsajter (Bubblare.no, Bubblare.dk och Bubblare.fi), dels konsulttjänster inom nätvideoteknik. Känslan av framgång stärktes av ett växande antal propåer från investerare om att köpa in sig helt eller delvis i bolaget. Med

¹ Eftersom jag vill undvika att begränsas i min möjlighet att beskriva fallet så tydligt som möjligt, och eftersom det såddfinansierande bolagets namn ändå inte är relevant för uppsatsens syfte och frågeställning, utelämnar jag det här och kallar såddfinansiären hädanefter för just Såddfinansiären.

propåerna kom inte bara bättre självförtroende i bolaget, utan även ett ytterligare större behov av att vara försiktig med vilken information som släpptes till vem. I kölvattnet av detta uppstod ett antal kritiska situationer, där valet mellan att bjuda på information om bolaget i utbyte mot tillväxtmöjlighet och att hålla så mycket som möjligt för mig själv för att inte riskera att förlora befintliga konkurrensfördelar, verkligen ställdes på sin spets.

Så småningom, i februari 2007, slutfördes försäljningen av knappt hälften av aktierna i Netclips till börsnoterade Eniro AB och ett kapitel avslutades i Netclips historia. Det är det kapitlet som jag ser som mest relevant för uppsatsens syfte och frågeställning och det är det som jag kommer att försöka beskriva och analysera i den här uppsatsen.

1.3.2.3 *Disposition*

Efter de första inledningsavsnitten sätts ett teoretiskt ramverk för uppsatsen genom ett antal teoretiska argument för respektive emot informationsdelning. Fallet framställs sedan med fokus på de frågor som uppstod i företaget avseende det beskrivna dilemma. Efter en kort bakgrund till företaget Netclips, ges ett antal exempel på företeelser som fordrade informationsdelning och/eller sekretess. Därefter beskrivs hur Netclips hanterade dessa företeelser. Sedan summeras fallet och eventuella genomgåenden situationer teman presenteras. Dessa situationer och teman analyseras sedan djupare i uppsatsens analysdel och, med abduktion, jämförs med befintliga teoretiska utgångspunkter. Slutligen kommer denna jämförelse att leda till att teorier kan byggas ut med hjälp av fallet.

1.3.3 Sammanfattning

Uppsatsens syfte, att undersöka sambandet mellan informationsdelning och framgång i entreprenörskap och att öka den teoretiska förståelsen för detta, kommer att uppfyllas med en abduktiv fallmetod. Fallet i fråga är entreprenörsbolaget Netclips AB som författaren till den här uppsatsen var med och grundade och även var VD för under cirka två års tid. Fallmetoden väljs delvis just på grund av mitt eget starka intresse och någorlunda erfarenhet i frågan och delvis på grund av att det enligt forskare (bland annat Merriam (1994)) är en lämplig metod när syftet är att upptäcka något nytt snarare än bevisa en tes. Den abduktiva ansatsen väljs för att en del av uppsatsens syfte är att öka utveckla och förfina befintlig teori i ämnet med hjälp av studier av verkligheten.

1.4 Problematisering

Så här långt i uppsatsen har den kritiske läsaren förmodligen funnit ett par punkter på vilka texten riskerar att brista (och då har vi inte ens hunnit till frågeställningen). Främst gäller dessa gissningsvis valet av metod och särskilt valet av fall. Det är i så fall berättigade frågetecken. Fallmetoden har exempelvis sina uppenbara brister i fråga om generaliserbarhet: vad kan egentligen sägas om den stora verkligheten baserat på ett enskilt fall? Valet att analysera ett fall i vilket författaren själv har varit mycket delaktig är naturligtvis också förknippat med svårigheter och kanske till och med tveksamheter: hur bibehålls vetenskaplighet när gränsen mellan forskare och forskningsobjekt är suddig?

Jag kommer nedan att redogöra för hur jag ska försöka tillgodose denna vetenskaplighet med avseende på trovärdighet, giltighet och generaliserbarhet samt en kort beskrivningar av metoden triangulering.

1.4.1 Trovärdighet

Den kvantitativa studiens *reliabilitet* motsvaras enligt Trost (2007) i den kvalitativa studien av begreppet *trovärdighet*. Kort sammanfattat ligger skillnaderna i dynamiken i de svar som en kvalitativ undersökning typiskt sett får, i motsats till det statiska förhållande som en kvantitativ undersökning bygger på.

Lincoln och Guba (1985) anser att trovärdighet vinns när forskningen kan anses tillförlitlig. Målet är att resultaten ska vara "värda att uppmärksamma" (min översättning). Värda att uppmärksamma är resultaten om de uppnår fyra dimensioner i trovärdigheten:

- *Credibility*, en utvärdering av om resultaten motsvarar en trovärdig konceptuell tolkning av undersökningens originaldata. Detta uppnår jag i uppsatsen genom att strikt analysera den text som återger empirin. Analysen blir alltså i praktiken en textanalys, i syfte att undvika att ny data blandas in.
- *Transferability*, i vilken utsträckning som resultaten är överförbara till områden utanför den aktuella undersökningen. Beträffande fallstudier hänvisar Merriam (1994) till Lincoln och Guba (1985) som föreslår att termen "extern validitet" kan likställas med *transferability*. Med detta menas att vetenskaplighet uppnås genom bland annat triangulering (se avsnitt 1.4.4 nedan).
- *Dependability*, en uppskattning av hur väl integrationen har gjorts mellan insamlad data, analyserad data och framlagd teori. Den abduktiva ansatsen gör förhoppningsvis att denna del av trovärdigheten vinnns "på köpet".
- *Confirmability*, ett mått på hur väl analysen stöds av insamlad data. Även detta uppnås genom textanalys.

1.4.2 Giltighet

Giltighetsbegreppet handlar, enligt Lincoln och Guba (1985), om huruvida en rättvis bild ges av det som undersöks. Andersen (1998) uttrycker det som "den generella överensstämmelsen mellan vårt teoretiska och vårt empiriska begreppsplan". För en fallstudie som denna måste jag här återigen hänvisa till mitt försök att uppnå vetenskaplighet genom textanalys och genom triangulering (se nedan).

1.4.3 Generaliserbarhet

En given invändning mot fallstudier skulle kunna vara att de är svårare att generalisera (det vill säga applicera på andra, inte nödvändigtvis närliggande, forskningsobjekt) än vad exempelvis en kvantitativ studie är. Andersen (1998) menar dock, med en hänvisning till Yin, att det är möjligt att generalisera utifrån både enskilda och multipla fallstudier. Det viktiga är att beskriva sin fallstudie "så bra som möjligt" och att utifrån denna studie sluta sig till generella kunskaper. Forskaren måste alltså kunna skilja på vilka delar i resultaten som är specifika för det studerade fallet och vilka som är generella. Vidare menar Andersen att frågan inte är om vi kan producera generell kunskap, utan hur valid den kunskapen är.

Applicerat på det aktuella fallet för den här uppsatsen bör det återigen framhållas att dess syfte är att öka förståelsen för det nämnda problemet i teori och i praktik. Det är alltså inte avsikten att producera normativ kunskap för hur en entreprenöriell organisation *bör* agera med avseende på informationshantering eller sekretesshantering, vilket naturligtvis skulle kunna varit svårare utifrån ett enda fall.

Det är också min förhoppning att mina slutsatser ska vara generaliserbara i det avseende som exemplifieras av Walsham (1995a). Om mina analyser av empirin och teorin tolkas som jag hoppas, bör de gå att ge en generalisering av det slag som Walsham kallar "contribution of rich insight", det vill säga fånga insikter från rapporter och fallstudier som inte enkelt låter sig kategoriseras som koncept, teorier eller specifika implikationer.

1.4.4 Triangulering

Att använda flera olika metoder för att samla in information kallas triangulering (Merriam, 1994). Detta kan exempelvis vara att kombinera en kvantitativ metod med en kvalitativ, eller att använda olika typer av källor för samma fakta som exempelvis intervjuer och tidningsartiklar. Skälet till att använda triangulering är att forskaren vill väga upp en metods svaga sidor med en annan metods starka sidor.

Min avsikt är att styrka fallstudien om Netclips genom att använda andra källor än enbart mitt eget minne. Bland annat kommer jag att använda sparade anteckningar från den aktuella tidsperioden, kalenderanteckningar, affärsdokument och sparad mailkonversation. I de fall där Netclips informationsdelning gav upphov till andra individers eller organisationers information (exempelvis bloggar, tidningsartiklar eller liknande) kommer även dessa att refereras.

1.4.5 Sammanfattning

Uppsatsens mål avseende trovärdighet är att dess resultat, som Lincoln och Guba (1985) uttrycker det, ska vara "värda att uppmärksamma". Bland annat behandlar analysen uteslutande uppsatsen text och någon ny empirisk information kommer inte tillåtas när väl empiridelen är avslutad. Detta ökar också uppsatsens så kallade giltighet. Generaliserbarheten i uppsatsens slutsatser skapas genom en "contribution of rich insight" (Walsham 1995a), det vill säga att insikter fångas som på ett sätt som inte hade varit möjligt med andra metoder. Slutligen valideras själva fallets empiri med hjälp av triangulering, där centrala empiriska beskrivningar ges en ytterligare källa utanför mig som författare.

1.5 Frågeställning

Efter den långa genomgången av uppsatsens metod och redogörelsen för hur kraven på vetenskaplighet förväntas uppnås kan det nu vara på sin plats att repetera uppsatsens syfte, innan vi går vidare på den konkreta frågeställningen.

Som beskrivs i stycke 1.2 är uppsatsens syfte att undersöka sambandet mellan å ena sidan informationsdelning för bättre idéutveckling och å andra sidan framgång i entreprenörskap, samt att öka förståelsen för betydelsen av detta samband i entreprenörskap som teoretiskt forskningsfält. Givet valet av metod – en fallmetod med abduktiv ansats – kan syftet smalnats av till en tydlig frågeställning:

Hur kan vi förstå sambandet mellan informationsdelning för idéutveckling och framgång i entreprenörskap som praktik och som teori?

1.6 Avgränsningar och definitioner

1.6.1 Avgränsning i tid i fallet

Netclips AB:s första produkt, videosajten Bubblare.se, började planeras under våren 2006. Sedan dess har naturligtvis frågan om informationsdelning kontra sekretess kontinuerligt varit aktuell. För att göra fallet mer fokuserat och stringent kommer jag dock att avgränsa tiden till en kortare period där frågan var särskilt kritisk. Jag identifierar den perioden till att omfatta 1 juni 2006 till 20 februari 2007. Bakgrunden till valet av det tidigare datumet är att jag vill fånga upp tiden strax före officiell lansering och när det faktiskt började samlas information som kunde spridas. Bakgrunden till valet av det senare datumet är att det sammanfaller med tidpunkten för offentliggörandet av försäljningen av delar av bolaget till Eniro AB, vilket tydligt markerade ett slut på en period av särskild känslighet mot oförsiktig informationsdelning.

1.6.2 Avgränsning i ämnesområde i fallet

Likaväl som fallet skulle kunna dras ut långt i tiden, skulle det också kunna beskrivas i många dimensioner beträffande affärshändelser, verksamheter och entreprenörskapsutmaningar. Flera av de fenomen som studeras i fallet skulle också kunna utvecklas ännu mer för att ge en fylligare bild av händelseförloppet eller situationen. För att hålla analysen nära knuten till syftet och frågeställningen kommer jag dock att försöka vara så strikt som möjligt med att endast beskriva händelser och fenomen nära kopplade till de centrala termerna i frågeställningen: "framgång", "informationsdelning", och "entreprenörskap" (delvis ersatt med "entreprenörsbolag"). Dessa termer kommer i sin tur att avgränsas till händelser och fenomen i fallet som, direkt och indirekt, har en koppling till företagets innovationsprocess.

1.6.3 Definition av "framgång"

Framgångsbegreppet är lika centralt för frågeställningen som svårdefinierat. Det behövs där för att sätta fallets användning av informationsdelning i relation till något; för att kunna värdera resultatet av informationsdelningen (eller bristen på den samma). Samtidigt är det ett i allra högsta grad subjektivt uttryck som inte gärna låter sig definieras utan tänkbara alternativ.

Ett vanligt sätt att beskriva framgång i entreprenörskap är enligt Mikael Samuelsson (handledarsamtal 20090703) att värdera det utifrån huruvida företaget i fråga gör vinst. Eftersom vinst är ett uttryck för att marknaden värderar företags "output" högre än företags "input", har företaget genom att generera vinst också genererat värde. Detta måste anses som ett syfte för ett vinstdrivande företag och därmed är ett uppfyllande av det syftet ett tecken på framgång. Men Samuelsson menar att framgång i entreprenörskap också skulle kunna sättas i relation till entreprenörsbolagets egna uttalade eller outtalade syften. Det skulle exempelvis kunna handla om att skapa sig ett nätverk med hjälp av ett företag, skaffa erfarenhet av entreprenörskap för kommande projekt, tidsfördriv av hobbykaraktär eller till och med erfarenhet av konkurs (vilket alltså skulle göra konkursen lika med framgång). Poängen är att framgång måste relateras till subjektets eget mål och syfte. de Bono (1985) framför en liknande tanke: framgång är att "bestämma sig för något och lyckas med det".

Den här uppsatsens användning av begreppet framgång kommer att stödjas på både Samuelssons och de Bonos definition. För att relatera resultaten i fallet kommer ett grundantagande vara att Netclips var framgångsrikt som entreprenörsbolag. Det var framgångsrikt både för att det genererade vinst (ungefär från och med oktober 2006) och för att det lyckades med ett tidigt

internt formulerat mål: att ta in externt kapital och sälja en del av bolaget. Mer om detta kommer naturligtvis att beskrivas i avsnittet för fallet. Jag vill här endast klarlägga uppsatsens relation till framgångsbegreppet.

1.6.4 Definition av "informationsdelning"

Den andra centrala termen i uppsatsen är "informationsdelning". Här finns ingen, till min kännedom, verkligt vetenskaplig definition. I artiklar (exmpelvis Maccoby 1995) tycks begreppet tas för givet på vägen mot teoretiserande om dess innebörd. Enligt internetuppslagsverket Wikipedia (www.en.wikipedia.org) är begreppet nära kopplat till statlig informationskontroll (exempelvis hanteringen av information kring terrorattackerna 11 september 2001) och till elektronisk dataöverföring (exempelvis olika tekniska protokoll). Inget av detta är särskilt relevant för den här uppsatsen.

Eftersom vetenskapliga definitioner tycks saknas, tar jag mig här friheten att skapa en egen definition för uppsatsens användning av begreppet "informationsdelning". I just den här specifika uppsatsen och det här specifika fallet kommer nämligen informationsdelningen att handla om spridningen och tillgängliggörandet av kunskap om ett företags historik, nutid och framtid, med avseende på personer och aktiviteter som har eller kan få betydelse för företagets framgång. Med andra ord är informationsdelning detsamma som att sprida kunskap om företaget utanför företaget. Att *inte* dela information blir därmed motsatsen, det vill säga att hemlighålla kunskap om företaget, vilket i uppsatsen kommer att refereras till som sekretess.

1.6.5 Definition av "entreprenörsbolag"

Definitioner av entreprenörskap finns det ofta olika av i varje text om ämnet. Några exempel är "processen genom vilken individer följer möjligheter utan hänsyn till vilka resurser som de för tillfället kontrollerar" (min översättning, Barringer och Ireland 2008) och entreprenör som "en person som försöker skapa vinst genom risk och initiativ" (min översättning, Burns 2001).

För den här uppsatsen väljer jag att definiera entreprenörsbolag som "nytt, innovativt företag med önskan om att göra vinst av sina affärer". Att företaget är nytt är centralt eftersom det då kan antas sakna rutiner för ett antal viktiga processer, bland annat informationsdelningen. Att företaget är innovativt är visserligen inte nödvändigt för att det aktuella forskningsämnet ska vara relevant. Men relevansen ökar rimligen om framgången i företagets affärer har stark koppling till dess innovationsförmåga, det vill säga om företagets unika värde ligger i en eller flera former av nya produkter, processer eller andra innovationer. I det fallet ökar värdet av att dela information för att utveckla dessa innovationer, såväl som värdet av att hålla inne med viss information för att skydda det unika i innovationerna. Detta kommer att beskrivas närmare under teoridelen.

1.6.6 Sammanfattning

Fallet som ligger till grund för den abduktiva analysen avgränsas i två dimensioner för att fokuseras kring uppsatsens syfte och frågeställning. Den första avgränsningen är i tid och sätts till motsvarande ungefär de första åtta månaderna efter att företaget Netclips första produkts hade lanserats. I praktiken motsvarar det tidsperioden juni 2006 till februari 2007. Den andra avgränsningen gäller ämnesområdet och sätts till centrala termer i frågeställningen, "informationsdelning", "framgång" och

"entreprenörskap"/"entreprenörsbolag" och Dessa termer kopplas i sin tur till avgränsningen runt temat informationsdelning i innovationsprocessen. Informationsdelning definieras som att sprida kunskap om företaget utanför företaget. Framgång definieras som att göra vinst och nå sina internt uppsatta mål. Entreprenörsbolag definieras som "nytt, innovativt företag med önskan om att göra vinst av sina affärer".

1.7 Källbeskrivning och –kritik

De källor och referenser som används i uppsatsen kan delas in i samma delar som själva uppsatsen utgör: inledning och metod, teori samt fall/empiri. Jag kommer här att mycket kort kommentera dessa källor och referenser ur ett källkritiskt perspektiv på en grupperingsnivå.

För att börja med de källor som används i detta första inledningsavsnitt kan det noteras att samtliga är valda med hänsyn till vad som verkar anses som *common practice*. Någon särskild källkritik ser jag inte som relevant, eftersom referenserna i det avsnittet enbart har valts för att ge stöd åt metodmässiga lösningar.

Teoriavsnittet utgörs av en bred samling referenser, från såväl textböcker i entreprenörskap (Barringer och Ireland, Burns samt Percy och Elliot) som artiklar och även ett par mer verk av mer populärvetenskaplig karaktär (bland annat Jarvis samt Miller och le Breton-Miller). En första iakttagelse som kan göras är att vissa av referenserna är relativt gamla. Bland annat är Canfield och Moores *Public Relations: Principles, cases and problems* utgiven 1974 och de Bonos *Taktik för framgång* utgiven 1985. Detta medför att de i en närmare läsning ter sig ganska ålderdomliga. PR-världen har till exempel, enligt min egen erfarenhet, utvecklats avsevärt sedan mitten av 1970-talet och de Bonos referenser till brittiska bergsbestigare och upptäcktsresanden är kanske av en kolonial karaktär som inte lika lätt hade passerat en förläggare idag. Vad vet jag. Hur som helst har dessa brister ingen större inverkan på de teorier som används i den här specifika uppsatsen, vilka är på en mer allmängiltig och förmodligen mindre förändrad nivå. Den andra iakttagelsen är att litteraturen visserligen har bredd i fråga om kunskapsfält, men att den eventuellt verkar något tunn. Det kan jag inte protestera emot,

men däremot är det ett medvetet val. Jag anser att de teorier som används för att göra den abduktiva analysen väl speglar den allmänna teoribildningen, och därför duger som representanter för hela det samlade teorifältet inom sitt respektive ämne. Som läsare av uppsatsen skulle man inte ha någon större glädje av fler referenser, vilket är skälet till att jag har nöjt mig med dessa.

Beträffande empiriavsnittet, fallbeskrivningen, är det som tidigare beskrivits i hög grad närstuderat av uppsatsförfattaren, eftersom jag var grundare och VD för det undersökta företaget under den avgränsade tiden. På den positiva sidan innebär detta förstås en utmärkt närhet till forskningsobjektet, och en minst sagt god kännedom om de utmaningar som möttes. På den mer problematiska sidan kan det ju däremot invändas att det finns svårigheter för en utomstående att validera alla uppgifter som läggs fram. Delvis avhjälpas detta, som beskrivits i avsnitt 1.4.4, med en triangulering via samtida uppgifter i media där sådana finns. Vissa uppgifter valideras också genom triangulering genom egna samtida anteckningar och kalendernoteringar, som dock tyvärr inte kan bifogas uppsatsen som bilagor eftersom dessa också rymmer annan, mer känslig, information. I övrigt är ett visst validitetsproblem med de fallspecifika uppgifterna tyvärr oundvikligt. Skälet är helt enkelt att de utgör mina personliga erfarenheter och subjektiva uppfattningar. Det kan jämföras med om en forskare skulle intervjua VD för ett företag i syfte att få dennes syn på företagets agerande. Hans eller hennes syn kan inte gärna valideras (eller för den delen förkastas) av någon annan, eftersom den ju är hans eller hennes personliga uppfattning. Jag inser dock att detta är en svaghet i fallet, och får ställa mitt hopp till att uppsatsen analys och slutsats inte försvagas av detta tillkortakommande.

2. Teoretiskt ramverk

Jag kommer i detta avsnitt att delvis gå tillbaka till de teorier som kort nämns i inledningen och fördjupa dessa, samt införa nya perspektiv på entreprenörskap, informationsdelning och informationsdelningens eventuella samband med framgång för entreprenörsbolag.

Jag tar min utgångspunkt i teorier kring kopplingen mellan innovationskapande och informationsdelning, vilket framhålls flitigt i entreprenörskapsforskningen på flera nivåer. Därefter beskrivs teorier för hur en innovation kan marknadsföras, vikten av att detta görs samt vilken betydelse det får för informationsdelningen. Sedan tar jag upp ett annat specifikt område som många entreprenörer möter, nämligen situationen att ta in externt kapital i syfte att kunna utveckla och sälja sina innovationer. Teorier kring hur detta påverkar informationsdelningen finns förstås också, och presenteras här. Jag avrundar med ett par alternativa argument för och emot informationsdelning och avslutar med ett summerande stycke över de teorier som har tagits upp.

De teorier som väljs här är mina egna val. Det hade även gått att ta in diskussioner om andra delar, exempelvis informationsdelning när man rekryterar, informationsdelning till ägarna och så vidare. De teorier som har valts är de som jag anser har tydligast koppling till fallet i fråga.

2.1 Informationsdelning och innovationsprocessen

Mintzberg (1983 s.934) definierar innovation som "medlen för att bryta sig loss från etablerade mönster" (min översättning), eller med andra ord: att göra saker annorlunda. Detta öppnar naturligtvis för en diskussion om vad som verkligen är innovativt och vad som bara är lite nytt. Men i det här sammanhanget har det inte så stor betydelse, givet min definition (i avsnitt 1.6.5) av entreprenörsbolag som nya och innovativa, oavsett *hur mycket* innovativa de är. Innovationen är central för entreprenörsbolaget. Exempelvis beskriver Burns (2001) att kontinuerlig innovation är viktig för ett litet företag som vill växa och bli framgångsrikt. Innovation är också ett sätt för entreprenörsbolaget att svara mot konkurrens och kunna ta högre marginaler på sina produkter.

Hur ser då kopplingen ut mellan innovation, information och informationsdelning? Det finns teorier både för att information och informationsdelning underlättar eller till och med är nödvändigt för framgångsrik innovation, och teorier som talar för motsatsen och att sekretess är viktigare. Nedan presenteras några exempel på teorier för bägge sidorna.

2.1.1 Information skapar innovation

Barringer och Ireland (2008) förespråkar i flera avseenden ett flitigt utnyttjande av informationsdelning till entreprenörsbolagets omgivning i innovationsprocessen. Exempelvis framhävs nyttan av utomstående personer i fokusgrupper som en del i formandet av nya idéer, i syfte att ge företaget en insikt i kundens syn på dess erbjudanden. Författarna betonar även vikten av en så kallad *feasibility analysis* eller "rimlighetsanalys" (min översättning),

vilken bland annat innebär att en ny vara eller tjänst testas före lansering. Detta görs först genom ett koncepttest där en preliminär beskrivning av varan eller tjänsten visas för tänkbara kunder för att uppskatta "intresse, efterfrågan och köpintentioner". Detta bör göras utförligt, med frågor om kundens önskemål på produkten i fråga om pris, funktioner, distribution och förslag på förbättringar. Syftena med en sådan analys är dels att uppskatta marknaden för varan eller tjänsten, dels att få hjälp med utvecklingen: visa upp idén, få feedback, förbättra, visa upp idén igen (för nya personer), få feedback och så vidare. Liknande tester bör sedan göras igen när idén har nått prototypstadiet. Barringer och Ireland definierar dock inte hur tidpunkten för det stadiet identifieras.

Liknande uppfattningar om informationsdelningens betydelse för innovationen framställs av Kodama (2009). Genom ökad användning av ICT (*Information and Communication Technology*) såsom mobiltelefoni, bredband och en alltmer uppkopplad och sammankopplad affärsvärld är det inte bara önskvärt utan nödvändigt att öppna upp sin innovationsprocess för omvärlden. Detta möjliggör, enligt Kodama, ökade kunskaper om företagets förutsättningar, bättre förståelse för kundernas önskemål och ett närmare och mer effektivt samarbete med företagets övriga intressenter längs värdekedjan. Som exempel nämns utvecklingen av tjänster för videokonferenser, som är beroende av samarbete mellan hårdvarutillverkare, mjukvarutillverkare, bredbandsoperatörer och slutanvändare.

2.1.2 Information försvårar innovation

Barringer och Ireland (2008) bortser inte från det faktum att informationsdelning också kan vara ett hinder och en fara i innovationsprocessen. Barringer och Ireland tar sin utgångspunkt i

amerikansk lagstiftning, men de generella tankarna bakom teorin är applicerbara oavsett jurisdiktion. En idé kan exempelvis inte skyddas legalt, vilket annars hade möjliggjort en öppnare informationsdelning i tryggheten att idén inte kan stjälas. Dessutom krävs vissa åtgärder för att idén ska få status som affärshemlighet och för att bli godkänd i en eventuell senare patentansökan. Bland annat bör entreprenörsbolaget alltid skriva ned sina idéer eller göra de fysiskt hanterbara på annat sätt. Dokumentet i fråga skall sedan hållas oåtkomligt för utomstående. Det är även viktigt, enligt Barringer och Ireland, att undvika avslöjandet av idéer på ett sätt som förstör chanserna för exklusivitetsrätter (exempelvis patent). Upphovsrätten till idén kan försättas om den hanteras oförsiktigt, exempelvis diskuteras öppet på offentliga platser.

I *Managing For The Long Run* (2005) är författarna Miller och Le Breton-Miller i stort sett uteslutande av denna sekretessvurmande åsikt. I deras modell kan framgångsrika entreprenörer beskrivas som *Craftsmen*, *Operators*, *Deal Makers*, och *Innovators*. De skriver: "för att förlänga sina upptäckters liv är de flesta innovatörer hemlighetsfulla" (min översättning). Ett antal exempel ges. I företaget Gore-Tex sägs till och med styrelseordföranden vara ovetande om tillverkningsprocessen. Franska Michelin låter inte den lokala brandmyndigheten släppas in i fabriken utan håller sig istället med eget brandförsvar (utöver eget telefonsystem och posttjänst) och låter inga sopor lämna fabriken som kan analyseras av konkurrenter.

Medan vissa (exempelvis Kodama 2009) menar att fokus på att inhämta och fördela information och kunskap (om sitt företag, om omvärlden, om kunder och så vidare) är vägen till framgångsrik innovation, finns det annan forskning som tyder på motsatsen. P.F. Drucker (1985) menar att kunskap är

den svåraste, minst pålitliga och minst förutsägbara källan till innovation. Drucker hävdar att analys av framgångar eller nederlag som har berott på oväntade och av externa faktorer beroende händelser, är mer fruktbart för innovation, än inhämtandet och fördelandet av känd information. Värderingen mellan informationsdelning och sekretess förvrängs därmed, eftersom det inte längre blir lika viktigt att inhämta feedback från omgivningen med sådan information som betalning.

2.1.3 Sammanfattning

Innovation är av central betydelse för att ett entreprenörsbolag ska växa och nå framgång (Burns 2001). Informationsdelning kan enligt vissa teorier underlätta innovationsprocessen i entreprenörsbolag. Bland annat anser Barringer och Ireland (2008) att ett nödvändigt led i innovationsprocessen är att testa sina idéer och prototyper på utomstående, exempelvis genom att använda fokusgrupper av presumtiva användare eller kunder eller genom enkätundersökningar. Den feedback som då kan inhämtas kan användas för att förbättra företagets varor och tjänster. Kodama (2009) menar att informationsdelning mellan olika intressenter och aktörer längs värdekedjan underlättar innovationen eftersom modern innovation i hög grad bygger på samarbeten utanför det enskilda företagets gränser.

Andra teorier pekar på att informationsdelning tvärtom försvårar innovationsprocessen och att en prioritering av sekretess således är att föredra. Barringer och Ireland, som samtidigt förespråkar informationsdelning, pekar på de legala riskerna med att släppa in utomstående i innovationsprocessen. Sekretess skulle enligt dem vara viktigt för att säkra ett legalt skydd av sin idé, vara eller tjänst. Miller och Le Breton-Miller exemplifierar med bland andra företagen Gore-Tex och Michelin som

enligt dem har blivit framgångsrika tack vare mycket noggrann sekretesshållning. Ytterligare en forskare, P.F. Drucker (1985) anser att kunskap ändå är så svårt att förutsäga och mäta, att delningen av den kunskapen eller informationen inte är särskilt intressant eller givande.

2.2 Marknadsföring av idéerna

I det här avsnittet beskriver jag hur en viss typ av informationsdelning uteslutande är ämnat för att öka kännedomen entreprenörsbolaget, exempelvis om dess nyutvecklade idéer. Det handlar om en sorts informationsdelning som med ett samlat begrepp kan beskrivas som marknadsföring. Medan marknadsföring kan omfatta en stor mängd kommunikativa strategier, som annonsering, direktreklam eller rabattkuponger (Percy och Elliot 2009), kommer jag för det här ändamålet att fokusera på sådan marknadsföring som tydligast innebär en informationsdelning enligt min definition i inledningen. Jag identifierar sådan marknadsföring som PR.

2.2.1 Ingen framgång utan att vara känd

I boken *High Visibily* (1987) beskriver Rein et al bakgrunderna till och verktygen för "kändisindustrin", definierad ungefär som underhållningsbranschen och mediabranschen samt alla andra branscher som på ett eller annat sätt använder sig av de två förstnämnda för att sälja sina produkter. Författarnas huvudsakliga slutsats är att det, oavsett bransch, är omöjligt att nå framgång utan att först vara känd och vägen mot kändisskap går enligt författarna till stor del genom PR. Utan PR inget kändisskap och därmed ingen framgång, exempelvis i entreprenörskap.

PR, i sin tur, beskrivs av Rein et al som något som historiskt sett har betraktats med skepsis och ifrågasättande och som något som sker i allt annat än öppenhet. PR-agenter har av tradition varit diskreta med sina uppdrag (Rein et al, ibid.). Inte desto mindre är just öppenhet en nyckelterm när det kommer till att lyckas med PR, vilket vi ska se härnäst.

2.2.2 PR kräver öppenhet och minskad kontroll

Det här är inte en uppsats om PR, och jag kommer därför att undvika att redogöra onödigt mycket för fördelar och nackdelar med PR, eller dess verktyg, tillvägagångssätt, myter och vanföreställningar. Däremot är det, givet det ovan funna sambandet mellan framgång och kändisskap respektive kändskap och PR, nödvändigt att även utforska sambandet mellan PR och den för uppsatsen centrala termen informationsdelning.

Att informationsdelning krävs som en del i en PR-kampanj är förstås uppenbart. Det ligger åtminstone som en indirekt slutsats i den definition av PR som ges i boken *Public Relations – Principles, Cases and Problems* (Canfield och Moore, 1974): *"Public relations is a social philosophy of management expressed in policies and practices, which, through two-way communication with its publics, strives to secure mutual understanding and goodwill."* PR handlar alltså om att kommunicera sådan information som ökar allmänhetens förståelse och positiva inställning för företaget. Rein et al (1987) beskriver det som att "sälja en story": välja ut och paketera sådan information om företaget som inte bara gagnar företagets intresse i fråga om förståelse och positiv inställning, utan som är intressant i sig för mottagaren. Rein et al menar att PR-kommunikatören sällan talar osanning, men däremot inte hela sanningen. Han eller hon väljer sin informationsdelning med omsorg, och är i kontroll över den.

Men som framgår redan av citatet ovan är PR en tvåvägskommunikation. Även om entreprenörsbolaget gärna vill och anser sig vara i total kontroll över vilken information som det delar i PR-syfte, kan det egentligen inte ha den kontrollen, och bör inte ha det heller enligt vissa, bland andra Canfield och Moore (1974) och Jarvis (2009). För att få allmänhetens förtroende att

selektivt dela (positiv) information om bolaget, måste bolaget samtidigt ge förtroendet att låta allmänheten ta del av information som kanske egentligen inte är avsedd för att, som ovan "öka allmänhetens förståelse och positiva inställning till företaget" (Jarvis 2009). I informationsålderns entreprenörskap är det inte längre varken möjligt eller önskvärt att stänga ute allmänheten från företagets verksamhet (Stewart 1997). Vad PR-arbetet beträffar resulterar ett sådant utestängande, enligt Jarvis (ibid), i att trovärdigheten minskar och i värsta fall att den information som var avsedd som positiv vänds emot bolaget.

2.2.3 PR för PR:s skull

Oavsett dess förutsättningar i fråga om informationsdelning, kan PR också ha en effekt på en sorts metanivå, där pressnärvaron skapar framgång i sig själv. Det finns exempelvis en gammal klyscha i PR-sammanhang som säger att all publicitet är bra publicitet. Istället för att enbart betrakta PR som ett medel för att kommunicera information som först i nästa led ska öka efterfrågan på företagets produkter, kan alltså PR ses som både ett medel och ett mål. De Bono (1985) beskriver detta som att "det faktum att pressen håller ögonen på dem [entreprenörsbolagen] innebär en skillnad". Det viktiga i ett sådant synsätt är då heller inte *vad* som kommuniceras, utan *att* något kommuniceras över huvud taget. Att förekomma i pressen är viktigare än att kommunicera exakt rätt budskap. Enligt de Bono kan det till och med vara ett framgångsrecept att "lägga ut villospår" och kommunicera direkt felaktig information. Detta försvårar för konkurrenter att urskilja företagets verkliga planer och strategier.

2.2.4 Sammanfattning

För att lyckas med PR i de frågor som entreprenörsbolaget verkligen vill nå ut med (exempelvis nya produktlanseringar, värdebyggande samarbeten eller förbättrad finansiering) måste bolaget våga släppa in allmänheten i frågor som det hellre skulle vilja behålla internt. Informationsdelningen i PR-arbetet kan beskrivas som ett tveeggat svärd där det å ena sidan är ett verktyg för att kommunicera ut utvald positiv information i syfte att skapa positiva attityder till företaget hos allmänheten, men där det å andra sidan också kräver att allmänheten släpps närmare in på företagets interna affärer vilket medför en risk för informationsdelning av oönskad art.

Pressnärvaro kan också ha ett värde i sig själv. Ett företag som förekommer flitigt i media har större chans att nå framgång än ett företag som inte gör det, allt annat lika (de Bono 1985). Det viktiga blir då inte vad som kommuniceras i PR-marknadsföringen, utan att något kommuniceras över huvud taget.

2.3 Informationsdelning för att övertyga finansiärer

En typisk tidpunkt för informationsdelning i det typiska entreprenörsbolagets liv är tidpunkten då företaget behöver ta in kapital för att kunna fortsätta utvecklingen av sin innovation. Oavsett om finansieringskällan är en affärsängel, ett riskkapitalistbolag eller en bank behöver de information om bolaget för att kunna göra en bedömning av riskerna och möjligheterna för sin investering. Detta innebär vanligen en presentation av historiska intäkter, kostnader och kassaflöden och en prognos över företagets framtida ekonomiska möjligheter (Burns 2001).

Detta är naturligtvis en förutsättning som även större och äldre bolag möter. Det speciella för entreprenörsbolaget är dock, enligt Burns (ibid.) att informationsasymmetrin mellan finansiär och företag ofta blir så mycket större. I ett stort bolag är typiskt sett mycket information redan känt, via media och via professionella analytiker. Men för det lilla bolaget väntar en utmaning i att övertyga finansiärerna om att den information som ges är fullständig och sann, dels i syfte att få finansieringen över huvud taget och dels i syfte att få den till ett så bra pris som möjligt (må det vara ränta på ett lån eller pris på nyemitterade aktier).

Således är en relativt obegränsad informationsdelning att föredra när entreprenörsbolaget söker externt kapital (Burns ibid.).

2.4 Sammanfattning

I det teoretiska ramverket har ett antal argument givits för respektive emot informationsdelning som ett medel för att nå framgång i entreprenörskap. För att underlätta den fortsatta läsningen av fallet och den abduktiva analysen, sammanfattas här dessa argument.

2.4.1 Teoretiska argument för informationsdelning

De teorier som förespråkar informationsdelning framför sekretess har alla det gemensamt att de lyfter fram entreprenörsbolagets stora beroende av omvärlden. I innovationsprocessen behöver entreprenören omvärldens hjälp för att utveckla sina innovationer och för att anpassa de till marknadens efterfrågan. En modern innovationsprocess bygger i ännu högre grad än förr på samarbete mellan många aktörer längs värdekedjan. För att marknadsföra sina innovationer måste entreprenören släppa in allmänheten så att den i form av media och enskilda personer, kan föra samtalet om företaget vidare och skapa den uppmärksamhet som anses nödvändig för att nå framgång. Slutligen är de allra flesta entreprenörsbolag i behov av externt kapital för sina innovationsprocesser vilket är i princip omöjligt att skaffa utan att samtidigt dela information om bolaget till sina investerare och finansiärer.

2.4.2 Teoretiska argument mot informationsdelning

Teorier som istället pekar mot att sekretess är att föredra framhäver hur informationsdelningen riskerar att skada entreprenörsbolaget i längden genom minskad kontroll över processerna och produktionen och ökad risk för idéstöld eller försvårande av legalt skydd. Informationsdelningen riskerar att försvinna ur entreprenörens kontroll, och det kan dessutom ifrågasättas om det ens finns något värde i att dela information över huvud taget.

2.4.3 Teoretiskt samband mellan informationsdelning och framgång

Den entreprenörskapsinriktade teoribildningen visar på svårigheterna med att normativt ge en generell rekommendation för antingen informationsdelning eller sekretess. Framför allt saknas giltiga bevis på sambandet mellan informationsdelning och framgång.

Framgången för entreprenörskapsbolaget skulle, enligt Burns, Kodama och (delvis) Barringer och Ireland vara mer eller mindre villkorad av en relativt extensiv informationsdelning. Dessa författare grundar sina argument på en tanke om att entreprenörsbolagets verksamhet i stor utsträckning möjliggörs av kreativ innovation, vilket i sin tur inte är möjlig utan informationsdelning. Genom att placera den kreativa skapandefasen av innovationen i centrum blir informationsdelning, som praktik för att få högre utväxling på den kreativa processen, nödvändig för framgång.

I andra änden av teoriströmningen återfinns Miller och Le Breton-Miller, Drucker och (delvis, igen) Barringer och Ireland. Den gemensamma åsikten dessa författare emellan är att kopplingen mellan informationsdelning och framgång är otydlig i bästa fall och negativ i värsta fall. Skälen kan sammanfattas som att det är oklart hur viktigt det är att få information från omgivningen för att skapa sina innovationer (vilket skulle minska incitamentet att själv ge ut information i utbyte) samt att riskerna med informationsdelning, så som idéstölder eller svårigheter att senare skydda innovationerna legalt, kraftigt överstiger det eventuella värdet av informationsutbytet.

3. Empiri

I det teoretiska ramverket har skäl för informationsdelning, respektive skäl för sekretess framställts och beskrivits. En vetenskaplig grund har lagts för dilemmat mellan att å ena sidan använda informationsdelning som ett sätt att skapa snabbare, bättre och mer konkurrenskraftig innovation och att å andra sidan prioritera sekretess för att skydda de innovationer som företaget besitter. Särskilt problematiskt har det visat sig att sätta detta dilemma i relation till sannolikheten för framgång i det enskilda entreprenörsbolaget.

Det är nu dags att spegla detta dilemma utifrån det fall som kort beskrevs i uppsatsens inledning. Denna empiriska del av uppsatsen inleds med en kortare redogörelse för bakgrunden till företaget Netclips, samt för personerna som var med och startade det. Därefter presenteras ett antal frågor och ämnen i vilka det beskriva dilemmat var särskilt uppenbart för mig som VD i Netclips, dels där informationsdelning tycks nödvändigt och dels där sekretess verkar viktigare. Därefter beskrivs hur Netclips hanterade dessa frågor och ämnen och vad resultatet av de besluten blev. Oundvikligen måste några ord också sägas i mer spekulativt syfte kring vad som kunde ha blivit resultatet om besluten och inställningarna till informationsdelning och sekretess hade sett annorlunda ut.

3.1 Bakgrund

Företaget Netclips AB:s första produkt hette Bubblare.se och var en svensk videocommunity. Den tekniska utvecklingen av webbplatsen, som påbörjats under våren, höll i juni 2006 på att färdigställas och sparade kalenderanteckningar visar hur personerna bakom sajten var uppfyllda av i huvudsak två uppgifter: att göra sajten användbar från och med lanseringsdagen och att förbereda marknadsföringen runt lanseringen.

Bubblare.se startades med klar inspiration av de snabba framgångarna för den amerikanska sajten Youtube (Washington Post 20060501). Liksom Youtube var (och är) Bubblare.se en nättjänst för att ladda upp, sprida och titta på videoklipp. Skillnaden låg i språket: där Youtube var helt på engelska var Bubblare.se helt på svenska och med en övervikt av svenska videoklipp.

Bakom idén till Bubblare.se stod jag tillsammans med ett litet såddfinansföretag (Såddfinansiären). En person i det företaget var även delägare i en internetcommunity där jag arbetade deltid som PR-ansvarig. Såddfinansiären hade iakttagit Youtube's extrema tillväxttakt och började under våren 2006 att, tillsammans med mig, utveckla idén för en svensk motsvarighet.

3.2 Netclips behov av informationsdelning

3.2.1 Användargenererat värde

Bubblare.se var en sajt som var tänkt att generera sitt eget värde. Eller rättare sagt: sajtens användare skulle skapa sajtens värde. Exempelvis var det användarna som skulle ladda upp filmer, användarna som skulle sortera innehållet genom sitt tittande och användarna som genom att sprida filmer till varandra skulle stå för mycket av sajtens marknadsföring. Uppladdningsfunktionen var skapad av oss som stod bakom sajten, men behövde användarnas deltagande i form av filmer för att ge något värde. Topplistor som "mest sedda filmer" skapade struktur men var beroende av att några filmer blev sedda över huvud taget för att kunna användas. Möjligheten att sprida filmer var förstås just bara en möjlighet; dess värde i marknadsföringen byggde på att användarna utnyttjade möjligheten. Användarna kan ses både som Bubblare.se's kunder och leverantörer, i fråga om ställning i värdekedjan. Vikten av att användarna skulle uppskatta sajten och känna att den tillfredsställde deras behov går inte att underskatta, vilket anteckningar från möten mellan mig och Såddefinansiären under den första tiden tydligt visar. Att genom informationsdelning involvera användarna i processen att skapa attraktiv funktionalitet och design tycks naturligt.

3.2.2 PR-marknadsföring

Om det ena benet i marknadsföringen av en lågfinansierad, användargenererad sajt av Bubblare.se's slag är användarnas egna rekommendationer till varandra, är det andra benet gärna PR. PR är en billig väg till det kändisskap som Rein et al identifierade som viktigt (se teoriavsnittet). Kostnadseffektiviteten, kombinerat med min (visserligen

korta) erfarenhet av PR, gjorde att jag och Såddefinansiären upplevde PR som en självklar huvudingrediens i marknadsföringen av Bubblare.se och Netclips. Problemet var bara att PR-kommunikation kräver att något verkligen kommuniceras, det vill säga att information delas om webbplatsen, tjänsten, företaget eller något annat som kan vara intressant för mottagaren. För att lyckas med vår PR-marknadsföring var vi alltså tvungna att välja ut information som kunde offentliggöras.

3.2.3 Tillträde till företagsinkubator

Netclips drevs under de första veckorna från Såddefinansiärens lokaler i en källare på Östermalm. Eftersom det inte fanns plats för mig och Netclips efter sommaren uppstod snart ett behov av en egen lokal. Några resurser för en lokalhyra fanns inte i företagets budget, men som student vid Handelshögskolan i Stockholm kunde jag ansöka om en gratis kontorsplats hos skolans företagsinkubator SSE Business Lab. För att få ansökan godkänd (och överhuvudtaget läst) av inkubatorns styrelse och dess VD, krävdes en affärsplan för företaget. Som brukligt är för affärsplaner skulle företagets affärsidé, historik, strategi, positionering, kunderbjudande, organisation och tidsplan redovisas. Med andra ord var en informationsdelning i en omfattning som vi, jag och medgrundarna, upplevde som utanför vår kontroll ett måste för att få tillgång till en lokal för företaget. Eftersom styrelsen för inkubatorn arbetade under sekretess kan det ifrågasättas hur mycket av kontrollen som egentligen släpptes, men eftersom vi fram till detta tillfälle inte hade behövt formulera våra strategier för några andra än oss själva såg vi ändå detta som ett informationsutlämnande som, om vi hade kunnat välja, helst hade avstått ifrån.

3.2.4 Information till personal

Senare under hösten 2006 hade Bubblare.se lämnat det allra första introduktionsstadiet, och behovet ökade av snabbare vidareutveckling av sajtens tjänster och företagets produkter. Bland annat skulle motsvarigheter till Bubblare lanseras i Danmark, Norge och Finland (Bilaga 5) och en stor beställning på Netclips tekniska tjänster hade inkommit från den norska internetportalen SOL.no. Resursbehovet föranledde ett akut rekryteringsbehov av en webbprogrammerare.

I samma stund som den första intervjun med arbetssökande hölls, uppstod också ett nytt behov av informationsdelning: information till den interna personalen. För att ens lyckas i rekryteringen behövde de sökande informeras om företagets produkter, framtidsvisioner, personalpolicy (eller snarare avsaknaden av en sådan) och mycket annat som en arbetssökande normalt efterfrågar för att göra en bedömning av arbetsgivaren. När rekryteringen väl var gjord, och Netclips första anställda personal var på plats, skiftade det här informationsbehovet art och blev ett behov av motivation. Den nye anställde var naturligtvis nyfiken på vad hans arbete skulle leda till, vad nästa uppgift kunde bli, vad företaget hade för större vision och så vidare. Utan svar på den typen av frågor upplevde jag att det fanns en risk att hans motivation skulle minska och hans arbetsinsats därmed försämrats. Detta behov av informationsdelning minskade inte när personalen utökades med en PR-ansvarig och en innehållsansvarig senare under hösten.

3.2.5 Information till intresserade investerare

När väl Netclips inställning hade formats avseende informationsdelning genom PR, informationsdelning för att få tillgång till företagsinkubatorns lokaler samt informationsdelning till personalen, växte ett ytterligare behov

av ställningstagande till informationsdelning: det till potentiella externa finansiärer. De första intressenterna för investeringar i Netclips, då endast i form av sajten Bubblare.se, kontaktade mig i slutet av sommaren 2006. Investerarna var i regel otydliga med allt som rörde deras egen insats: storleken på investeringen, villkoren för investering, deras möjliga bidrag till företaget i övrigt etcetera. Vad de däremot ville få så tydlig information om som möjligt var förstås Netclips som företag: dess bakgrund, nuläge och framtidsutsikter, det unika i dess erbjudande, mina erfarenheter som entreprenör och så vidare. För oss som då var de enda delägarna i Netclips, det vill säga jag och Såddfinansiären, gällde förstås det omvända. Vi ville veta så mycket som möjligt om investeraren och inte ge ut mer information om Netclips än vad som var nödvändigt för att kunna fortsätta förhandlingarna. Frågan var vad som var nödvändigt.

3.2.6 En oerfaren entreprenör

Utöver alla dessa teman på informationsdelning som uppkom i själva företaget Netclips, fanns ett tema som rörde sig på ett annat plan. Det handlade om informationen om mig och om Netclips som kunde ges till den eller dem som med hjälp av informationen kunde hjälpa mig att bli en bättre entreprenör och lyckas i mitt entreprenörskap. Bortsett från min mycket begränsade delaktighet i uppstarten av ett annat företag under våren 2006, var min erfarenhet av entreprenörskap nära noll. Jag hade läst en kurs på Handelshögskolan som berörde ämnet och jag hade drivit några egna projekt inom skolans kårverksamhet, men det räckte knappast för att ge mig några betydande kunskaper om hur man driver ett företag från idé till produkt, hur man hanterar investerare, hur man anställer och motiverar och behåller kompetent personal eller hur man rent praktiskt prioriterar bland ett entreprenörsbolags många uppgifter och punkter på dagordningen.

En öppen inställning gentemot omvärldens alla erfarna och duktiga entreprenörer och andra människor med erfarenhet av företagande, skulle kunna ge mig en del av den kunskapen som jag saknade. Men samma entreprenöriella personer var ju också de som kanske var mest troliga att kopiera min affärsidé och göra något ännu bättre. Givet min bristande erfarenhet, som jag själv var mycket medveten om, kändes det knappast omöjligt att någon annan skulle kunna förvalta den information som jag kunde ge på ett bättre sätt än jag själv.

3.2.7 Sammanfattning

Informationsdelning i Netclips var således nödvändig av flera skäl. Som användargenererad sajt var Bubblare.se starkt beroende av sina användare och deras åsikter. En känsla av delaktighet, grundad på tillgång till information om sajten, skulle kunna öka sannolikheten för att användarna uppskattade vårt erbjudande och accepterade att delta i den värdeskapande processen. Vidare var en framgångsrik marknadsföring beroende av PR, vilket var beroende av framgångsrik informationsdelning. Likaså var möjligheten att hålla den nya personalen motiverad beroende av att medarbetarna fick tillgång till nödvändig information om Netclips strategier och mål. Detta var också något som intresserade de investerare som tog kontakt med företaget. Om vi kunde ge tillfredställande information om vinstprognoser och framgångskoncept sa de sig vara intresserade av att investera i Netclips. Slutligen var jag som oerfaren entreprenör i behov av guidning och stöttning från andra personer, som naturligtvis skulle ha svårt att agera bollplank utan någon information att bolla tillbaka.

3.3 Netclips behov av sekretess

3.3.1 Först med ny teknik

Svenska videoklipp fanns redan på ett antal sajter, men det som Youtube hade, och som det alltså saknades en svensk motsvarighet för, var en svensk sajt med dels en enkel och användarvänlig *uppladdningsfunktion* och dels en *uppspelningsfunktion* av videoklippen som inte var beroende av användarens webbläsare eller andra systeminställningar. Med en uppladdningsfunktion kunde användaren bidra med egna filmer och med en systemoberoende uppspelningsfunktion kunde filmerna spelas upp direkt i webbläsaren, utan att först behöva laddas ned filmerna eller att någon särskild programvara behövde installeras. De här två huvudsakliga egenskaperna kan idag, tre år senare, te sig som både obetydliga och självklara. Vi är nu så vana vid möjligheten till eget deltagande i sajter (exempelvis Facebook: www.facebook.com) och systemoberoende (bland annat många av Googles tjänster som Gmail eller Google Documents: www.gmail.com och www.docs.google.com) att det är lätt att förvånas över att detta var långt från självklarheter sommaren 2006. Tvärtom innebar detta en innovativ konkurrensfördel för den tjänst som kunde erbjuda det.

Såddfinansiären och jag ansåg därför, enligt samtida mötesanteckningar, att vår kommande produkt Bubblare.se skulle innebära ett teknikskifte för svensk nätvideo. Att vara först inom detta teknikskifte ansåg vi innebar en konkurrensfördel av flera skäl. Det första var marknadsföringstekniskt: de två marknadsföringsmetoder som vi använde, PR och "word-of-mouth" genom användarnas egna rekommendationer, underlättades enligt oss av att tjänsten upplevdes som ny och unik. I ett PR-sammanhang kunde en nyhetsvänlig story byggas kring koncept som "Bubblare först med svenskt Youtube"

(Bilaga 1 och ComputerSweden 20060711) eller "bli känd gratis" (Bilaga 2 och Dagens Industri 20060710). Skulle vi inte vara först skulle stora delar av PR-värdet förloras och lanseringen avsevärt försvåras. Användarnas rekommendationer trodde vi också gynnades av att Bubblare.se var först eftersom vi antog att nyfikenheten skulle vara större på den aktör som först presenterade sig, vilket skulle attrahera användare, vilket i sin tur skulle attrahera nya användare när de första började sprida nyheten.

Det andra skälet till att vara först var att underlätta försäljningen av annonsutrymme på sajten. Av samma skäl som det finns ett PR-värde i att vara först, trodde vi också att det fanns ett försäljningsvärde: det skulle bli lättare att få uppmärksamhet från kunder och säljargumentet "du kan vara först med att pröva detta" skulle onekligen försvagas om den sålda produkten inte i sig var först på sin marknad.

Att vara först med tekniken var viktigt av ett tredje skäl: möjligheten till att knyta viktiga partnerskap med exempelvis leverantörer av professionellt videomaterial (vilket välkomnades på sajten, parallellt med det användargenererade). Även här räknade vi med större uppmärksamhet bland de potentiella partners som vi uppvaktade, mindre konkurrens om avtalen och större benägenhet hos aktörerna att våga "prova på" om vi var först med tjänsten.

Slutligen, och också besläktat med övriga anledningar till att vi gärna ville vara först ut med "ett svenskt Youtube", fanns de rykten om rena förvärv av Youtube som redan hade börjat flöra. Givet den hype som hade börjat byggas runt Youtube räknade vi med att svenska investerare skulle vara intresserade av att förvärva hela eller delar av en svensk motsvarighet.

(Liknande hade hänt tidigare i svensk Internethistoria, bland annat Ebay's köp av svenska motsvarigheten Tradera och mediakoncernen Schibsteds köp av Blocket.se som är en svensk motsvarighet till amerikanska Craigslist). Men också detta intresse trodde vi var starkt beroende av att Bubblare.se blev först på banan. Vår analys var att investerarnas intresse skulle formas som en sorts summa av övriga intressenters (media, användare och samarbetspartners) och skulle vi inte vara först skulle vi förlora de intressenterna och därmed investerarna.

Det går inte att nog betona min och Såddefinansiärens starka önskan att kunna säga till omvärlden att Bubblare.se är Sveriges första videocommunity. När vi började närma oss färdigställandet av sajten, och endast mindre justeringar återstod, ansåg vi att det största hotet mot att få den önskan i uppfyllelse var att våra planer läckte ut och någon annan aktör hann få ut sin version av en videocommunity före oss. Här fanns alltså ett starkt behov av sekretess. (Samtidigt är det uppenbart att det inte skulle vara något värt att vara först om vi inte kunde kommunicera ut vår existens, således också ett behov av avvägd informationsdelning.)

3.3.2 Behålla försprånget mot konkurrenter

Konkurrensen skulle dock inte minska när Bubblare.se väl var lanserat. Tvärtom insåg vi att riskerna för att utsättas för hård konkurrens snarare ökade i det ögonblicket. Om skälet till sekretess tidigare var att skaffa sig ett försprång gentemot konkurrenter, omvandlades det efter lanseringsdagen den 10 juli 2006 till att behålla, och utöka, det försprånget så länge som möjligt.

Från epostkommunikation visar det sig att vi identifierade ett antal grupper av aktörer som mest sannolika till att försöka etablera en egen videocommunity. En grupp var sådana som vi själva: entreprenörer med begränsade resurser men med en snabbriklighet som skulle göra att de snabbt kunde komma ut med en enkel kopia. Vårt antagande var att när vi väl hade visat marknaden möjligheterna med en svensk videocommunity, var det logiskt att någon annan som var i vår position i fråga om entreprenörsintresse försökte sig på samma sak.

En annan grupp var stora mediahus som Bonnier, MTG och Schibsted med trögare mobiliseringsförmåga men med resurser som, när de väl kom på fötter skulle möjliggöra en utvecklingstakt långt högre än vår egen. Det ryktades om hur de här jättarna hade för vana att suga upp idéer bland entreprenörer och sedan omvandla de till egna produkter, något vi inte ville skulle drabba oss.

3.3.3 Skapa marknadsvärde

I samband med lanseringen inleddes marknadsföringen av Netclips och Bubblare.se. Den innebar också starten på strategin att bygga upp ett så stort värde som möjligt i bolaget. Eftersom försäljningen var lika med noll de första månaderna var det värdet tvunget att bestå i mer abstrakta goodwill-liknande värden, återigen med hänsyn till hoppet om att hitta en extern finansiär längre fram på vägen. Detta "marknadsvärde" byggdes som tidigare beskrivits till stor del med hjälp av PR-marknadsföring. Eftersom vi var någorlunda framgångsrika med den marknadsföringen byggdes också detta värde upp relativt snabbt. Nyheten om att "en handelsstudent" hade startat "ett svenskt Youtube" (Sydsvenskan 20061010) som dessutom sade sig vara

”större än Youtube” (Internetworld 20060927) visade sig skapa något av en hype runt företaget.

Detta var förstås något som vi som stod bakom företaget välkomnade och eldade på ytterligare med nya pressreleaser, utspel (som exempelvis ”bråket” med Sveriges Television, se Resumé 20060719) och events på gatorna (<http://www.bubblare.se/movie/stureplanseliten>). Men vi ansåg att mer informationsdelning i form av PR inte var nog. Vi behövde också vårda den ”story” som hade skapats om Bubblare.se och som beskrev att jag som ensam entreprenör hade kläckt en briljant idé som nu hade blivit en jättestor sajt på nolltid. Ett behov uppstod av att noggrant kontrollera vilken information som gick ut och huruvida den riskerade att förstöra den hype som hade byggts upp. Detta kunde handla om besökssiffror över sajten (som inte var så höga som vi trodde att marknaden trodde) eller Såddfinansiärens inblandning i innovationsprocessen (vilket kunde fåt sajten att framstå som ett verk av riskkapitalister, vilket vi trodde inte skulle ha samma PR-mässiga nyhetsvärde).

3.3.4 Behålla kontrollen i investerarförhandlingar

Investerares och riskkapitalisters uttalade intresse för investeringar i Netclips innebar inte bara ett behov av att dela viss information för att behålla intresset och komma vidare i förhandlingarna (som beskrivits ovan i avsnitt 3.2). Det innebar också ett stort behov av att hålla inne på oerhört mycket information, dels gentemot respektive investerare och dels gentemot andra intressenter. Skälen till detta var flera.

För det första ville vi behålla förhandlingspositionen gentemot den enskilde investeraren. För mycket eller oförsiktigt vald information riskerade att

avslöja våra svagheter, ansåg vi, och därmed försätta oss i ett svårare läge gentemot den som kunde tänka sig att betala ett marknadsmässigt pris för ett antal av våra aktier.

För det andra ville vi behålla kontrollen över hela processen av investeringsrundor, där jag bollades mellan olika möten med investerare som alla befann sig i olika skeenden med olika nära till ett avslut. Enkelt uttryckt innebar detta att vi inte ville stänga ute någon investerare som kunde tänkas vara intresserad, men heller inte framstå som att vi var i stort behov av kapital. "Man får gärna fråga oss, men vi letar inte aktivt efter investerare" citerades jag i en artikel i Affärsvärlden (Affärsvärlden 20061024). Det var viktigt att kontakterna sköttes på våra villkor, vilket förutsatte att vi också kontrollerade vilken information som delades ut.

3.3.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis fanns det således fyra huvudsakliga skäl till att värna om sekretessen i Netclips. Det första var vår uppfattning att den bakomliggande tekniken i företagets tjänster var tillräckligt ny för att i sig ge ett försprång inför lanseringen avseende såväl marknadsföring och försäljning av tjänsterna som bildandet av partnerskap och kontakter med investerare. Sekretessen var även nödvändig för att behålla detta försprång efter lansering och så länge som möjligt. Vidare byggde marknadsföringen på att en story skapades runt företaget, som var viktigt att försvara och förvalta. Det fjärde och sista skälet för sekretess var att behålla kontrollen över investeringsprocessen och samtalen med riskkapitalister och investerare, vilket Såddefinansiären och jag ansåg skulle försvåras om information delades utanför vår kontroll.

3.4 Netclips vägar för informationsdelning

I föregående avsnitt beskrevs Netclips behov av informationsdelning respektive sekretess. Jag visade att ett antal frågor fordrade delning av information, medan det i många andra frågor tvärtemot fanns ett behov av sekretess. I följande avsnitt kommer jag att redogöra för *hur* dessa båda grupper av frågor hanterades, det vill säga: hur delades alternativt delades inte information? Jag presenterar detta efter de olika metoder för informationsdelning som jag har kunnat identifiera. Att lägga märke till här är naturligtvis att metoderna för informationsdelning samtidigt är metoder för sekretess. Information kan exempelvis spridas i ett vardagssamtal, men genom att *inte* dela information i vardagssamtalet, iakttas sekretess.

Som vanligt avslutas avsnittet med en kortare sammanfattning.

3.4.1 Informationsspridning i vardagssamtal

3.4.1.1 Lanseringsperioden

Det forum där informationsdelning först blev aktuell var i det vardagliga samtalet med släkt och vänner. I juni 2006 började arbetet med att förbereda lanseringen ta upp allt mer tid och tankekraft och att undvika att kommunicera ut vad det egentligen var som förbereddes blev en stor utmaning. För av de sparade mötesanteckningarna att döma rådde konsensus mellan mig och Såddefinansiären om att det var just ett undvikande av kommunikation som gällde i detta läge. Som beskrivits tidigare fanns ett behov både av sekretess (för att behålla möjligheten att vara först ut med produkten) och av informationsdelning (för att skapa en så attraktiv produkt som möjligt). Men här valdes alltså sekretessen i första hand.

Det innebar att jag, vid vanliga samtal med vänner och andra som jag umgicks med privat, var noga med att inte prata om Bubblare.se. Det lyckades också i så mån att ingen (till vår kännedom) i den krets av intressenter som vi identifierat som viktiga kände till sajten innan den lanserades. Å andra sidan blev dessa vardagssamtal något bisarra när frågan kom upp vad det var som jag jobbade med, och varför jag var så otroligt hemlig. (Eventuellt framstod mitt agerande som ännu mer bisarrt efter lanseringen, när omgivningen kunde se att det varken rörde sig om ett kärnvapenprogram eller botemedlet för AIDS, utan en relativt ordinär webbplats. Men att diskutera det ligger utanför den här uppsatsens ramar.)

De personer med vilka jag trots allt valde att frångå den överenskomna sekretesstrategin var min närmaste familj och ett par nära vänner. Det var personer som jag kände att jag både hade mycket att vinna på att samtala med och som jag också misstänkte annars skulle påtala det bisarra i sekretessen. Med dessa pratade jag istället någorlunda öppet: om bakgrunden till affärsidén, om hur lanseringen planerades och om hur sajten förbereddes för skarp användning. Så vitt jag kan se det i efterhand valde jag att öppna upp, trots en överenskommelse om motsatsen, därför att jag hoppades på att det skulle öka mina möjligheter att lyckas, och för att jag bedömde riskerna med informationsdelningen som små. Resultatet blev dock ett ganska begränsat utbyte, och till min kännedom ingen vidare spridning från de här personerna till nästa. Den information som delades var också begränsad, sett till den totala information som fanns om projektet.

3.4.1.2 *Investeringsprocessen*

När investerarpropåerna började öka i antal och formaliseras, upplevde jag det som än viktigare att, som jag upplevde det, "ta det säkra före det osäkra" och inte nämna detta över huvud taget i mina privata samtal. Här hade vinsten med informationsdelningen kunnat hänföras till den aspekt av min bristande entreprenörskapserfarenhet som tidigare beskrivits. Risken bestod å andra sidan i att förlora kontrollen över investeringsprocessen, så som den allt mer utkristalliserade sig.

Resultatet blev att min osäkerhet i de formella samtalen med investerare inte botades med annat än min egen efter hand uppbyggda erfarenhet; en strategi som förstås kan ses som kostsam eftersom de möten och kontakter som jag hade tidigt med investerare förmodligen blev mindre effektiva och framgångsrika än de senare när min erfarenhet hade börjat byggas upp. Alternativet hade ju varit att inhämta en del av den erfarenheten utifrån och ge ett säkrare intryck från början. Å andra sidan lyckades, så vitt det går att bedöma från min horisont, ambitionen att behålla kontrollen över investerarsamtalen. Med stor hjälp från de övriga delägarna i Sådffinansiären, kunde jag vara selektiv i vilka möten som togs och i vilken ordning, vilka investerare som prioriterades, vilka villkor som sattes och vilken information som lämnades. Just informationslämnande i sådana här officiella samtal, kommer jag att närmare beskriva i följande stycken.

3.4.2 Informationsspridning i officiella samtal

Vid sidan om de ovan beskrivna informella och privata samtalen med släkt och vänner fördes det naturligtvis ständiga samtal om och kring Netclips på ett mer formellt plan. Det kunde handla om telefonsamtal till affärskontakter, samtal i möten eller samtal med personer knutna till företagsinkubatorn

SSE Business Lab där Netclips hade sitt kontor från och med september 2006. De här samtalen fördes med ett mycket stort antal personer och i en mängd olika situationer, på olika platser och med olika förutsättningar. Att dra några generella linjer mellan samtalen blir därför svårt och jag väljer att belysa dem utifrån ett antal händelser och teman där dilemmat mellan informationsdelning och sekretess särskilt ställdes på sin spets.

3.4.2.1 *Säljmöten för Netclips videoteknik*

Mina sparade anteckningar visar hur jag och Såddefinansiären tidigt insåg att Bubblare.se:s förmåga att finansiera sig själv endast genom annonsförsäljning var begränsad. För att hitta nya intäktsvägar började jag redan under sommaren 2006 att kontakta internetportaler, internetcommunities, nättidningar och andra internetsajter för att erbjuda dem en så kallad "white label"-version av Bubblare.se. Kort beskrivet innebär det att sajten ifråga köpte en licens på en kopia av Bubblare.se, men med den aktuella sajtens anpassade layout och funktionalitet.

Tack vare den uppmärksamhet som Bubblare.se fick var intresset inte obetydligt för att köpa en sådan white label-licens. Förutom sajterna ovan hörde ett antal entreprenörer också av sig och sade sig vara intresserade av att starta diverse nischade versioner av Bubblare.se. Mitt kontaktsökande via telefon och e-post resulterade därför i ett antal möten med företrädare för de olika sajterna, möten som i stort sett alla hade ett gemensamt, sekretessbetonat, tema i diskussionerna. Den presumtive köparen ville inte gå in i detalj på hur han tänkte använda tekniken, eftersom han var orolig att jag skulle ta hans idé och applicera den på Bubblare.se. Samtidigt behövde jag information för att kunna ge offerter, ge förslag på anpassningar eller ge annan information som köparen kunde behöva. Med andra ord ett klassiskt

dilemma mellan informationsdelning och sekretess. Självt var jag i en liknande position: jag behövde sälja för att finansiera Netclips fortsatta innovationer runt Bubblare.se, men jag kunde inte beskriva den teknik som stod som säljobjekt alltför ingående eftersom risken då fanns att köparen utvecklade tekniken själv och tog ifrån mig både en kund och Bubblare.ses konkurrensfördel i att vara ensam på marknaden.

Mötena blev därför ganska märkliga, och framför allt som regel resultatlösa beträffande försäljning. Utan informationsdelningen kom diskussionerna aldrig mycket längre än till att bägge parter uttryckte ett intresse för att göra affärer ihop. Av de dryga 200 företag, personer och organisation som jag försökte sälja plattformen till under perioden juli 2006 till februari 2007 ledde ungefär hälften till ett första möte, men endast en (1) resulterade i en konkret affär (SOL.no, som till stor del var frukten av en lyckad PR-kampanj kombinerad med extremt snabb affär där lite tid fanns till att varken lämna information eller fundera speciellt mycket över informationslämnandets konsekvenser). Hade en mer öppen attityd intagits hade förmodligen försäljningssiffran varit högre, eftersom jag hade haft möjlighet att anpassa försäljningsargumenten utifrån köparens behov. Dessutom hade antagligen en del tid sparats på möten som mest kom att handla om att stryka som katten runt het gröt och inte våga gå vidare. Å andra sidan var min oro för kopierande aktörer inte obefogad: en av de aktörer som jag tidigast hade kontakt med, TV4.se, var också först med att lansera sin videocommunity Fejmtv.se i november 2006 (TV4.se 20061127). Därefter följde en strid ström av liknande sajter, i stort sett samtliga från aktörer som jag hade träffat och som blivit introducerade till Bubblare.ses teknik. Hade jag varit än mer öppen i mötena hade kanske den första Bubblare-kopian lanserats tidigare, haft

ännu fler efterföljare och med ännu bättre förutsättningar att konkurrera med Netclips. (Alternativt, som sagt, hade jag sålt fler licenser.)

3.4.2.2 Möte med coach på SSE Business Lab

I avtalet med företagsinkubatorn SSE Business Lab ingick en möjlighet till coachning från en person i inkubatorns nätverk. Den här möjligheten introducerades jag för i oktober 2006, ungefär samtidigt som samtalen med investerare hade börjat formaliserats och Netclips informationshantering följaktligen blivit mer försiktig (som beskrivits ovan). Den person som skulle coacha mig var T, erfaren entreprenör och VD för en känd internetsajt.²

Själv såg jag med visst intresse på möjligheten att få ventiler mina funderingar och utmaningar med någon kunnig person utanför Netclips. De som jag annars hade att vända mig till var knutna till Såddfinansiären och således starkt involverade i Netclips och i min prestation som VD. Såddfinansiären var dock inte lika angelägen om att jag skulle ges möjligheten att diskutera Netclips med en utomstående person, särskilt inte som den personen var känd entreprenör och i den utmålade riskgruppen för att, om inte själv stjäla våra idéer, kanske indirekt och omedvetet sprida de till andra i sitt nätverk. Dessutom befann sig Netclips i ett som vi tyckte särskilt känsligt läge i och med de diskreta diskussionerna med investerare som vi absolut inte ville skulle glida oss ur kontrollen (vilket beskrivits ovan). Kontakten med T var också extra känslig eftersom det i styrelsen för hans bolag fanns en person som företrädde investerare med vilka vi förde formella diskussioner som ett led i investeringsprocessen, vilket ökade vår upplevda risk att förlora

² Eftersom en närmare identitetsbeskrivning av coachen inte tillför uppsatsen något ytterligare värde benämns han härnäst som T.

förhandlingsposition och kontroll. Överenskommelsen blev, visar sparade e-postmeddelanden mellan mig och Såddfinansiären, att jag skulle skjuta på det första coachsamtalet med T tills investeringsprocessen var avslutad.

Coachen tog dock sitt uppdrag på allvar och ville gärna träffa mig så snart som möjligt. Efter att jag vid flera tillfällen under hösten flyttat fram våra möten ett par veckor framåt i tiden (till tidpunkter då jag, felaktigt, bedömde att investeringsprocessen skulle vara avslutad och grönt ljus finnas för samtal), tröttnade jag på att framstå som ohövlig och träffade T en kväll i december. Jag bedömde risken för att jag skulle råka dela oönskad information som låg, och dessutom hade investeraren i hans styrelse uttryckligen avsakts sig intresset för Netclips. Jag hade redan från början gjort klart för T att Netclips befann sig i ett känsligt läge och att jag förutsatte att han respekterade mitt behov av sekretess kring vad vi pratade om. När han inledde mötet med att förklara att han kände till våra investerardiskussioner eftersom han fått höra om dem från personen i hans styrelse förstärktes min oro för att råka bidra till att ge fel person viktig information. T fortsatte med att beskriva sin syn på olika typer av investerare, ge några förslag på hur jag borde tänka och vad jag borde värdera hos investerare, och avslutade mötet efter en dryg timme. Då hade jag mest varit tyst och lyssnat.

Jag berättade för Såddfinansiären om vårt möte och vad som hade sagts. Från deras håll var man missnöjd med att jag hade frångått vår överenskommelse och ansåg att jag riskerade investeringsprocessen. När investeraren i T:s styrelse dagen efter mitt möte ringde upp och förklarade sig återigen intresserad av att investera, ökade både min och Såddfinansiärens misstanke om att T hade använt information från mig på ett oönskat sätt. Efter ett mycket upprört telefonsamtal med T där jag starkt ifrågasatte hans vilja att

iaktta sekretess och där han ansåg att jag var "sjukligt paranoid", lät han meddela, via Business Lab's VD, att han hade av sagt sig alla uppdrag som coach för inkubatorns företag. Som skäl angavs brist på förtroende.

Om min anklagelse mot T saknade grund eller inte kommer jag förstås aldrig få veta. Det intressanta med den här händelsen är hur oerhört spänd situationen var på Netclips avseende informationsdelning. Inte bara sköts presumtivet givande coachsamtal på framtiden, samtal där bland annat problemet med min bristande erfarenhet av entreprenörskap delvis hade kunnat botas. Samtalen sköts dessutom upp med mina mycket svävande hänvisningar till "känsligt läge", av rädsla för att ge ut för mycket om våra investerardiskussioner. När samtalet väl hölls skedde det i en ganska tryckt stämning eftersom jag koncentrerade mig på att vara tyst och T ensam fick leda mötet. Slutligen resulterade mötet i en extremt upprörd situation mellan mig och T, i en onekligen skadad relation med investeraren ifråga och i irritation mellan mig och Såddefinansiären. För att inte nämna skadan gentemot SSE Business Lab som blev av med en förmodat duktig coach.

Det som vanns var möjligen att kontrollen över investeringsprocessen behölls någorlunda intakt, i relation med vad som kunnat ske i de scenarior som jag och Såddefinansiären själva tänkte oss när information läckte okontrollerat. Om T överhuvudtaget hade något intresse av att sprida själva idéerna kring Netclips vidare undveks även det.

Vad som hade kunnat vinnas med en mer öppen inställning är, förutom den eventuellt värdefulla coachningen, en mer avslappnad relation till den investerare som visat intresse och en bra kontakt med T som hade kunnat

leda till andra värdefulla kontakter i hans nätverk. Dessutom hade några dagar av oro och ilska undvikits.

3.4.3 Informationsdelning genom media

Hittills har jag främst beskrivit Netclips tendenser till sekretess framför informationsdelning. Men i ett avseende var informationsdelningen särskilt tydlig och det var den information som delades genom media. Detta kunde ske såväl avsiktligt i form av PR eller annan marknadskommunikation, som oavsiktligt i form av läckande nyheter, oönskade tolkningar av informationen eller tredje parts informationsdelning om företaget. För både den avsiktliga och oavsiktliga informationsdelningen genom media kan påpekas att den under den här perioden var mycket intensiv, mätt i antalet pressmeddelanden (cirka ett till två per vecka) och omnämnande i media (ca två till tre per vecka). Att ge en uttömmande beskrivning över all information som delades är således utanför den här uppsatsens ramar, och jag beskriver därför de allmänna dragen med fokus på ett antal, som jag anser, särskilt intressanta nedslag.

3.4.3.1 Avsiktlig informationsdelning genom media

Som beskrevs tidigare var PR-marknadsföringen Netclips främsta medel för att skapa uppmärksamhet, etablera en position och bygga värde i bolaget. För PR att lyckas krävs dock, naturligt nog, att information delas. Vilken information som valdes ut som lämplig skiftade över tiden, men hade det gemensamt att den sällan blev särskilt detaljerad.

Vid lanseringen kommunicerades främst tre budskap: att videocommunityn var det nya heta internetfenomenet i USA (Bilaga 1), att videocommunityn gjorde "vem som helst till rikskändis" (Bilaga 2) och att Bubblare.se var det

här fenomenets nya och enda motsvarighet i Sverige (Bilaga 1). Där utöver informerades media om namn och kontaktuppgifter till personen bakom sajten (Såddfinansören nämndes aldrig) och lite om min personliga bakgrund. Detta var i princip vad som sedan fortsatte att kommuniceras, i olika förpackningar. Exempelvis kan nämnas en lista på hur du blir rikskändis (Bilaga 3) eller att Bubblare.se var en utmärkt plattform för politiska reklamfilmer (det här var innan det blev tillåtet med politisk reklamfilm i TV) (Bilaga 4). Vid ett tillfälle tog jag som företrädare för Bubblare.se också offentlig ställning själv i en debattfråga, självklart mest för att vinna publicitet. Det gick ut på att Sveriges Television motsatte sig att klipp från deras program spreds via Bubblare.se, och mitt och Bubblare.ses obstinata budskap i media blev att SVT motsatte sig public service-tanken och ignorerade den unga publiken (Bilaga 8).

Gemensamt för den information som delades var alltså att den rörde sig på ett ganska allmänt plan: möjligheterna med en tjänst *av typen* Bubblare.se. Detta är också i linje med den PR-teori som beskrivs i teoriavsnittet och som menar att PR handlar om att bygga en intressant story. Skälet anses vara att för "säljande" kommunikation har svårt att ges plats i uttalat opartiska medier.

I senare skeden blev informationen något mer specifik. När Bubblare lanserades i de övriga nordiska länderna upprepades budskapet från Sverige i respektive lands medier, medan det i Sverige fick en mer konkret karaktär: Bubblare.se expanderar snabbt. Ungefär samtidigt började information också kommuniceras om möjligheten att licensera Bubblares teknik (Bilaga 5). Mest Bubblare-konkret var kanske ändå det pressmeddelande som ledde till rubriken "Bubblare.se större än Youtube" i tidningen Internetworld (Internetworld 20060927). Informationen baserades på min egen jämförelse

mellan ett antal subjektivt utvalda klipp som fanns på både Bubblare.se och Youtube och som, förstås, hade fler visningar på Bubblare.se...

Ett av de viktigaste pressmeddelanden som skickades ut under den för uppsatsens avgränsade perioden handlade om försäljningen av Netclips till Eniro AB, och skrevs av Eniros pressansvariga (Bilaga 6) Detta var första gången som Netclips kommunicerade någonting som hade att göra med viljan att ta in externt kapital. Under hösten 2006 var standardbudskapet vid frågor från media att Netclips var självfinansierat (ibland med en otydlig bisats om ekonomisk "hjälp" från "vänner" till mig, vilket alltså var en omskrivning för Sådaffinansiärens initiala investering) och att vi inte sökte någon extern finansiär. Men när affären blev ett faktum skulle det självklart kommuniceras. Dels på grund av Eniros skyldighet att göra det såsom noterat bolag, dels på grund av både Netclips och Eniros önskan om positiv publicitet. Informationen var konkret: "Eniro köper 48,1% av Bubblare.se", samt lite om Bubblare.se som tjänst och vilka möjligheter respektive parter såg med affären.

3.4.3.2 Oavsiktlig informationsdelning genom media

All information som spreds om Netclips via media var som sagt inte avsiktlig. Det kunde handla om information som lämnades avsiktligt men blev oavsiktligt feltolkat och gav en bild av företaget som inte var önskat, eller information som helt enkelt läckte ut utan vår kontroll.

Ett exempel på det förstnämnda är ett pressmeddelande som gick ut 27 november 2006 och var avsett att beskriva hur Bubblare.se kan användas för att visa "vem som haft den roligaste förfesten" (Bilaga 7). Pressmeddelandet skrevs av den person som jag hade anställt som PR-ansvarig tidigare under

hösten och förmodligen brast det i kommunikationen mellan honom och mig. Dessutom kontrollerade jag inte vilka filmklipp som han skickade med som exempel på "festfilmer". Resultatet blev ett oväntat stort intresse, och artiklar överst på förstasidan hos både Aftonbladet.se och Expressen.se. I tidningarnas tolkningar framstod det dock som att Bubblare.se uppmuntrade ungdomar till att dricka tills de spy och att jag dessutom tyckte att det här var "jättekul" (Expressen 20061127 och Aftonbladet 20061127). Informationen som delades till tidningarna var inte den som sedan delades vidare till tidningarnas läsare.

Om detta kan förstås sägas mycket ifråga om journalism, PR-arbete och etik. Här nöjer jag mig med att konstatera att det var ett inte helt oväntat pris som Netclips fick betala för sin målsättning att i högt tempo få ut stora mängder pressmeddelanden. Med mycket delad information är det helt enkelt högre risk att det någonstans uppstår missförstånd. Det kan också tilläggas att det här missförståndet knappast hade enbart negativa effekter. Trafiken till Bubblare.se sköt iväg till rekordnivåer under några dagar, vi nådde användare som tidigare inte kände till sajten och de nya trafiknivåerna kunde kommuniceras i den samtidigt pågående investeringsprocessen (självkärlat utan att nämna i detalj hur de hade uppstått).

Exempel på läckande information finns också. Den cirka fem månader långa investeringsprocessen var som tidigare beskrivits omgärdad med oerhörda krav på sekretess från min och Såddefinansiärens sida. Ändå började det småningom ryktas om att en försäljning var på gång. Efter indirekta gissningar under hösten (Affärsvärlden 20061024) skrev tidningen Veckans Affärer i januari 2007 att "Bubblare försöker sälja halva bolaget" (Veckans Affärer 20070126). Det var ett påstående som inte var helt osant, men det var

också information som inte var avsett att delas. Följderna blev dock ganska obetydliga, för att inte säga obefintliga, så vitt jag känner till.

Liknande läckage inträffade även när investeringsprocessen var genomförd. Försäljningen av knappa hälften av aktierna i Netclips till Eniro undertecknades fredagen den 16 februari. Eftersom det sedan var helg, och kommunicerandet av köpet behövde förberedas under måndagen, skulle affären offentliggöras på tisdagen den 20 februari. Sent på kvällen den 19 februari blev jag dock uppringd av en journalist från tidningen Dagens Media som ville få bekräftat att Eniro hade köpt halva Netclips, vilket jag förstås inte kunde annat än bekräfta. Den ofrivilliga intervjun mynnade ut i en kort artikel redan innan vårt pressmeddelande hann gå ut morgonen efter (Dagens Media 20070219). Nyheten om försäljningen stod också att läsa i den relativt välbesökta bloggen Emerge.se som drevs av en anställd på Eniro (Emerge.se 20070219). Men inte heller den gången hade den läckta informationen någon negativ påverkan på företagets övriga planer. Pressmeddelandet gick ut som planerat och fick oväntat stort mottagande i medierna.

3.4.4 Sammanfattning

Summerat kan Netclips sätt att hantera informationsdelning kontra sekretess beskrivas som situationsanpassad. I vardagssamtalet prioriterades sekretessen för det mesta genom ett hemlighetshållande om detaljerna i vad Netclips sysslade med. Ibland gjordes dock avsteg när jag, subjektivt och spekulativt, ansåg att de möjliga vinsterna av en informationsdelning var större än de tänkbara riskerna. Samma sak gällde i de officiella samtalen: grunden var sekretessbetonad, men avsteg gjordes ibland av mer eller mindre rationella skäl. Resultatet av denna sekretessbetonade utgångspunkt med enstaka informationsdelande avsteg blev en ganska spänd stämning inom

företaget och gentemot vissa yttre intressenter, men å andra sidan en upplevt bevarad kontroll över omständigheterna.

I informationsdelningen genom media gällde generellt sett det omvända: en i grunden mycket informationsdelande attityd i syfte att bygga marknadsvärde, men med avsteg i form av undanhållen information som kunde vara misskrediterande för Netclips. Informationen som delades via media var typiskt sett mycket allmän och rörde tjänster av *typen* Bubblare.se, istället för konkret information om Bubblare eller Netclips. Detta ledde till bred publicitet som i allmänhet gagnade företaget, men också till enstaka missförstånd och läckage där informationen antingen gick ut på fel sätt eller av oklara anledningar.

4. **Analys**

Teoribildningen inom entreprenörskap i allmänhet och informationsdelning i synnerhet uppvisar som tidigare beskrivits en något tvetydig inställning. Det finns rimliga teoretiska skäl för att, allt annat lika, prioritera en relativt orädd och transparent informationsdelning. Exempelvis kan entreprenören vilja testa sina produkter på kunderna, få starkare utväxling på sin marknadsföring eller förbättra möjligheterna till externt kapital. Men teorier tyder också på motsatsen: en entreprenör som är oförsiktig med sin informationsdelning utsätter sig för högre risk för idéstölder och får svårare att legalt skydda sina produkter. Det kan också ifrågasättas om värdet av informationsdelningen verkligen är så stor som andra teoretiker påstår. Teorierna ger inget tydligt svar på frågan om sambandet mellan informationsdelning och framgång i entreprenörskap.

I fallet Netclips kan teorierna jämföras med ett företags praktik. Hur agerade Netclips och hur påverkade det företags chanser till framgång samt, framför allt, hur väl förutsäger teorierna de resultaten? Vad kan Netclips erfarenhet bidra med för att utveckla teorierna? Hur kan den empiriska kunskapen smältas samman med de teoretiska? Detta söker jag besvara i denna abduktiva analys.

4.1 Sammanfattande analys av fallet

Som framgår av fallbeskrivningen hade Netclips behov av såväl informationsdelning som sekretess. Informationsdelningen var viktig för att vårda kontakten med användarna (som på ett sätt kan ses som både kunder och leverantörer till sajten, i fråga om att skapa värde i värdekedjan), för att lyckas i marknadsföringen, för att motivera personalen, för att attrahera investerare och för att utveckla mig som entreprenör. Sekretessen var viktig för att skydda den nya tekniken, försvara försprånget gentemot konkurrenter, upprätthålla storyn om bolaget i PR-marknadsföringen och behålla kontrollen i investerarrelationerna.

Ofta ställdes behovet av informationsdelning i skarp motsats till behovet av sekretess. Att entydigt hävda att endera informationsdelningen eller sekretessen generellt prioriterades blir därför svårt. Det ligger också i betraktarens öga: en person med hög öppenhet för informationsdelning skulle kanske anse att Netclips agerade under hög sekretess, medan en mer sekretessbenägen person skulle anse motsatsen. Netclips utgångspunkt tycks generellt sett ha varit att hålla omvärlden utanför företagets interna aktiviteter så långt som möjligt, och endast dela information när så var absolut nödvändigt för att komma vidare i de just då aktuella affärerna eller frågorna. Som framgår av fallet var detta en strategi som ibland lyckades, ibland misslyckades, men nästa uteslutande innebar *både* vinster och förluster i varje enskilt beslut mellan informationsdelning kontra sekretess.

När sekretessen prioriterades blev vinsten i allmänhet en bibehållen kontroll över företaget: de interna innovationsprocesserna, de involverade personerna och graden av inblandning som tilläts från omvärlden. Det som förlorades genom sekretess var omvärldens förståelse för företagets

situation, en optimal utveckling av företagets tjänster och av mig som entreprenör samt med stor sannolikhet viss försäljning, framför allt av Netclips tekniska tjänster.

När å andra sidan informationsdelning prioriterades blev vinsten ett ökat intresse för företaget, en kreativ och innovativ stämning och en förstärkt ställning gentemot kunder och investerare. Förlusterna med informationsdelning var generellt sett en minskad kontroll över omvärldens kunskaper och åsikter om företagets aktiviteter samt den tidigt identifierade risken för idéstöld och underlättande för konkurrenters verksamheter.

Generellt verkar alltså informationsdelningen ha fungerat positivt när det har handlat om marknadsföring av Netclips och dess innovationer. Med intensivt PR-arbete skapades ett intresse för företagets produkter som inte hade varit möjligt utan delning av information. Problemen uppstod typiskt sett när detta intresse skulle omsättas i att skapa affärer: informationsdelningen till presumtiva kunder var betydligt mer begränsad, mycket på grund av att dessa kunder också identifierades som presumtiva konkurrenter. Resultatet blev en försäljningsvolym som med stor sannolikhet var mindre än vid en annan informationsstrategi.

Givet vad som har framställts i fallet ovan skulle det alltså vara vanskligt att fastställa att Netclips varit *antingen* transparent och öppet *eller* hemligt och stängt. I fallbeskrivningen framgår att Netclips grundinställning tycks ha varit sekretess framför informationsdelning. Samtidigt var informationsdelningen tvärtom oerhört tongivande i vissa sammanhang. Förslaget läggs fram att informationsdelningen kan ses som situationsanpassad: där VD eller ägare har funnit det rimligt att anta att värdet av informationsdelningen skulle bli

större än risken med detsamma, har informationsdelning prioriterats. (Den andra sidan av samma tes är förstås att sekretess prioriterades när värdet av låg informationsdelning sågs som större än dess risker.)

I nästa avsnitt av analysen undersöks om en situationsanpassad attityd till informationsdelning är i linje med befintlig teori. Jag analyserar även hur teoribildningen kan fördjupas med en sådan erfarenhet.

4.2 Situationsanpassad informationsdelning i befintlig teori

Entreprenörskapsteorins ambivalens till informationsdelning kan delvis förstås av fallet Netclips situationsanpassade informationsdelning. Samtidigt kan osäkerheten kring sambandet mellan informationsdelning och framgång eventuellt skingras något. Men låt oss börja med det första: givet vad som framställs om entreprenörskapsteorin i uppsatsens teoriavsnitt, vad kan då förstås med hjälp av den situationsanpassade informationsdelningen?

Ingenstans i teorin tycks det finnas tydliga bevis för att informationsdelning *alltid* är att föredra, lika lite som sekretess *alltid* skulle vara mer gynnsamt. Detta tyder på att det skulle kunna vara rimligt att *ibland* välja antingen det ena eller det andra. Vad säger då teorin om hur en entreprenör kan veta *när* det ena eller det andra ska väljas? Tyvärr inte mycket, verkar det som. Det är tydligt att bägge alternativen har sina respektive för- och nackdelar, men det är endast generellt sett. Rent allmänt skulle en entreprenör alltså kunna luta sig mot entreprenörskapsteorin och försöka skapa scenarior över hans eller hennes informationsdelning. Men specifikt, det vill säga för det enskilda entreprenörsbolaget och den enskilda händelsen, går inte det. (Detta gäller kanske för övrigt det allra mesta i en entreprenörs praktiska vardag: något av entreprenörskapets kännetecken kan ju tänkas vara dess unika förutsättningar, vilket gör det svårt att dra generella slutsatser eller utfärda normativa handlingsförslag. Således kan det teoretiskt argumenteras för att en situationsanpassad inställning till informationsdelning logiskt sett inte är orimlig. Om ingenting annat tycks bättre, och det inte uttryckligen avråds från en situationsanpassad informationsdelning, kan en sådan inställning eller attityd inte heller avskrivas som ogiltig eller otänkbar.

4.3 Informationsdelning och framgång – i fallet och i teorin

Netclips hantering av informationsdelning kan alltså ses som i huvudsak prioriterande av sekretess, men med sådana betydande avsteg från detta att en mer giltig beskrivning är en "situationsanpassad informationsdelning". Detta tycks vidare inte vara en hantering eller inställning som ifrågasätts av teorin, eller som av en entreprenörsforskare skulle kunna dömas ut som en mindre lyckosam metod för framgång. För att närma mig svaret på min frågeställning måste dessa insikter nu kopplas samman med frågan om sambandet till entreprenörsbolagets framgång.

Här måste ett antagande som gjordes redan i uppsatsens inledning repeteras: givet dess målsättningar och resultat antas Netclips ha varit framgångsrikt. Som tidigare beskrivits kan detta påstående diskuteras, men med den definition för framgång som gäller för uppsatsen anser jag påståendet i hög grad giltigt.

Alltså: givet att en restriktiv men situationsanpassad informationsdelning inte förkastas av teorin, och givet att den användes av det framgångsrika entreprenörsbolaget Netclips, skulle en sådan hantering av informationsdelning kunna ses som en framgångsfaktor. Fallet tyder på att ett entreprenörsbolag kan vinna framgång genom att i allmänhet prioritera sekretess, men vara uppmärksam på när informationsdelning snarare är lämpligt och då ha kapacitet att vara mer öppen.

Detta kan vid första anblicken kännas som en tillfredställande slutsats. Men som jag beskrev i inledningen är jag tveksam till möjligheten att dra generella, normativa slutsatser av det slaget för ett entreprenörsbolag. Det är bland annat därför som uppsatsens syfte är att utvidga befintlig teori, inte ge färdiga

svar. Men med ovanstående analys av fallet Netclips informationshantering i ljuset av entreprenörskapsforskningen, kan en verklig slutsats och ett svar på uppsatsens frågeställning levereras. Således: vidare till nästa avsnitt - slutsatser.

5. Slutsatser

Uppsatsen syfte var att undersöka sambandet mellan informationsdelning och framgång i entreprenörskap samt öka förståelsen för dess betydelse i entreprenörskap som teoretiskt forskningsfält. Frågeställningen löd: "hur kan vi förstå sambandet mellan informationsdelning för idéutveckling och framgång i entreprenörskap som praktik och som teori?"

En analys av fallet Netclips hantering av informationsdelning presenterar ett förslag på hur detta samband kan förstås. Inför rädslan att exponeras för de risker som en okontrollerad informationsdelning skulle innebära, valde ledningen en hantering som hade sin utgångspunkt i sekretess men när situationen så krävde blev klart mer öppet inställd till informationsdelning. Denna strategi tycks ha inneburit både positiva och negativa erfarenheter på mikronivån (det vill säga de direkta effekterna av respektive beslut) men givet att Netclips kan ses som framgångsrikt har den å andra sidan inte hindrat framgången. Huruvida Netclips hade varit *ännu mer* framgångsrik med en annan hantering är dock omöjligt att svara på.

Fallet ger således inget tydligt svar på om det existerar ett samband mellan informationsdelning och framgång. Vad det däremot bidrar med är en ytterligare problematisering av det beskrivna sambandet. Fallet Netclips pekar på att entreprenörskapsforskningen behöver ägna mer uppmärksamhet åt det faktum att entreprenörer kan uppleva ett dilemma mellan informationsdelning och sekretess. Utöver ett stort antal kända problem som en entreprenör möter (bristande finansiella resurser, osäkerhet för den personliga ekonomin, hård konkurrens etcetera) är detta dilemma ett problem som kan ta upp stor del av en entreprenörs aktivitet och ha hög

påverkan på små och stora beslut i entreprenörsbolaget. Fallet Netclips visar att ett sådant dilemma existerar. Vidare måste detta dilemma formaliseras i forskningen genom att det kvantitativ utforskas om det går att finna ett samband mellan framgångsrika företag och företag med stor öppenhet respektive hög sekretess. Fallet Netclips tyder på att ett sådant samband kan finnas, men utesluter heller inte helt att det är ett marginellt samband, eller att ett samband till och med kan saknas.

Slutligen är det lämpligt att påpeka att fallet Netclips delvis förklarar varför de befintliga entreprenörskapsteorierna är så motstridiga. Det tycks helt enkelt vara oerhört svårt att uttala sig om huruvida öppenhet inför informationsdelning är att föredra framför sekretess, eller vice versa. Det tycks ju till och med vara svårt att bevisa att den strategi som väljs har ett direkt samband med entreprenörskapsbolaget framgång. Samtidigt säger rimligheten att det inte gärna helt kan sakna betydelse. Oavsett vad framtida forskning kommer fram till i den frågan, kan det här fastställas att resultaten i det enskilda fallet Netclips inte motsäger teorin. Alltså kan teorin utvidgas med fallets resultat.

6. Avslutande reflektioner

I uppsatsens allra första stycke ("tack till"-avsnittet) pekar jag på likheterna mellan att skriva examensuppsats och att driva ett entreprenörsbolag. Det finns faktiskt en likhet till och det är att varken en uppsats eller ett entreprenörsbolag någonsin tycks bli helt färdigt eller fulländat. Nedan presenterar jag två spår som skulle kunna fördjupa kommande forskning i uppsatsens ämne.

6.1 Tänkbara teoretiska tillägg

Jag valde i teoriavsnittet att så snävt som möjligt fokusera på de entreprenörskapsteorier som har tydligast koppling till uppsatsens syfte och frågeställning och som samtidigt går att jämföra med det aktuella fallet. En justering av antingen syfte och frågeställning, eller en studie av något annat entreprenörsbolag skulle dock möjliggöra för andra minst lika intressanta teoriströmningar att prövas.

En sådan är att applicera Michael Porters klassiska teori "Five forces" och inträdesbarriärer på en marknad. Givet att ett företag vill försvara sin ställning i värdekedjan kan det finnas skäl både för att vara öppen med att dela information och att tvärtom värna om sekretessen. Informationsdelning skulle kunna tänkas bidra till ökade samarbeten och att företaget blev en del av en starkare värdekedja. Sekretess skulle å andra sidan försvåra för konkurrenter (inom marknaden, från leverantörer eller från kunder) att överta det aktuella företags roll.

Jag är delvis inne på en annan teori redan i den här uppsatsen, och det är informationssamhällets förändrade villkor för entreprenörsbolag (och andra

bolag också förstås). Kanske har intellektuellt kapital blivit ännu viktigare än i det postindustriella samhälle som tidiga entreprenörskapsteorier tycks ta för givet? Hur påverkar det behovet av informationsdelning kontra sekretess? Blir sambandet mellan informationsdelande och framgångsrika företag tydligare eller svagare?

En besläktad fråga är om det går "trender" i att vara öppen eller stängd med sin informationsdelning. Finns det någon form av "etisk" riktlinje för hur öppet ett företag bör vara och hur påverkar eventuella förändringar i den etiken företagets möjligheter till framgång?

Slutligen finns det en teori som känns applicerbar på den mesta av organisationsforskningen, nämligen fenomenet särkoppling. Kanske är det så att företagen säger sig vara öppet med informationsdelning enbart eller mest för att vinna legitimitet (på grund av att det just då råkar råda en "trend" i att vara öppen) när de i själva verket är mycket kontrollerande med vilken information som släpps?

6.2 Förslag till vidare forskning

Ovanstående teorier skulle ytterligare kunna bidra till förståelsen för sambandet mellan framgång och informationsdelning. Under uppsatsens gång mötte jag dock två helt andra problem som inte avser direkt teoribildning, utan snarare försvårade min undersökning i stort.

Det ena handlar om att det, så vitt jag har kunnat hitta, saknas ett sätt att objektivt mäta "informationsdelning". Var företag A mer eller mindre öppet för informationsdelning än företag B? Bör informationsdelningen mätas i mängden information som delas, eller i vikten av den samlade informationen?

(Och hur mäts mängden – översatt i A4-ark, megabyte eller någon annan informationsmängd? Och hur mäts "viktigheten"?) Bristen på en objektiv mätbarhet försvårar inte bara studien av forskningsobjektet utan gör det även vanskligt att ställa sig själv som subjekt i relation till objektet. Det vill säga: jämfört med *min egen* uppfattning av vad som är ett öppet respektive stängt företag, är företag A mer eller mindre öppet än företag B? I just fallet med Netclips kanske detta var det mest problematiska, eftersom gränsen mellan forskningssubjekt- och objekt ibland var minst sagt oklar.

Det andra problemet som jag mötte var att värdera effekterna av att vara antingen öppen med informationsdelning eller prioritera sekretess. Känner man inte till vad som blir resultatet av ett visst handlande är det förstås svårt att värdera det handlandet. Vilka är egentligen riskerna med att dela information respektive att iaktta överdriven sekretess? Hur *stora* är de riskerna? Hur kan de mätas?

Inget av detta är några enkla problem att lösa, men jag identifierar de som centrala att ha i åtanke vid liknande studier. Den som kan utveckla lösningar för problemen skulle också komma än mycket närmare en lösning på den här uppsatsens frågeställning än vad jag själv har lyckats med.

7. Referenser

7.1 Litteratur

Alvesson, M. och Sköldberg, K. (1994): *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur

Andersen, I. (1998): *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Barringer, B.R. och Ireland, R.D. (2006): *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*, 2:a uppl., Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education

de Bono, E. (1985): *Taktik för framgång*, Stockholm: Wahlström&Widstrand
Burns, P. (2001): *Entrepreneurship and Small Business*, Hampshire, UK: Palgrave

Canfield, B.R. och Moore, H.F. (1974): *Public Relations: Principles, cases and problems*, 6:e uppl., Homewood, IL, USA: Richard D. Irwin

Drucker, P.F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York, NY, USA: HarperCollins

Eriksson, L.T. och Wiedersheim-Paul, F. (2001): *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö: Liber Ekonomi

Jarvis, Jeff (2009): *What Would Google Do?*, New York, NY: HarperCollins
Kodama, M (2009): *Innovation Networks in Knowledge-based Firms: Developing ICT-based Integrative Competences*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing

Lincoln, Y.S. och Guba, E. (1985): *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA, USA: Sage

Merriam, S.B. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Miller, D. och Le Breton-Miller, I. (2005): *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston, MA, USA: Harvard Business School Publishing

Mintzberg, H. (1983): *Structures in Fives: Designing Effective Organisations*, London, UK: Prentice-Hall

Percy, L. Och Elliot, R. (2009): *Strategic advertisting management*, 3:e uppl., New York, NY, USA: Oxford University Press

Rein, I.J. et al (1987): *High Visibility*, London, UK: Mackays of Chatham

Stewart, T.A. (1997): *Praise for Intellectual Capital*, London, UK: Nicholas Brealey Publishing

Surowiecki, J. (2005): *The Wisdom of Crowds*, New York, NY, USA: Anchor Books

Trost, J. (2007): *Enkätboken*, Lund: Studentlitteratur

7.2 Artiklar

Maccoby, M. (1995): Teams Need Open Leaders. *Research Technology Management*, 38(1): 57-59

Walsham, G. (1995a): Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2): 74-81

7.3 Muntliga referenser

Samuelsson, M. 2009: muntl. Handledarsamtal 20090703

7.4 Internetkällor

Affärsvärlden 20061024: De skapar hysteri (20090724)

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article274018.ece>

Aftonbladet 20090724: Fyllfilmer ny trend bland unga (20090724)

<http://www.aftonbladet.se/nyheter/article460936.ab>

www.bubblare.se

Bubblare.se: "Stureplanseliten" (20090724)

<http://www.bubblare.se/movie/stureplanseliten>

ComputerSweden 20060711: Bubblare blir Sveriges första videocommunity (20090723) <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.49040>

Dagens Industri 20060710: Bli nästa Bergman (20090724)

<http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2006\07\10\193627§ionid=undefined>

Dagens Media 20070219: Eniro köper Bubbel (20090724)

<http://www.dagensmedia.se/nyheter/article10531.ece>

Emerge.se 20070219: Eniro köper Bubblare.se (20070219)

<http://www.emerge.se/2007/02/19/eniro-koper-bubblarese/>

Expressen 20061127: Dricker upp sin spya på fyllefest (20090724)

<http://www.expressen.se/1.475773>

www.facebook.com

www.gmail.com

www.docs.google.com

Internetworld 20060927: Bubblare.se större än You Tube (20090723)

<http://www.idg.se/2.1085/1.77566>

Resumé 20060719: Storbråk mellan Svt och Bubblare.se (20090723)

[http://www.resume.se/nyheter/2006/07/19/svt i konflikt med bubblar/index.xml](http://www.resume.se/nyheter/2006/07/19/svt_i_konflikt_med_bubblar/index.xml)

Sydsvenskan 20061010: Oscar startade Sveriges svar på Youtube (20090723)

<http://sydsvenskan.se/ekonomi/article188999/Oscar-startade-Sveriges-svar-pa-Youtube.html>

TV4.se 20061127: TV4 lanserar FejmTV.se (20090724)

http://www.tv4.se/Artikel_507131

www.youtube.com

Veckans Affärer 20070126: Miljardfajt om nätstjärnorna (20070126)

[http://www.va.se/magasinet/2007/04/miljardkamp om natstjarno/](http://www.va.se/magasinet/2007/04/miljardkamp_om_natstjarno/)

Washington Post 20060501: Five months after its debut, YouTube is a star (20090723)

<http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2006/04/30/AR2006043001040.html>

8. Bilagor

Bilaga 1

bubblare.se

Pressmeddelande 060628

Videocommunityn till Sverige

För ett par år sedan slog bloggandet igenom på allvar i Sverige. I dag finns tiotusentals bloggar i Sverige och att skriva om sig själv och sin vardag är en daglig rutin för många svenskar. För drygt ett år sedan kom det som spås bli nästa stora Internettrend. Amerikanska Youtube.com lanserade världens första videocommunity och intresset lät inte vänta på sig. Efter att ha varit i gång i drygt ett år har sajten seglat upp som en av världens 20 mest besökta sajter enligt webbrankingen Alexa.

På en videocommunity kan besökarna ladda upp och ta del av heminspelningar, hemklippta montage, utdrag ur tv-serier, reklamfilmer/-parodier och musikvideor.

Bubblare.se – Sveriges första videocommunity

I dagarna lanseras Bubblare.se - Sveriges första videocommunity. Inriktningen är främst svenska heminspelningar och svenska videoklipp men även utländskt material finns med på sajten.

- I USA är videocommunities på väg att över från de etablerade TV-kanalerna.. Jag tror att Sverige kan komma att gå samma väg, säger Oskar Kalmaru, grundare av Bubblare.se.

Avhoppare från ungdomscommunityn Hamsterpaj

Parallellt med sina studier på Handelshögskolan jobbade Oskar tidigare på marknadsavdelningen för ungdomscommunityn Hamsterpaj och det var där som idén till Bubblare.se föddes. Därifrån fick han också teknisk och finansiell hjälp till sajten, en utveckling som har tagit nära ett halvår.

- När jag jobbade på Hamsterpaj märkte jag vilket stort intresse det fanns för film på Internet. Jag vill göra det lättare för vanliga människor att visa och se egna och andras videofilmer på nätet, berättar Oskar Kalmaru.

Kontaktuppgifter

Bubblare.se

Oskar Kalmaru, VD

Epost: oskar@bubblare.se ; tfn 0736 330749

Lützengatan 7

115 20 Stockholm

På Bubblare.se skapar besökarna Sveriges största interaktiva videocommunity. Filmbudet består huvudsakligen av svenskt material. Allt är gratis och vem som helst kan ladda upp sina bästa filmklipp.

Bilaga 2

bubblare.se

Pressmeddelande 2006-07-25

Bli känd över en natt – utan skivkontrakt!

Med Internet öppnas nya möjligheter att göra ditt ansikte känt och nå dina ”15 minutes of fame”. Och du behöver inte lägga ut några pengar; det enda som behövs är din kreativitet. Det är videosajten Bubblare.se ett bevis på.

”Boten Anna” – slog igenom på Internet

Ett exempel på vilket genomslag Internet har är Basshunters sommarplåga ”Boten Anna”. Videon till låten lades upp på den amerikanska videocommunityn YouTube i våras, och spreds den vägen snabbt till Internetanvändare världen över. Nu är den en av årets mest spelade låtar och personen bakom Basshunter, Jonas Altberg, har blivit en eftertraktad DJ.

Svenska kanaler för att nå ut med filmat material har länge saknats, men nyligen startades videosajten Bubblare, där det är enkelt och gratis att ladda upp egna filmer om vad som helst. En som insett möjligheterna att göra sig och sin verksamhet känd på nätet är Lasse Niemelä, musikintresserad filmare och grundare till det kommande filmbolaget Nilamedia.

- Jag filmar konserter åt musiker som vill sprida sin musik, och Bubblare.se är ett perfekt sätt att komma fram med mina filmer. Det är enkelt och man når ut till en bred krets av människor. Och så är det ju gratis, säger Lasse Niemelä.

Möjlighet till kändisskap även för andra

Bubblares VD Oskar Kalmaru är positiv till att sajten bidrar till utvecklingen inom film- och musikdistributionen och han tror att videosajter kan hjälpa alla att nå ut med sig själva och det de gör.

- Videosajter låter människors kreativitet avgöra hur känd man blir, inte hur mycket pengar man har eller vad man har haft för sig i en dokusåpa. Som exempelvis musiker behöver du inte längre ett skivkontrakt. Har du en bra låt och en bra video kommer människor upptäcka dig ändå, säger Oskar Kalmaru.

Kontaktuppgifter

Bubblare.se
Oskar Kalmaru, VD
Epost: oskar@bubblare.se
tfn 0736 330749
Lützengatan 7
115 20 Stockholm

Nilamedia
Lasse Niemelä
Epost: lasseniemela@chello.se
tfn 070 761 55 90

Så slår du igenom på videosajter

Fenomenet med videosajter på Internet är inte längre nytt. Dagligen läggs tiotusentals filmer upp på Internet av personer som vill visa världen sina förmågor. Det kan därför vara dags att reda ut vad som skiljer en succéfilm från en i mängden.

Videosajter har sagts vara den första riktigt demokratiska plattformen för film. Ett forum där kreativitet och inte pengar styr. Men vilken sorts kreativitet gör en film till en Internethit? Oskar Kalmaru, VD för Sveriges största videocommunity Bubblare.se ger dig sina tips.

1. **Ge din film ett tydligt budskap.** Filmer som vill säga något sprids lätt mellan användare och ges höga betyg. En varning ska dock utfärdas. Risker finns naturligtvis att majoriteten inte håller med om din åsikt och sänker filmen utanför topplistor.
2. **Gör bort dig själv.** Vill man göra sig ett namn på en internet måste man våga bjuda på sig själv. Ju mer du skäms ut dig desto populärare blir din film. Exempel på detta är filmen "Rolig fast man är gammal", med en kvinna som ramlar runt i en hoppborg.
3. **Visa känslor.** Svenskar sägs vara dåliga på att visa känslor. Men de verkar uppskatta när andra gör det. En av de populäraste filmerna på Bubblare är "CS-ilska", om en ungling som får ett vredeutbrott framför datorn.
4. **Lägg ny text på kända filmer.** Fegt och snyltande kan tyckas, men det uppskattas av Internetanvändare. Att dubba om, byta text på en låt eller på annat sätt göra sin egen version av ett känt verk är en säker väg till uppmärksamhet. Och, om det görs bra, höga betyg och stor spridning.
5. **Visa dina "talanger".** Oavsett om du verkligen kan sjunga eller dansa kommer en film där du gör ett tappert försök garanterat gillas. Kanske till och med gillas mer ju sämre du gör det.

Exempel på personer som har slagit igenom på Internet är Basshunter, mannen bakom sommarplågan "Boten Anna". Videon till låten lades upp på Youtube.com och kort därefter visades den på ZTV och spelades i radio.

- Med rätt knep kan nog vem som helst bli känd genom nätet. Det gäller bara att vara kreativ, säger Oskar Kalmaru.

Kontaktuppgifter

Bubblare.se

Oskar Kalmaru, VD

Epost: oskar@bubblare.se

tfn 0736 330749

Lützengatan 7

115 20 Stockholm

På Bubblare.se skapar besökarna Sveriges största interaktiva videocommunity. Filmbudet består huvudsakligen av svenskt material. Allt är gratis och vem som helst kan ladda upp sina bästa filmklipp.

Videocommunity politikers hemliga vapen

I förra veckan lanserades Bubblare.se som Sveriges första videocommunity. Uppmärksamheten blev stor och intresset för att lägga upp egenproducerad film på nätet har spridit sig. Nu används sajten också till att sprida politiska budskap.

Film från MUF första utspelet

Bubblare.se hade bara existerat ett par dagar när den första politiska filmen, producerad av Moderata Ungdomsförbundet, lades upp på sajten. I filmen imiteras Göran Persson och man driver med hans sätt att "sopa problemen under mattan".

– Statistikrabblande och torgmöten är åttiototal. Det är när allt fler skattar åt den nakne kejsaren som maktskiftet har börjat, säger Carl Grufman, MUF's webbkampanjschef.

Välkomnar initiativen

Även filmer från SSU, SKP och den liberale PR-konsulten Martin Borgs återfinns på sajten. Personen bakom Bubblare.se, Oskar Kalmaru, välkomnar initiativen.

- Om sajten kan användas för att sprida politiska åsikter är det bara kul. Bubblare.se är politiskt obunden, men så länge filmerna håller sig till lagen är innehållet helt användarstyrt, säger Oskar Kalmaru.

Privatpersoner engagerade i videodebatten

Även filmer producerade av enskilda privatpersoner förekommer, som exempelvis "Göran Persson intervjuas" där en pojke har gjort sin egen speciella intervju med statsministern via sin webcam. Andra filmer tar upp lokala politiska problem, som nedläggning av skolor eller politiken på Gotland som filmen från Fårgutapartiet vill lyfta fram..

- På en videocommunity är det människors uppfinningsrikedom som styr hur mycket man syns, inte hur stor budget man har. I fallet med politiska filmer ökar det demokratin, säger Oskar Kalmaru.

Kontaktuppgifter

Bubblare.se
Oskar Kalmaru, VD
Epost: oskar@bubblare.se
tfn 0736 330749
Lützengatan 7
115 20 Stockholm

Bubblare expanderar till den finska marknaden

Efter att ha etablerat sig som Skandinavians största videocommunity tas nu nästa steg i expansionen då Bubblare öppnas för den finländska publiken. Intresset för en videocommunity av detta slag har varit stort i Finland, där ett liknande forum tidigare saknats.

En videocommunity med lokal förankring

Finländarna har, precis som Sverige, Norge och Danmark, saknat ett mer lokalt forum för videoklipp. Många finländare äger idag en videokamera och filmar alltifrån semestrar och bröllop till galna upptåg. På Bubblare.fi kan de enkelt ladda upp och dela med sig av sitt material, samt titta på andras filmer.

- Finland är en stark marknad som vi tror mycket på. Att finnas i samtliga stora nordiska styrker vår position som det lokala alternativet till amerikanska filmjättar ytterligare, säger Bubblares VD Oskar Kalmaru.

Efter lanseringar i Sverige, Norge och Danmark har Bubblare snabbt intagit platsen som Skandinavians största och ledande videocommunity. Allt är gratis för besökaren och intäkterna kommer via annonsörer och partners. Till skillnad från andra underhållningssajter där en redaktion bestämmer över innehållet, läggs filmerna på Bubblare.fi upp av användarna själva.

Kontaktperson

Oskar Kalmaru, VD Bubblare

oskar@bubblare.se

+46 736 330 749

www.bubblare.fi

■■■■■■■■■■, Informationschef

■■■■■■■■■■ [@bubblare.se](mailto:■■■■■■■■■■@bubblare.se)

+46 735 ■■■■■■■■■■

Bubblare finns i Sverige, Norge och Danmark. På nätverkets sajter skapar besökarna Skandinavians största interaktiva videocommunity. Filmutbudet består huvudsakligen av lokalt material. Allt är gratis och vem som helst kan ladda upp sina bästa filmklipp. Intäkter kommer via annonsering och utlicensering av teknikplattformen.



PRESSMEDDELANDE 2007-02-19

Eniro köper 48,1 % av Bubblare.se

Eniro ökar satsningen på rörligt innehåll i sina Internettjänster genom att förvärva 48,1 % av aktierna i Netclips AB, som äger videocommunityn bubblare.se. Eniro kommer att inneha styrelsemajoriteten i det samägda bolaget, samt har en option på att förvärva resterande 51 procent av aktierna.

På Bubblare ser användarna andras hemgjorda filmer och laddar upp sina egna.

- Vi ser spännande möjligheter inom videocommunity, videosök och videoannonsering. Genom förvärvet kan vi öka det rörliga innehållet i våra tjänster, först och främst i våra portaler, men även i våra söktjänster, som eniro.se, säger Cecilia Geijer, vice VD i Eniro och blivande styrelseordförande i Netclips.

Bubblare är en Internetsajt där vem som helst kan ladda upp sina bästa filmklipp och titta på och dela vidare andras klipp. Bubblare var först i Sverige med sådan användargenererad video och innehar idag en ledande position som Sveriges största videocommunity, med cirka 100 000 unika besökare i veckan.

- Jag som VD är otroligt glad över samarbetet och jag ser fram emot att tillsammans med Eniro kunna utveckla Bubblare som videocommunity och Netclips som Nordens ledande leverantör av tjänster inom användargenererad video, säger Oskar Kalmaru, vd i Netclips.

Netclips är ett bolag som tillhandahåller tjänster inom användargenererad video, dels via sitt eget konsumentvarumärke Bubblare men också teknikleverantör till andra Internetaktörer.

Bubblare har även etablerat sig Norge, Finland och Danmark.

För mer information, kontakta:

Cecilia Geijer, vice VD Eniro AB, 08-
[REDACTED], Informationsdirektör och IR, [REDACTED]
Oskar Kalmaru, VD Netclips AB, 0736-33 07 49

www.eniro.com

Eniro är det ledande sökföretaget på den nordiska mediemarknaden. Eniro gör det enkelt att hitta personer, företag och produkter med hjälp av kataloger, nummerupplysning, Internet- och mobiltjänster. Eniros kärnmarknader är Norden och Polen. Eniro är noterat på Stockholmsbörsen och har cirka 4 800 medarbetare. Under 2006 uppgick intäkterna till 6 697 MSEK, med ett resultat före avskrivningar (EBITDA) på 2 290 MSEK.

Ungdomar jämför festfilmer

Dricker ungdomar mer och mer? Uppenbart är i alla fall att fler filmar sina berusningar. Den senaste trenden bland svenska ungdomar är att lägga upp filmer från förfesten på sajter som Bubblare och Youtube för att visa kompisar och bekanta. Men även att "tävla" med andra. För ovanlighetens skull sprider sig trenden från landet till Stockholm.

Allt fler ungdomar väljer nu att lägga upp sina festfilmer till allmän beskådan på Bubblare. Behovet av uppmärksamhet brukar vara en drivande faktor. I detta fall verkar det också finnas en annan faktor: Att jämföra sina förfestfilmer med andras. Antagligen finns det en igenkänningsfaktor som gör att folk tycker det är kul att se andra människor som har skojo eller gör bort sig när de är berusade.

- Ökningen av den här sortens filmer är tydlig. Många människor gör vad som helst för att synas, säger Oskar Kalmaru, VD för Bubblare.

Trender brukar som bekant sprida sig från storstäder ut på landet. Den här gången är dock fallet det omvända. Det verkar som att folk från mindre städer började med detta beteende, och nu har stockholmarna hakat på. Med hjälp av internet sprids trender mycket snabbt.

Frågan är var denna trend slutar?

Se länkar:

[http://bubblare.se/forfest i ostersund/](http://bubblare.se/forfest-i-ostersund/)

<http://bubblare.se/forfestsfilmen/>

[http://bubblare.se/kandensare pa fest i umea aspackade/](http://bubblare.se/kandensare-pa-fest-i-umea-aspackade/)

[http://bubblare.se/gott full kille/](http://bubblare.se/gott-full-kille/)

[http://bubblare.se/aspackad i ekonomikumparken i uppsala valborg/](http://bubblare.se/aspackad-i-ekonomikumparken-i-uppsala-valborg/)

Kontaktpersoner

Oskar Kalmaru, VD Netclips AB, [REDACTED], Informationsansvarig

oskar@bubblare.se [REDACTED]@bubblare.se

+46 736 330 749 +46 735 [REDACTED]

Bubblare finns i Sverige, Norge, Danmark och Finland. På nätverkets sajter skapar besökarna Skandinaviens största interaktiva videocommunity. Filmutbudet består huvudsakligen av lokalt material. Allt är gratis och vem som helst kan ladda upp sina bästa filmklipp. Intäkter kommer via annonsering och utlicensiering av teknikplattformen.

”En hel generation tv-tittare kan gå förlorad”

Begreppet public service är snart historia. Ungdomar tittar inte på tv. De väljer internet. När SVT försöker förnyra sig genom att ändra programinnehållet är det som att sminka ett lik, skriver en grupp kritiker.

SVT, MED VD Christina Jutterström, säger sig vara medvetna om det nya sättet att se på tv: tittandet sker inte genom den traditionella apparaten utan på internet. I höst satsar SVT därför stort på ungdomligare innehåll i tablåerna, man drar ner på fakta och nyheter och lanserar ”ungdomsbingo”, för att locka tillbaka förlorade tittare.

Men ingenting görs åt det verkliga problemet för public service: att ungdomar inte längre ser tv på det sätt som SVT sänder. Om inte SVT kan förändra upphovs-rättsavtalen med sina samarbetspartner och öka tillgängligheten på internet, kommer en hel generation tv-tittare gå förlorad och public service som begrepp snart vara historia.

SVT är nämligen en starkt protektionistisk organisation, som till varje pris vill behålla full kontroll över sina produktio-

ner och vägrar låta allmänheten, publiken, vara delaktig i vare sig produktion eller distribution. Ett exempel på detta är utspelet mot den nystartade videocommunityn Bubblare.se. På en videocommunity kan vem som helst (publiken) ladda upp egna filmklipp och distribuera till andra. Tittarna bestämmer vad de vill se. Kul och demokratiskt, tycker användarna. Tråkigt och upproriskt, tycker SVT.

MEN HÄR UPPSTÅR en intressant, och för public services framtid avgörande fråga: vems intressen tjänar SVT när man begränsar tillgängligheten till dessa produktioner? Att som SVT ändra i innehållet och på så sätt försöka förnya sig är att sminka ett lik. Det hjälper inte att förnyra programmen om målgruppen inte sitter framför tv-apparaten när programmet råkar sändas. En

undersökning från tidigare i somras som omvärldsanalysföretaget ”Kairos future” genomförde tillsammans med ungdomscommunityn Hamsterpaj, visar på en kraftfull förändring i hur dagens ungdomar ser på tv. Nio av tio ungdomar mellan 13 och 20 år skulle, om de tvingades välja, behålla sin dator framför tv:n. Sju av tio skulle hellre behålla datorn framför sin mobiltelefon. De allra flesta ser alltså datorn som ett viktigare verktyg än tv:n, och använder internet som ett substitut till traditionell etersändning.

MOT DEN BAKGRUNDEN och med vetskap om att internet är den enda lösningen för moderna tv-kanaler är det märkligt att SVT motarbetar publicering på internet. Låt oss göra en jämförelse med USA. Där har videosajten YouTube.com mycket snabbt vuxit till en av världens största sajter med över 20 miljoner besökare och 50 000 uppladdade filmer varje dag. När amerikanska NBC i februari upptäckte ett klipp på YouTube från populära underhållningsprogrammet ”Saturday Night Live”, agerade man liksom

SVT med reflexmässiga copyright-tentakler och fick personerna bakom sajten att snabbt avlägsna allt NBC-relaterat material. Till mångas förvåning svängde dock inställningen. Fyra månader senare deklarerade företrädare för NBC och YouTube plötsligt att man hade ingått ett utbrett samarbete.

DET NATURLIGA FÖR SVT, och det som verkligen vore ”publikservice”, skulle vara att radikalt förbättra tillgängligheten till sina program och öppna för en tolerantare hållning till de möjligheter som redan i dag finns att publicera på nätet. Detta ökar valfriheten för alla tittare och för public services del är det ett nödvändigt steg om man vill upprätthålla sitt existensberättigande.

OSKAR KALMARU, Vd Bubblare.se, **BO DAHLBOM**, Prof. vid IT-universitetet i Göteborg och ledamot i regeringens IT-politiska strategigrupp, **LARS PÅLSSON SYLL**, Prof. i samhällskunskap vid Malmö högskola, **NICKLAS LUNDBLAD**, Stockholms e-handelskammare, **WALDEMAR INGDAHL**, Tankesmedjan Eudoxa