Entrepreneurship Learning Lab – EL2

Støttet af Industriens Fond

Indhold

1. Entrepreneurship Learning Lab (EL2) ... 3
1.2 Hvad vi troede da vi startede ... 4
2. Startups versus scale ups ... 6
3. Er der noget der hedder iværksætter DNA? ... 9
3.1 Talent, erfaring og læring ... 12
3.2 Riskoprofil og kompetencer ... 14
3.3 Vilje og evne til at lære - talent ... 16
3.4 At spotte talentet i aktion ... 19
4. Forretningsudvikling i praksis ... 27
4.1 Antagelser, som fører til handling og indsigt ... 29
4.2 Problem og løsning ... 33
4.3 Design af eksperimenter ... 39
5. Vejen til fit mellem produkt og marked, indikatorer og data ... 44
5.2 Fra fit mellem produkt og markedet og videre frem ... 47
5.3 Anvendelsen af betalingsmodel til at sænke barrierer ... 50
5.4 En effektiv vej til markedet ... 55
6. Kan vi måle om opstartsvirksomheder på vej mod en skalerbar forretningsmodel ... 57
6.1 ”Fremdrifts indeks” for IT virksomheder ... 59
6.2 ”Fremdriftsindeks” medico- og velfærdsvirksomheder ... 60
6.3 ”Fremdriftsindeks” for produktvirksomheder – industri ... 61
6.4 Hvorfor fejler startups ... 62
6.5 Disruption og held ... 65
7. Det rette system at leve i ... 67
7.1 Forskelle på brancher ... 71
7.2 Forståelsen af dealmakers kan gøre det nemmere at udvikle en skalerbar forretningsmodel ... 72
8. Det vi ikke har behandlet ... 73
9. Afslutning ... 75

1. Entrepreneurship Learning Lab (EL2)

I 2011 besluttede Industriens Fond at støtte projektet Entrepreneurship Learning Lab (EL2) med det formål at få dybere indsigt i, hvad der skaber succesfulde opstartsvirksomheder. Konkret skulle projektet søge svar på fire spørgsmål:

1. Hvilke kompetencer – personlige og faglige – har stor betydning for vækstskabelsen i mindre og nystartede virksomheder, kan de spottes og udvikles og givet fald hvordan?
2. Hvilke områder i forretningsudviklingen har særlig stor betydning for at skabe en succesfuld virksomhed og hvordan håndteres udviklingen af disse effektivt?
3. Hvilken proces er mest effektiv i forhold til at få en ny ide på markedet og bygge en succesfuld virksomhed?
4. Hvilken betydning har opbygningen af netværk og tiltrækningen af kompetencer og ressourcer for at få tidlige ideer og projekter på markedet?

Projektet blev skabt af Industriens Fond i samarbejde med Symbion og Accelerace. Ambitionen med projektet var at følge konkrete opstartsvirksomheder med et stort vækstpotentiale over en lidt længere periode for ad den vej at få et bedre indblik i, hvordan forretningen udvikler sig, hvilke beslutninger der træffes, hvordan der arbejdes og hvilken indflydelse dette havde på virksomhedernes udvikling.

Udgangspunktet var virksomheder, som var blevet udvalgt til at deltage i Accelerace programmet. Dvs. virksomheder, som af centrale investorer blev vurderet til at have et betydeligt vækstpotentiale. Ideen var, at man ved at studere disse virksomheder kunne få indblik i, hvordan nogle af de opstartsvirksomheder med størst vækstpotentiale udviklede sig, hvilke karakteristika, som kendetegnede dem mv.

Virksomheder, som har deltaget i Accelerace har gennemgået et 6 måneders træningsprogram, og igennem disse 6 måneder har der været et tæt samarbejde med dem, som har givet mulighed for at følge deres udvikling og få indsigt i de beslutninger, som de træffer mv. Lidt over 280 virksomheder har deltaget i Accelerace, og de udgør dermed det grundlag, som EL2 har stået på.

Ud af dette arbejde er der kommet to ting. På den ene side et forsøg på at give svar på nogle af de centrale spørgsmål omkring, hvad der gør, at nogle opstartsvirksomheder lykkes, mens andre ikke gør og på den anden side en række praktiske metoder og værktøjer, som opstartsvirksomheder kan bruge, når de går i gang med at udvikle en ny forretning med den ambition at skabe en virksomhed, som vokser.

EL2 er ikke forskningsrapport, selvom dele af projektet er baseret på forskningsmæssige metoder og arbejde udført af erhvervs-ph.d.'ere, som har været en del af EL2. EL2 forsøger at lægge sig i grænselandet mellem at bruge data og observationer til at forstå udviklingen af succesfulde virksomheder og omsætte dette til praktiske metoder og værktøjer, som kan anvendes af opstartsvirksomheder.

Som led heri forsøger EL2 at se på forskelle mellem typer af opstartsvirksomheder inden for forskellige industriområder. Hovedparten af de virksomheder, som har deltaget i Accelerace og dermed været en del af dette arbejde er faldet inden for IT, medtech, smart energy og fysiske produkter.

Der er tilsyneladende ganske stor forskel på at udvikle en ny vækstvirksomhed inden for IT, medtech og en opstartsvirksomhed, som har fokus på at udvikle et nyt fysisk produkt. Disse forskelle er der forsøgt fokuseret på, hvilket der ellers ikke er så meget tradition for. Normalt kigger vi på opstartsvirksomheder som nogenlunde det samme, uanset hvilken branche de tilhører. Men der er markante forskelle, selv om

der naturligvis også er områder, som går på tværs af opstartsvirksomheder og derfor er uafhængige af, om de tilhører den ene eller anden branche.

Udover at bruge de virksomheder, som har været en del af Accelerace til at studere, hvordan opstartsvirksomheder udvikler sig, er der gennem hele arbejdet også været brugt andre kilder og analyser, som kan bidrage til at svare på de stillede spørgsmål.

1.2 Hvad vi troede da vi startede

Lad os være helt ærlige. Da vi startede dette projekt var vi overbeviste om, at vi kunne knække koden omkring entrepreneurship. Altså finde en model, som ville øge sandsynligheden for at udvikle succesfulde virksomheder baseret på mønstre blandt de virksomheder, som vi kiggede på. Det var sikkert helt vildt naivt, men det var ikke desto mindre ambitionen.

Men lad os sige det med det samme – det har vi ikke fundet. Udviklingen af en skalerbar opstartsvirksomhed er så komplekst, at vi med udgangspunkt i de data og observationer, som vi har kunnet få, ikke kan sige, at vi har fundet frem til "metoden", som øger sandsynligheden markant. Men vi tror, at vi har fundet noget andet, som måske er mindst lige så interessant, og som måske over de kommende år kan være med til at kaste nyt lys over mulighederne for at øge chancen for succes.

Det vi tror, vi har fundet, er vel grundlæggende to ting. Det ene er en vej til at reducere omkostningerne ved at udvikle en skalerbar forretningsmodel, og det andet er nogle af de små beviser og indikatorer, som det er værd at holde sig for øje, når man som opstartsvirksomhed går i gang med at søge efter en skalerbar forretningsmodel. Så hvis man læser denne rapport med forventningen om, at her er svaret på, hvordan man udvikler succesfulde virksomheder, så bliver man nok lidt skuffet. Men læser man det med forventningen om at få nogle små hint til, hvad det er værd at fokusere på, hvilke tegn, som kan være gode at være opmærksom på og med et mindset om, at det godt kan betale sig at fejle billigt, så giver dette forhåbentligt et godt input. Både hvis man arbejder med at udvikle sin egen forretning og hvis man arbejder med at hjælpe opstartsvirksomheder med at lykkes.

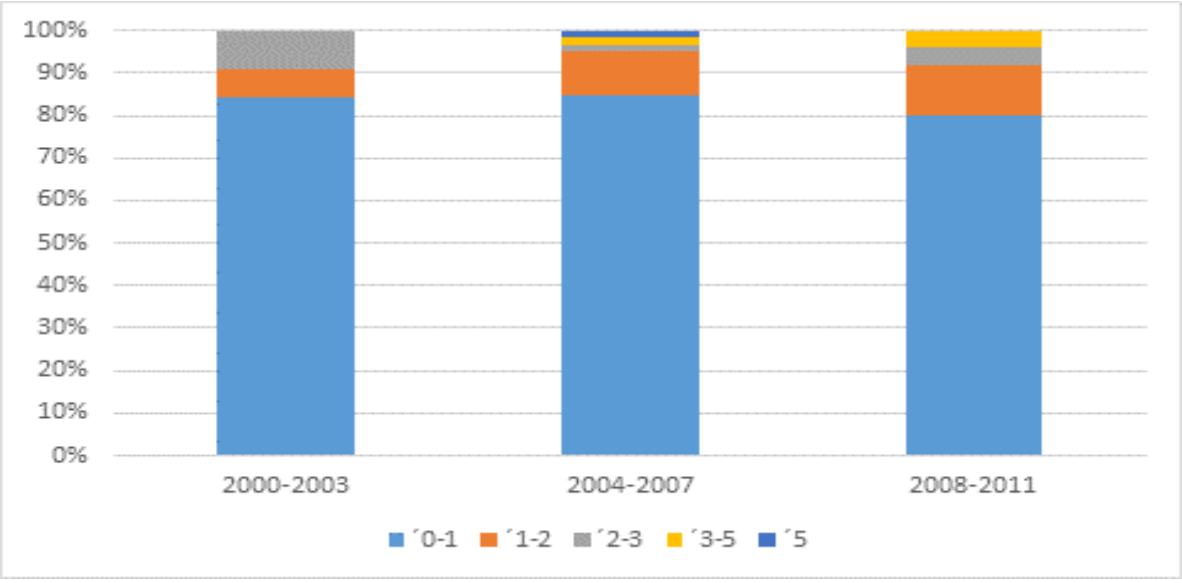
Ideen er derfor dels at give inspiration til at tænke over opstartsvirksomheder og dels at give nogle praktiske måder at arbejde systematisk med at udvikle en skalerbar forretningsmodel og dermed en virksomhed, som vokser.

En af de helt grundlæggende overvejelser, som er resultatet af det arbejde, som er foretaget i EL2 er spørgsmålet om, hvorvidt det overhovedet er muligt at spotte vinderne. Altså tidligt identificere de virksomheder, som har et stort potentiale. Der er ikke meget, der tyder på det, når vi ser på de data, som vi har indsamlet. Der er heller ikke meget, som tyder på det, når man ser på andre analyser, som er lavet på området.

Der er efterhånden lavet en del analyser af innovationer – både udviklet af opstartsvirksomheder og af etablerede virksomheder. I dag er det derfor kendt, at langt de fleste innovationer fejler i den forstand, at de ikke giver det forventede afkast. Ser man på de innovationer, som skabes i etablerede virksomheder, så lever omkring 80 pct. af alle innovative projekter ikke op til forventningerne. Og ser man på dem, som investerer i startups, så er billedet nogenlunde det samme. I foråret 2015 lavede Vækstfonden en analyse, hvor man bl.a. så på danske venturefondes evne til at spotte vinderne. I perioden fra 2000 til 2011 er antallet af investeringer foretaget i virksomheder, som enten slet ikke betaler penge tilbage eller kun lige

betaler penge tilbage stort set konstant. 80 pct. af de investeringer, som foretages går til selskaber, som betaler pengene tilbage mellem 0 og 1 gang, jf. nedenstående figur.

Figur: Antallet af investeringer lavet af danske investorer, der giver høje multiple



Kilde: Vækstfonden, 2015

Det er med andre ord uhyre vanskeligt at spotte vinderne, selv hvis man som investor har arbejdet med dette i mange år. Derfor er vi sikkert nødt til at gå en anden vej – nemlig at fokusere på at udvikle vinderne og som led heri se efter de små tegn, som kan være med til at give os et billede af, om vi arbejder med en vinder eller ej. I det følgende går vi dybden med det.

Først forsøger vi at sætte spot på, hvad det er for kompetencer, som synes at være vigtige at have i en opstartsvirksomhed, så tager vi fat på selve processen og de områder, som er vigtige at tænke grundigt over i sin forretningsudvikling og til sidst kigger vi på virksomhedernes netværk og betydninger heraf. I hvert afsnit prøver vi at skelne mellem forskellige typer af virksomheder og i hvert afsnit forsøger vi at omsætte input til mulige praktiske handlinger. Men lad os lige starte med en advarsel – gennem rapporten kommer vi til at bruge en række analogier – ikke mindst fra sportsverdenen. Når vi gør det er det dels, fordi det nogle gange giver gode billeder til at forklare ting og dels fordi sportsverdenen måske er et af de områder, som er kommet længst, når det drejer sig om at spotte, træne og udvikle talenter. Og måske også kommet længst med at bruge data og systematik i den udvikling.

Hvis du er en talentfuld fodboldspiller, og har meldt dig ind i en fodboldklub, så er der vel i dag nærmest ingen chance for, at du ikke på et tidspunkt bliver opdaget, og bliver tilbudt at komme og træne med en større klub. I sportens verden har man således opbygget et efterhånden ganske fintmasket net for at spotte talenter, man har udviklet sin viden om, hvad man kigger efter hos talenter, og man har igen og igen forfinet sine metoder til at træne og udvikle talenter. Og inden for nogle sportsgrene er denne proces videnskabeliggjort til et niveau, så man tror det er løgn – med faste standarder for højde, muskelmasse osv. før, at man gider at bruge kræfterne på den pågældende person. Vi ved det jo ikke rigtigt, men den klare

fornemmelse er, at når det drejer sig om opstartsvirksomheder, så er vi ikke i nærheden af at have samme systematik og nidkærhed.

2. Startups versus scale ups

Der er forskel på at starte en virksomhed og skalere en virksomhed. At starte en virksomhed er den simple beslutning om at etablere en ny virksomhed med et nyt CVR nr. At skalere en virksomhed er beslutningen om, at søge efter en forretningsmodel, som kan få virksomheden til at vokse – og ikke bare vokse men vokse hurtigt.

Succes som opstartsvirksomhed kan måles på mange måder. Det kan være en succes at starte en virksomhed og få den til at overleve. Det kan være en succes at starte en virksomhed og få den til at vokse stille roligt, fx ved at virksomheden er i stand til at ansætte og lønne lidt flere mennesker år efter år. Men at en virksomhed overlever og måske vokser en smule år for år, er ikke helt det samme som at finde en skalerbar forretningsmodel.

Med en skalerbar opstartsvirksomhed mener vi i denne sammenhæng en virksomhed som udvikler en forretning, der vokser hurtigt, fordi den finder frem til en forretningsmodel, som betyder, at når der lægges flere ressourcer i, så vokser den hurtigere end antallet af ressourcer, som er puttet i. Hvis man fx har startet en konsulentforretning, så er det ofte sådan, at den eneste måde at vokse på er at ansætte flere folk. For hver gang man ansætter en ny, så vokser fx omsætningen med stort set det samme. Sådan en forretning er ikke skalerbar, fordi hver ny ressource, der lægges i forretningen giver det samme output.

Omvendt gælder det for en skalerbar forretning, at hver ny ressource fører til et større output eller sagt økonomisk marginalomkostningerne er faldende. Ideen med EL2 har været at studere opstartsvirksomheder, som både har ambitionerne og potentialet til at udvikle skalerbare forretningsmodeller.

Når virksomheder, der har ambitionerne og potentialet til at udvikle en skalerbar forretningsmodel, er interessante, skyldes det bl.a., at de kan yde et ganske væsentligt bidrag til skabelsen af nye arbejdspladser. De kan bidrage til at udvikle helt nye løsninger, som spreder sig på markedet, og som måske er en del af svaret på store udfordringer. Den kan endda i nogle tilfælde helt ændre den måde, som vi agerer med hinanden. Facebook er et eksempel på det. Men der findes flere.

Men det er langt fra alle de virksomheder, som har ambitionen og potentialet til at udvikle en skalerbar forretning, som ender med at lykkes. Faktisk er det kun en meget lille andel. En endog meget lille andel. Hvis man investerer i opstartsvirksomheder, som har et stort potentiale, så forventer man at skulle se 1000 projekter for at foretage 10 investeringer. Og af disse er der kun mellem 1 og 3, som man regner med bliver en kæmpe succes. Men heldigvis kan mindre også gøre det i mange sammenhænge.

Det er naturligvis uhyre interessant at forstå, hvorfor der er nogle, som lykkes og andre, som ikke gør. Og det er mindst lige så interessant at finde ud af, om der er nogen måder hvorpå man kan udvikle opstartsvirksomheder, som gør, at chancen for at lykkes øges. Eller alternativt finde veje til, hvordan omkostningerne ved at fejle kan reduceres.

Ambitionen med EL2 har været at få et dybere indblik i, hvad det er der gør, at nogen lykkes og andre ikke gør og hele tiden forsøge at arbejde med nye metoder og værktøjer for at øge chancen for succes eller reducere omkostninger ved at fejle.

En opstartsvirksomhed går i gennem mange faser fra den tidlige ide til den vokser og bliver en succes og i denne sammenhæng en succes i den forstand, at den formår at finde en skalerbar forretningsmodel og føre den ud i livet.

Den første fase drejer sig om at udvikle ideen og samle de første mennesker og ressourcer, som kan være med til at udvikle ideen. Den næste om at omsætte ideen til en begyndende prototype, som man kan afprøve. Herefter starter arbejdet med at søge efter en skalerbar forretningsmodel, som omfatter hele arbejdet med at omdanne prototypen til en færdig løsning, finde ud af prisen, finde ud af, hvordan den kan sælges, bygge en organisation osv. Det er denne fase, som er i fokus her. Det er processen med at søge efter en skalerbar forretningsmodel, som vi fokuserer på, og som vi finder så uhyrer interessant, fordi vi grundlæggende tror på, at det er i denne fase, at kimen lægges til, om virksomheden bliver succesfuld eller ej. Meget mere end nogen som helst anden fase i en opstartsvirksomheds liv.

Hvis vi tror på, at netop arbejdet med at søge efter en skalerbar forretningsmodel er det vigtigste for en opstartsvirksomhed, så kan vi betragte et startup som en midlertidige organisation, der søger efter en skalerbar forretningsmodel. Ideen med at se en opstartsvirksomhed som midlertidig organisation. For det første er det for at signalere, at søgeprocessen er det vigtigste et startup kan arbejde med. Og for det andet et signal om, at de kompetencer, der skal til for at gennemføre denne søgeproces er særlige, og adskiller sig fra de kompetencer, som skal bruges i andre faser af opstartsvirksomhedens liv.

At udvikle en skalerbar forretningsmodel er en proces. En proces, hvor teamet bag opstartsvirksomheden hele tiden foretager ændringer i deres forretningsmodel. Altså i den måde, som løsningen virker, måden den sælges på, prissætningen osv. Det er således uhyre sjældent, at den ide og den forretningsmodel, som oprindeligt dannede udgangspunkt for beslutningen om at starte en virksomhed er den samme model, som ender med at give succes og dermed være modellen, som skaleres.

Ser man på de mere end 280 opstartsvirksomheder, som har dannet grundlaget for dette arbejde er det kun omkring 8 pct., hvor der ikke er foretaget væsentlige ændringer i forretningsmodellen. Dvs. kun 8 pct. af virksomhederne, hvor den oprindelige ide omkring forretningsmodellen viste sig også at være den, som blev implementeret i forsøget på at skalere virksomheden. For alle andre virksomheder er der sket en række justeringer, udviklinger osv. for at komme frem til en model, som rent faktisk virkede i markedet. Den amerikanske serieiværksætter Steve Blank udtrykker det ved at sige, at ingen forretningsplan overlever det første møde med kunder.

Udviklingen af en skalerbar forretningsmodel består af en række faser. For det første en fase, som handler om at finde den rette sammenhæng mellem problem og løsning. Dvs. finde ud af, om opstartsvirksomheden adresserer et behov i markedet, som er tilstrækkeligt vigtigt og finde ud af, om den har en løsning, som nogen gider, at betale for. For det andet en fase, hvor opstartsvirksomheden søger at finde sammenhængen mellem produkt og marked. Altså forsøger at omdanne de første opdagelser omkring problem og løsning til et reelt produkt, som passer på et marked med tilstrækkelig mange kunder.

For det tredje en fase, hvor der søges efter effektivitet – både i forhold til måden at sælge på, måden af producere, måden at organisere mv.

Selv om udviklingen af en skalerbar forretningsmodel ikke er en lineær proces, så er vejen gennem disse tre faser ikke helt ligegyldig. I iveren for at skalere forretningen er der risiko for, at skaleringen starter for tidligt. Starter på et tidspunkt, hvor opstartsvirksomheden ikke har fundet det rette match mellem problem og løsning eller det rette match mellem produkt og marked. Erfaringerne fra de virksomheder, som har været en del af arbejdet med EL2 tyder på, at det kan have ganske omfattende konsekvenser og rent faktisk betyde, at virksomheden ikke lykkes med at finde en skalerbar forretningsmodel. Den løber så at sige tør for penge, før den når frem til at kunne skalere.

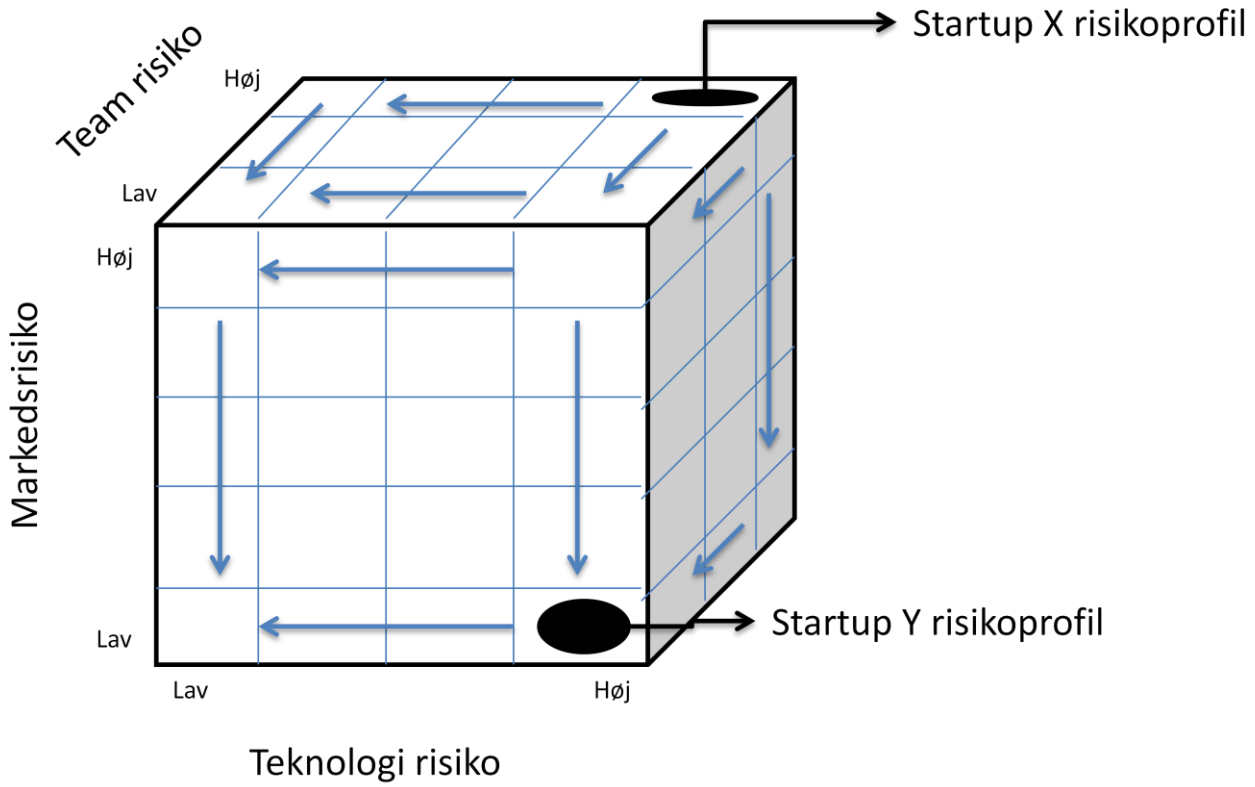
Det tager tid at finde at finde en skalerbar forretningsmodel, og det kræver en del tålmodighed at fortsætte søgeprocessen til det tidspunkt, hvor de konkrete beviser klart viser, at der er grundlag for at skalere forretningen. Der er naturligvis forskel på, hvor lang tid det tager at udvikle en skalerbar forretningsmodel afhængig af virksomheden, dens teknologi, det marked, den søger ind på mv. Inden for IT tager det fx omkring 5 år fra undfangelsen af den oprindelige ide til, at en skalerbar forretningsmodel er fundet og inden for fysiske produkter omkring 7 år, mens det det fx inden for life scence kan tage mellem 10 og 15 år.

En anden måde at se på skaleringen af en opstartsvirksomhed er at se på opstartsvirksomheder som kombinationer af risici. Udviklingen af en skalerbar forretningsmodel drejer sig med denne synsvinkel om at reducere risici. Hver enkelt startup har sin egen unikke risikoprofil, men grundlæggende indeholder alle opstartsvirksomheder tre tyer af risici. Det første er det, som kan kaldes den menneskelige risiko. Altså risikoen for, at opstartsvirksomheden ikke har de kompetencer og ressourcer, der skal til for succesfuldt at gennemføre søgeprocessen efter en skalerbar forretningsmodel. Den anden er den teknologiske risiko – risikoen for, at løsningen ikke virker, som forventet, og på den måde, som kunderne gerne vil have. Den tredje er den markedsmæssige risiko – risikoen for, at kunderne ikke tager mod løsningen som forventet.

Forskellige startups har forskellige kombinationer af disse grundlæggende risici. Hvis man fx er i gang med at udvikle et nyt lægemiddel, som kan helbrede kræft, så er der en ganske stor teknologisk risiko. Risikoen for, at lægemidlet ikke virker så godt som forventet eller risikoen for, at det har bivirkninger, som man ikke havde regnet med. Omvendt kan man sige, at den markedsmæssige risiko måske er mindre, fordi der med stor sandsynlighed er villighed til at betale for et lægemiddel, som kan helbrede kræft.

Arbejder man i stedet med udviklingen af en mobil applikation, så er den teknologiske risiko måske mindre, fordi der findes veje til at udvikle mobile applikationer, men omvendt kan den markedsmæssige risiko være stor, fordi man ikke helt ved, om kunderne vil bruge appen, hvem der vil bruge den osv.

Figur: Forskellige risikoprofiler for opstartsvirksomheder



Founder teamets opgave i en opstartsvirksomhed er at arbejde med at reducere disse risici. Ligesom udviklingen af skalerbar forretningsmodel er en proces, så er reduceringen af risiko en proces, som tager tid, og kræver ganske stor indsigt. Udviklingen af en skalerbar forretningsmodel går derfor hånd i hånd med reduceringen af risici.

Når det interessant at fokusere både på udviklingen af en skalerbar forretningsmodel og på reduceringen af risici er det for at finde den rette balance mellem at se på muligheder og se på risici og omkostninger ved at gå efter disse muligheder. Ser man på de virksomheder, som har dannet grundlag for dette studie er der en klar tendens til, at opstartsvirksomhederne primært fokuserer på mulighederne og ikke så meget på risici. Men begge perspektiver er vigtige. For hver mulighed, der eksisterer, er der også en risiko og en omkostning ved at forsøge at udnytte muligheden. Og måske er kunsten i udviklingen af en succesfuld forretning netop at finde den rette balance mellem muligheder og risici.

3. Er der noget der hedder iværksætter DNA?

Der er efterhånden lavet en hel del analyser, som forsøger at finde det såkaldte "iværksætter DNA". Dvs. nogle kompetencer eller egenskaber, som adskiller de personer, som lykkes med at skabe succesfulde virksomheder fra dem, som lykkes lidt mindre godt. Der er i den sammenhæng kigget på en række faktorer som formelle kompetencer i form af uddannelse, formel læring og træning, personlige kompetencer, som fx personprofiler, disponeringer i forhold til at løbe risici osv. Der er set på erfaring – altså betydningen af at have prøvet det før eller have indsigt i specifikke områder. Der er set på personprofiler og sociale sammenhæng, som fx om forældrene er iværksættere.

Der er sammenhæng mellem nogle af disse faktorer og chancen for at lykkes som founder eller som en del af et founder team i en opstartsvirksomhed. Vi ved i dag, at fx personers uddannelseslængde korrelerer positivt med succes i form af opstartsvirksomhedens overlevelse og vækst[1]. Vi ved også, at formel træning i iværksætteri har betydning for lysten til at starte en virksomhed, og hvordan det går den[2]. Vi ved også, at hvis vi ser på nogle af de succesfulde iværksættere, så har de visse personlige karakteristika, som fx en stor risikovilje, højt ambitionsniveau osv.[3]. Og vi ved at erfaringer fra tidligere opstartsvirksomheder, erfaring fra en given branche, fra at sælge osv. også har en positiv indflydelse på at lykkes.

Men det hjælper os ikke ret meget. Succesraten er således fortsat ekstrem lav, og der er ikke meget, som tyder på, at den har ændret sig markant set over tid, på trods af, at vi har denne viden. Så selv om vi har fundet faktorer, som korrelerer med succes, så er vi ikke nødvendigvis blevet meget klogere. Vi er nok blevet klogere på, hvad vi ikke skal satse på – men ikke på, hvad vi skal satse på. Lidt forsimplet kan man sige, at hvis vi møder en på 18, som ikke har en uddannelse, som ikke har nogen erfaring, som ønsker at starte i en branche, han eller hun ikke kender, så er chancen for at lykkes ret beskeden. Ikke dermed sagt, at det ikke kan lade sig gøre. Der er flere eksempler på at helt unge mennesker, uden erfaring osv. er lykkedes med at bygge en succesfuld virksomhed, men chancen er bare ikke så stor. Så hvis man skulle bruge penge på ideen, skal man være opmærksom på, at chancen er lille og chancen for at satse på en anden profil nok er større.

For at kunne forstå denne problematik bedre, så kan det måske være relevant at finde inspiration fra andre områder, som arbejder med at spotte og udvikle talenter som fx sportens verden. Her har man også forsøgt at knække ”DNA” koden. Det første man støder på, når man kigger på sortens verden er forskelligheden. Når man kigger efter talent i svømning, så kigger man efter et helt specifikt sæt af parametre, som adskiller sig ret markant fra de parametre, man er på udkig efter, når man ser efter talentfulde håndboldspillere. Talent og indikatorer på talent er med andre meget forskellige afhængig af sportsgrenen. Inden for holdsport kan der endog være forskel på, hvad man kigger efter afhængig af fx placeringen på banen. I fodbold skal en angriber fx være intuitiv, super egoistisk, fanden-i-voldsk og være ret ligeglad med omgivelsernes syn på ham eller hende. Er man til gengæld defensiv midtbanespiller ser man efter en konservativ, reflekterende og rationel type, som ikke tager alt for mange chancer.

Når vi kigger på iværksættere, så kigger vi imidlertid på iværksættere som en masse. Vi kigger typisk efter generiske karakteristika på tværs af brancher, teknologier mv. Vi opfatter så at sige iværksætteri som *en* sportsgren. Men det er det næppe – det er nok mange forskellige sportsgrene, afhængig af teknologi, af marked og måske en lang række andre faktorer. Det store problem er, at vi rent faktisk ikke ved, hvor mange ”sportsgrene” vi har med at gøre. I dag deler vi fx opstartsvirksomheder op i IT, biotek, medtech, industri osv. Men det svarer måske til at snakke om boldspil, vandsport, atletik osv. på trods af, at vi ved er der stor forskel på fx et baksetball talent og et fodboldtalent.

Det andet, som man falder over i sportens verden, er skelnen mellem det man kunne kalde et ”entry” kriterium, og det man kun kalde et ”exelence” kriterium. Ser man fx på basketball spillere, så finder man nærmest ingen basketball spillere i den bedste amerikanske liga, som er under 190 cm. Men omvendt ved

[1] Se fx xxxxx
[2] Se fx ”Fonden for entreprenørskab”
[3] Se fx xxxxxxx

man også i dag, at hvis en person er over 190 cm, så er der ikke en lineær sammenhænge mellem højde og din chance for at blive en god baksetball spiller. Det er med andre ord ikke sådan, at hvis du er 190 cm., så stiger din chance for at blive en succes med hver cm., du er højere end 190 cm. Når man når over 190 cm., så er det nogle andre faktorer, der begynder at adskille spillere, som klarer sig godt fra spillere, som klarer sig mindre godt.

Måske har vi med noget af det samme at gøre inden for iværksætteri. Indtil et vist niveau, så har faktorer som formel uddannelse, personprofil og erfaring betydning. Disse faktorer er så at sige "entry" kriterier for at kunne lykkes med at skabe en stor virksomhed, men har man disse ting på plads, så er det nogle andre forhold, som afgør, om man bliver en større succes eller ej. De iværksættere, som har været en del af dette studie har for lidt over 90 pct. vedkommende haft en længere uddannelse. De har for lidt over 80 pct. vedkommende haft mere end fem års erfaring på arbejdsmarkedet – enten som iværksættere eller som ansatte i andre jobs. Flertallet af dem har endvidere haft noget erfaring inden for det område, som de er startet op. Men vores analyser tyder ikke på, at der er en sammenhæng mellem mere uddannelse, mere erfaring og flere år inden for en given branche. Så yderligere år i uddannelsessystemet, fx at gå fra at have en kandidatuddannelse til en ph.d. uddannelse giver ikke nødvendigvis en større chance for succes. Det samme gælder for de andre faktorer, som vi har været i stand til at undersøge. Vi har ikke dette studie lavet personlige profiler på de udvalgte virksomheder, hvorfor vi ikke har været i stand til at undersøge dette nærmere.

At vi ikke kan finde korrelationer mellem de undersøgte forhold og succes, kan naturligvis skyldes, at vores statistiske grundlag ikke er tilstrækkeligt stort eller det faktum, at de virksomheder, som har været udvalgt netop har haft en særlig profil.

Hvis vi antager, at vi må skelne mellem entry kriterier defineret som en række forhold som uddannelse, erfaring og personlig profil mv. og så exelence kriterier, som andre forhold, som har betydning for succes, når de grundlæggende ting er på plads, er det naturlige spørgsmål selvfølgelig, hvad er disse exelence kriterier så. Altså hvad er det for egenskaber, som skaber exelence. Det findes der med udgangspunkt i de analyser, som vi har lavet ikke noget entydigt svar på.

I nogle sportsgrene har ens iltoptagelse stor betydning for præstationen som fx i langrend. Mennesker er født med forskellig iltoptagelse fra barnsben. Nogle har utrænet et højt udgangspunkt og andre et lidt mindre. Iltoptagelse kan trænes og øges gennem træning. Vi ved i dag en del om, hvordan man træner effektivt for at øge ens iltoptagelse, men vi kan omvendt ikke ret godt på forhånd måle om den ene person vil øge sin optagelse meget eller lidt under træning. Så hvis vi skal udvælge sportsstjerner til en sport, hvor iltoptagelse har betydning vil vi kigge efter deres basisniveau som en form for entry kriterium. Men vi har ikke metoderne til at sige, hvem af de personer med et højt basisniveau, der så efter næsten ens træning ender med at have den højeste iltoptagelse. Det kan vi kun finde ud af ved at iagttage – altså se hvordan de reagerer på træning. Vi kan altså ikke på forhånd finde ud af, hvem der har exelence, men ved at studere nøje, hvordan og hvor hurtigt deres iltoptagelse reagerer på træning kan vi med større sikkerhed vælge dem, som har bedst chance for at lykkes.

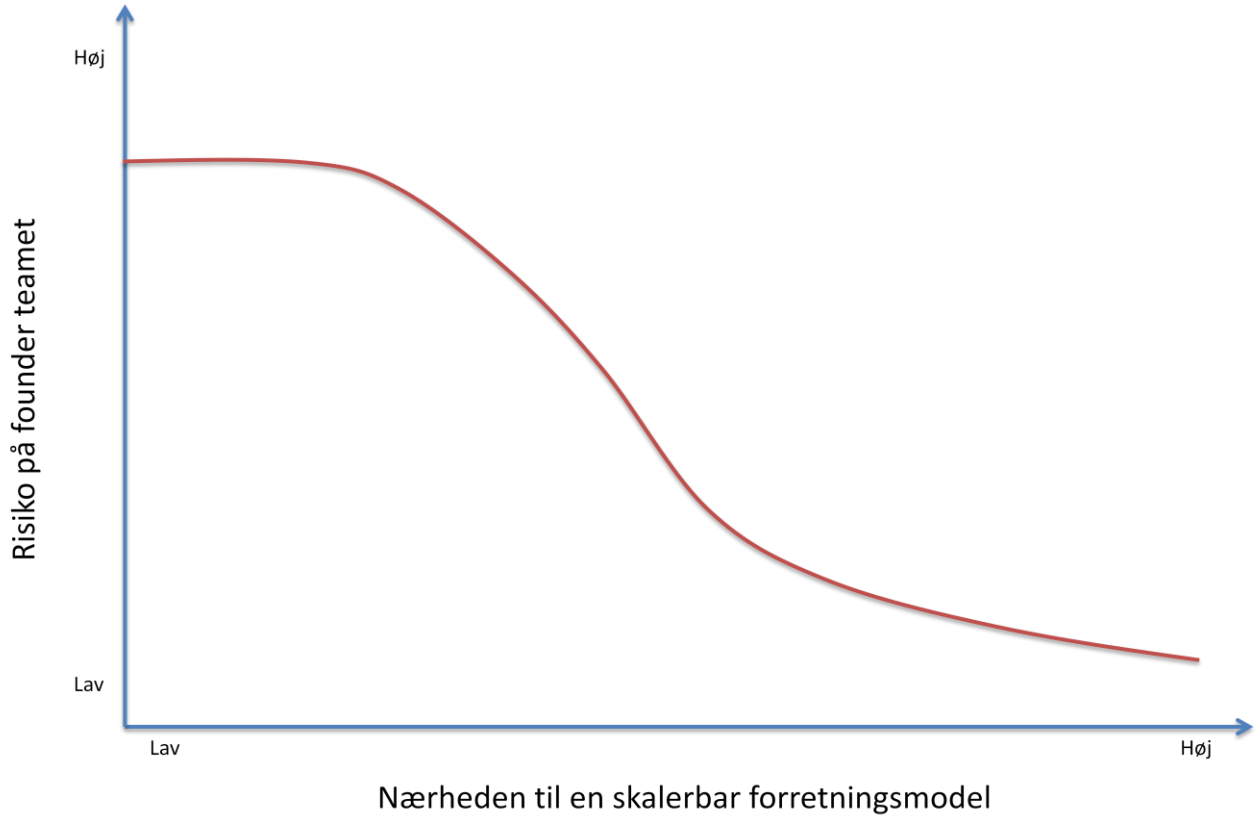
Hvis vi nu brugte samme tanke omkring iværksætteri, så har vi i dag et billede af entry kriterier i form af uddannelse, erfaring, personlig profil mv., men exelence kan vi kun spotte ved at se, hvordan den enkelte opstartsvirksomhed og dermed founder teamet reagerer på de udfordringer, som opstår på vejen mod at

bygge en skalerbar forretning. Så vi kan måske kun spotte vinderne ved at følge deres udvikling og ikke ved at lede efter særlige karakteristika ved founder teamet, før de går i gang. Således tyder meget på, at iværksættertalent rent faktisk kommer i mange former, som er afhængig af, hvad det er for en type virksomhed, man er i gang med at udvikle.

3.1 Talent, erfaring og læring

Der er bred enighed om at founder teamet betyder en hel del for et startups chance for succes. I venturebranchen lyder mantraet lidt forsimplet "at man hellere vil satse på et stærkt team med en halvdårlig ide end et halvdårligt team med en fantastisk ide". Således ligger en ikke ubetydelig del af risikoen i rejsen mod at finde en skalerbar forretningsmodel på teamet og deres evne til at gennemføre søgeprocessen mod en skalerbar forretningsmodel. I takt med, at virksomhedens modnes og finder frem mod en skalerbar forretningsmodel, falder risikoen på teamet, fordi virksomheden begynder at bygge processer, kulturer mv., som betyder at enkeltpersoner i et vist omfang kan erstattes. Men i starten er teamet nærmest lig med virksomheden, jf. nedenstående figur 2.

Figur: Sammenhæng mellem udvikling og team risiko



En måde at se på et opstartsteam er, at det skal have den rette kombination af de grundlæggende forudsætninger, kompetencer som matcher virksomhedens risikoprofil, talent og vilje til læring. Hvor de grundlæggende forudsætninger er teamets uddannelsesniveau og personlige profiler. Hvor kompetencer, der matcher virksomhedens risikoprofil er sammensætningen af teamet i forhold til de teknologiske og markedsmæssige risici, som virksomheden skal håndtere i jagten på en skalerbar forretningsmodel. Altså teamets særlige indsigt i området, fx teknologi, marked eller lignende, og som typisk er bygget gennem

erfaring. Hvor viljen til læring er den træning, som har gjort, at det pågældende startup kan omsætte konkrete observationer til effektive handlinger. Og hvor talent er de særlige egenskaber, som kan have indflydelse på succes, men hvor vi kun kan forklare nogle af dem, jf. tidligere.

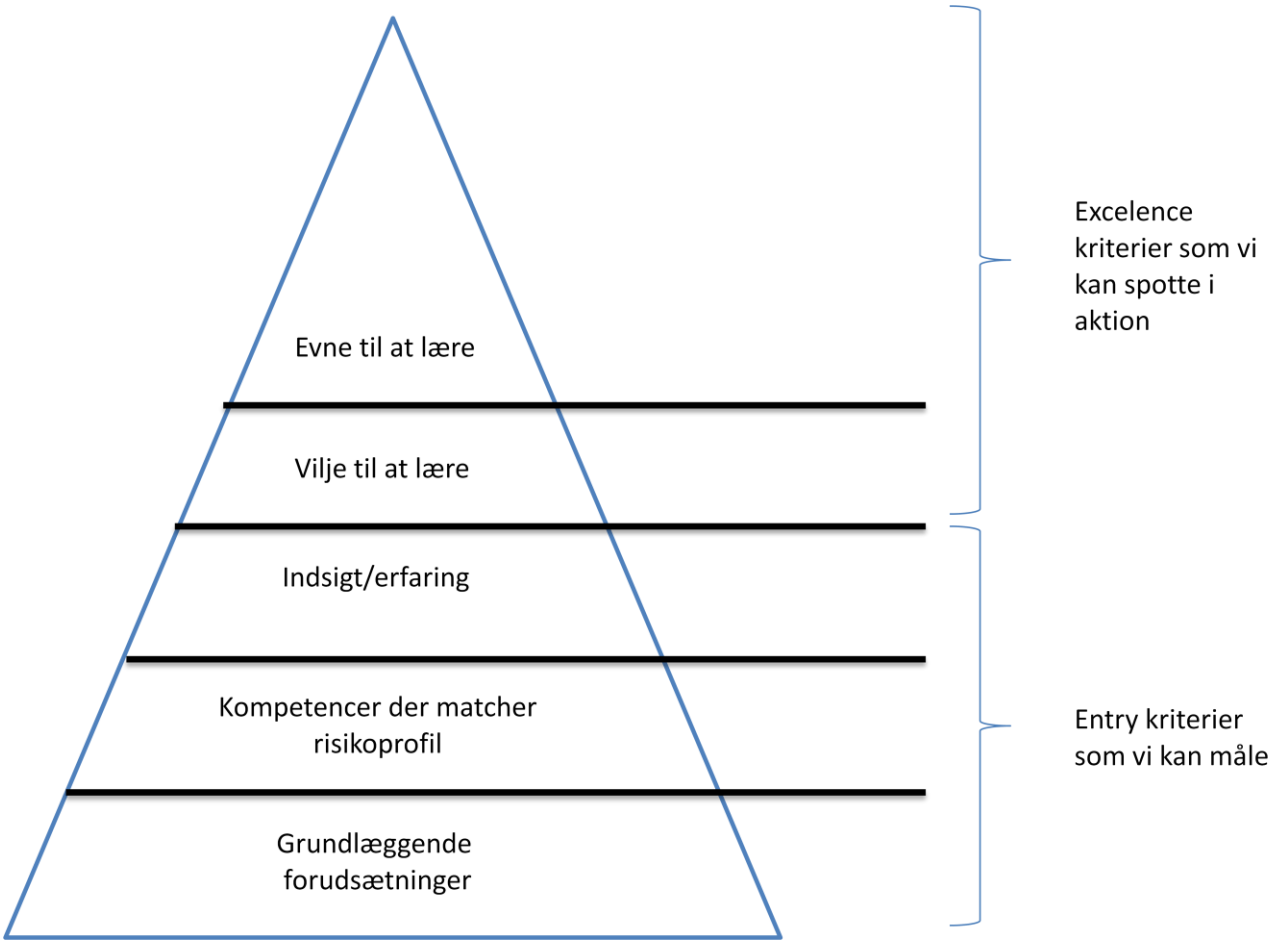
Vores viden om, hvordan disse fire forhold er kombineret er relativt begrænset. Dvs. vores forståelse af, hvor meget talentet betyder i forhold til indsigten, i forhold til læringen og i forhold til de grundlæggende forudsætninger. Samtidig er der meget, som tyder på, at tingene hænger sammen. Hvor hurtigt et startup team lærer afhænger nok af talentet og omvendt muligheden for at realisere talentets potentiale afhænger nok af mængden og kvaliteten af læring eller træning.

De grundlæggende forudsætninger i form af uddannelsesbaggrund, personlig profil osv. kan vi som nævnt tidligere måle, men det giver os desværre kun de grundforudsætninger, der skal være på plads for at reducere risikoen noget. Vi kan også i et vist omfang måle, om et team har kompetencer, som matcher opstartsvirksomhedens risikoprofil – i hvert fald hvis vi kan kortlægge denne nogenlunde præcist. Vi kan godt danne os et billede af, hvilke typer af risici, der er størst og så vurdere, om teamet umiddelbart har nogle af de kompetencer, som skal til for at håndtere disse risici.

Og vi kan også se på, om et team har erfaring fra at have arbejdet med det pågældende teknologiområde, marked eller erfaring fra at have startet virksomheder tidligere. Dette kan man også måle, men her er der visse modifikationer. Meget tyder således på, at det kun er visse typer af erfaringer, som kan transformeres direkte fra en opstartsvirksomhed til en anden. Der er altså barrierer for at bruge erfaring.

Men når det kommer til viljen til at lære og talentet, som måske er evnen til at lære, så kan vi ikke måle dette, før vi ser det udfolde sig i aktion. Hvis vi følger analogien fra sportens verden, så kan de grundlæggende forudsætninger, kompetencer, der matcher virksomhedens risikoprofil og teamets indsigt betragtes son entry kriterier, mens viljen til at lære og evnen til at lære eller talentet kan ses som excelence kriterier. Det er de særlige forhold, som har betydning for, om virksomheden bliver en stor succes eller ej, og som vi kun kan få et billede af ved at studere det, mens det udfolder sig, jf. nedenstående figur.

Figur: Talent, indsigt og læring som opstartsvirksomhed



Vores viden om, hvordan disse fem forhold spiller sammen er som nævnt ganske begrænset. Men for at forstå dette bliver vi nok nødt til at se efter nogle af de indikatorer, som måske kan give os svaret.

Som nævnt er der lavet en del studier, som ser på sammenhængen mellem de grundlæggende forudsætninger i form af uddannelsesnevieau og personlige profiler og chancen for succes. Der er også lavet en række studier, som viser en sammenhæng mellem erfaring eller indsigt i et område og chancen for succes. Der er derimod ikke lavet mange studier, som kigger på sammenhængen mellem en opstartsvirksomhed risikoprofil og teamets kompetencer set i forhold til denne profil.

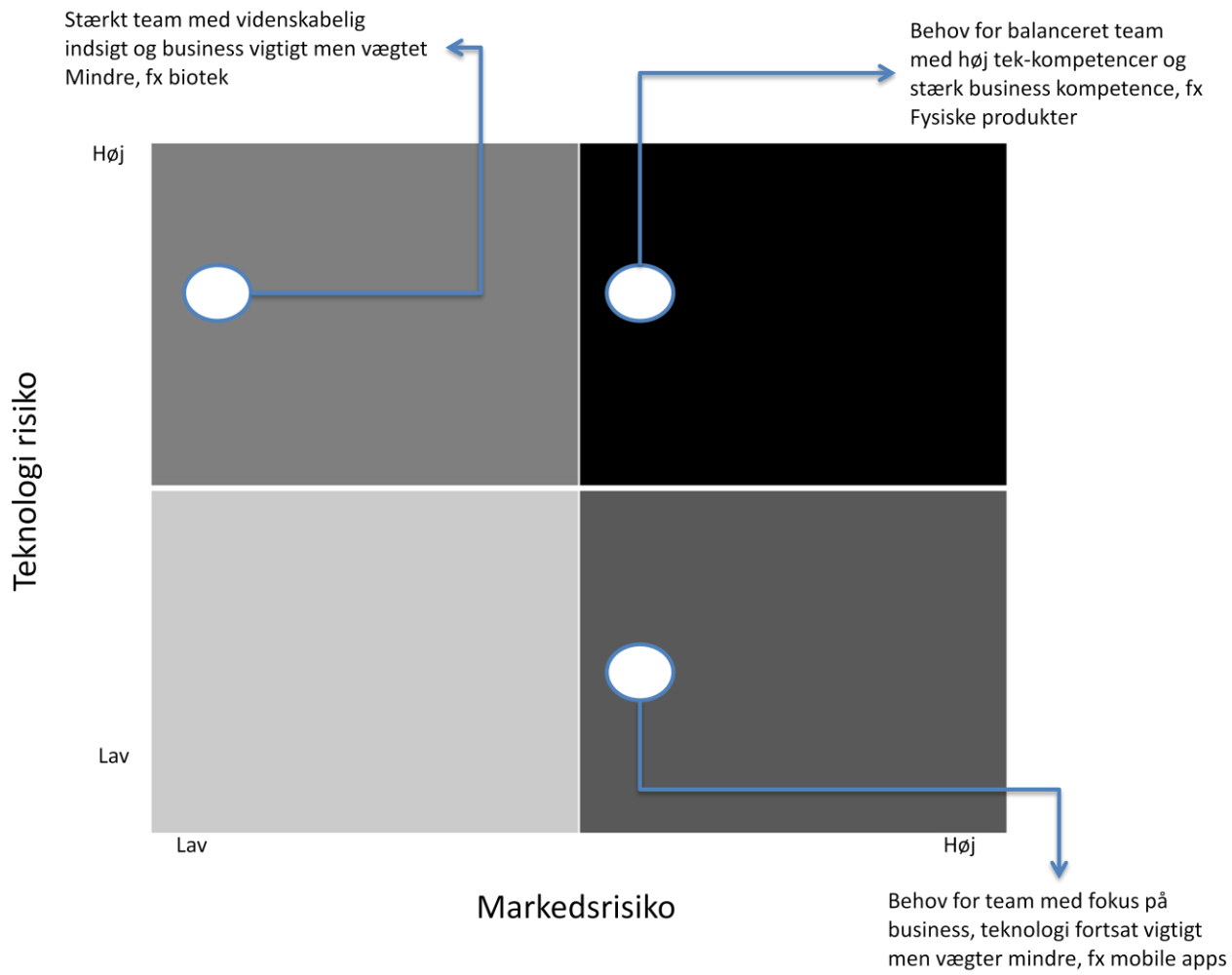
3.2 Riskoprofil og kompetencer

At der ikke er lavet mange analyser af samenhæng mellem risikoprofil og kompetencer kan bl.a. skyldes at en virksomheds risikoprofil ikke altid er helt let at gennemskue og at risikoen i en opstartsvirksomhed ændrer sig over tid. Der er som beskrevet tidligere typisk tre typer af risici i en opstartsvirksomhed. Risikoen på teknologi, marked og team. Når man skal vurdere sammensætningen af et team er det især risikoen på teknologi og marked, som vi skal fokusere på. Lidt forsimplet kan man sige, at opstartsvirksomheder med betydelig teknologirisiko men begrænset markedsrisiko skal have en overvægt af personer, som er dygtige til at håndtere teknologiske risici, mens virksomheder med betydelige markedsrisici men begrænset teknologirisiko skal have en overvægt af folk, som har evnerne til at håndtere denne type af risici.

Normalt ser vi på et opstartsteam ud fra en funktionel tilgang eller som et spejl af en større etableret virksomhed. Fx ved at sige, at der skal være salgskompetencer, teknologi kompetencer, ledelseskompetencer osv. På den måde kigger vi på opstartsteam ud fra, om de har de funktionelle kompetencer, som vi normalt forbinder med at drive en virksomhed. Men opstartsvirksomheder er netop ikke mindre versioner af større virksomheder – de er midlertidige organisationer, som leder efter en skalerbar forretningsmodel. Derfor må vi også se teamets profil i dette lys med fokus på de risici, som de skal håndtere og særligt med fokus på de største risici, de skal håndtere i søgeprocessen.

I praksis kan man derfor bedømme sammensætningen af et team ud fra risikoprofilen i virksomheden i fasen, hvor den er i gang med at søge efter skalerbar forretningsmodel. Har den med andre ord kompetencer på de områder, hvor der er den største risiko eller ej mere. Og den bedømmelse synes at være vigtigere, end om den har forskellige typer af funktioner besat.

Figur: Sammenhæng mellem risikoprofil og kompetencer i team



Den såkaldte Startup Genome Report har for internet startups forsøgt at se nærmere på dette. I rapporten opdeles internet startups i forskellige kategorier afhængig af, om de henvender sig til forbrugere eller B2B markedet, afhængig af den bagvedliggende teknologi og en række andre parametre. For hver af kategorierne er der set nærmere på sammensætningen af teamet med fokus på, om de har overvægt af

teknologiske kompetencer eller overvægt af forretningskompetencer, herunder specielt salg. Typen af startups kombineret med vægtningen af founder teamet er derefter søgt korreleret med en række succesindikatorer, som fx evnen til at rejse kapital og evnen til at få vækst i antallet af brugere. Studiet viser, at startup teams med en overvægt af tekniske kompetencer klarer sig bedre i internet forretninger, som bygger på en unik teknologi rettet mod forbrugere, som skal selvbetjene teknologien, som fx Google og Dropbox. Omvendt viser studiet at founder teams med overvægt af forretningskompetencer klarer sig bedst i opstartsvirksomhed, som er på et B2B marked, der leverer løsninger, som skal optimere forretningsprocesser, som fx Salesforce og Red Hat.

Som led i EL2 har vi forsøgt at lave et tilsvarende studie, hvor der er kigget på sammensætningen af founder teamet og sammenhængen til deres evne til at rejse finansiering. Dette studie viser for det første, at det normalt er founder teams med mere end en founder, der rejser mest finansiering. For det andet viser studiet, at der er ret stor forskel på sammensætningen af de teams, som rejser finansiering og at dette tilsyneladende afspejler deres risikoprofil. Det har ikke været muligt at koble profiler med teknologiområder helt på samme måde som Startup Genome studiet, fordi data inden for de enkelte kategorier af virksomheder har været lidt for beskedent.

3.3 Vilje og evne til at lære - talent

Som led i EL2 har Rasmus Vendler Toft, der har været ansat som ph.d. i EL2 lavet et interessant studie, der ser på læring som opstartsvirksomhed og mere specifikt som founder af en opstartsvirksomhed[4]. Rasmus har også kigget på barrierer for læring – altså hvad, er det er for forhold, som gør, at man måske ikke lærer som hurtigt, som man skulle tro eller udfordringerne med at omsætte konkrete erfaringer til generaliserbar læring.

Studiet har taget udgangspunkt i en større database, hvor man har data fra forskellige foundere, og hvor man har haft mulighed for at følge disse gennem deres forskellige opstartsvirksomheder. Dvs. følge sammenhængen mellem antallet af gange de starter ny virksomhed og deres chance for at skabe succes målt som fx vækst i forretningen.

Hvis vi nu antog, at sandsynligheden for at blive en succes alene afhang af fourdernes talent – altså de særlige egenskaber som iværksættere kunne tænkes at have, men som vi ikke rigtig kan måle og veje – så måtte vi forvente, at vi kunne opdele iværksætterne i databasen i to grupper. Den ene nogle iværksættere, som systematisk klarede sig bedre end andre, netop fordi de besidder det unikke men måske udefinerbare talent. Og den anden som systematisk klarede sig dårligere, fordi de ikke har dette unikke talent.

Hvis vi derimod antog, at sandsynligheden for succes som opstartsvirksomhed primært er drevet af founder teamets erfaring, så skulle vi forvente, at for hver gang en founder starter en ny virksomhed, så stiger chancen for succes, fordi founderne i de tidligere opstarter har fået erfaring og indsigt, som han eller hun bygger videre på og dermed bliver bedre og bedre.

Det interessante ved studiet er, at ingen af disse sammenhænge kan findes. I stedet peger studiet på en anden sammenhæng. Første gang en person starter en virksomhed, så har denne en vis chance for succes. Hvis vi fx bare måler succes som det, at virksomheden overlever inden for de første tre år, så vi ved fra

[4] Rasmus Vendler Toft m.fl. ”Barrieres to learning in entrepreneurship”

statistik, at ca. halvdelen af alle nystartede virksomheder er væk efter tre år. Så man kan sige, at der 50 pct. chance for at lykkes om iværksætter, når man starter første gang.

Analysen tyder på, at anden gang en person, starter en virksomhed, så falder chancen for succes i form af overlevelse. Der er med andre ord større chance for at mislykkes anden gang. Tredje gang man starter virksomhed, så kommer chancen for succes op på samme sandsynlighed som første gang. Når en person starter mere end fire virksomheder, så stiger chancen for succes ganske markant, jf. nedenstående figur 4.

Figur: Sammenhæng mellem antal opstartsvirksomheder og chancen for succes

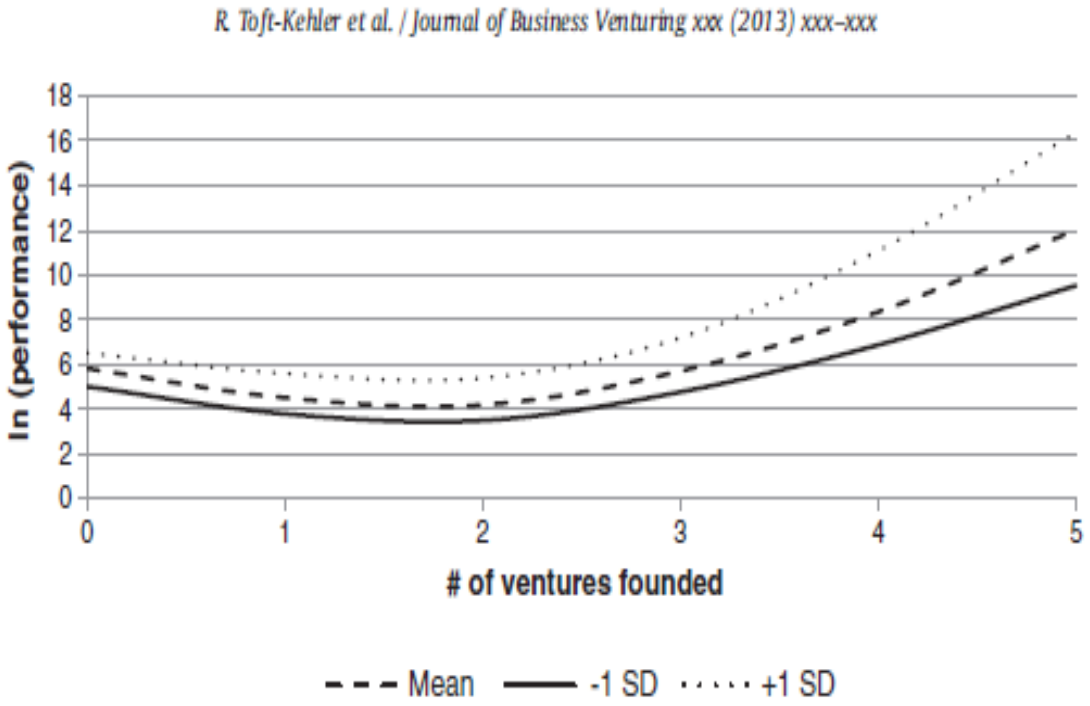


Fig. 1. Marginal effects of industry similarity on performance in serial entrepreneurship.

Det kan være svært at forklare præcist, hvorfor forløbet af kurven er som vist. Men studiet synes at pege på to ting. For det første er der et element af læring i at være iværksætter, men det tager tid at opbygge denne læring. Det tager med andre ord tid at omsætte de erfaringer, som man har fået ved at starte og udvikle en virksomhed til generisk viden, som betyder, at man træffer bedre beslutninger i konkrete situationer i opstartsvirksomhedens liv. Man skal altså have prøvet det nogle gange før, at oplevelser, som man har fået, omsættes til læring og måske metoder og værktøjer, som gør, at man kan anvende disse til at træffe bedre beslutninger.

For det andet er der tilsyneladende en hel del barrierer for læring. Der er altså forhold, som gør, at man ikke bare kan omsætte erfaringerne fra et startup til det næste. Der er sikkert mange barrierer, men dem, som det har været muligt at belyse er især forskelle i teknologi og marked, forskelle i geografi og netværk og forskelle i tid. Som nævnt tidligere, så der forskel på at starte en biotek virksomhed og IT virksomhed. Det betyder også, at den erfaring man fx opnår ved at starte en biotek virksomhed ikke sådan bare lige kan

overføres til en IT virksomhed. Der er med andre specifikke kompetencer, som hører til specifikke teknologiområder.

Der er også noget, som tyder på, at geografi betyder noget eller måske nærmere adgang til et netværk. Foundere, som starter op i forskellige geografier med forskellige netværk har tilsyneladende også vanskeligere ved at overføre læringen fra en opstartsvirksomhed til den næste. Således er netværk i forhold til teknologiområder og geografier ofte ganske lokale og specifikke, hvilket vi skal uddybe senere. Hertil kommer tid. Hvis der går lang tid mellem to startups har founderne tilsyneladende sværere ved at overføre læringen fra et selskab til det næste. Det kan skyldes, at markedsbetingelser, konkurrenter mv. skifter over tid.

Disse barrierer for læring er især udtalte i det første til tredje startup, som en given founder står bag. Når man til at starte fire eller flere virksomheder, så forsvinder disse barrierer ikke helt, men de bliver tilsyneladende mindre. Dette kan igen være et tegn på, at med mange startups på bagen, så formår founderne at generalisere de erfaringer, de har fået og omsætte dem til læring, som de bedre kan bruge på tværs af teknologi og markedsområder.

Nu større lighed der er mellem fx den anden og tredje virksomhed, som en founder etablerer desto nemmere er det at opbygge læring eller overføre erfaring fra et startup til det næste. Meget tyder på, at det skyldes, at man med stor lighed mellem forskellige startups bygger indsigt og netværk, som kan genbruges.

Det interessante ved studiet er, at der ikke er meget, der tyder på, at der er forskel mellem, om man har haft succes eller ikke er lykkedes helt så godt på læringseffekten. Der er med andre ord ikke noget, som tyder på, at man lærer mere af fejl end ad succes. Dog skal det siges, at folk, som fejlet flere gange naturligt nok har tendens til at gøre færre yderligere forsøg. Det betyder i praksis, at de iværksættere, som indgår i studiet, og som har lavet mere end tre opstartsvirksomheder alle på et tidspunkt har haft succes, hvorimod der ikke er nogen, som har fejlet alle de tre første gange – de er holdt op med at forsøge.

Hvis vi går tilbage til vores pyramide fra figur 4, så peger det på, at man rent faktisk kan tillære sig nogle metoder og værktøjer gennem mange erfaringer som iværksætter, som øger ens chance for succes. Så der er elementer af det at udvikle og skalere en virksomhed, som tilsyneladende kan læres. Studiet tyder også på, at indsigt eller erfaring har betydning. Dvs. at man langsomt men sikkert bygger indsigt ind i en branche eller teknologiområde, som også øger chancen for succes, hvis man vel og mærke holder sig inden nogenlunde samme områder. Men omvendt viser studiet også, at man ikke bare kan overføre erfaring fra et startup til det næste. Det betyder på den ene side, at erfaring ikke bare bygges linært. Men det er måske også et lille bevis på, at der er forskelle mellem opstartsvirksomheder inden for forskellige teknologiområder, som rent faktisk betyder, at der kræves forskellige kompetencer.

At man kan lære elementer af at skalere forretninger er måske ikke i sig selv så interessant. Man kan jo sådan set også lære, at svømme, men det er ikke det samme som, at alle kan vinde olympiske medaljer, hvis de træner længe nok. Hvor hurtigt man lærer, og hvor hurtigt man kan omsætte erfaring til generaliserbar viden, som man kan bruge til at øge chancen for succes afhænger tilsyneladende af ens talent – altså både viljen og evnen til at lære. Det som vi ikke helt forstår og ikke helt kan måle. Men som sagt tyder vores studier på, at der er ting, som man kan holde øje med i forbindelse med, at et founder

team udvikler deres forretning, som giver os et billede af, om de har noget af det talent, som skal til for at lykkes.

3.4 At spotte talentet i aktion

Baseret på vores erfaringer og med udgangspunkt i de omkring 280 virksomheder, vi har arbejdet med, så er der især fire forhold, som er værd at holde øje med, og som måske er tidlige indikatorer på, at vi har et talentfuldt team, som har evnerne til at drive processen med at udvikle en skalerbar forretning – altså et team, som har nogle af de exelence kriterier, som adskiller dem fra andre:

1) Deres evne til at tiltrække ressourcer
2) Hastigheden i deres iterationer
3) Deres evne til ikke at være biased
4) Deres evne til at være mellem sandheden og fremtiden

Der er sikkert flere, men det er nogle af de observationer, som vi har gjort, hvor meget tyder på, at der er sammenhæng mellem hvordan et founder team præsterer på disse forhold og deres mulighed for at bygge en skalerbar forretning.

At udvikle en skalerbar forretning er ikke for *en* person men for et team. Og der er næppe nogen personer, som indeholder alle de kompetencer, i form af talent, erfaring, match med en risikoprofil og læring, som skal til for at lykkes med at finde frem til en skalerbar forretningsmodel. Derfor ser vi også på, om teamet har talentet mere end om individerne i teamet har dem.

Evnen til at tiltrække ressourcer

Alle opstartsvirksomheder mangler ressourcer – de mangler penge, folk, kompetencer osv. Det er vel nærmest et livsvilkår for en opstartsvirksomhed. Derfor er evnen til at tiltrække ressourcer også helt afgørende. Men at måle på denne evne giver også en række andre billeder af opstartsteamet og er en første lille indikator på deres talent.

Når en opstartsvirksomhed er i gang med at udvikle en skalerbar forretningsmodel, så leder den efter små beviser på, at den er på rette vej. Disse små beviser består oftest af små tilsagn om ressourcer til opstartsvirksomheden. Det kan fx være en person, som ønsker at bruge nogle timer på at give sparring, en person, som gerne vil være med i bestyrelsen, en som gerne vil introducere til nogle andre osv. Alle disse små bidder af tilsagn gives kun, hvis folk synes, at virksomheden er interessant og hvis de finder den person, som spørger om et tilsagn interessant.

I den første tid, hvor en opstartsvirksomhed søger efter en skalerbar forretningsmodel sælger den dels løftet om noget interessant senere hen og dels teamet. Altså at folk tror på den historie, som de præsenteres for og finder sympati for de personer, som præsenterer historien. I de første skridt mod en skalerbar forretningsmodel er det ikke mindst det sidste. Således "sælger" opstartsvirksomheder i starten ligeså meget sig selv (menneskene bag) som en konkret løsning.

Når personer tilbyder tid og ressource, så afholder de i praksis omkostninger. De kunne gøre noget andet – bruge deres tid på noget andet osv. At folk er villige til at tilbyde ressourcer i form af tid, villighed til at prøve noget, villighed til at henvise til andre osv. er små bidder af beviser på, at det er interessant det, som

de er blevet præsenteret for. Ellers ville de ikke gøre det. Størrelsen og mængden af disse tilsagn i starten er en ganske stærk indikator på, om en opstartsvirksomhed er på vej mod noget interessant, som kan skaleres. Men det er også en første indikator på teamets talent.

Der synes baseret på vores data er være en sammenhæng mellem founder teamets evne til at opnå disse små tilsagn og deres senere succes. Og meget tyder på, at mængden og kvaliteten af disse små tilsagn både fortæller noget om kvaliteten af produktet eller løsningen og teamets evne til at fortælle folk om dette og dermed gøre dem interesserede. De aller bedste kan rent faktisk få små tilsagn nærmest uden af have noget som helst produkt endnu men alene på deres evne til at fortælle historien og gøre modtageren interesseret i den ambition, som ligger i historien.

Udover at se på antallet og størrelsen af disse tilsagn, er det interessant at se, hvem tilsagnene kommer fra – eller kvaliteten af tilsagnene. Der er stor forskel på, om tilsagn gives fra personer, som ikke ved ret meget om det pågældende område eller om de gives af personer med dyb indsigt i det pågældende område. Personer med dyb indsigt i et område vil typisk være mere kritiske og tilsagn for sådanne personer har større vægt som validering af forretningen og teamet, end hvis der er tale om personer med mindre indsigt i det pågældende område.

Det sidste, som er værd at holde øje med er hastigheden hvormed opstartsteamets får disse tilsagn. Hastigheden hvormed et opstartsteam får tilsagn afhænger af to ting. Det ene er hvor mange de snakker med og deres evne til at spørge i den konkrete situation og det andet er andelen af dem, som de har dialog med, som giver tilsagn. Dvs. forholdet mellem hvor mange tilsagn de får i forhold til antallet af afslag. Hvis et team er virkelig dygtigt, så formår de både at have dialog med mange og få en stor andel til at give små tilsagn om hjælp. Med alle disse tilsagn begynder opstartsvirksomheden at bygge ressourcer. Man kan måske næsten putte dette på formel, hvor en første indikator på opstartsteamets talent er antallet af tilsagn gange kvaliteten af tilsagn gange hastigheden hvormed de er opnået.

Som sagt opnås tilsagn dels fordi folk finder løsningen interessant og dels fordi de finder personerne, som præsenterer for dem interessant. Det kan være meget svært at vurdere, om det er det ene eller andet, men det er sådan set også ret ligegyldigt. Hvis et opstartsteam ikke har evnen til at tiltrække ressourcer af høj kvalitet, så er det enten fordi den løsning, de kommer med er uinteressant eller fordi de er ”usympatiske”. Begge ting er lige ødelæggende.

Men er det ikke bare salgsevne? – både ja og nej. Det er klart at evner i salg hjælper men det er også noget andet. Det er evnen til at kunne fortælle historien med troværdighed, som synes at være det vigtigste. Et Talentfuldt opstartsteam har derfor evnen til ”evangelisere” deres løsning og igennem dette få små tilsagn, som øger deres ressourcebase billigt og effektivt.

Som opstartsvirksomhed kan du rent faktisk teste dig selv og få en fornemmelse for, om teamet har dette talent. En simpel måde er at lave en liste over 10 personer, som du mener, har en indsigt i den teknologi eller det marked, som du kigger på. Du kan nu teste hvor hurtigt du kan få disse 10 personer til at give et lille tilsagn. Og med et lille tilsagn menes, at de er villige til at bruge nogle ressourcer på jeres virksomhed. Det er en god ide på forhånd at have defineret, hvad et tilsagn er – om det er et ekstra møde, en henvisning til andre eller lignende. Det næste skridt er at tage fat på de 10 personer og måle på, hvor stor en andel,

som er villige til at give et tilsagn og måle på, hvor hurtigt det sker. Hvis du kan gøre det på en måned, så har teamet kimen til et talent.

Baseret på erfaringer fra de virksomheder, som vi har studeret, så tyder det på, at opstartsvirksomheder kan opdeles i tre kategorier. Den første kategori er de opstartsvirksomheder, som nærmest intuitivt evner at tiltrække ressourcer. Den anden er dem, hvor de får nogle tilsagn men ikke så mange og den sidste de virksomheder, som kun meget sjældent får disse tilsagn En måde at bedømme dette på er sammensætningen af deres bestyrelse. Er det lykkedes dem at sammensætte en bestyrelse af højt profilerede personer med indsigt i deres virksomhed eller ej. En anden måde at bedømme det på er at se på antallet af tilsagn de får over en periode. Ingen af indikatorerne er perfekte, da mængden af tilsagn og sammensætningen af en bestyrelse også kan være et udtryk for, hvor interessant teknologien er osv. Vi kan altså ikke fuldt ud isolere ”talent” effekten. Vi har prøvet at se på, hvor mange tilsagn virksomhederne får som en del af vores program. Kun en mindre del af de virksomheder, som har været en del af Accelerace har deltaget i dette forsøg, da vi først påbegyndte det et stykke inde i projektet. Men i forsøget får vi en gruppe, som får tilsagn i ca. 50 pct. af tilfælde og som derudover besøger 20 pct. flere end den næste gruppe. Herefter kommer en gruppe, som får 30 pct. tilsagn, men ikke når at få fat på så mange. Og til sidst en gruppe, som næsten ingen tilsagn får og ej heller får besøgt særligt mange. Baseret på 42 virksomheder fordeler virksomhederne, så 10 pct. ligger i den øverste kategori, 40 pct. i den næste og de sidste 50 pct. i den sidste. Vi har ikke kunne lave korrelationer mellem evnen til at få tilsagn og virksomhedernes vækst. Men noget tyder foreløbigt på, at virksomhederne med den bedste evne til at få tilsagn, rejser flere penge end de øvrige.

Det er svært præcist at sige, hvilken hastighed, der skal være i opnåelsen og kvaliteten af disse tilsagn, da det afhænger lidt af det område, som opstartsvirksomheden beskæftiger sig med. Det kan inden for visse teknologiområder og visse kundegrupper være nemmere at få disse små tilsagn end inden for andre områder. Derfor er det nødvendigt at sammenligne de forskellige teams – altså se på, hvordan de klarer sig i forhold til hinanden, når der er nogenlunde inden for samme område.

En model, som vi har eksperimenteret med i dette studie er at sige, at de bedste team skal være ca. 30 pct. bedre end den næste gruppe, som igen være 30 pct. bedre end den sidste gruppe. En måde at måle dette på et ved at lave et meget simpelt ”tilsagnsindex”, jf. ovenfor. Dvs. antallet af tilsagn gange kvaliteten af tilsagn gange hastigheden (i uger) hvormed tilsagn er opnået. Kvaliteten af tilsagn opgøres som størrelsen af tilsagnet samt kvaliteten af den person, som har givet tilsagnet.

Et godt eksempel på, hvor langt et talentfuldt team kan komme ved at opnå små bidder af ”gratis” tilsagn er virksomheden AntibioTX, som er i gang med at udvikle kombinationer af antibiotika med henblik på at kunne udvikle medicin til multiresistente bakterier. Der er med andre ord tale om en virksomhed, som har ganske meget teknologiudvikling foran sig og sikkert også ganske lang vej, før deres produkt kan sendes på markedet.

Virksomheden består i dag af xx personer, men deres omkostninger er kun xxxx kr. pr. måned. Det er således lykkes at tiltrække en masse personer, som dels arbejder deltid og dels arbejder næsten gratis mod upsides i virksomheden. Til at styre dette har virksomheden udviklet et ganske snedigt pointsystem, hvor man optjener point, som omsættes til ejerandele på et tidspunkt.

Boks 1: AntibioTX – bygget med små tilsagn

AntibioTx er en videnstung virksomhed med 10 ansatte. Virksomheden arbejder på at udvikle nye lægemidler til bekæmpelse af resistente bakterier der anses for at være blandt de største trusler mod menneskelig sundhed.

Virksomheden blev startet i 2011 for egne midler af Morten Sommer og Rasmus Toft-Kehler og fik i 2013 tilsagn på grants fra Novo A/S og Højteknologifonden på i alt ca. 30 M DKK. Sidenhen er der opnået yderligere tilsagn fra en række danske og international fonde.

AntibioTx adskiller sig fra de fleste virksomheder indenfor lægemiddeludvikling ved at have nået langt på kort tid og for et meget beskedent budget. Dette skyldes i særdeleshed to typer af ansættelser som har gjort, at AntibioTx har kunne udvikle sig fra konceptuelt stadie i 2013 til en forventning om at kunne indlede humane studier i slutningen af 2016. Den ene er 'Targetted recruitment' af 'Verdensstjerner' der arbejder for virksomheden som deltidsansatte, konsulenter og advisors. Den anden er samarbejdet med frivillige gennem projektorienterede internships.

Targetted recruitment går i al enkelhed ud på at identificere og overbevise absolutte 'verdensstjerner' som f.eks. forskere, klinikere og forretningsfolk om at bidrage til succesen. AntibioTx har i dag således ansatte og konsulenter som tilsammen har udviklet mere end 20 lægemidler der årligt sælger for mere end 40 milliarder DKK. Ligeledes samarbejder virksomheden med nogle af verdens førende forskningsinstitutioner herunder Harvard Medical School, Mt. Sinai Hospital og Brown University. Et eksempel på én af 'verdensstjernerne' der i dag arbejder i AntibioTx er Jan Trofast. Trofast har opfundet udformet patentstrategien for Symbicort som i dag er AstraZenecas bedst sælgende produkt. AntibioTx ansatte Trofast i 2013, samme dag som han gik på pension fra AstraZeneca, som patentstrateg på deltid (ca. 20%). Jan har siden været en fast del af teamet og central i udformningen og kommunikationen af virksomhedens patentstrategi herunder bidraget væsentligt til dialoger med investorer og øvrige interessenter. Verdensstjerner kan bidrage med specifik viden omkring konkrete udfordringer og har typisk også en blåstemplingseffekt og et stærkt netværk som virksomheden kan drage nytte af og hvilket ikke nødvendigvis kræver en fuldtidsansættelse. Engagementerne er typisk fleksible hvilket gør det nemt at etablere et samarbejde mhp. at løse en specifik udfordring hvorefter samarbejdet kan sættes i bero.

AntibioTx har også arbejdet med frivillige interns der både kan være studerende som arbejder på et speciale eller erfarne folk fra veletablerede virksomheder der ønsker at få et 'iværksætter-boost' mhp. at udvide deres profil og måske bruge AntibioTx som en træningsplads fordi de selv en dag ønsker at starte en virksomhed. Fælles for alle interns er at de økonomisk set er ulønnede, at de arbejder på meget konkrete projekter og at de gør det af interesse, mhp. læring og fordi at et internship hos AntibioTx kan hjælpe til at åbne døre på længere sigt. AntibioTx har over de seneste år kontinuerligt haft en gruppe af frivillige som arbejder på forskellige projekter. I perioder har der været op til 10 frivillige på samme tid og altså lige så mange som der har været ansatte i virksomheden.

Et eksempel på værdien af frivillige er Clinical-Microbiomics A/S. AntibioTx undersøger løbende komplementære forretningsmuligheder hvilket ofte gøres i samarbejde med frivillige. De frivillige 'ansættes' til et specifikt projekt (e.g. at gennemføre en analyse af specifikke kundesegmenter) mhp. at afklare hvorvidt de grundlæggende koncepter bag forretningsmuligheden holder vand. Clinical-Microbiomics, der er en dedikeret kontraktforskningsenhed indenfor mikrobiomanalyse, blev således stiftet som et spin-out fra AntibioTx med investorer og selvstændig direktør efter at fire frivillige (fordelt på 3 uafhængige projekter og samlet set ca. 2 årsværk), herunder den nu indsatte Adm. Direktør, i samarbejde med ledelsen i AntibioTx, havde arbejdet på at analysere potentialet og establere de fundamentale aktiver / processer som skulle til for at virksomheden var investeringsmoden. Clinical-Microbiomics er i dag en selvstændig virksomhed med en erfaren Adm. Direktør, 8 ansatte, stærke investorer, og ambitioner om at blive verdensførende indenfor mikrobiomforskning.

Med fokus på at tiltrække 'Verdensstjerner' og talentfulde ansatte (vurderet ud fra motivation, talent, og erfaring) indenfor en restriktiv budgetramme har AntibioTx etableret 'PoinTx' som er et internt pointsystem med det formål nemt at kunne honorere særlige bidrag til virksomhedens succes mod fremtidig upside for de ansatte. Systemet modsvarer typiske warrant-/optionsprogrammer, men er mere fleksibelt og nemmere håndterbart for en lille virksomhed. Fornævnte Jan Trofast er således en del af PoinTx som – hvis AntibioTx lykkes – vil give ham en betragtelig gevinst der langt overstiger den løn han har optjent gennem årene.

Man kan sige, at virksomheder, som har denne evne til hele tiden af må bidder af tilsagn om ressourcer hurtigere bygger deres sociale kapital og dermed øger chancen for succes ligesom de øger hastigheden i udviklingen af en skalerbar forretningsmodel.

Hastigheden i iterationer

Som nævnt tidligere er iværksætteguruen Steve Blanks motto, at ingen forretningsplan overlever det første møde med kunderne. Med dette menes, at udviklingen af skalerbar forretningsmodel er en iterativ proces, hvor der hele tiden samles små bidder af evidens, som fører til, at man løbende justerer sin forretningsmodel i jagten på at finde den model, som skalerer. Som nævnt tidligere er det kun en meget lille andel af de virksomheder, som vi har studeret, som ikke har ændret deres forretningsmodel.

Et af de gode tegn på kvaliteten af et opstartsteam og dermed deres talent for at udvikle skalerbare forretningsmodeller er hastigheden hvormed de driver denne iterative proces. Altså hastigheden hvormed de får omsat de input, de får, til ændrede handlinger i virksomheden.

Startup Compass lavede for nogle år siden en rapport, hvor de så nærmere på en række IT selskaber, og hvordan de udviklede sig. I studiet ses der bl.a. nærmere på, hvordan IT selskaber ændrer deres forretningsmodel som led i deres søgen efter en skalerbar forretningsmodel. Konklusionen i studiet er to ting. For det første viser studiet, at opstartsvirksomheder, som har ændret forretningsmodel i deres tidlige udviklingsfaser rejser 2,5 gange så mange penge og har ca. 3,5 gange større vækst i antallet af brugere sammenlignet med opstartsvirksomheder, som slet ikke har ændret deres forretningsmodel.

Men studiet peger også på, at disse ændringer skal ske rimeligt tidligt i virksomhedens udvikling. Eller med andre ord ændringer i forretningsmodellen drevet af iterationer skal ske hurtigt og ikke for sent i virksomhedens udvikling. Omkostningen ved at lave iterationer og dermed ændringer i forretningsmodellen har en tendens til at stige over tid, hvorfor iterationer senere i virksomhedens liv ikke nødvendigvis bidrager positivt udviklingen.

Man kan ikke sige, hvor mange iterationer, der skal til for at lykkes præcist, da det naturligvis afhænger af den enkelte virksomhed, kvaliteten af den oprindelige plan mv. Men studiet fra Startup Compass tyder på, at mindst to iterationer er nødvendige. Baseret på erfaringer fra Accelerace, så ligger antallet af iterationer typisk mellem 3 og 4. Altså 3 til 4 betydelige ændringer i virksomhederne forretningsmodel.

Ændringer i en virksomheds forretningsmodel er udtryk for, at temaet bag selskabet har samlet input, som de har omsat til handling. Lidt forsimplet kan man derfor sige, at iterationer, hvor selskabet opsamler input og omsætter disse til handlig i form af ændringer i forretningsmodellen er udtryk for, hvor hurtigt virksomheden lærer. Der er forskellige forhold, som driver omkostninger i en opstartsvirksomhed, som fx løn, udstyr mv. Men tid driver også omkostninger. Nu længere tid en opstartsvirksomhed arbejder, hvor indtægterne ikke dækker udgifterne desto flere penge bruger virksomheden akkumuleret. Den samlede pris for at komme frem til en skalerbar forretningsmodel er derfor stærkt afhængig af, hvor hurtigt virksomheden formår at lave iterationer, der fører til ændringer i forretningsmodellen og dermed leder frem til den model der kan skaleres. Læringshastigheden har dermed stor betydning for den samlede pris for at nå frem til en skalerbar forretningsmodel.

Hvis vi antager, at hver gang en virksomhed laver en iteration og dermed gennemfører et læringsloop, så øger den chancen for at udvikle en skalerbar forretningsmodel med X. Hvis vi endvidere antager, at selskabet har faste omkostninger til løn mv. hver måned, så betyder en høj hastighed i iteartioner og læring, at selskabet kan gennemfører flere iterationer og dermed få større læring for et givent beløb. Det vil så føre til større chance for at udvikle en skalerbar forretningsmodel for et givent beløb.

Det er ikke nogen helt nem opgave at måle læringshastigheden i et opstartsselskab og dermed få et billede at teamets talent i forhold til at lære og drive iterationer. I praksis er den mest sikre måling de konkrete resultater, som selskaber opnår med hensyn til nye brugere, kunder mv. Problemet ved det er, at disse resultater typisk indfinder sig lidt senere, hvorfor de ikke er særligt gode tidlige målepunkter på talent i teamet.

En måde at gøre det på, og som vi har eksperimenteret med i Accelerace er at se på, hvor langt tid, der går fra, at et opstartsvirksomhed har fået input, som er nye eller uventede til det tidspunkt, hvor de begynder at lave justeringer i deres forretningsmodel. Altså hvor lang tid går der fra det tidspunkt, hvor et startup gennem deres data eller gennem dialog med forskellige partnere har fået input, som ikke umiddelbart stemmer overens med deres forestillinger og til de handler på dette. I Accelerace har vi brugt et såkaldt business model canvas til at dokumentere virksomhedernes løbende udvikling af deres forretningsmodel, og har derfor også brugt dette som grundlag for at måle udviklingen i forretningsmodelen.

Blandt de hurtigste virksomheder går der mellem 2 og 4 uger fra nye input til nye handlinger. Blandt de mere langsomme går der mellem 1 og 2 måneder. Og endelig så er der en gruppe, hvor der typisk går tre måneder.

Det er klart, at teknologiområdet her spiller en ganske betydelig rolle. Inden for IT er det fx muligt relativt hurtigt at få nye data fra kunder og brugere, mens det for en virksomhed, som er i gang med at skalere et fysisk produkt typisk tager noget længere tid. Derfor er det nok også mest relevant at måle på den relative hastighed inden for forskellige teknologiområder o ikke måle på tværs af brancher og teknologier. Problemet med denne type måling er, at den alene fokuserer på hastigheden i at omsætte input til handling som en indikator på læringshastighed. Den fokuserer ikke på kvaliteten af læringen – altså på, om virksomheden reagerer fornuftigt på input eller for den sags skyld, om de har indsamlet input af høj kvalitet. Derfor er det også en meget rå metode, men den kan måske give et lille fingerpeg om, hvorvidt tempoet i det enkelte startup er høj nok eller ej.

At træffe "objektive" beslutninger

Alle opstartsvirksomheder er biased. Dvs. at de har uendeligt svært ved at se på deres produkt, på reaktioner fra markedet, på data, som de har fået i laboratoriet objektivt. Det er helt menneskeligt. Når man har en ide, et projekt eller noget andet, som man brænder for, så er det endog meget vanskeligt at se på denne med ude fra kommende øjne. Altså være lidt kynisk i sine betragtninger. Men det er ikke desto mindre afgørende. Uden denne kynisme eller evne til at s på sit produkt og sin forretning som en udenforstående, vil der være meget stor chance for, at fakta overses og vigtige læringspunkter misses.

Et lille men måske sigende eksempel på denne problemstilling er, at hvordan virksomheder reagerer på kundemøder. Som led i Accelerace deltager vi fra tid til en anden sammen med virksomhederne i kundemøder, hvor virksomhederne bliver bedt om at forsøge at få så mange oplysninger ud af kunderne

som muligt og samtidig naturligvis forsøger at sælge deres løsning. Vi spørger typisk virksomhederne efter sådanne møder, hvordan de selv oplever møderne gik. I mere end 95 pct. at tilfældene siger virksomhederne, at møderne gik godt – at der blev sendt de rigtige signaler, at kunderne var positive osv. Sammenholder man dette med, at blandt de bedste virksomheder, er det under halvdelen af sådanne møder, som fører til egentlige aftaler og for nogle virksomheder helt ned omkring 10 pct., så synes der at være en tendens til, at opstartsvirksomheder typisk ser noget mere positivt på den feedback de får, end det som nok er den reelle feedback.

Der er jo som sådan ikke noget galt i at have et optimistisk syn – det er nok ligefrem nødvendigt, hvis man vil starte en ny virksomhed. Men udfordringen er, at hvis man som opstartsvirksomhed på jagt efter en skalerbar forretningsmodel ikke forholder sig nogenlunde objektivt til feedback og faktiske observationer, så taber man vigtig læring på gulvet og vigtige input, som kunne have været med til at gennemføre den næste iteration og bringe virksomheden tættere på en skalerbar forretningsmodel. Hvis vi som før antager, at hastigheden i iterationer og dermed læringsloops har betydning for chancen for at finde frem til en skalerbar forretningsmodel, og vi lidt forsimplet siger, at et læringsloops består af input eller feedback, der fører til handling, som igen fører til nye input og feedback, så er det klart, at en fejlfortolkning af feedback uværgeligt vil føre til mindsket læring eller i hvert fald ikke nødvendigvis de mest optimale handlinger.

Derfor er evnen til at kunne se objektivt på de reaktioner som opnås og de data, som samles ganske afgørende og talentfulde teams har denne evne. I denne evne ligger der også at have kunne antage et ude-fra-og-ind perspektiv frem for alene et inde-fra-og-ud perspektiv, som ellers er den normale måde.

StartUp Compass har også kigget på denne problemstilling. De har således undersøgt, i hvilket omfang opstartsvirksomheder indsamler data systematisk og opstiller forventninger til data. Dvs. har mål for, fx hvor mange kunder de skal have på givne tidspunkter. Ideen er at bruge dette som en lille indikator på, om virksomhederne forholder sig objektivt til feedback. Tesen er, at hvis selskaberne samler data ind systematisk og har stillet konkrete mål op, så er chancen for, at de forholder sig objektivt hertil højere end, hvis de ikke har. Der er naturligvis alene tale om en indikator. Resultaterne af StartUp Compass studiet viser, at selskaber der systematisk opsamler data og har mål for, hvad de skal nå på givne tidspunkter, har 7 gange so stor vækst i antallet af brugere og rejser i gennemsnit 60 pct. mere kapital. StartUp Compass analysen er alene lavet på IT-startups, så derfor har vi ikke rigtig viden, om det samme gør sig gældende for andre typer af startups. Det har ikke i dette studie været muligt at se på sammenhængen mellem dataopsamling og kvantitative mål i virksomhederne og væksten i brugere og evne til at rejse kapital.

Mens det er relativt nemt at se, om opstartsvirksomheder opsamler data løbende, så er det lidt sværere at måle på, om de forholder sig objektivt til de indsamlede data. En indikator for dette er dog, hvorvidt selskabet selv har defineret mål for, hvad data skal vise. Altså målsætninger fx for antal brugere, vækst i disse mv. Ser man på de virksomheder, som har været en del af Accelerace, så er det omkring 40 pct. af disse, som systematisk opsamler data.

Især blandt IT virksomheder har der på det seneste været stor interesse for, at arbejde mere systematisk med data. Det samme gælder inden for den tungere del af biotek virksomheder og med-tech selskaber, som skal vise kliniske data. Derimod er der mindre tradition for denne type dataopsamling blandt opstartsvirksomheder inden for industri, miljø og cleantech.

At være mellem sandheden og fremtiden

Virksomheder med en skalerbar forretningsmodel bygges oftest gennem tre af forretningsmodeller. Den ene er opstartsvirksomheder, som tager en teknologi eller en forretningsmodel, som fungerer på et område og implementerer den på et nyt område. Dvs. at de går ind i nyt marked, som måske er underserviceret teknologisk, og anvender kendte teknologier eller forretningsmodeller i denne branche. Et godt eksempel blandt de virksomheder, som vi har arbejdet med i dette studie er virksomheden Begravelsesguiden. De har bygget en forretning, som måske lidt forsimplet kan siges at være Uber for begravelser. Dvs. at de har bygget en IT platform, hvor folk over denne kan håndtere hele arbejdet med en begravelse, herunder bestilling af bedemand og en række andre praktiske opgaver. Endvidere kan de rate begravelsesforretningen baseret på brugernes erfaring. De bruger således en forretningsmodel, som har vist sig at virke et sted og implementerer den i en ny branche.

Den anden er virksomheder, som kombinerer kendte teknologier eller forretningsmodeller på en ny måde. Et eksempel på dette er danske Trustpilot, som på den ene side bruger ratings fra kunder, som en kendt løsning i forbindelse med internet handel og så har kombineret det med en form for internet søgning af al omtale om en given webshow og på baggrund heraf udviklet en score for kundeoplevelsen hos webshops. Begge modeller er kendte i markedet, men Trustpilot har formået et kombinere dem på en ny måde.

Endelig er den tredje virksomheder, som udvikler helt nye løsninger – altså helt nye teknologier eller forretningsmodeller, som slet ikke er set i markedet.

Langt de fleste opstartsvirksomheder ligger inden for de to første kategorier. Hvis man ser på de opstartsvirksomheder, som har været en del af dette studie, så ligger ca. 95 pct. inden for de to første kategorier, mens kun ca. 5 pct. ligger i den sidste kategori. Uanset hvilken kategori, virksomhederne ligger i, så har de mulighed for at bygge skalerbare forretning med et betydeligt potentiale. Og man kan næppe sige noget, om at potentialet er større eller mindre i den ene eller anden kategori, Derimod er der noget, der tyder på, at risikoen er størst blandt virksomheder, som ligger i den sidste kategori, fordi de både indeholder betydelige teknologiske risici og betydelige markedsmæssige risici.

For alle opstartsvirksomheder på tværs af de tre kategorier gælder imidlertid, at de forsøger at bevæge sig et sted mellem, hvordan et marked fungerer i dag og, hvordan det kunne fungere i fremtiden. De har med andre ord evnen til at forstå en eksisterende adfærd i markedet og bruge dette til at bygge ambitionen om en forandret adfærd i fremtiden. Begravelsesguiden har fx forstået, hvordan folk agerer på nettet på en række andre områder, selv områder, som er følelsesmæssige hårde og har brugt denne forståelse til at bygge en forretning, som er i gang med at andre forandrer folks adfærd, når det drejer sig om begravelser.

At bygge en skalerbar forretningsmodel handler således grundlæggende om at få folk til at ændre adfærd – altså gøre noget andet end de gør i dag. Men vi er grundlæggende konservative som mennesker. Dvs. at vi ikke sådan bare ændrer vores adfærd, fordi der nu er en ny løsning på markedet. Vi ændrer kun vores adfærd, hvis dette sker en små i skridt. Stærke opstartsteam forstår denne balance mellem det, som folk gør i dag, og det man kan forvente, at de gør i fremtiden.

Et opstartsteam kan således i praksis være for langt ude i fremtiden og have for store forventninger til, hvordan folk er villige til at ændre adfærd. Normalt siger vi, at timingen ikke er god. Men i praksis er det mere et udtryk for, at opstartsvirksomheden har for store forventninger til, hvor hurtigt eller radikalt folk er

villige til at ændre adfærd. Derfor forstår de bedste team netop denne balance mellem det, som folk gør i dag og det vi kan forvente, at de gør i fremtiden.

En måde at se på dette er at se på, hvor meget tid en opstartsvirksomhed bruger på at beskrive fremtiden og forventningerne til folks ændrede adfærd, og hvor meget tid den bruger på at forstå nuværende adfærd. Det er således i forståelsen af den nuværende adfærd at kimen til ændringer i adfærd ligger. Der er således opstartsvirksomheder som på denne ene side har bruger al deres kraft på at forklare og "pitche" den ændrede adfærd uden egentligt at forstå, hvad folk gør i dag og der er omvendt opstartsvirksomheder, som alene beskæftiger sig med, hvad folk gør i dag og ikke rigtig har en ide om, hvordan de skal ændre adfærd, og hvad der kan få dem til at ændre adfærd.

I praksis er der måske to måder at måle dette. Den ene er ret simpelt at se på en virksomheds præsentation og ud fra denne bedømme, hvor stor en del af denne præsentation, der handler om folks eksisterende adfærd og hvor stor en del, der handler om, hvilke forventninger man har til ændret adfærd i fremtiden. De bedste startups synes at have en ligelig fordeling mellem den nuværende situation og den fremtidige situation. Startups hvor balancen tipper kraftigt mod den fremtidige situation har enten ikke helt forstået nuværende adfærd eller kan risikere at ende i dårlig timing i markedet, mens startups, som bruger alt for meget tid på at forklare den eksisterende adfærd uden at fortælle, hvordan adfærden skal ændres i fremtiden nok er lidt for sent i markedet eller i praksis har et produkt, som minder om det, som andre laver.

Den anden måde er at se på, hvor god et opstartsteam er til at forklare, hvordan folk agere i dag. Hvor gode er de fx til at beskrive en eksisterende proces i en virksomhed, hvilke trin den består af og hvilket udbytte, der er for det enkelte trin. Altså hvad forsøges der opnået med de enkelte trin i proces, og hvordan vurderes værdi eller udbytte i hvert af trinene. I tillæg hertil kan de bedste opstartsvirksomheder forklare, hvilke ændringer, der er i hvert af trinene, og hvilket fornyet udbytte, der er af disse ændringer. De virksomheder, som enden med at bygge en skalerbar forretningsmodel udvikler typisk over tid denne balance mellem sandheden og fremtiden og det er ændringer i denne balance, som er værd at holde med.

4. Forretningsudvikling i praksis

At udvikle en skalerbar forretningsmodel er en iterativ proces, som også kaldes en søge-lære-proces. Som nævnt har alle opstartsvirksomheder, som vi har studeret foretaget en række ændringer i deres forretningsmodel for at komme fra den oprindelige ide og model til den model, som ender med at kunne skaleres. Kernen i at udvikle en skalerbar forretning at kunne drive denne iterative proces effektivt. Opstartsvirksomheder udvikles gennem handlinger – altså konkrete tiltag, som virksomheden og dens team foretager for hele tiden at blive klogere og for hele tiden at kunne træffe bedre beslutninger om, hvilken retning man skal tage.

Normalt, når vi tænker over at udvikle forretninger, så tænker vi på en måde, hvor vi har et mål for forretningen, fx mål for omsætningen, mål for, hvordan vi gerne vil have virksomheden positioneret i forhold til konkurrenter osv. Så bruger vi kræfter på at finde ud af, hvordan vores nuværende situation er i forhold til dette mål, og så definerer vi en række handlinger som, skal til for at nå disse mål og måske også, hvilke ressourcer, der skal bruges for at gennemføres disse handlinger. Dette kalder vi så fx SWOT-analyser eller andet, som vi bruger til at styre vores handlinger. Lidt forsimplet kan man sige, at vi forsøger at

forudsige fremtiden og de handlinger, der skal for ende i denne fremtidige situation. Det gør vi fordi langt de fleste eksisterende virksomheder i et vist omfang er på markeder, som er defineret, og hvor der trods alt er noget erfaring med sammenhængen mellem handlinger og reaktioner på markedet. I nogle brancher har man fx et ret godt billede af det, som kaldes priselsticiteten – altså hvordan efterspørgslen udvikler sig, når prisen falder med fx 10 kroner.

Udvikling af en opstartsvirksomhed er nok en noget anden proces, hvor vi må tænke på en lidt anden måde. Det kan godt være, at opstartsvirksomheden har en ambition eller vision om fx at blive mange penge værd, at gøre noget helt nyt på markedet, at forbedre nogle forhold eller lignende. Men for rigtig mange opstartsvirksomheder, som skal skalere, er man i gang med at skabe noget nyt – noget som ikke findes – på et marked, som måske ikke findes, for en kundegruppe, som måske ikke helt ved, at de har det behov som opstartsvirksomheden søger at opfylde osv. Vi kan med andre ord ikke rigtig forudsige fremtiden men er i praksis i gang med at skabe den. Altså skabe et marked, skabe en efterspørgsel, skabe behov som ikke findes i dag.

Selv om en opstartsvirksomhed måske har en ide om, hvordan denne fremtid kunne se ud, så er det typisk et meget uklart billede, hvor der kun findes få eller meget svage beviser på, hvordan den ser ud. Når vi har noget, som er en yderst usikker fremtid, som vi måske kun marginalt kan kommunikere så er det også klart at vi heller ikke klart kan definere de handlinger, som skal til for at skabe denne lidt tågede fremtid. Og ej heller har et præcist billede af, hvad det er for ressourcer, vi skal bruge for at skabe denne fremtid. Vi kender ikke kausaliteterne i det marked, vi er i gang med at skabe eller sagt med andre sammenhængen mellem konkrete handlinger og reaktioner på disse handlinger. Når vi ikke kan forudsige præcist den fremtidige situation, kundernes reaktioner, om teknologien helt virker, som vi har tænkt, så kan vi heller ikke helt kontrollere den.

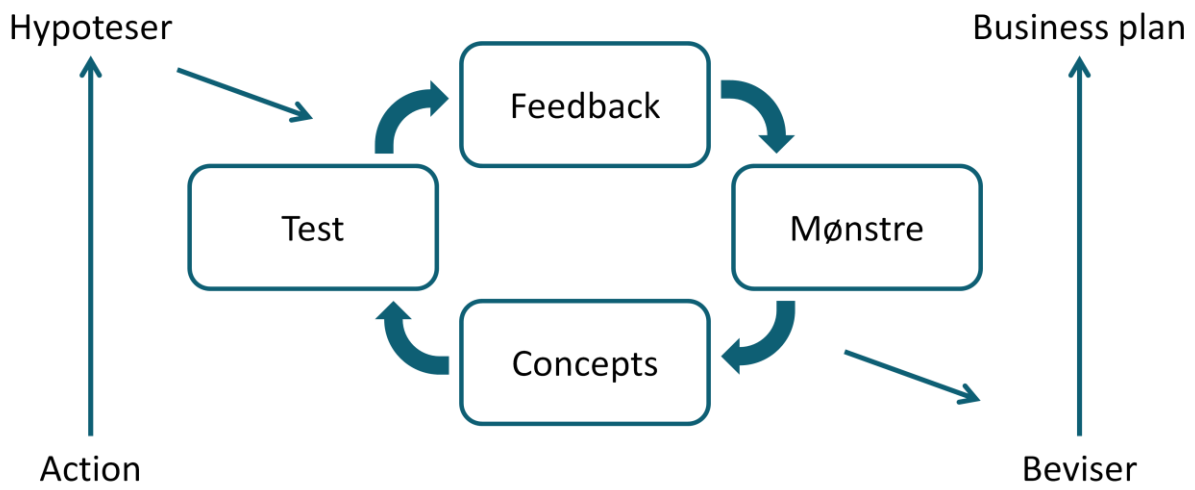
Det kan være en ekstrem vanskelig erkendelse – både som opstartsvirksomhed, som investor eller som rådgiver, fordi vi alle er opdraget i at tænke i kausaliteter. At udvikle en skalerbar forretning handler derfor i høj grad om at skabe disse kausaliteter eller finde ud af, hvordan de fungerer.

Frem for at forsøge at forudsige fremtiden må opstartsvirksomhed fokusere på de ting som kan kontrolleres. Det som kan kontrolleres er i praksis virksomhedens ressourcer, de folk der er i opstartsvirksomheden, dens penge, dens teknologi osv. Det er alle ting, som ligger inden for founder teamets kontrol, og de skal forsøge at bruge bedst muligt i deres søge efter en skalerbar forretningsmodel. En opstartsvirksomhed kan med andre ord kun kontrollere sine egne handlinger, og det er disse handlinger som langsomt men sikker skal skabe alle de små beviser, som er det som en skalerbar forretningsmodel bygger. Men når kausaliteterne mellem handling og reaktion ikke kendes præcist er virksomheden tvunget til at søge og prøve sig frem. Den er nødt til hele tiden at tænke i optioner – altså mulige handlinger, som den kan foretage, men hvor der er stor sandsynlighed for, at den givne handling ikke nødvendigvis er den rigtige. Det finder opstartsvirksomheden kun ud af ved at gennemføre handlingen og se på reaktionen og bruge denne reaktion til at træffe nye beslutninger, og i denne proces konstant sikre sig, at den har ressourcer og muligheder for at foretage nye handlinger, netop fordi den enkelte handling ikke har garanti for at blive en succes.

Når vi snakker om at udviklingen af skalerbar en forretningsmodel er en iterativ proces er det netop med fokus på at en handling fører til en reaktion, som fører til en observation eller et input, som giver grundlag

for en ny handling. Når vi således ikke kender sammenhængen mellem en handling og en reaktion må virksomheder gætte – eller de må lave en antagelse om, hvad det er for en reaktion, der sker på baggrund af den konkrete handling. Hvis vi følger denne logik kan vi lave en model for, hvordan den iterative proces ser ud, jf. nedenstående figur.

Figur: Den iterative proces



For at finde ud af om et gæt eller antagelse er rigtig eller forkert må virksomheden designe en test. Dvs. lave nogle handlinger som giver indsigt i om antagelsen hænger sammen. Når virksomheder handler, så får den reaktion. Efter tilstrækkelig mange handlinger kan man som opstartsvirksomhed begynde af se mønstre i reaktionerne. Disse mønstre er små tegn på, hvordan kausaliteten er, som kan bruges som udgangspunkt for at bygge koncepter, fx bygge produktet færdigt, finde en rette salgsmodel osv. I denne proces er man som opstartsvirksomhed konstant på jagt efter små beviser – eller som vi beskrev tidligere små tilsagn, som tyder på, at man er på rette vej.

Umiddelbart lyder det jo meget nemt, men erfaringerne fra de virksomheder, som vi har studeret er, at det rent faktisk er noget mere kompliceret end som så.

4.1 Antagelser, som fører til handling og indsigt

En opstartsvirksomhed er fra start bygget på en række gæt eller antagelser om teknologien, kunder, marked osv. I praksis kan der ligge rigtig mange gæt bag virksomheden og typisk kun meget lidt fakta. Den ultimative test af, om alle disse gæt er rigtige eller forkerte er at bygge sit produkt eller løsning færdig, sende den på markedet og se, om der er kunder og tilstrækkelig mange af dem, som ender med at købe til den fastsatte pris. For langt de fleste er det imidlertid en temmelig dyr måde at finde ud af, om ens gæt var rigtigt eller forkert. Og man kan ende i en situation, hvor fx et svigtende salg ikke giver ret meget indblik i, om det er produktet, som er forkert, prisen, måden det sælges på osv. Derfor er der behov for at samle en række mindre og billigere beviser og reaktioner, som på den ene side fører frem mod en skalerbar forretningsmodel og på den anden side reducerer risikoen. Man må altså formulere nogle mindre antagelser for at bygge delbeviser.

Der er næppe nogen enkelt opskrift på, hvordan man gør det. Og det har igen og igen vist sig, at arbejdet med at bygge antagelser og formulere sig i hypoteser er ganske vanskeligt for opstartsvirksomheder. Når vi i den videnskabelige verden arbejder med hypoteser, så har vi nogle krav til disse:

1. De skal være præcise
2. De skal kunne testes
3. Testen skal gerne føre til et simpelt ja eller nej, hvilket hænger sammen med formuleringen og præcisionen

Som opstartsvirksomhed kan man godt lade sig inspirere af den måde, som den videnskabelige verden designer hypoteser, men der er naturligt nok også forskelle. En væsentlig forskel er, at opstartsvirksomheder sjældent har den tid, som man fx har i forskningens verden til at undersøge et fænomen og en anden er, at man sjældent har adgang til den mængde data, som man kan indsamle i forbindelse med et forskningsprojekt.

Men derfor kan vi godt opstille nogle krav til de hypoteser, som en opstartsvirksomhed formulerer. Det første krav er, at en hypotese skal være rimelig præcis. Når vi baseret på de opstartsvirksomheder, vi har arbejdet med, taler om at en hypotese er præcis er der to ting, som vi fokuserer på. Den ene er at den ikke er for bred, så når vi skal teste om hypotesen er sand eller falsk, så ender vi med at teste mange ting på en gang. Dvs. at vi ender i en situation, hvor vi ikke helt ved om de reaktioner, vi får på vores handling skyldes det ene eller det andet. Eller sagt med andre ord, at vi tester for mange variable på en gang. Den anden er, at vi kan teste hypotesen inden for et relativt kort tidsrum. En hypotese er ikke specielt god for en opstartsvirksomhed, hvis den ikke kan testes inden for et relativt kort tidsrum – gerne under en måned.

Det andet krav til hypotesen er, at vi rent faktisk kan designe en form for eksperiment, som kan teste hypotesen. Hvis vi ikke kan se, hvordan vi skal få afdækket hypotesen gennem nogle helt konkrete handlinger, så er hypotesen som udgangspunkt ikke særlig god, fordi den netop ikke fører til handlinger.

Det tredje krav er, at vi ud af vores test får et rimeligt præcist svar. Altså at vi på forhånd har gjort overvejelser om, hvad vi opfatter som positive eller negative reaktioner. Inden for videnskabens verden bruger vi fx statiske metoder til at se på sammenhænge i et datasæt. Vi kan fx bruge regressioner til at vurdere om der sammenhæng mellem to faktorer i et stort datasæt. Vi ved, at hvis hældningen på vores graf mellem to faktorer ikke er af en vis størrelse, så kan vi ikke sige, at der er sammenhæng mellem faktorerne. Men en opstartsvirksomhed er ikke statistik, men hvis vi omvendt ikke har defineret, hvad vi ser som positive eller negative udfald, så vil de observationer vi gør, kunne bruges til enten at be- eller afkræfte vores hypotese uanset, hvilke observationer, vi gør.

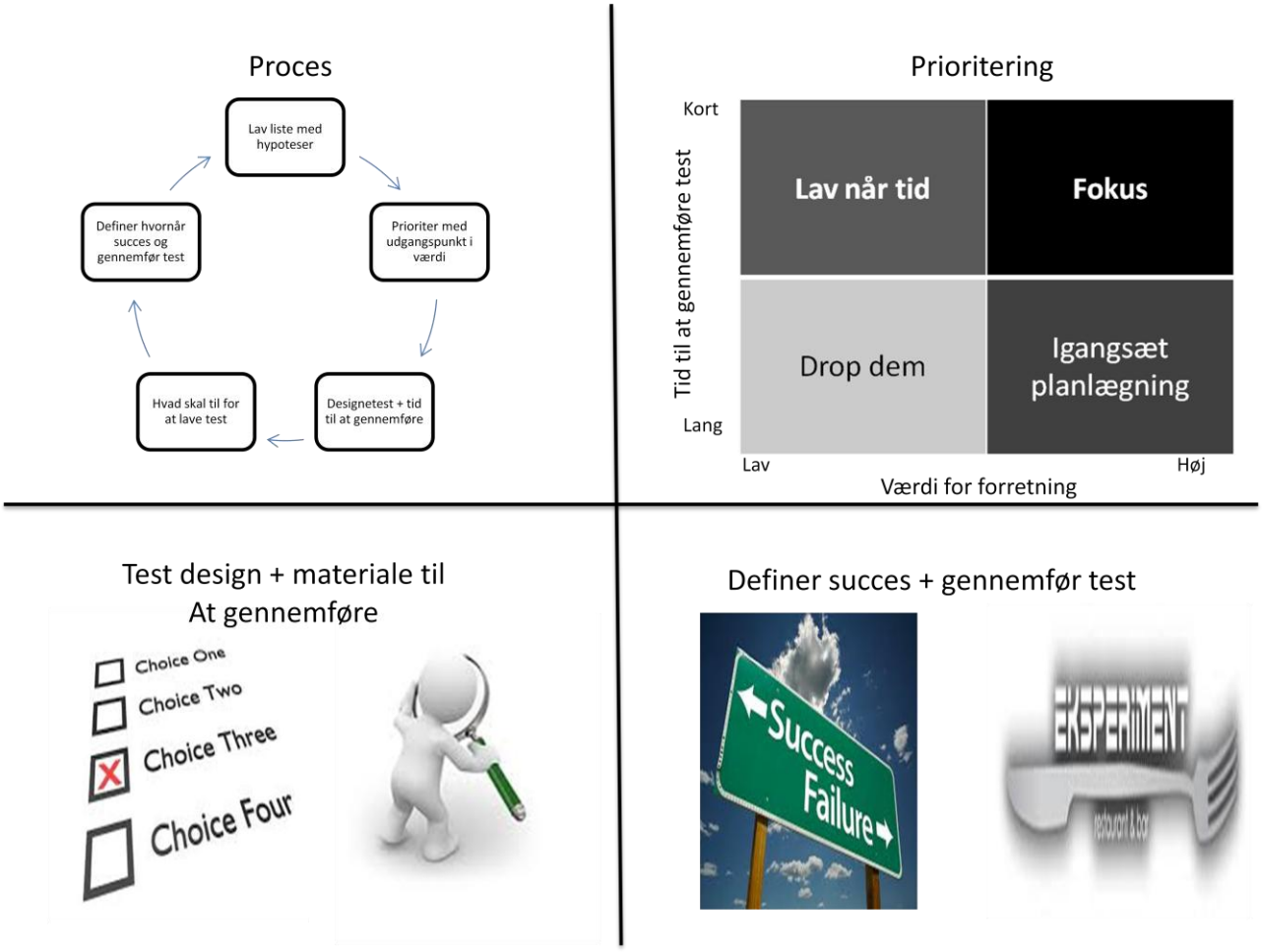
Det fjerde krav er, at hypotesen leverer værdi. Dvs. at når vi har testet den, så er vi blevet klogere på, hvilken vej vi skal gå for at finde en skalerbar forretningsmodel eller vi har reduceret risikoen. I praksis kan man forestille sig, at man som opstartsvirksomhed kan opstille 1000-vis af hypoteser om sin forretning. Det afgørende er, at fokusere på dem, som giver værdi. Altså dem, som er vigtige for, om vi kan udvikle en skalerbar forretningsmodel eller ej.

En simpel proces for dette, som vi har anvendt i samarbejdet med de virksomheder, som er indgået i dette studie er, at vi fra start har bedt dem om at lave en liste over hypoteser, som de anser for vigtige for forretningen. For hver af disse hypoteser har vi bedt dem om at give en værdi for, hvor vigtige de er for

forretningen – altså hvordan en be- eller afkræftelse af den pågældende hypotese vil påvirke værdiskabelsen i forretningen. Herefter er virksomhederne blevet bedt om at beskrive, hvordan de vil teste hypotesen i praksis. Dvs. hvilke handlinger de vil iværksætte for at finde ud af, om de har ret eller ej i antagelsen. Endvidere er de blevet bedt om at komme med et bud på, hvor hurtigt de kan gennemføre den pågældende test, og hvilke ressourcer, de skal bruge for at lave testen. Endelig er de blevet bedt om at finde ud af, hvad de skal bruge for at gennemføre testen – dvs., hvad skal de have for at kunne gennemføre den, som fx en prototype af deres produkt, data om kunderne osv. samt opstille en definition af, hvad det er for observationer, som de skal se for, at hypotesen er be- eller afkræftet.

Denne proces er blevet gentaget ca. en gang hver måned, hvor der så også hver måned er blevet samlet op på, hvilke observationer, der er opnået og hvilken læring det så har givet. Ideen med at gøre det hver måned er flere ting. For det første øger det hastigheden i læringen ganske markant. I praksis kan man sige, at virksomhederne hver måned gennemfører et fuldt læringsloop, hvor disse normalt tager 4 til 5 måneder. For det andet tvinger det virksomhederne til at handle hurtigt og dermed fokusere på ting, som de kan gøre på den korte bane. Og endelig for det tredje tvinger det dem til at lave præcise hypoteser og små eksperimenter med beskedne omkostninger. Processen er illustreret i nedenstående figur.

Figur: Fra hypoteser til handlinger og indsigt



Som sagt har det vist sig, at det ikke er verdens nemmeste opgave at tænke i hypoteser og gæt og herunder tvinge sig selv til at fokusere på de hypoteser, som på kort sigt giver værdi. Opstartsvirksomheder stilles således oftest i situationer, hvor de skal udtale sig rimeligt skråsikkert omkring deres løsning – udanset om dette er overfor investorer, kunder eller samarbejdspartnere. Her opfattes netop antagelser og gæt som tegn på usikkerhed, som man normalt ikke er så interesseret i.

Som et konkret eksempel på, hvilken præcision, der skal til for at kunne arbejde med denne måde kan vi tage udgangspunkt i en af de virksomheder, som vi har arbejdet med. Virksomheden har udviklet en ny løsning til at teste sædkvaliteten hos mænd. I dag foregår det typisk på klinik, hvor der afleveres en sædprøve, som herefter bliver analyseret i forhold til mængden af sædceller, deres overlevelse og en række andre faktorer. Ideen bag projektet er, at netop processen med at skulle på klinikken og den situation, so omgiver dette afholder en del mænd fra at få lavet en sædprøve, hvorfor det tager længere tid at komme i evt. behandling for barnløshed. Således var tanken, at mænd ville være mere villige til at blive testet, hvis de kunne starte hjemme og i mere rolige omgivelser få en første indikation af sædkvaliteten. Lidt ligesom hjemmetest for graviditet, som er en ganske stor forretning i dag.

Der er naturligvis en række faktorer, som har betydning for, en sådan ide kan blive en god forretning eller ej, herunder kvaliteten af testen sammenlignet med en test på en klinik, antallet af test, der laves hvert år, mænds opfattelse af at lave hjemmetest mv. Lidt forsimplet startede virksomheden med en meget overordnet hypotese om, at der ville være et marked for hjemmetest af sædkvalitet, og havde et første concept på, hvordan udstyret til at lave testen kunne fungere. Problemet med den indledende hypotese var, at den var noget bred og svær at teste på den helt korte bane. Dvs. det var vanskeligt at få de første indikationer på, om der overhovedet ville være en efterspørgsel efter et sådan produkt samt og hvilke krav det ville stille produktet for, at mænd ville starte med at bruge det.

Derfor blev der arbejdet på at opstille en række hypoteser, som på den korte bane kunne testes, og som samtidig kunne give de første indikationer af, hvordan mænd ville reagere på muligheden for en hjemmetest af sædkvalitet.

Hvis mænd skal bruge en hjemmetest for sædkvalitet, så må det antages, at der skal være et eller andet omkring det at kunne foretage test hjemme, som er bedre, mere behageligt eller på anden måde leverer værdi sammenlignet med den normale måde, hvor der afleveres en sædprøve på en klinik, hvorefter man får et svar fra lægen. Derfor blev der arbejdet på tre initiale hypoteser til at finde ud af dette:

- Vi antager at 8 ud af 10 mænd er forlegne over sædkvalitet og derfor ikke snakker om det med venner eller familie
- Vi antager, at 50 pct. af alle mænd er flove over at lave en test på klinikken og derfor typisk laver sædprøven hjemme, hvorefter de aflevere den på klinikken
- Vi antager, at 60 pct. af alle mænd har lyst til at få en indikation af sædkvalitet, før de går i gang med dybere test på en klinik

En del af disse hypoteser var inspireret af de antagelser og undersøgelser, som ligger bag kvinders brug af graviditetstest i hjemmet. Fordelen ved disse hypoteser er, at de kan afprøves – helt simpelt ved at tage en dialog med mænd, som enten har været igennem et forløb omkring barnløshed eller, som er i gang med et

sådant forløb. Derfor blev der for hver hypotese organiseret 10 interviews med mænd, hvor der blev spurgt ind til, hvordan de havde leveret test, hvilke oplevelser, de havde osv. Ud af dette arbejde kom der tre ting:

1. Ingen mænd havde drøftet sædkvalitet med hverken deres venner eller kærester før kæresten havde krævet at manden fik lavet en kvalitetstest
2. For 9 ud af 10 mænd lavede de selve prøven hjemme, hvorefter de kørte til klinikken for at aflevere denne
3. 80 pct. af mændene ville gerne have en indikation af sædkvaliteten og på den baggrund overveje, hvordan de skulle tage snakken med deres kærester
4. 9 ud af 10 mænd ville gerne have viden om, hvorvidt der var noget de kunne gøre i forhold til at forbedre deres sædkvalitet, men alle troede, at det arveligt

Det er klart, at disse svar ikke er det endelige bevis på, at en hjemmetest af sædkvalitet har et stort potentiale, og kan blive til en stor forretning eller det endelige bevis på, hvordan der bygges en skalerbar forretningsmodel. Men svarene var med til at reducere risikoen og give et konkret indblik i hele situationen omkring det at få børn set med mænds øjne. Endvidere gav interviewene en række nye opdagelser – specielt omkring mænds relativt store uvidenhed om sammenhæng mellem sædkvalitet, kostvaner, beklædning osv., hvorfor virksomheden i dag arbejder med en model, hvor de både sælger test men også råd om, hvordan sædkvaliteten rent faktisk kan øges.

4.2 Problem og løsning

Opstartsvirksomheder udvikler sig i faser. Ikke i lineære faser men dog alligevel i faser. I jagten på en skalerbar forretningsmodel er der typisk tre faser, Som beskrevet tidligere. Den første er at finde sammenhængen mellem problem og løsning. Dvs. finde ud af, man er i gang med at løse et interessant og relevant problem, behov eller lignende og for hvem og finde ud af, om man rent faktisk kan løse det problem. Det man jagter i denne fase er det såkaldte produkt-markedsfit. Dvs. den situation, hvor man har identificeret et problem, fundet ud af, hvem der har lyst til at få det problem løst, man har vist, at man kan løse det og fundet mange andre, som har det samme problem. Når man når der til, så arbejder man på at bygge effektivitet ind i sin forretning, i sin måde at fremstille løsningen, i at sælge den osv. Når man forbi dette punkt, så har man sandsynligvis fundet en skalerbar forretningsmodel. Og når man forbi det punkt og samtidig har vist, at man kan tjene penge, så er man godt i gang med at vokse sin forretning.

Når opstartsvirksomheder i starten af deres søgen efter en skalerbar forretningsmodel formulerer hypoteser er det sammenhængen mellem problem og løsning, som er interessant. Dvs. sammenhængen mellem at opfylde et behov, gøre noget bedre, løse et konkret problem eller servicere et ønske, som man måske ikke vidste fandtes og til disse konkrete problemer mv. frembringe en løsning, som giver værdi.

Arbejdet med at finde sammenhæng mellem problem og løsning er ganske omfattende, og har tendens til at blive styrende for den fremtidige forretning og for mulighederne for senere at finde en skalerbar forretningsmodel. Og det er en fase, som typisk undervurderes. Det kan være noget vanskeligt umiddelbart at definere, om et startup har fundet sammenhængen mellem problem og løsning, og derfor har skabt grundlaget for at skalere forretningen. Men blandt de virksomheder, som vi har arbejdet med, har vi bedt dem om at give et bud på, hvor de befinder sig.

Af de virksomheder, som vi har udvalgt har ca. 80 pct. ved udvælgelsen sagt, at de har passeret problem-løsningssammenhæng og derfor er klar til at skalere. Men vores vurdering er, at det kun er omkring 20 pct., som rent faktisk er nået til det punkt. Noget kunne derfor tyde på, at startups har en klar tendens til at overvurdere, hvor langt de er kommet i deres udvikling og dermed undervurdere betydningen af at finde den helt rette sammenhæng mellem problem og løsning og validere denne sammenhæng.

Det kan medføre problemer. Startup Compass taler om pre-mature scaling som en væsentlig kilde til, at startups ikke lykkes. Med pre-mature scaling menes, at en opstartsvirksomhed forsøger at skalere sin forretning på et tidspunkt, hvor denne ikke har fundet den præcise sammenhæng mellem problem og løsning. Den er med andre ord ikke helt klar på, hvad det er for et problem den løser eller behov den opfylder og for hvem. Og den er heller ikke helt sikker på, hvad det er i dens løsning, der giver værdi. Men på trods af det, så forsøger den at skubbe på et salg.

Det som typisk sker i denne fase er, at virksomheden begynder at bruge flere ressourcer på at sælge og skubbe sin løsning ud på markedet. Den ansætter fx sælgere eller går i gang med en række aktiviteter omkring marketing. Alle ting, som betyder, at den begynder at bruge flere omkostninger. Når en virksomhed begynder at bruge flere kræfter på at sælge og marketing vil den i mange tilfælde opleve, at salget vokser en smule af den simple årsag, at den henvender sig til en større mængde af mulige kunder, og at nogle af disse har lyst til at prøve den nye løsning.

Imidlertid oplever virksomheden efter et stykke tid, at salget ikke vokser mere, at det bliver svære at finde de næste kunder, at salget tager længere tid osv. Det betyder så, at der kommer et stadig større gab mellem de reelle indtægter og de omkostninger, som virksomheden har. Den bruger penge hurtigere, end den havde forudsat i sine budgetter og i sine planer. Derfor løber den også hurtigere tør for penge, og bliver måske tvunget til at forsøge at rejse finansiering eller yderligere finansiering. Det sker så på et tidspunkt, hvor virksomheden kun har beskedne beviser på, at den har fundet en skalerbar forretningsmodel – ja faktisk på et tidspunkt, hvor alt viser, at den netop ikke har fundet en skalerbar forretningsmodel. Men uden, at opstartsvirksomheden helt er sikker på, hvorfor den ikke har fundet en skalerbar forretningsmodel. Det er risiko og usikkerhed, som den normale investor ikke er særligt interesseret i, hvorfor det er vanskeligere at rejse penge eller i hvert fald vanskeligere at rejse penge til fornuftige priser.

Derfor har det også stor betydning, at virksomheden rent faktisk finder den rette sammenhæng mellem problem og løsning, før der tænkes i at øge omkostninger og skubbe på et salg af en løsning til et problem, som måske ikke er klart defineret, til en målgruppe, som man måske ikke helt kender og med en løsning, hvor man er usikker på, om og hvorfor den leverer værdi.

Antagelserne i den indledende fase må derfor netop fokusere på sammenhængen mellem problem og løsning som eksemplet med hjemmetest af sædkvalitet, hvor der blev fokuseret ind på forståelsen af mænds problem med at få testet sædkvalitet.

Det ligger jo nærmest i ordet problem-løsning, at der er to halvdele. Et problem og en løsning. Men på trods af det, så er der ekstremt mange opstartsvirksomheder, som glemmer de to halvdele, som enten primært fokuserer på løsningen, fx teknologien eller omvendt alene fokuserer på problemet og ikke tænker over, om der kan leveres en løsning, som løser problemet, og giver værdi. Langt de fleste opstartsteam er

biased i den ene eller anden retning men sjældent balanceret mellem de to halvdele, og i deres iver for at finde en skalerbar forretningsmodel glemmer de den ene eller anden side af ligningen.

Som nævnt bygger opstartsvirksomheder på en række antagelser, og i forhold til at finde frem til sammenhængen mellem problem og løsning er der både problem-antagelser og løsningsantagelser. De to ting hænger uløseligt sammen og må gå hånd i hånd. Det betyder i praksis, at der for hver problem-antagelse findes en løsningsantagelse og omvendt. Gennem de senere år er der i opstartsverdenen opstået et nyt begreb – Minimum Viable Product (MVP). Lidt forsimplet betyder MVP en version af en løsning, som giver et team mulighed for at samle mest mulig valideret læring om kunder for den mindste indsats.

MVP er ikke en prototype eller en betaversion, som i praksis er en mindre version af den færdige løsning, hvor ikke alle funktionaliteter er på plads eller endeligt testet. Et MVP kan fx være en præsentation, en hjemmeside eller en anden måde at illustrere, hvordan løsningen vil løse et problem. Så et MVP er så at sige et forsøg på at beskrive opstartsvirksomhedens antagelser om, hvordan den vil løse et problem, som er frembragt med den mindste indsats.

Som vi beskrev i sidste afsnit, så er der en række krav til antagelser om, at de skal være præcise, de skal kunne afprøves, de skal kunne be- eller afkræftes, når vi har gennemført et eksperiment, og de skal levere værdi. Vi gav også et par hint til, hvordan man kan arbejde med at vurdere, om en antagelse giver værdi men ikke så meget. Med det første input fra forrige afsnit er det op til selskaberne, at finde ud af hvad der driver værdi. Det er deres opfattelse af, hvad der er værdifuldt, og det kan jo variere en del, og kan i nogle tilfælde betyde, at selskabet fokuserer på antagelser, som de opfatter som værdifulde, men som måske reelt ikke er det. En af udfordringerne er, at opstartsvirksomheder formulerer antagelser, som de selv anser for værdifulde. Det er kun delvist rigtigt. I praksis bør man fokusere på antagelser, som er vigtige for sine kunder, for sine partnere eller for andre, som skal tilføre virksomheden ressourcer. Er en opstartsvirksomhed fx i gang med at rejse penge er det antagelser, som er vigtige for investorerne, som er afgørende. Det er de beviser, som de går op i, som det er nødvendigt at fokusere på. I mange tilfælde er der naturligvis en vis sammenhæng mellem, hvad en investor, partner eller kunder anser for vigtige antagelse at få be- afkræftet og de antagelser, som opstartsvirksomheden anset for vigtige – men sådan behøver det ikke at være.

Måske findes der en lidt mere objektiv måde at tænke over dette. Måske kan man bygge et hierarki af antagelser, som lidt bedre kan guide diskussionen af, hvilke antagelser, der giver størst værdi, og derfor skal testes først. Eller hvis man ser det som risiko, så findes der antagelser, som indeholder størst risiko på et givent tidspunkt i opstartsvirksomhedens udvikling, og som derfor er mest interessante at afprøve først. De mest risikofyldte antagelser ændrer sig i takt med, at virksomheden udvikler sig, og får input som be- eller afkræfter deres antagelser. På den måde er en opstartsvirksomhed, som er i gang med at udvikle en skalerbar forretningsmodel en serie af antagelser, som skal valideres.

Den første kategori af antagelser, som en opstartsvirksomhed skal fokusere på er, om der er nogle, som er i gang med at forsøge at løse det problem eller behov, som opstartsvirksomheden ønsker at løse med sit produkt eller service. Antagelsen er med andre ord, at der findes personer, som forsøger at løse det specifikke problem virksomheden vil levere en løsning til. Med det mener vi ikke, at der er konkurrenter, som er i gang med at udvikle løsninger, men mulige kunder, som har et problem, som de forsøger at løse. Ideen er, at hvis folk ikke er i gang med at finde en løsning på et problem eller et behov, så er de næppe

klar over, at de har et behov. Det kan godt være, at folk ikke eksplicit udtrykker, at de er i gang med at finde en løsning, men præsenteret for problemstillingen vil de være enige i, at de er i gang med at finde en løsning.

At mulige kunder er i gang med at finde en løsning eller gør noget for at løse et givent problem betyder i praksis tre ting. For det første, at de har et problem. For det andet, at de er klar over, at de har et problem. Og for det tredje, at problemet er af en sådan størrelse, at de gider forsøge at finde en løsning. Det kan fx godt være, at man kan få mulige kunder til at sige, at de har et problem, men hvis de ikke har gjort noget for at løse det, kan det være udtryk for, at det ikke er så stort, at det er værd at søge en løsning på. Og så er det måske slet ikke interessant at bygge en løsning op om.

Ser man fx på Trustpilot, som har været en af de virksomheder, som vi har samarbejdet med, så har de fundet en løsning på et problem, som deres kunder forsøgte at løse men først efter et par iterationer. Trustpilot har udviklet et system til at måle kvaliteten af den service som internetbutik yder. Det betyder, at man som kunde kan se virksomhedens "Trustscore" og få en ide om, hvorvidt man skal handle i internetshoppen eller ej. I første version af Trustpilots løsning var kunden i et vist omfang frobrugerne, som kunne opnå større sikkerhed ved at handle på nettet.

I takt med Trustpilots udvikling har den langsomt og sikkert udviklet, så det i dag ikke er forbrugerne, som er Trustpilots kunder men de forskellige web-butikker. Brugerne er fortsat forbrugerne, men dem som betaler er web-butikkerne. De betaler, fordi de har fundet ud af, at nu bedre en score, de har på Trustpilot nu flere af de kunder, som besøger deres webshop ender med at betale. Netop problemet med at konvertere besøgende til købere på en web-shop har disse forsøgt at løse i årevis gennem, bedre kampagner, bedre optimering af hjemmesiden osv. Så da Trustpilot udviklede deres forretningsmodel, var der klare beviser på, at kunder ad andre veje forsøgte at løse det problem, som Trustpilot kunne levere – om ikke hele løsningen på så dog et væsentligt bidrag.

Den anden kategori af antagelser handler om, at kunderne ønsker opstartsvirksomhedens hjælp til at løse problemet. Dvs. at de er villige til at få ekstern hjælp til at løse problemet. Er der ingen mulige kunder, som ønsker ekstern hjælp, men de har et problem, så kan det være tegn på, at de selv føler sig i stand til at løse det, hvorfor de sikkert ikke vil ende med at købe. Men det kan også være et tegn på, at problemet ikke er så stort, at man ønsker at bruge eksterne ressourcer på at løse det. Det er klart, at lysten til, at få opstartsvirksomhedens hjælp til at løse problemet også afhænger af, hvilken løsning virksomheden tilbyder, og hvor attraktiv denne løsning er.

Den tredje kategori af antagelser handler om, at de mulige kunder er villige til at betale for en løsning. De er med andre villige til at ofre ressourcer på en løsning – uanset om dette så er konkret betaling eller en anden form for commitment, fx at bruge tid på løsningen eller lignende. Nu flere ressourcer en mulig kunde, partner eller andet bruger desto større commitment og derfor større betalingsvillighed på et givent tidspunkt.

Den fjerde kategori af antagelser drejer sig om, at opstartsvirksomheden kan løse problemet. Altså har den en løsning, som løser det specifikke behov, som kunder selv forsøger at løse.

Det er klart, at den eksakte formulering af antagelser ikke er, som skitseret ovenfor men mere præcist i forhold til den løsning, som virksomheden er i gang med at udvikle. Hvis vi ser på eksemplet med

virksomheden, der har udviklet en hjemmetest til sædprøver, så er den mere præcise antagelse i den første kategori, at der er mænd, som laver selve sædprøven hjemme for så at bringe den til klinikken. Dvs. at mænd forsøger at løse problemet med, at det er flovt eller ubehageligt eller andet producere sædprøven på klinikken.

For hver af de fire kategorier af problem-antagelser er der en række løsningsantagelser eller forskellige typer af MVP. Begrebet Minimum Viable Product kan være noget forvirrende, fordi det oftest opfattes som et produkt, men rent faktisk ikke nødvendigvis er det. Et MVP er snarere den mindste indsats en opstartvirksomhed kan gøre for at teste sine fire kategorier af problem-antagelser. I det ligger der så også, at MVP skifter karakter afhængig af, hvad det er for en kategori af antagelser, som er ved at blive testet. For hver kategori af problem-antagelser er der et specifikt MVP, som kan bruges til teste antagelsen. På den måde er MPV en test. Dvs. det som en opstartsvirksomhed med den mindste mulige indsats af penge og ressourcer kan bruge til at teste sine antagelser.

Tager vi eksemplet med hjemmetest af sædprøver var den mindste indsats, der kunne gøres for at finde ud af, om mænd selv er i gang med at løse problemet at foretage en række interview med mænd, som havde været igennem et forløb med at få testet sædkvalitet. Og spørg dem om, hvad de rent faktisk gjorde. Virksomhedens MVP i første fase var derfor kundeinterview og skabelonen for disse interviews.

Indenfor software, mobile applikationer mv. er det ret nemt at se, hvordan virksomheder med et minimum af indsats kan udvikle forskellige versioner af et MVP eller test, som kan bruges til indsamle data, der kan være med til at be- eller afkræfte opstartsvirksomhedens antagelser. Inden for andre områder kan indsatsen for at afdække antagelser være noget større. Dvs. at det ikke for bare et par tusinde kroner kan lade sig gøre at bygge forskellige MVP-versioner. Som led i dette studie har vi forsøgt at kortlægge forskellige MVP'er inden for forskellige teknologiområde, som vi har arbejdet med. Det er forsøgt illustreret i nedenstående figur, hvor generiske MVP typer for forskellige typer af opstartsvirksomheder er opstillet og koblet til den specifikke kategori af problemantagelser.

Figur: Forskellige versioner af MVP for forskellige typer af opstartsvirksomheder

IT	
Kritisk antagelse	***MVP-version***
Vi kan finde kunder, som forsøger at løse problem	Struktureret kundeinterview – interview skalbelon
Kunden ønsker ekstern hjælp til at løse problemet	Landing page med sign-up, "Fake door", video af hvordan løsning vil virke
Kunderne er villige til at betale for løsning	Manuel version af løsning, anvendelse af eksisterende løsning
Vi kan få kunderne til bevare interessen	Prototype

Medtech/velfærdsteknologi	
Kritisk antagelse	***MVP-version***
Vi kan finde kunder, som forsøger at løse problem	Struktureret kundeinterview med key opinion leaders i sundhedsvæsen
Kunden ønsker ekstern hjælp til at løse problemet	Forventede data på, hvad løsningen kan klinisk, data fra laboratorium
Kunderne er villige til at betale for løsning	Fysisk version, som kan bruges i klinisk studie, klinisk forsøgsmanual
Vi kan få kunderne til bevare interessen	Resultater fra det kliniske forsøg og prototype

Industri	
Kritisk antagelse	***MVP-version***
Vi kan finde kunder, som forsøger at løse problem	Struktureret kundeinterview med relevant segment
Kunden ønsker ekstern hjælp til at løse problemet	Ikke fysisk attribut (billede eller tegning), data ark på hvad løsning forventes at kunne levere
Kunderne er villige til at betale for løsning	Pre-order, kickstarter kampagne, map for at udvikle første version (pilotprojekt)
Vi kan få kunderne til bevare interessen	Prototype, evt. meget mekanisk til brug for demonstration

Når opstartsvirksomheder arbejder med problem-løsning og som led heri forskellige versioner af MVP'er og antagelser, så er der to formål. Det ene er at finde tidlige kunder eller brugere. Altså finde kunder eller brugere, som er villige til at prøve noget nyt. Disse tidlige kunder er typisk ret afgørende for opstartsvirksomheders udvikling. Dels fordi de leverer brugbar feedback og dels fordi, de vil fungere som reference for senere kunder. Det andet formål er at bygge valideret læring. Dvs. generere data, som kan bevise, om antagelserne er rigtige.

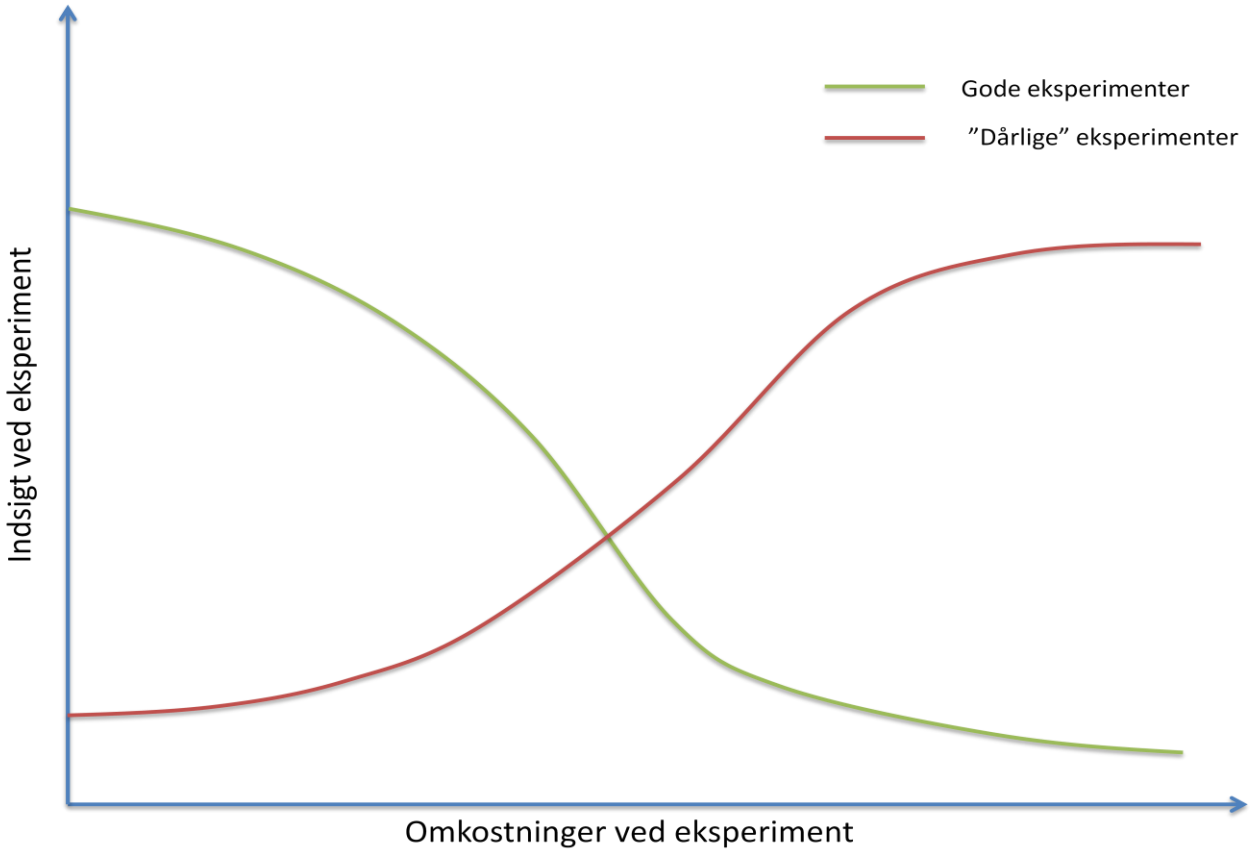
I en række tilfælde vil virksomheden finde ud af, at antagelserne er forkerte. Opstartsvirksomheden kan fx ikke finde kunder inden for det segment, som de kigger, som forsøger at løse problemet. De kan ikke få dem til at committe ressourcer osv. Det er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at løsningen ikke har et potentiale. Det kan være udtryk for, at man ikke har fat i det rigtige segment, at man ikke har defineret problemet korrekt osv. Derfor bliver processen ofte at bygge nye antagelser og så gentage processen, jf. beskrivelsen af den iterative proces tidligere.

4.3 Design af eksperimenter

Eksperimenter og test lyder måske farligt fint. Men i praksis kan det blot bestå af interviews eller dialog med forskellige mennesker, som kan give indblik. Hele formålet med at designe eksperimenter er at få feedback, få observationer, som der kan handles på eller data, som man kan bruge til at finde ud, om ens gæt er gode er dårlige. Test og eksperimenter handler om at validere læring – dvs. at vi man som opstartsvirksomhed er blevet klogere men ikke bare klogere – man har bevis på, at man er blevet klogere og kan dokumentere det.

Eksperimenter kan være dyre eller billige. Når en virksomhed, der er i gang med at udvikle et nyt lægemiddel, skal lave store patientstudier med tilfældigt udvalgte personer og placebo medicin, så koster det typisk flere 100 millioner af kroner. Omvendt når en internet virksomhed åbner en landing page, hvor den bare vil se, om der overhovedet er nogen, som besøger hjemmesiden, så koster det måske kun nogle få 1000 kroner. For en opstartsvirksomhed er opgaven lidt forsimplet at finde det optimale forhold mellem omkostningerne ved at gennemføre en test og læringen, som kommer ud af testen. Dvs. lave test så billigt som muligt men opnå så meget indsigt som muligt, jf. nedenstående figur.

Figur: Forholdet mellem omkostninger og indsigt ved at gennemføre eksperimenter



Det er ikke nemt designe eksperimenter og tests, som er billige men giver stor indsigt, og de konkrete eksperimenter afhænger naturligt nok af det, der skal undersøges og af virksomheden. Men der er nogle principper, som kan bruges.

Mennesker er generelt dårlige til at svare på hypotetiske spørgsmål og svare på, hvad de kunne ønske sig. Det klassiske eksempel er, at hvis man ved bilens fremkomst for mere end 100 år siden havde spurgt folk om deres transportbehov, så havde de peget på, at de ønskede sig en hurtigere hest, med større udholdenhed og som ikke skulle fodres så meget. Mennesker er omvendt gode til at forklare om deres udfordringer og mennesker er gode til at reagere på konkrete valgmuligheder. Som beskrevet i forrige afsnit, så er formålet med test hele tiden at afdække sine mest kritiske antagelser – de antagelser som indebærer størst risiko og omvendt giver størst værdi. Baseret på de virksomheder, som vi har arbejdet med i dette studie, og har fulgt i deres arbejde med at lave test, har vi opstillet en række principper for tests med fokus på at øge læringen og udbyttet af de enkelte test:

1. Test noget konkret og ikke abstraktioner
2. Få personer til at træffe et valg
3. Ingen commitment ingen test

Test noget konkret

Enhver test starter med at finde ud af, hvad man gerne vil lære, jf. afsnittet om hypoteser. Test designes naturligvis forskelligt afhængig af, hvad det er man vil teste. Altså afhængig af, om man skal finde ud af teknologien virker, om der er efterspørgsel efter den eller, om man vi, finde ud af mere optimale måder at sælge sin løsning osv.

Test i opstartsvirksomhed er ikke et eksplorativt arbejde, der handler om generelt at finde ud af, hvad folk mener, hvilke præference de har osv. Det er et konkret arbejder, der drejer sig om at validere sine antagelser. Det er konkrete observationer man går efter og gerne konkrete data. Når vi fx i starten ønsker at finde ud af, om der er kunder, som er i gang med at løse det problem, som opstartsvirksomheden har sat sig for at løse, så er det et stykke konkret arbejde, som handler om at finde ud af, om de er i gang med at løse det – ja eller nej. Som led heri kan vi godt finde ud af hvordan, og vi vil også gerne finde ud af, hvad deres oplevelser er mv. Men det handler om et konkret problem vi gerne vil have afdækket.

Den første og billigste test en opstartsvirksomhed kan lave er et kundeinterview. En dialog med personer i den målgruppe, som vi tror, har et problem, og som vi tror, er i gang med at løse det. Stort set alle de virksomheder, som vi har arbejdet med har lavet kundeinterview. Men spørger man dem, hvad disse interview har betydet for udvikling af deres løsning, så er svaret i lidt mere end 60 pct. af tilfældene, at de ikke rigtig har brugt dem i deres udvikling. Det kan der være to forklaringer på. Den ene er, at den feedback, som virksomheden har fået ikke har været brugbar. Den anden er, at virksomheden ikke har formået at gennemføre disse interview på en måde, som har givet indsigt, som har kunnet bruges.

En af de udfordringer, som mange opstartsvirksomheder har, når de er i dialog med nye kunder er, at de straks er i gang med at sælge. De bruger mere tid på at sælge end på at forstå, hvad kundens egentlige problem er. Den anden udfordring er, at virksomhederne typisk stiller hypotetiske spørgsmål, som fx ”hvis du kunne købe det her produkt for 10 kr., ville du så gøre det”. Men personer er dårlige til at fortælle, hvad vi vil gøre i fremtiden.

Et kundeinterview er ikke et salg og det er ikke en hypotetisk snak om, hvad man kan forestille sig i fremtiden. Det er en konkret snak om:

1. Hvorvidt kunden nogen sinde har oplevet det problem, som opstartsvirksomheden er i gang med at løse
2. Hvad der var det vanskeligste eller mest irriterende ved at have det problem
3. Hvorfor det var vanskeligt at have det problem
4. Hvordan der er søgt efter en løsning på problemet og hvordan det er blevet afhjulpet
5. Hvordan den løsning fungerer for kunden

Det er de fem ting, som vi vil have svar på i et kundeinterview, når vi er i den tidlige validering af sammenhængen mellem problem og løsning. Det er hverken mere eller mindre. Og det er sådan set uanset, om vi er i gang med at udvikle et stykke software, en mobil app, et medicinsk udstyr, et fysisk produkt eller et nyt lægemiddel. Vi har behov for at vide, hvordan folk løser problemer i dag.

Når en opstartsvirksomhed skal videre fra den første afklaring af, om kunder er i gang med at løse et problem handler det om at teste den initiale interesse. Dvs. om kunderne har lyst til at have en ekstern til at løse problemet og er villige til at betale for det. I denne fase kan man som opstartsvirksomhed bruge tre typer af test eller tre typer af MVP, om man vil. Den første er det, man kunne kalde ”den falske dør”. Den

falske dør fx en webside, som beskriver produktet, hvad det kan, hvordan det vil fungere osv. Men bag denne webside er der ikke rigtig noget andet end fx muligheden for ”signe” sig op for at få yderligere information. Billedligt talt er testen, at se, hvor mange der går ind af den ”falske dør”, på baggrund af den information, som man har givet om produktet. Brugen af den falsk dør ikke mindst udbredt inden IT, hvor opstartsvirksomheder forsøger at teste initiel interesse ved at give en beskrivelse af løsningen, fx som en video og måle på, hvor mange, der ønsker at få yderligere information.

Den anden type af test af det vi kunne kalde den ”falske attribut”. En falsk attribut er fx et fysisk billede af produktet, når det er færdigt, hvordan det er designet, og hvordan det kommer til at fungere. Et eksempel på en falsk attribut er Teslas lancering af deres nyeste model, hvor de har offentliggjort designet, prisen og specifikationer og bedt folk om at skrive sig op, hvis de er interesserede i at købe. Brugen af en ”falsk attribut” er især velegnet, når designet og udseendet af et produkt kan være en væsentlig drivkraft for et evt. senere køb.

Den tredje type af test eller MVP en opstartsvirksomhed kan bruge er det ”falske datasæt”. Dvs. en beskrivelse af, hvad det forventes, at løsningen kan levere målt på en række centrale parametre. Dette MVP bruges især på produkter og løsninger, hvor data omkring holdbarhed, omkring effekt mv. er afgørende, som fx inden for BtB produkter i industrien, medicinske produkter mv. Ideen i dette MVP er dels at teste initiel interesse men også, om det er de rigtige parametre, som produktet skal sælges på senere hen.

Som sagt er ideen i disse test eller versioner af MVP, at for reaktioner og valideret læring for et minimum af indsats. Igennem de senere år har opstartsvirksomheder fået en række nye muligheder for at gennemføre disse test af initiel interesse. En af dem er Kickstarter, hvor virksomheder kan lancere produkter og læsninger g bede folk om at bakke disse op foretage tidlige ordrer – også får den løsningen er endelig færdig. Valget af MVP afhænger naturligt nok meget af den færdige løsning.

Hele formålet med disse versioner af MVP og test er, at finde ud af størrelsen af den initielle interesse, fx udtrykt ved, hvor stor en andel af personer, som ser testen, der ønsker mere information eller som ”signer” sig op. Men formålet er også at måle på, hvad det er typer af personer, som viser initiel interesse, fordi disse personer netop kan blive tidlige brugere, som kan give reference, og som kan medvirke i den videre udvikling af løsningen.

Næste skridt er at teste, om opstartsvirksomheden kan løse problemet. I praksis tester vi her, om vi kan omdanne den initielle interesse til en blivende interesse og reel betalingsvillighed. Her er opstartsvirksomheden nødt til at levere noget konkret. Stadig med fokus på, hvad der kan leveres med den mindste indsats for at teste en konkret antagelse. I denne fase er der ganske store forskelle på, hvilke omkostninger, der er forbundet med at gennemføre test og eksperimenter. For startups inden for IT kan den billige tilgang oftest bevares, fx ved at levere løsningen manuelt frem for at begynde at kode og lave en færdig software løsning. For en række softwareløsninger det således muligt at lave fx data, transaktioner mv. manuelt, selv om ambitionen måske senere hen er at bygge et program, som kan håndtere det.

Et eksempel på dette er virksomheden Lendino, som har udviklet en crowd-låne platform. Dvs. en platform hvor mindre virksomheder kan rejse finansiering ved at få forskellige individuelle personer eller andre til at tage småbidder at lånet. Lendinos ambition er på længere sigt at kunne automatisere en del af

kreditvurderingsprocessen med data, men på den korte bane foretager folkene bag Lendino denne kreditvurdering manuelt ved selv at se på indsendt materiale, budgetter mv. Men Ledino levere stadig en løsning, nemlig lån, som bliver finansieret af en række individer.

Inden for andre brancher kan manuelle løsninger også overvejes, men kan naturligvis være lidt svære. Inden for medico tekniske virksomheder, som vi har arbejdet med er dette stadiet, hvor man indleder kliniske forsøg for at opnå klinisk dokumentation. Her et MPV således det udstyr, der skal til for at kunne kliniske forsøg. Inden for udvikling af lægemidler vil MPV på dette stadie typisk være data fra dyreforsøg og måske de første beviser på virkninger i mennesker. Og inden for fysiske produkter vil der på dette tidspunkt typisk være behov for noget, der minder om en prototype, som der kan lave pilotforsøg med.

Det er i denne fasse, at langt de fleste virksomheder arbejder med pilotforsøg og pilotkunder for at få data på, om de rent faktisk kan løse det problem, som de har sat sig for. Hvis selskaberne kommer succesfuldt igennem denne fase, hvor de evner at konvertere pilotkunder til at bruge løsningen igen, er virksomheden tæt på at nå det såkaldte fit mellem produkt og marked. Den har således identificeret tidlige kunder, som er villige til at prøve løsningen af, og som har fået værdi af en størrelse, som giver dem lyst til at fortsætte samarbejdet.

Få personer til at træffe valg

En af de vigtige forudsætninger for succesfulde test og versioner af MPV er, at brugerne, potentielle kunder eller partnere tvinges til at træffe valg. Kunder har naturligvis mange valgmuligheder. De kan vælge konkurrerende løsninger, de kan vælge ikke at gøre noget og de kan vælge noget helt tredje. Efter de indledende kundeinterview er ambitionen at teste, hvad personer gør, når de stilles overfor konkrete valg. Altså situationer, hvor de tvinges til at gøre noget aktivt.

Når en opstartsvirksomhed inden for IT fx laver en ”falsk dør”, hvor folk kan ”signe” op, så træffer for folk et aktivt valg. De vælger at ”signe” op. Når en læge indgår i et forsøg med medico teknisk virksomhed, så træffer personen et valg om at bruge ressourcer på forsøget. Valg og aktive handlinger fra kunder, potentielle partnere eller lignende er det væsentligste i test. Så test, hvor personer ikke kan træffe valg eller ikke skal gøre noget aktivt er typisk ikke meget værd.

Ingen commitment ingen test

Det sidste vi ønsker af vores test er commitment. Vi har gennem vores arbejde med opstartsvirksomheder set en række eksempler på pilotprojekter og tidligere kunder, hvor disse ikke giver et reelt commitment. Enten fordi de ikke betaler noget eller, fordi virksomheden nærmest ordner alt i pilotfasen. Problemet er, at hvis en tidlig kunde ikke betaler eller nærmest ikke skal gøre noget, så finder vi ikke ud af, hvilken værdi kunden får eller, som han eller hun er indstillet på at betale på et senere tidspunkt.

Når vi snakker om commitment og ikke nødvendigvis betaling, så skyldes det to ting. Det ene er, at en række opstartsvirksomheder rent faktisk i starten arbejder med forskellige modeller for gratis versioner – ikke mindst inden for IT. Det andet er, at en kunde, som bruger tid godt kan vise et stort commitment ved fx at bruge meget tid. Når læger fx vælger at engagere sig i kliniske forsøg, så laver de et stort commitment, som i praksis måske er større, end hvis de foretog et køb. Sommitment kan derfor være andet end betaling.

Men det ligger også i det, at nu større commitment, der ligger desto bedre en validering kan vi forvente af fx brugen af vores senere produkt.

Når vi tester i de tidlige faser, så vil vi gerne teste kundernes reelle brug eller oplevelse med vores tidlige løsning. Vi vil finde ud af, hvordan de bruger løsningen, hvilke oplevelser de har med bruges, og vi vil gerne finde ud af, om de har tænkt sig at bruge løsningen efter, at vi har lavet vores tidlige pilotprojekter. Vi vil se deres konkrete reaktioner.

Derfor er det også afgørende, at opstartsvirksomheder i tidlige test dels observerer brugen af løsningen og ikke bare under tungt ud over, at nu er de nået så langt og dels "tvinger" deres kunder eller partnere til med korte mellemrum at forny deres commitment. Nu kortere intervaller man som opstartsvirksomheder lægger mellem at en tidlig kunde skal forny sit commitment desto mere læring opnås typisk. Når kunder skal tage stilling tila t forny et commitment, så tager de aktivt stilling til værdien. Og vælger de at forny et commitment aktivt, så er det gode tegn på, at de får værdi. Omvendt fornyer de ikke deres commitment, så har de ikke fået stor nok værdi. Og den læring er bedre at få tidligt, mens det fortsat er relativt billigt at fejle end senere, hvor prisen for fejl typisk er større.

Vi arbejdede på et tidspunkt med en opstartsvirksomhed, som havde udviklet et software til brug i den offentlige sektor. Tidligt lykkedes det at få en række pilotkunder på med et årligt abonnement. Så på mange måder, så alt rigtigt fornuftigt ud. Udfordringen var imidlertid, at virksomheden lidt forsimplet skulle vente et helt år for at få en dybere forståelse af transformationen fra den initielle interesse til en mere blivende interesse. I den periode kunne den ikke teste commitment, og havde faktisk vanskeligt ved at samle data ind, om hvad brugerne gjorde med softwareløsningen, om de var glade eller bare slet ikke brugte løsningen og derfor næppe ville forny abonnementet efter et år.

Nu oftere kunder, partnere eller lignende bliver bedt om at forny deres commitment desto kortere læringscykler har opstartvirksomheden, og desto større er den sandsynlige hastighed i udviklingen af en skalerbar forretningsmodel.

5. Vejen til fit mellem produkt og marked, indikatorer og data

At finde den rette sammenhæng mellem problem og løsning er et afgørende skridt mod at få den rette sammenhæng mellem produkt og marked og dermed et afgørende skridt mod at bygge en skalerbar forretningsmodel. Man kan sige, at resultatet af en succesfuld rejse gennem etableringen af sammenhængen mellem problem og løsning fører til, at man opnår sammenhæng mellem produkt og marked. Man har således gennem denne rejse fundet sine første kunder, som kan fungere som reference, man har fundet ud af, om løsningen virker, og at man har fundet ud af, folk er villige til at betale eller i hvert fald committe så mange ressourcer, så det minder om en betaling.

Vi er ofte blevet spurgt af de virksomheder, som vi har arbejdet, hvad der de gode tegn på, at man når sammenhængen mellem produkt og marked, hvor mange kundeinterview, man skal lave, hvilke data, som er mest relevant for at vurdere, om man har opnået valideret læring osv. Det er helt relevante og interessante spørgsmål, som der ikke i litteraturen er gjort meget ud af. Derfor har vi prøvet se nærmere på den problemstilling. Der findes nok ikke et præcist svar, men vi kan måske lave en tegning til et svar, som kan bruges.

Tidligere fortalte vi, at skalerbarhed lidt forsimplet handler om, at når vi putter flere ressourcer i en virksomhed, så kommer der et større output. Og vi fortalte også, at opstartsvirksomheder som led i deres søgen efter en skalerbar forretningsmodel jagter enten at skabe kausaliteterne mellem handlinger og reaktioner i markedet eller finde ud af, hvordan de fungerer. Dvs., at vi kommer til et punkt, hvor vi forstår, at hvis vi gør sådan, så sker der nogenlunde det her. Når vi laver forsøg med en ny måde at måle blodtryk, så vil vi gerne have, at apparatet virker på samme måde hver gang – det måler det samme hver gang og på samme måde.

Det er det samme vi leder efter i vores eksperimenter. Vi leder efter forudsigelighed og repeterbarhed. Så det helt simple svar på, hvornår man har lavet nok test og forsøg er, når man opnår forudsigelighed og repeterbarhed. Hvis vi fx ser på, hvor mange kundeinterview vi skal lave tidligt i vores søgen efter sammenhæng mellem problem og løsning, så skal vi helst lave så mange, at vi når til et punkt, hvor den næste vi spørger næsten siger det samme som de tidligere vi har spurgt eller en stor andel af de næste vi spørger, siger nogenlunde det samme. Når vi det punkt, så kan vi begynde at se mønstre, som vi kan bruge. Når vi ikke der til, så bliver det vanskeligt at lave valideret læring, fordi opstartsvirksomheden har fået forskelligt input hver gang på de samme spørgsmål.

Nu er det meget sjældent, at to personer svarer helt ens på det samme spørgsmål, så der ligger naturligvis noget tolkning i, om vi får nogenlunde ens svar. Får vi ikke nogenlunde samme svar på de spørgsmål, vi stiller kan der være tre årsager. Den ene er naturligt nok, at vi rent faktisk ikke her forstået problemet eller løsningen godt nok endnu og derfor må fortsætte vores søgen. Eller for den sags skyld, at det vi opfattede som et problem, ikke er det, eller ikke er prioriteret. Den anden er, at vi tester på meget forskellige målgrupper, som ikke har samme typer af problemer, og derfor heller ikke søger samme type af løsning. Derfor er det også afgørende, at vi forsøger at finde de grupper af personer, som har samme problem, og som søger at løse det. Det primære kundesegment bliver det også kaldt. Og den tredje er, at opstartsvirksomheden ændrer sine eksperimenter fra gang til gang, og derfor nærmest ender med at teste noget nyt hele tiden.

Derfor er det også vigtigt, at vi tester på personer, som nogenlunde ligner hinanden, da vi må antage at personer, som nogen ligner hinanden, og nogenlunde gør det samme alt andet lige må have nogenlunde samme problemer og derfor behov for nogenlunde samme løsninger. Og det er vigtigt, at der er en systematik i måden at gennemføre de enkelte eksperimenter på for at sikre, at det ikke bare er nye ting, der testes hver gang.

Hvis vi følger tanken om, at der er et hierarki af antagelser udtrykt som de mest risikofyldte antagelser i hvert stadie eller de meste værdifulde antagelser i hvert stadie, og at der til hver af disse antagelser er et MVP og en test, så kan vi også begynde at tænke systematisk over, hvad det er for indikatorer, som vi kigger på i hvert stadie, som skal vise forudsigelighed og repeterbarhed.

I den første fase, hvor opstartsvirksomheden søger efter, som kunder er i gang med at løse et problem, så er den vigtigste indikator naturligt nok, hvor stor en andel af dem, som vi er i dialog med, som rent faktisk forsøger at løse problemet, og hvor sammenlignelige de er. Dels målt på sammenlignelighed i deres branche mv. og dels målt på i forhold til, hvordan de forsøger at løse problemet og deres opfattelse af problemet.

Der er ganske stor forskel på, hvor mange det er nødvendigt at snakke med. Dette afhænger typisk af, hvor mange kunder man forventer at have på den lange bane. For løsninger som fx sociale medier, hvor man regner med at have måske millioner af brugere er antallet større en for virksomheder, hvor man i praksis kun forventer at lave relativt få salg, og hvor der måske kun er få eksperter, som træffer de endelige beslutninger. Laver man fx et medicinsk udstyr til tidlig diagnosticering af kræft i tarmene er antallet af klinikere på dette område mere begrænset, hvorfor fx en dialog med 10 udvalgte kan være nok. Antallet af input, som er nødvendige i den tidlige fase er derfor afhængig af antallet af kunder på den lange bane og antallet af personer, som har stærk indflydelse på området.

I den næste fase, hvor opstartsvirksomheden forsøger at omdanne den indledende forståelse af sammenhængen mellem problem og løsning til initiel interesse ligger fokus på andelen af de personer eller virksomheder, som kunne tænkes at have problemet, som rent faktisk viser initiel interesse.

For at finde ud af, om vi kan omdanne indledende interesse til betalingsvillighed er vi igen nødt til at se på andelen af kunder, som har vist interesse, som vælger at gå videre fx i pilotprojekt eller lignende. Men samtidig bliver vi nødt til at se på størrelsen af deres commitment. Som nævnt tidligere behøver testen af betalingsvillighed ikke nødvendigvis at indeholde en betaling i form af kroner og øre men snarere et commitment. Det er størrelsen af dette commitment, som er interessant at holde øje med i denne fase, da der er sammenhæng mellem dette og evt. senere betalingsvillighed. En virksomhed, som indvilger i at bruge mange timer på at indgå i et pilotforsøg bruger jo sådan set tid og ressourcer på dette, som de kunne bruge på noget andet.

I praksis kan vi lidt forsimplet omsætte størrelsen af fx forbrugt tid til en økonomisk størrelse ved at tænke over en timepris. Når en bruger af en ny mobil applikation, fx bruger lang tid på at sætte sig ind i, hvordan den fungerer og bruger den ofte, så er det et tegn på, at den bibringer værdi. Det samme gælder, når læger indvilger i at indgå i de indledende faser af et klinisk forsøg, hvor de bruger tid at finde patienter, give sparring mv. Nu mere tid folk bruger, desto større er deres commitment og desto større værdi levere virksomheden potentiel.

I den sidste fase er det indikatorer på mængden af anvendelse – den faktiske brug af løsningen og, hvorvidt vi kan konvertere et indledende brug til et blivende brug. Som nævnt tidligere er det i denne fase afgørende, at opstartsvirksomheden løbende måler på, hvorvidt brugerne fornyer deres commitment og i praksis gør dette tilstrækkeligt tit for hele tiden at kunne måle på, om den indledende interesse kan omdannes til fortsat interesse og blivende interesse. En simpel indikator er fx, om kunderne henvender sig, hvis de ikke længere har mulighed for at bruge løsningen. Gør de det, er det den stærkeste indikator på, man har leveret værdi.

I denne fase er det interessant at måle på, om eksisterende kunder kommer tilbage og om beslægtede kunder, som kender disse begynder at fatte interesse. Og det er faktisk mere interessant at måle på dette, end om der kommer nye kunder på, da nye kunder ikke nødvendigvis er bevis på, at man har kunnet løse problemet. Et eksempel på det er en virksomhed, som har udviklet en ny løsning til bækkener på hospitalet, hvor en afdeling kørte et pilotforsøg med produktet. Efter dette gik virksomheden i gang med en række nye hospitaler og afdelinger, men skulle måske mere have fokuseret på, om brugen af produktet kunne udbredes på den afdeling, hvor pilotprojektet havde købt. I denne fase er kunder, som fornyer deres commitment en stærkere indikator end nye kunder.

Det er klart, at formuleringen af de enkelte indikatorer afhænger af det konkrete selskab, hvorfor hvert selskab i praksis må lave lidt deres eget ”scorekort”. Men tanken om at bruge indikatorer til at måle rejsen mod fit mellem produkt og marked har vist sig at være ganske brugbar. For det første giver det nogle faste holdepunkter, som øger kvaliteten af diskussionerne i selskabet og for det andet giver det et mere præcist billede af, hvad opstartsvirksomheden skal fokusere i de forskellige faser. I næste kapitel kommer vi tilbage til dette, og uddyber, hvilke indikatorer, der kan bruge for forskellige typer af virksomheder.

Der er ganske stor forskel på, hvad rejsen frem mod fit mellem produkt og marked koster. For IT-selskaber kan den i nogle tilfælde koste under 1 mio. kr., mens den for medicotekniske typisk koster nogle mio. kr. Det samme gælder for virksomheder, som arbejder med fysiske produkter. Og bioteknologiske virksomheder kan denne rejse koste på den anden side af 10 mio. kr.. Det er især den del af rejsen, som handler om at bevise, at man kan løse kundes problem, som adskiller sig, hvor opstartsvirksomheder med fysiske produkter er nødt til at lave løsninger, som kan føre dette bevis og medicotekniske virksomheder er nødt til at have klinisk dokumentation.

Hertil kommer, at vores studie tyder på, at der inden for samme kategori af virksomheder også er store forskelle på, hvor mange penge de bruger på at tage denne rejse. Derfor er det også interessant at fokusere på disse omkostninger. Ideen med at fokusere på omkostninger og lave så billige eksperimenter som muligt er, som tidligere beskrevet, at nu billigere teste og eksperimenter, desto flere iterationer kan der foretages, hvilket så vil øge chancen for at finde den rigtige model. Et begreb for dette er risikomineringen pr. omkostning. Dvs. hvor mange iterationer og eksperimenter og valideret læring en virksomhed kan opnå for en given mængde penge.

Der er samtidig meget, der tyder på, at omkostningerne ved iterationer stiger, nu længere fremme i valideringen mellem problem og løsning en virksomhed kommer. Det er billigt at lave kundeinterview, men det er dyrere at udvikle det MVP, som skal bevise, at man kan løse et problem for kunden. Derfor kan det også betale sig at bruge noget mere kraft på de tidlige dele af processen mod at finde sammenhæng mellem problem og løsning, fordi omkostningerne ved at iterere er mindre.

Startupvirksomheder har imidlertid altid travlt efter deres egen opfattelse, hvorfor de har indbygget ambition om hele tiden at tage virksomheden til det næste niveau, men hvor det nogle gange godt kan betale sig at bruge noget mere kraft på at validere indledende antagelser frem for at trykke på for at komme videre.

5.2 Fra fit mellem produkt og markedet og videre frem

At opnå fit mellem produkt og marked i den forstand, at man har identificeret kunder, som har et problem, som de er klar til at løse, at man har vist, at de er interesserede i opstartsvirksomhedens løsning, har konverteret denne interesse til en betalingsvillighed og bevist, at man kan få dem til fortsætte med at bruge løsningen er for mange opstartsvirksomheder og investorer den ”hellige gral”. Det er på det tidspunkt, hvor risikovillige investorer begynder at fatte interesse af selskabet, fordi væsentlige risici er taget ud, og det er på det tidspunkt, at opstartsvirksomheden begynder at se en stigende interesse fra kunder og markedet.

Samtidig er det denne del af rejsen og den systematiske vej gennem denne rejse, som kan have stor betydning for, om virksomheden for alvor lykkes med at vokse. Hvis man ikke når fit mellem produkt og

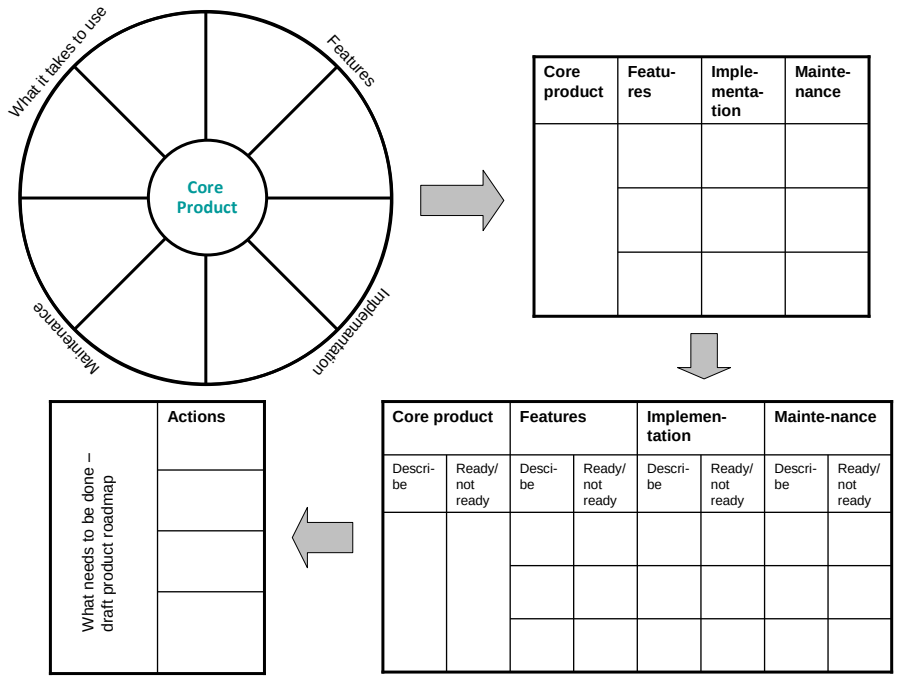
marked, så kan man ikke skalere sin forretning. Som nævnt har Startup Compass vist, at for tidlig skalering kan have store konsekvenser, og hvis vi ser på de selskaber, som vi har studeret, så er det lidt mere end 60 pct. af de selskaber, som vi har set fejle, der fejler, fordi de ikke finder den rette sammenhæng mellem problem og løsning og dermed når fit mellem produkt og marked.

Rejsen mod en skalerbar forretningsmodel slutter imidlertid ikke her. At vi kan finde nogen, som har et problem, som opstartsvirksomheden kan løse, og som de er villige til at betale er naturligvis afgørende, men for at skalere vores forretning skal vi jo mange af dem, og vi skal sikre os, at vi kan blive ved med at tjene penge på dem.

Processen er sådan set den samme, men fokus skifter. Når man skal nå kunder udenfor den første gruppe af tidlige brugere, som tilgiver, at alting måske ikke virker perfekt, så er der behov for at gå fra et MVP til noget, der mere minder om en prototype eller et færdigt produkt. Den næste gruppe af kunder forventer, at løsningen fungerer rimeligt fejlfrit, at den er nem at installere osv. Derfor ligger der et kæmpe arbejde i at udvikle et MVP til en fuld løsning. Ved en fuld løsning forstås alle de ting, som skal til for, at løsningen kan fungere fejlfrit hos en kunde. Hvis det fx er et software, så kan der være behov for at automatisere det, der kan være behov for at udvikle brugergrænsefladen, der kan være behov for at lave en manual osv. Er det en virksomhed med et fysisk produkt kan der fx være behov for installation, der kan være behov for service osv.

På den måde består et produkt af en kerne og en række ting rundt om denne kerne, som udgør det fulde produkt. Hvor kernen er den hovedfunktionalitet, som giver værdi til kunder, og tingene rundt om, de ting som gør, at hovedfunktionaliteten fungerer bedre, jf. nedenstående figur.

Figur: Den fulde løsning



I udviklingen af en fuld løsning er et af de vigtigste fokusområder at sænke barriererne for kundernes brug af produktet. For at skalere en forretning er det nødvendigt at flytte sig fra de tidlige brugere, som er optaget af nye løsninger til mere konservative brugere, der typisk ser på nye teknologier med lidt andre øjne. For dem indebærer nye løsninger en risiko, måske problemer osv. Det er disse opfattelser af problemer og udfordringer ved nye løsninger, som typisk bliver den største barriere for at skalere til nye segmenter af kunder. Lidt forsimplet kan man sige, at "plejer" eller "sådan har vi altid gjort" er den største konkurrent for en opstartsvirksomhed. Langt de fleste ting i verden fungerer jo – det kan godt være, at de kan fungere bedre, smartere, billigere eller hurtigere, men de fungerer. Så når en opstartsvirksomhed ser værdi for kunder, kan det godt være, at kunden primært kan få øje på risici og udfordringer. Som opstartsvirksomhed er det opgaven, at sænke barriererne - både de faktiske og de oplevede – så meget som muligt, så kunden nemmere kan beslutte sig og nemmere implementere løsningen.

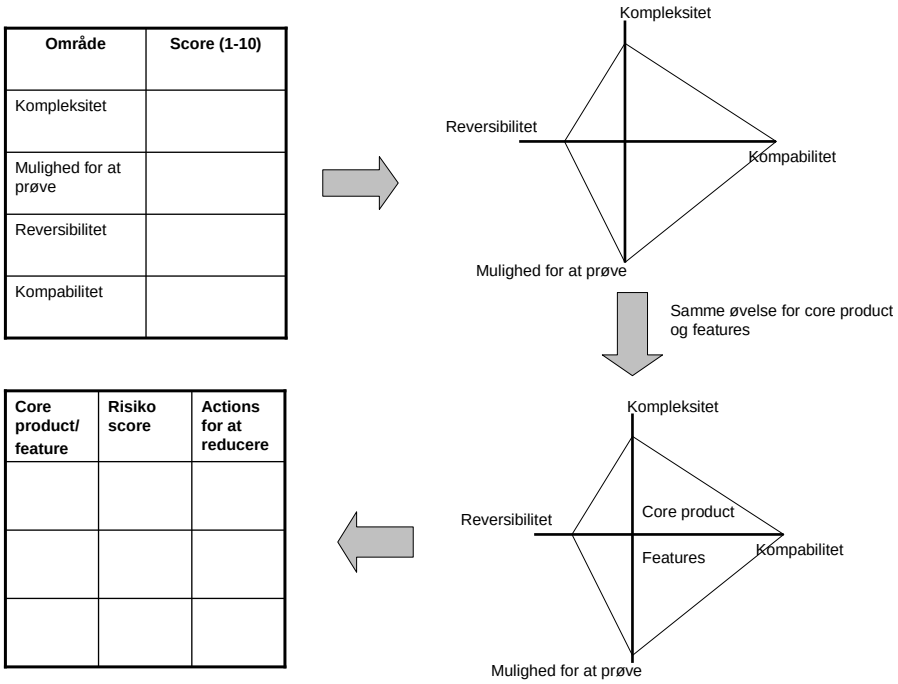
Kundens opfattelse af risiko ved at implementere et nyt produkt kan påvirkes gennem to veje. Den ene er i udviklingen af den fulde løsning, dvs. hvordan løsningen fungerer, hvordan den implementeres mv. og det andet er gennem designet af betalingsmodellen og dermed virksomhedens indtægtsmodel. Det sidste kommer vi tilbage til lidt senere.

Barriererne eller den oplevede risiko ved en ny løsning varierer naturligvis afhængig af løsningen, men vi kan baseret på de virksomheder, vi har studeret udpege en række generelle kategorier, som man som opstartsvirksomhed bør tænke over. Disse kategorier er lavet med udgangspunkt i, hvad kunder eller partnere kan opfatte som risiko. Det er set med deres øjne, at risikoen skal vurderes:

- *Kompleksitet* – set med kunders øjne er kompleksitet det samme som risiko. Nu mere kompleks en løsning virker desto højere vurderes risikoen. Opfattelsen af kompleksitet kan nedsættes på forskellige måder.
- *Muligheden for at prøve* – for at reducere opfattelsen af risiko kan det være afgørende, at kunderne kan prøve løsningen måske i en mindre del af organisationen for at se, om den virker. Det er meget nemmere at interessere kunder for en uprøvet løsning, hvis de kan lave forsøg med den i mindre skala.
- *Reversibility* – Opfattelsen af risiko påvirkes også af, om det er muligt at lave beslutningen om. Altså om man kan vende tilbage til noget andet eller om man er låst fast i løsningen, når den først er implementeret.
- *Kompabilitet* – det er typisk nemmere at finde kunder, hvis løsningen passer ind i det, som kunder gør i forvejen. Hvis man fx ved implementeringen af et nyt software skal lave om i eksisterende strukturer, så kræver det meget mere.
- *Relative fordele* – kunder tænker typisk i relative fordele. Dvs. hvad giver denne løsning sammenlignet med alternativer. Nu bedre iværksætteren kan fortælle om de relative fordele desto bedre er chancen for, at nogle gider løbe en risiko med løsningen.

Som opstartsvirksomhed kan man arbejde systematisk med at sænke den oplevede risiko i udviklingen af det fulde produkt. Selv om en løsning godt kan være meget kompleks kan man fx sænke denne opfattelse, hvis man tilbyder installation, så det set med kundes øjne er lidt mere plug-and-play. På tilsvarende måde kan man arbejde med de andre dimensioner. En simpel måde at gøre det på, som har vist sig brugbar er at lave en score på hvert af de fem punkter. Dvs. en score på, hvordan opstartsvirksomheden tror, at kunden vil opfatte løsningen på hver dimension som forsøgt illustreret i nedenstående figur.

Figur: Reducere oplevet risiko



Det afgørende er, at lave dette med udgangspunkt i kundernes opfattelse – altså forsøge at sætte sig i kundernes sted. Et eksempel på dette er virksomheden DUKAPC, som har udviklet en særlig computer til ældre. I denne er der taget en række af de såkaldte features ud, som vi ellers kender fra en normal PC. Den er derfor meget mere simpel, og indeholder kun lige de ting, som ældre normalt bruger, som fx Netbank, browser og nogle få andre ting. I tillæg hertil har DUKAPC sørget for, at første gang computerne åbnes, så skal der ikke foretages nogen valg. Den kører med det samme. Og endelig har DUKAPC lavet en online support, hvor man ved at trykke på en knap kan komme i kontakt med en supporter, der kan guide ind igennem forskellige handlinger og "overtage" PC'en og vise, hvad man skal gøre på selve skærmen. På den måde har DUKAPC markant reduceret den oplevede risiko blandt ældre ved at anvende ny teknologi.

Ligesom med et MVP er det nødvendigt at eksperimentere med de forskellige muligheder, der for sænke barriererne ved at tage et produkt i brug. Og det er nødvendigt at teste disse en af gangen for at finde ud af, hvilke barrierer, der størst og derfor giver størst skalerbarhed, når nye segmenter, ud over de tidlige brugere, søges.

5.3 Anvendelsen af betalingsmodel til at sænke barrierer

Inden for IT er en udbredt vej til markedet en såkaldt "freemium" model. Dvs. at man kan bruge dele af løsningen gratis men sidenhen skal betale, hvis man ønsker andre typer af services. Hele ideen med freemimum modellen er at få brugere om bord ud fra en tanke om, at det sænker barrieren for brug og med en tanke om, at hvis personer først oplever værdien, så er de også villige til at betale for yderligere services. Freemium modellen kan inden for IT lade sig gøre, fordi omkostningerne ved nye brugere typisk er meget lav – nogle gange nærmest lig nul.

Når en opstartsvirksomhed skal i gang med at bygge sin indtjeningsmodel – dvs. måden hvorpå den har tænkt sig at få penge for sin løsning, så er der en lang række muligheder. Disse muligheder kan være med til at øge chancen for skerbarhed eller de kan være med til at hæmme chancerne. Samtidig betyder disse muligheder og valg naturligt nok en del for, hvor dygtig virksomheden bliver til at tjene penge, hvor hurtigt det går med at tjene penge, og hvilke økonomiske ressourcer virksomheden skal bruge for at skalere.

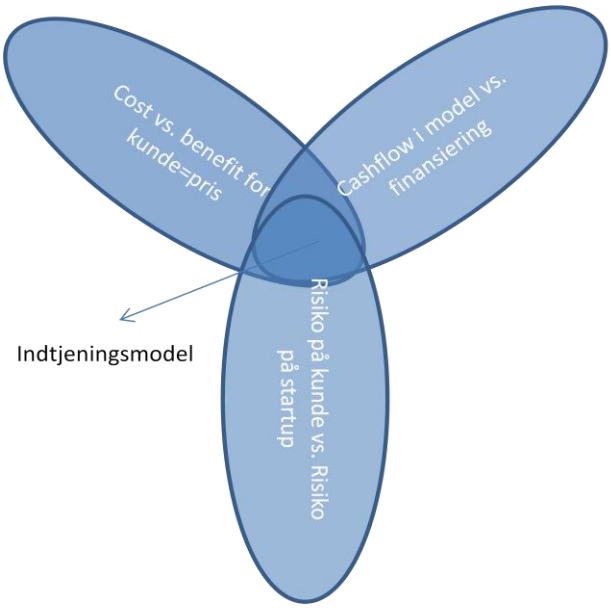
I en optimal verden ville valget af indtjeningsmodel være helt frit. Men det er sjældent en optimal verden, vi lever i. Derfor må en opstartsvirksomhed forsøge at balancere forskellige elementer, som hvordan indtjeningsmodellen påvirker skalerbarhed, hvilke krav den stiller til likviditeten og hvordan indtjeningsmodellen påvirker kundernes opfattelse af risiko. Hertil kommer, at selve produktet også er med til at definere indtjeningsmodellen i et vist omfang. Et produkt, som koster mange penge at producere og derfor trækker stor likviditet kan være svært at sælge gennem freemium model, fordi trækket på likviditeten ville være for højt.

Som udgangspunkt følger betalingsstrømme den værdi, som en opstartsvirksomhed leverer. Kunder betaler for leveret værdi eller sagt mere præcist for det udbytte, de oplever, de får med en ny løsning. Hvis de får stor værdi, fx ved at de sparer mange penge, så er de villige til at betale flere penge, end hvis de oplever, at værdien er mere beskeden. Nu tættere betalingsmodellen knytter sig til det faktiske udkomme kunden får, desto bedre er den. Inden for visse brancher arbejder man fx med ”no-cure-no-pay”, hvor betalingen er direkte knyttet til det udkomme, kunden får. Et andet eksempel er transaktionsmodeller, hvor fx IT-platforme som Hotels.com tager en del af betalingen, som kunden giver til hotellet. På den måde kan en opstartsvirksomhed designe sin indtjeningsmodel, så risikoen mellem kunden og virksomheden forskydes på forskellige måder. Både den oplevede risiko og den faktiske økonomiske risiko.

Når et startup skal designe sin indtjeningsmodel er der en række dimensioner, som det er relevant at fokusere på. Den første er sammenhængen mellem den værdi, virksomheden leverer og den betaling, som den opnår. Et vigtigt element heri er prissætningen. Den anden er sammenhængen mellem virksomhedens cashflow og dens finansiering. Og den tredje er fordelingen mellem opstartsvirksomhedens risiko og kundens oplevede og faktiske risiko. Alle dimensioner hænger naturligvis sammen og påvirker hinanden.

Hvis en opstartsvirksomhed fx vælger at påtage sig en stor del af risikoen gennem en ”no-cure-no-pay” model, så kan den måske få en højere pris, men samtidig overtager den en væsentlig del af risikoen, som påvirker dens cashflow, og som dermed kræver, at den har finansiering til at kunne tilbyde en sådan model. Dette er søgt illustreret i nedenstående figur.

Figur: Design af en indtjeningsmodel



Cost for kunde	Benefit for kunde
Pris+tid forbrugt på installation mv., herunder skift til alternativ	Økonomisk værdi af udkomme eller pris på oplevet værdi

Cashflow	Finansiering
Pris+betalingsbetingelser i tid	Løbende omkostninger it tid-betaling for kunde i tid

Risiko for kunde	Risiko for start-up
Tæthed i forhold mellem værdi og betaling	Mulighed for at levere den forventede værdi og få betaling

Blandt de virksomheder, som vi har studeret, så har fokus typisk ikke ligget på at designe indtjeningsmodeller og i den sammenhæng overveje, hvordan disse påvirker skalerbarheden af forretningen. Fokus har naturligt nok ligget på udviklingen af produktet eller servicen og på at nå kunderne. Men meget tyder på, at designet af indtjeningsmodellen kan have stor betydning for, hvor hurtigt skaleringen sker og hvor godt fat man får i de mere skeptiske kunder.

Derfor kunne noget tyde på, at flere opstartsvirksomheder har behov for at fokusere på denne del af deres forretningsudvikling som led i skalere forretningen. Med udgangspunkt i de virksomheder, som vi har arbejdet med, har vi kunnet identificere fem typer af generiske forretningsmodeller og hver af disse en række underkategorier.

Det første er den mest simple. Her levere virksomheden en løsning til kunden, som betaler for denne løsning. Fx sælger et produkt, som der modtages betaling for. Til denne simple model er der en række underkategorier, som primært drejer sig om, hvordan betalingen deles op. Altså hvor ofte kunden skal tage stilling til, om de skal forny deres tilsagn eller ej. Inden for IT er det fx udbredt at bruge en subscribtion model, hvor kunderne skal betale en gang om måneden for at have adgang til den pågældende service.

Den anden model drejer sig om værdiskabende services. Dvs. at der i tilknytning til salget af løsningen knyttes en række services, som måske ender med at give en stor del af betalingen. Inden for autobranchen er det fx udbredt at sælge service på bilen som en integreret del af løsningen, men som rent faktisk ender med at udgøre en ikke ubetydelig del af den samlede indtjening på en kunde, og som gør det muligt at bevare en løbende relation til kunden. Også inden for medicoindustrien begynder man at se denne type modeller, hvor man måske nok sælger et apparat, men på toppen af det tilbyder service som analyser af data mv.

Den tredje model er den såkaldte freemium model, hvor kunden som udgangspunkt får en mindre version gratis, som rent faktisk fungerer men kan opgradere denne version ved at betale ekstra. Denne model er særligt udbredt inden for IT som vej til markedet. Betalingen kan så knytte sig til en mere professionel

version af produktet eller kan knytte sig til ekstra services eller for hurtigere at kunne opnå noget. Fx inden for spilbranchen, hvor man kan tilkøbe point eller lignende for at komme hurtigere frem i et spil.

Den fjerde model er den såkaldte no-cure-no-pay model, som enten kan have en form, hvor virksomheden tager en del af den upside, som kunden opnår ved at anvende løsningen eller som kan have form af en transaktionsbetaling.

Endelig er det der den femte model, som ofte af blevet kaldt "Jet-ink" modellen, hvor man nærmest giver produktet væk, men tjener penge på at sælge de forbrugsvarer, som der løbende er behov for at kunne betjene produktet.

I tillæg til de hver af de fem generiske forretningsmodeller er der en finansieringsside, hvor opstartsvirksomheden i større eller mindre udstrækning kan vælge at finansiere kundernes køb af en løsning. Specielt inden for produktkategorier, hvor den initiale pris er høj, er anvendelsen af finansiering af kundens køb blevet udbredt, fx gennem forskellige typer af leasingmodeller eller fuld finansiering og så løbende betaling.

På tværs af de generiske typer af forretningsmodeller og de forskellige underkategorier er der naturligvis et hav af kombinationsmuligheder, som kan overvejes. Hvis vi ser på tværs af de opstartsvirksomheder, som vi har arbejdet med, så er der tendens til, at virksomheder inden for IT tænker mere og måske også lidt mere kreativt over deres indtjeningsmodel sammenlignet med virksomheder inden for det medicotekniske område og virksomheder, som udvikler fysiske produkter. Det skyldes dels, at mulighederne for at designe sin forretningsmodel, når man udvikler løsninger, hvor omkostningerne ved at levere den næste løsning er meget små, naturligt nok er bedre og dels, at der inden for IT bare er større tradition for at arbejde med udviklingen af indtjeningsmodeller. Det første kan være svært at rokke ved, men det er lidt ærgerligt, at traditionen for at tænke mere kreativt over indtjeningsmodeller inden for områder er mere beskedent, når det tilsyneladende kan have stor betydning for muligheden for at skalere forretningen.

Ligesom man kan arbejde systematisk med at finde fit mellem produkt og markedet, jf. tidligere, så kan man også arbejde systematisk med at designe sin indtjeningsmodel og teste denne. Det første skridt i denne proces er at se på sammenhængen mellem leveret værdi og betaling. Hvis vi forestiller os, at den tætteste sammenhæng mellem leveret værdi og betaling er no-cure-no-pay og den mindst tætte kobling er levering af en ydelse, hvor det i høj grad er op til kundens egne handlinger, om de får det forventede udbytte eller ej. Et eksempel kunne være konsulentydelse, hvor en konsulentydelse efter no-cure-no-pay har en tæt sammenhæng mellem leveret værdi og betaling, mens en mere almindelig fx management rådgivning, hvor det er op til kunden at lave implementering efterfølgende har mindre tæt kobling.

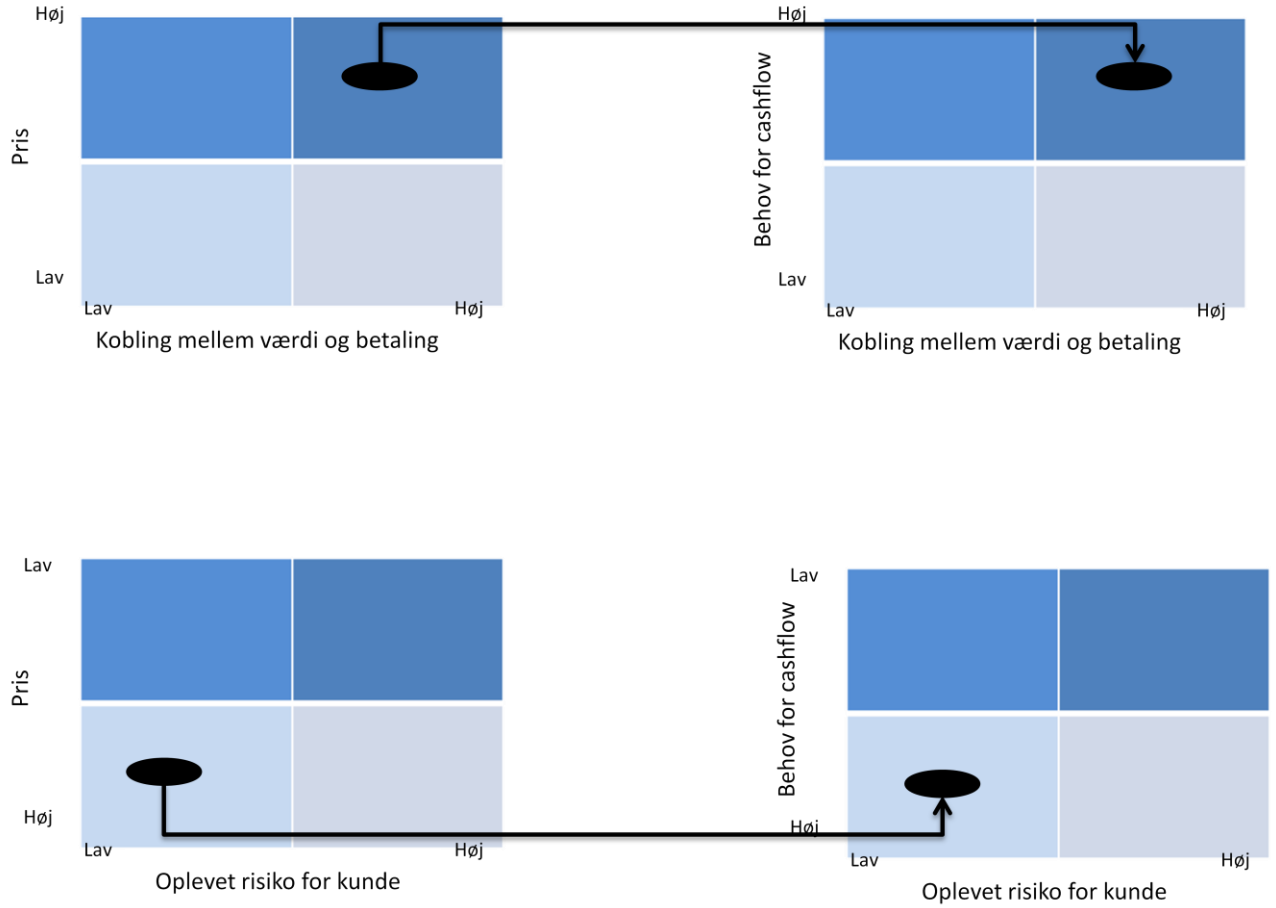
Nu mindre tæt koblingen er mellem disse to dimensioner desto større krav stilles der til referencer til beviser på værdien og til kendskabet til virksomheden. Fx kan Mckinsey godt forlange temmelig høje priser for rådgivning på trods af, at det kræver ganske meget af kunden efterfølgende at implementere løsningerne. Det kan Mckinsey, fordi de har et stærkt brand i markedet, har en lang række referencer og gennem år har bevist, at de kan levere værdi. For en opstartsvirksomhed forholder det sig typisk lidt anderledes, hvorfor koblingen mellem værdi og betaling i starten typisk har behov for at være større.

Det næste skridt er at se på mulighederne for at sænke barriererne for kundes adoption af en løsning. Dvs. se på, hvordan forskellige typer betalingsmodeller forventes at påvirke kundens beslutningstagen i forhold

til at købe en ydelse. Inden for IT er det fx normalt at anvende månedlige betalinger, korte opsigelser osv. som en måde at reducere barriererne ved at foretage et køb. Således virker en mindre månedlig betaling ofte som et mindre commitment og giver oplevelsen af, at hvis det ikke virker, så kan vi kan vi jo bare lave beslutningen om. På samme måde kan man arbejde med prøveperioder, introduktionsrabatter osv., som alle er med til at reducere den oplevede og den faktiske risiko ved at træffe et valg.

Det sidste skridt er at se på sammenhængen til virksomhedens cashflow. De to første valg af sammenhængen mellem værdi og betaling og fokus på at reducere barrierer for salg påvirker naturligt nok cashsflowet i virksomheden ganske markant. Nu større risiko virksomheden selv vælger at tage, og desto mere den forsøger at reducere barrierer, desto større krav stilles der typisk til finansieringen af virksomheden da meget aggressive modeller typisk fordrer store investeringer tidligt. Derfor ligger der også en prioritering mellem disse elementer, hvor det i praksis godt kan være cashflowet, som ender med at være styrende for valget af indtjeningsmodel mere end den objektivt set mest skalerbare model. Nedenstående figur forsøger at illustrere sammenhængende mellem de valg, der kan træffes og hvordan de påvirker hinanden.

Figur: Indbyrdes påvirkning af valg ved fastlæggelse af indtjeningsmodel



Ligesom med de andre elementer i udviklingen af en opstartsvirksomhed er der ingen vej udenom at afprøve de forskellige forretningsmodeller og se, hvilke der giver den største effekt målt på indikatorer som

fx salg, indtjening pr. kunde osv. Ved design af disse test er det ligesom hele processen et arbejde med at designe antagelser, teste dem og fortolke de indkommende data for at se, om antagelserne holder eller ej.

En af de virksomheder, som har eksperimenteret med forskellige forretningsmodeller har udviklet et system til elektronisk håndtering af faktura og betalinger blandt SMV'er. I den første version af deres forretningsmodel var ideen af lave en freemium model. Dvs. give en del af produktet gratis væk med en forventning om at få mange brugere om bord, som så senere hen ville opgradere deres løsning og købe services på toppen af den gratis version. Det viste sig imidlertid hen ad vejen, at man godt kunne få brugere om bord, men at de rent faktisk ikke valgte at opgradere til en betalingsmodel. Værdien af den gratis løsning var således ganske stor, hvorfor det var svært at få folk til at betale for services, som de var usikre på, om gav værdi.

Virksomheden var derfor lige ved at gå konkurs og besluttede at gå en helt ny vej, hvor den indførte betaling på den version, som før blev givet væk gratis. I starten gav det naturligvis en nedgang i antallet af kunder men langt mindre end antaget. Derfor fortsatte virksomheden med en betalingsmodel, og har så på toppen af den indført stadig flere funktionaliteter, og har med disse formået løbende at kunne hæve prisen for løsningen. Hver gang prisen er blevet hævet en smule er det blevet målt på, hvilken en effekt det har haft på antallet af kunder og fornyelsen af abonnementer.

Eksemplet her illustrerer, at selv om man måske kan være tiltrukket af mere risikofyldte forretningsmodeller og tro på, at disse giver flere kunder, så skal dette hele tiden balanceres mod virksomhedens cashflow, og hvis værdien er stor nok, så er folk også villige til at betale for en service. Der er derfor heller ingen logik i, at man skal vælge de mest risikovillige forretningsmodeller fra start, medmindre man er ret sikker på at have tålmodige investorer og ret sikker på, at den model på sigt gier de bedste resultater.

Således vil designet af en indtjeningsmodel naturligt nok ændre sig over tid, hvor den model man starter med ikke nødvendigvis behøver at være den model, som gælder for altid.

5.4 En effektiv vej til markedet

Vi har indtil nu ikke brugt meget tid på salg og marketing. Det er ikke fordi, vi ikke finder det vigtigt. Man kan have udviklet verdens bedste produkt, men hvis potentielle kunder ikke bliver klar over det, så er det jo ret ligegyldigt. Omvendt kan en effektiv salgsmaskine næppe kompensere for ikke, at have en løsning, som giver værdi for kunderne. I tillæg hertil synes der måske at være en tendens til at overvurdere betydningen af salg og marketing og dermed undervurdere betydningen af og kompleksiteten i at udvikle teknologi og løsninger, som giver værdi.

Det kan naturligvis være vanskeligt at afgøre, hvad der gør, at en opstartsvirksomhed ikke lykkes med at sælge sin løsning og dermed skalere forretningen. Dvs. om det skyldes en manglende effektivitet i salget eller det faktum, at løsningen ikke giver tilstrækkelig værdi for kunderne. Baseret på de virksomheder, som vi har studeret er det vurderingen, at de virksomheder, som ikke lykkes med at rejse finansiering og komme ind en initial vækst primært skyldes, at de ikke når frem til fit mellem produkt og marked. De "fejler" så at sige i deres rejse gennem problem- og løsningssammenhæng. Blandt de virksomheder, som vi har studeret er der kun et mindre antal, som er nået til et punkt, hvor de for alvor skalerer. Derfor har den vigtigste indikator i første omgang også været, om de ender med at rejse finansiering som et tegn på, om de kan

komme videre. Imidlertid er tiltrækningen af kapital absolut ikke nogen perfekt indikator på endelig skalering, da en lang række af de virksomheder, som rejser finansiering måske alligevel ikke ender med at lykkes.

Når vejen til markedet skal overvejes, er det nødvendigt at dele sine overvejelser op i to. Før og efter, at man har fundet fit mellem produkt og marked. I fasen med at finde sammenhæng mellem problem og løsning er der kun en model, som virker – direkte salg foretaget af virksomheden selv. Vi har ikke haft en eneste virksomhed, som er lykkedes med i de tidlige faser at implementere en salgsstrategi med partnere eller lignende. Hertil kommer, at det i denne fase er afgørende, at det er virksomheden selv, der får feedback fra kunder og brugere, og at denne information ikke bliver filtreret igennem fx partnere.

Omvendt har vi haft en del virksomhed, som tidligt har indgået partnerskaber og på den måde skabt en kanal til markedet, men som er mislykkedes, netop fordi de ikke har fået tilstrækkelig information, ikke har kunnet gennemskue, hvorfor salget ikke er vokset mv. Deres mulighed for at opnå valideret læring har således været begrænset af det led, som har stået mellem den og den endelige bruger eller kunder.

Derfor må den nærmere definition af en salgsmodel typisk vente lidt til, at opstartsvirksomheden har fundet fit mellem produkt og marked, og har fundet sin indtjeningsmodel. Hertil kommer, at den konkrete salgsmodel i vist omfang dikteres af de første faser og af indtjeningsmodellen. Hvis man har en løsning, som kræver høj volumen men har en lille margin, så er der en række salgsmodeller, som ikke virker. Omvendt har man en løsning, som giver høj margin men måske mindre volumen, så er der andre muligheder.

I tillæg til dette har langt de fleste virksomheder, som vi har arbejdet med netop været i stadiet, hvor de primært har skullet fokusere på at finde fit mellem produkt og marked, hvorfor vi kun har haft begrænset mulighed for at se på udviklingen af forskellige typer salgsmodeller.

Valget af salgsmodel defineres i et vist omfang af virksomhedens indtjeningsmodel og produkt. Har man fx en løsning, som en freemium indtjeningsmodel med relativt små marginaler, så er man tvunget til at bygge en salgsmodel, som er billig, for ellers vil omkostningerne ved et salg typisk overstige indtjeningen pr. kunde.

Der synes således at være en tæt sammenhæng mellem kompleksiteten af en salgsmodel og omkostningerne ved et salg. Med kompleksiteten mener vi her, hvor meget ”manuel” arbejdskraft, der er en del af salget – ikke kun forstået som den konkrete situation med salg men også opfølgningen med installation mv. Derfor har definitionen af det fulde produkt også betydning for, hvilke salgsmodeller, der kan bruges. Med et produkt, der kræver store installationer er det fx ganske vanskeligt at have en online salgsmodel.

Baseret på de virksomheder, vi har arbejdet med har vi kunnet identificere fem forskellige salgsmodeller:

1. Ingen berøring selv servicering – det er en salgsmodel, som fokuserer på online salg, hvor kunderne selv kan foretage alle operationer for at bruge produktet. Denne model er ikke kun brugt i forhold til mobile applikationer og software men fx også for virksomheden, som har udviklet en hjemmetest til sædkvalitet

2. Lav berøring, delvis selvservicering – her foregår salg primært over nettet, men kræver typisk noget support, fx i forbindelse med installation eller underskrivelse af endelig aftale. Et eksemple på denne model er virksomheden Washa, som levere vasketøj
3. Stor berøring indirekte salg – dette er en model, som typisk kræver en opringning, men hvor opfølgningen på et salg godt kan ske online. Eksempler på dette er abonnementer.
4. Partner salg – dvs. salg, som foregår gennem partnere men typisk med fysiske møder, hvor partneren hjælper med installation mv. Typisk model for fysiske produkter
5. Direkte salg – modellen hvor virksomheden selv foretager møder hos kunden, gennemfører salget, står for installation mv. og herunder opfølgende salgsaktiviteter

Prisen for at gennemføre et salg stiger nærmest med en faktor 10 for hver gang man går op i kompleksitet i salgsmodel – dvs. fra en model med stort set ingen berøring til en model med direkte salg. På den måde kan omkostningerne til salg i nogle tilfælde blive ganske store. Og de omkostninger kan naturligvis alene dækkes, hvis produktet har en temmelig høj margin. Der er nogen tendens til, at opstartsvirksomheder overser de omkostninger, der er til at sælge.

Ligesom med udviklingen af andre elementer i en skalerbar forretning er der behov for en række iterationer for at finde den optimale model. Virksomheden Churchdesk, som har udviklet en software løsning til kirker er et godt eksempel på, hvordan man kan eksperimentere med forskellige salgsmodeller. I starten af virksomhedens liv var det især founderen, der stod for salg, på grund af sin dybe indsigt i løsningen og kirker som kunder. Salget var direkte – dvs. ved at møde fysisk op hos kirkerne. Det var klart, at det ikke var særligt skalerbart, at founderen var den eneste, der kunne gennemføre salg.

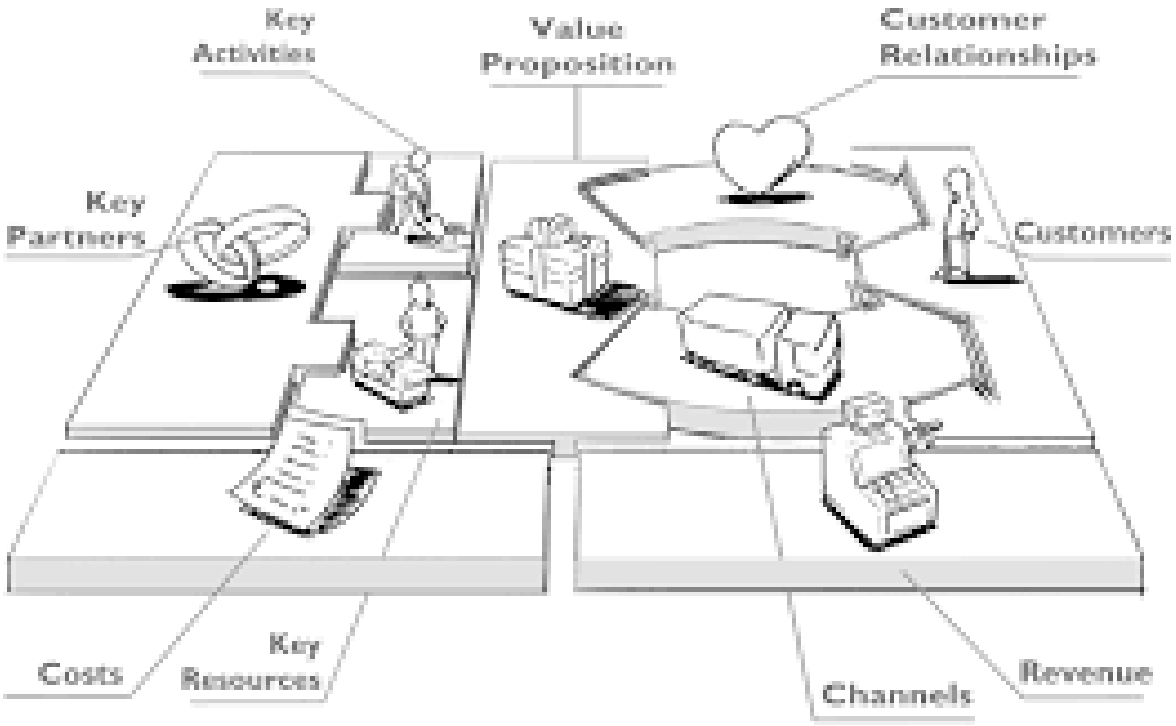
For at teste forskellige måder at skalere salget gennemførte churchdesk en række eksperimenter. Først ansatte virksomheden en ejendomsmægler som sælger på en projektkontrakt for at teste behovet for at have stor indsigt i løsningen og kirker for at kunne sælge. Virksomheden målte i den sammenhæng på antallet af aftaler, som founderen og den nyansatte lukkede.

For at komme videre med skaleringen afprøvede virksomheden en model, hvor der blev lavet Skype-møder med potentielle kunder og igen blev der målt på, hvor stor en andel af møderne, der endte med kontrakter og omkostningerne herved. Som det næste eksperiment forsøgte virksomheden sig med mailkampagner. Og igen blev der målt på andel, som konverterede til kunder og omkostningerne ved at sælge på en ny måde. Hele ambitionen med denne rejse var netop at finde den rette model i forholdet mellem at konvertere henvendelser til kunder og omkostningerne herved. Denne række af eksperimenter var både billige og gav god indsigt.

6. Kan vi måle om opstartsvirksomheder på vej mod en skalerbar forretningsmodel

Et af de mest udbredte værktøjer til at beskrive en opstartvirksomheds samlede forretningsmodel er Alexander Osterwalders såkaldte business model canvas. Business model canvas er et forsøg på at give et fuldt øjebliks billede af forretningen, og indeholder derfor de væsentligste elementer, som en opstartsvirksomhed skal have styr på for at kunne bygge en skalerbar forretningsmodel. Værktøjet bruges typisk ved, at opstartvirksomheder udfylder de forskellige elementer i canvaset med deres antagelse og så sidenhen udfylder det med deres validerede læring.

Figur: Business model canvas



I arbejdet med de opstartsvirksomheder, som er indgået i dette studium har vi også brugt business model canvas som et centralt værktøj, hvor virksomhederne løbende er blevet bedt om at lave nye versioner af dette i takt med, at de har bygget antagelser, forsøgt at validere dem osv. Det har imidlertid vist sig, at brugen af værktøjet indeholder en række udfordringer. Værktøjet er fantastisk til hurtigt, at få et overblik over de ting, som en opstartsvirksomhed ikke ved og derfor skal have styr på. Men det er mindre brugbart til at finde ud af, hvor det kan betale sig at starte, og hvordan vi måler, om virksomheden gør fremskridt.

Derfor har vi forsøgt at forsimple værktøjet noget ed at bryde det op, give de enkelte elementer en prioritering, afhængig af, hvor langt opstartsvirksomheden er kommet samt arbejde med de indikatorer, og data virksomheden er på jagt efter for at opnå valideret læring.

Ser man nærmere på canvaset, så er der elementer i dette, som naturligt hænger sammen. Det er fx svært at snakke om kundesegmenter uden også at have en ide om, hvilken værdi man vil levere til dem, da vi må antage, at nogen har mere brug for den leverede værdi. Det er ligeledes svært at snakke om kunderelationer uden, at tænke over, hvordan vi vil nå disse kunder. Det er svært at snakke om indtjeningsmodel uden også at tænke over vores omkostninger fordi, hvis omkostningerne er højere, end de indtægter vi kan få ved at levere værdi, så har vi ikke en forretning. Vi bliver også nødt til at sammenholde nøgle aktiviteter og ressourcer, fordi vi som beskrevet tidligere bliver nødt til at fokusere på, hvor meget valideret læring, vi kan få for den mindste indsats af ressourcer, og fordi opstartsvirksomheder som udgangspunkt altid er begrænset af ressourcer.

Ved at parre elementerne i business model canvas får vi et billede af, hvad det er for aktiviteter, som vi skal fokusere på i de forskellige faser af udviklingen af en skalerbar forretningsmodel.

I kapitel 5 gav vi et første billede af, hvad det er for indikatorer, som er relevante at fokusere på rejsen mod at finde fit mellem produkt og marked. Og vi gav input til, hvad der i hver af faserne af de mest kritiske antagelser, og hvordan disse kunne testes. Hvis vi bruger dette vores ”nedbrudte” business model canvas og de yderligere elementer i rejsen mod en skalerbar forretningsmodel, som vi præsenterede i kapital 5, så har vi måske muligheden for at lave et samlet billede af, hvad vi kunne se efter for at få en ide om, hvorvidt en opstartsvirksomhed er på vej mod en skalerbar forretningsmodel.

Som nævnt er der forskel på opstartsvirksomheder, og vi har derfor behov for at bruge forskellige målepunkter, afhængig af, om det er en IT virksomhed, en virksomhed med et medicoteknisk udstyr eller en produktvirksomhed. Da de virksomheder, vi har studeret primært ligger inden for disse tre områder har vi fokuseret på at bygge dette overblik på de tre nævnte typer af virksomheder. Som nævnt helt i starten er vores viden om, hvilke typer af opstartsvirksomheder, man kan sammenligne ret begrænset. Derfor kan man sagtens forestille sig, at man med tiden bør inddele opstartsvirksomheder endnu mere fintmasket, end vi har været i stand til dette studium. Det kan endog vise sig, at man faktisk slet ikke kan sammenligne opstartsvirksomheder, hvorfor hver virksomhed må bygge deres eget ”indeks” for fremdrift.

6.1 ”Fremdrifts indeks” for IT virksomheder

Selv om udviklingen af en skalerbar forretningsmodel ikke er en lineær proces, så foregår denne alligevel i visse faser med et forskelligt fokus, som beskrevet tidligere. I nedenstående figur denne udvikling forsøgt illustreret med fokus på sammenhængen mellem de mest kritiske antagelser, test/MVP versioner og indikatorer, som det er værd at holde øje med.

Figur: ”Fremdriftsindeks” for It-virksomheder

Fokus/mest kritiske antagelser	Test	Indikatorer	Fase
Nye segmenter – kan vi nå kunder udover vores kernesegment	Afprøve på kunder udenfor kernesegment	Vækst i antallet af kunder – forløb skal være eksponenetielt	Skalerbar model
Salgsmodel – kan vi skalere salg og holde salgsomkostninger nede	Reducere kompleksitet i salg	Faldende omkostninger ved at få nye kunder om bord (customer aquisition cost)	Fit mellem produkt og marked mod effektivitet
Indtjeningsmodel – kan vi finde en indtjeningsmodel, som hænger sammen med omkostninger	Livstidsværdi af kunder i forhold til omkostninger og prisfølsomhed	Værdi af hver kunde i forhold til omkostninger set i forhold til længden af brug	
Helt produkt – kan vi omsætte vores MVP til et fuldt produkt	Automatisering af løsning – går omkostninger ned	Tid det tager at onboarde en kunde og få dem til at bruge løsning samt andel, som falder fra løbende (fald i tid)	
Blivende interesse – kan vi omsætte initiel interesse til blivende brug	Gentegning af brug	Andel af kunder, som gentegner (30 pct.) samt størrelsen af brug af løsning	Problem-/løsningssammenhæng mod fit mellem produkt marked
Betalingsvillighed – kan vi få omsat initiel interesse til ”betalende” kunder	MVP - pilotprojekter	Andel af kunder, som indvilger i et pilotprojekt gange størrelsen af commitment (30-40 pct.)	
Initiel interesse – kan vi få de potentielle kunder, som forsøger at løse et problem til at efterspørge en ekstern løsning	”Fake door”, landing page	Antal kunder, som besøger ”fake door”, landing page og andel som signer op	
Finde tidlige brugere – potentielle kunder, som forsøger at løse det problem, som vi tror vi kan løse	Kunde interviews	Andel af kunder, som forsøger at løse problem – repeterbarhed (50 pct. af interviews giver samme resultat)	

Ideen med dette indeks er, at det kan bruges til at fokusere indsatsen i de enkelte faser og give inspiration til, hvad det er for data, som det er værd at holde øje med. For at gøre dette indeks optimalt ville det være oplagt også, at kunne måle på omkostningerne ved hver fase, så det var muligt at få et udtryk for risikominimering pr. omkostningskrone. Som nævnt tidligt i denne rapport, så er der ikke meget i vores data, som tyder på, at man kan øge chancen for succes, men gode muligheder for at reducere omkostningerne ved at fejle, som dermed giver flere chancer for at iterere og bedre mulighed for at fokusere ressourcerne på de opstartsvirksomheder, som viser lovende fremskridt. Men indtil nu har vi kun haft et meget begrænset billede af, hvad det er for tidlige indikatorer, som det er værd at holde øje med.

6.2 ”Fremdriftsindeks” medico- og velfærdsvirksomheder

Medico tekniske virksomheder adskiller sig på en række områder fra fx IT virksomheder. Bl.a. ved at kravene til klinisk dokumentation, omkostningerne ved at opsamle data, kompleksiteten i salgsmodellen osv. Derfor er der også behov for at se på en række andre indikatorer, som kan være afgørende for at lykkes inden for dette marked. De kritiske antagelser i de forskellige faser er således forskellige og derfor også de tilhørende test/versioner af MVP og data, vi er på jagt efter.

Udover de områder, som også gælder for IT-virksomheder er forhold IP-muligheder og rettigheder, regulatoriske krav, samfundsafkast afgørende for at finde fit mellem produkt og marked. De enkelte steps er søgt illustreret i nedenstående figur.

Figur: "Fremdriftsindeks" for medicotekniske virksomheder og velfærdsteknologiske virksomheder

Fokus/mest kritiske antagelser	Test	Indikatorer	Fase
Salgsomkostninger – vi kan reducere salgsomkostninger løbende	Henvendelse til kunder	Effektivitet i salgskanal målt på margin of salgsvolumen	Effektivitet mod skalerbar model
Partnere og salg – vi kan finde partnere som er villige til at sælge løsning	Indgåelse af forsøgsaftaler med partnere	Andel af salgspartnere, som indgår distributionsaftale ud af population	Fit mellem produkt og marked mod effektivitet
Omkostningsreduktion – vi kan få prisen til at gå ned med volumen	Omkostningen ved materiale og løn ved stigende volumen	Faldende enhedsomkostninger	
Prissætning og marked - vi kan få en pris, som forventet svarer til omkostninger i et tilstrækkeligt stort marked	Prisstudie og markedsstørrelse baseret på rapporter	Pris der dækker omkostninger og forventet markedsvolumen i scenarier	
Regulatorisk vej – vi kan definere den regulatoriske vej og reimbursement og opnå godkendelse	Definition af godkendelsesregime og reimbursement	Udtalelse fra myndigheder om regulatorisk regime og opnåelse af fx CE-mærkning	Problem-/løsningssammen-hæng mog fit mellem produkt og marked
Kliniske data – kan vi få de forventede kliniske data og statisk signifikans	MVP til Klinisk forsøg med KOL	Optag af patienter over tid i forhold til forventning og kliniske data	
Klinisk forsøg – kan vi designe klinisk forsøg og opnå enighed om data punkter	Klinisk forsøgsmanual	Andel af KOL som deltager i klinisk forsøg	
Forventet klinisk udbytte – kan vi skabe interesse for vores forventede kliniske udbytte	Forventede kliniske data og beskrivelse af koncept, fx med forsøg i laboratorium	Andel af KOL, som viser interesse i at indgå i klinisk forsøg	
IP muligheder og rettigheder – vi kan beskytte vores teknologi	Freedom to operate og beskyttelsesmuligheder	Udtalelse om mulighed for beskyttelse fra advokat	
Finde tidlige brugere – vi kan finde potentielle kunder, som forsøger at løse det problem, som vi tror vi kan løse (klinisk behov)	Kunde interviews med Key opinion leaders (KOL) i sundhedsvæsen	Andel af KOL som forsøger at løse problem	

Som det fremgår, er rejsen mod at opnå fit mellem produkt og marked ofte noget længere for medicotekniske virksomheder og virksomheder, som arbejder med velfærdsteknologiske løsninger. Den er typisk også betydeligt mere omkostningskrævende. Men på trods af det, er fokus det samme - hvor billigt kan vi opnå valideret læring og dermed fokusere på risikominering pr. omkostning for hele tiden at have råd til at lave nye iterationer.

6.3 "Fremdriftsindeks" for produktvirksomheder – industri

Industrivirksomheder er en meget bred kategori af virksomheder, som dækker over udvikling af nye maskiner, produkter til forbrugere osv. De virksomheder vi har arbejdet med, som har udviklet fysiske produkter (ikke medicoteknik, som behandlet i forrige afsnit) har primært lavet fysiske produkter rettet mod forbrugere. Derfor har det følgende også fokus på denne kategori af industrivirksomheder. Noget af det unikke, der er sket inden for de senere år i relation til fysiske produkter rettet mod forbrugere er, at det er blevet muligt at teste initiel interesse billigt over hurtigt over platform som fx Kickstarter, gennem modeller for pre-order osv. I et vist omfang er det således blevet muligt at afprøve koncepter på samme måde, som det i dag er muligt inden for IT. På trods af dette, så er der dog forskelle, og man kan måske sige, at denne type virksomheder placerer sig lidt mellem IT og medicotekniske virksomheder i deres rejse mod a validere forretningen og finde fit mellem produkt og marked. I nedenstående figur har vi forsøgt at illustrere dette på samme måde som for It og medicotekniske virksomheder.

Figur: ”Fremskridtsindeks” for forbrugerorienterede industrivirksomheder

Fokus/mest kritiske antagelser	Test	Indikatorer	Fase
Salgsmodel – vi kan skabe tilstrækkelig volumen i hver salgskanal	Prøve forskellige kanaler til markedet	Salg pr. kanal vejet mod omkostning og margin	Effektivitet mod skalerbar model
Indtjeningsmodel – vi kan skabe en margin i produktet, som afspejler produktion og salg	Skrue op og ned for pris afhængig af version	Sammenhæng mellem pris og volumen	Fit mellem produkt og marked mod effektivitet
Omkostningsreduktion – vi kan reducere produktionsomkostninger løbende	Omkostning til materiale og forarbejdning	Faldende pris ved volumen, mindst 10 pct. på serier	
Fuldt produkt – vi kan omdanne vores tidlige løsning til et færdigt produkt og bygge flere features på – nye versioner	Lancering af nye versioner med flere features	Vækst i antal kunder, som efterspørger de nye features	
Blivende interesse – vi kan få kunder som har prøvet produkt til at anmelde og give referencer	Fx rabat ved at anbefale nye kunder	Andel af kunder, som kommer gennem referencer	Problem-/løsningssammenhæng mod fit mellem produkt marked
Opfylde behov – kunder bruger løsning og er tilfredse	Feedback fra kunder, som har prøvet løsning	Andel af kunder, som giver anmeldelse af heraf andel som er positive	
Betalingsvillighed – kan vi få omsat initiel interesse til ”betalende” kunder	Pre-oder, kickstarter kampagne, pilotkunder	Andel af kunder, som laver pre-order og antal partnere som viser interesse for distribution	
Initiel interesse – kan vi få de potentielle kunder, som har et behov til at interessere sig for vores løsning	”Fake door”, landing page, ikke fysisk attribut, specifikation og udkomme	Antal kunder, som besøger ”fake door”, landing page	
Finde tidlige brugere – potentielle kunder, som har et behov de forsøger at løse	Kunde interviews	Andel af kunder med et behov, som forsøger at løse, 50 pct. og repeterbarhed	

Ligesom med medicotekniske virksomheder er rejsen til fit mellem produkt og marked for fysiske produkter mod forbrugere typisk lidt længere end for IT-virksomheder. Men omvendt er gennem de senere år opstået en række muligheder for at afprøve nye koncepter i markedet billigt og effektivt og oven i købet i den proces rejse penge til at videreudvikle produktet. Et væsentligt ”trick” ved fysiske produkter mod forbrugere er muligheden for at lave versioner af løsningen og bygge nye features på, som dels kan udgøre en løbende produktportefølje og dels gør det muligt at afprøve forskellige modeller.

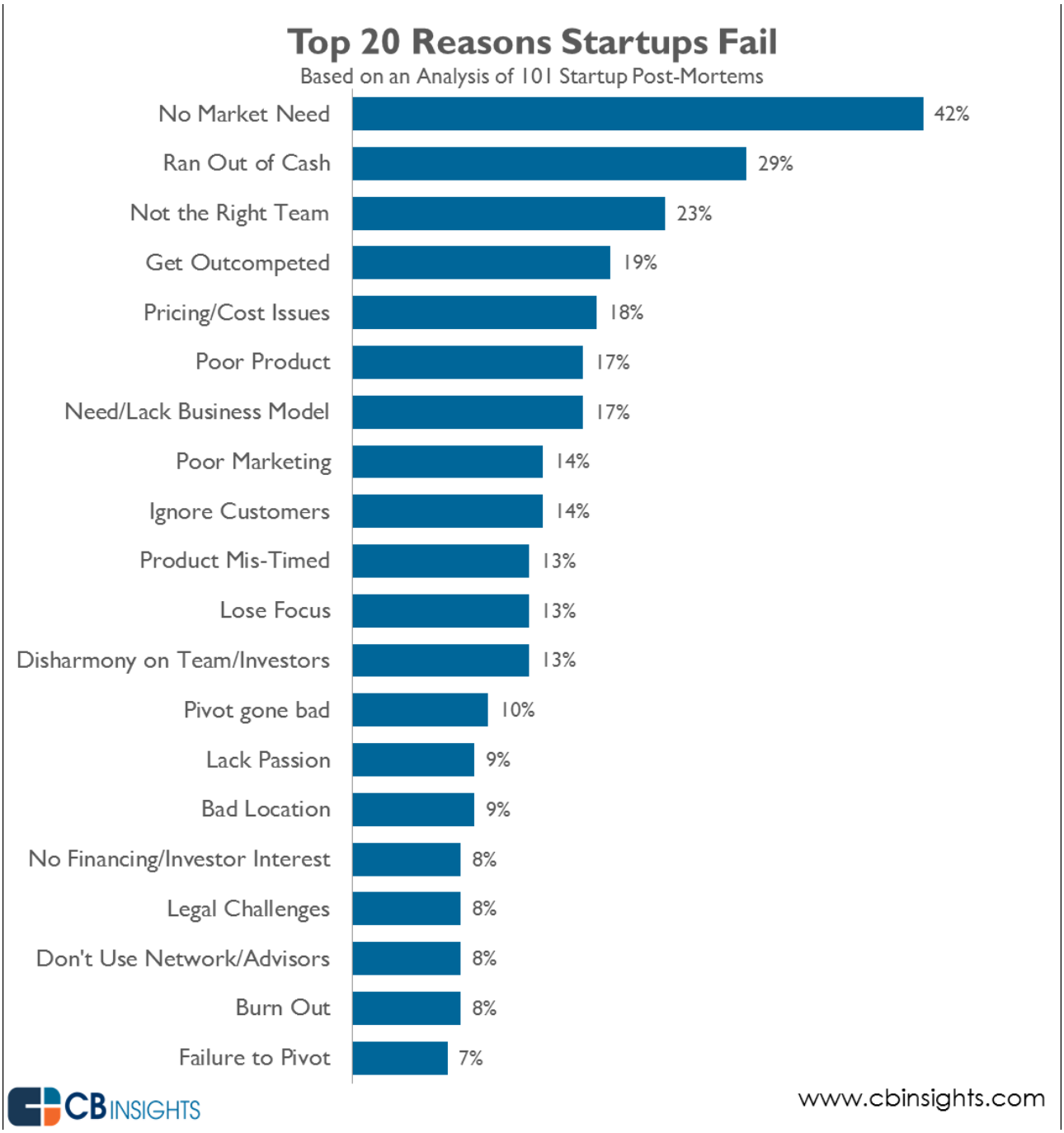
6.4 Hvorfor fejler startups

I det foregående har vi haft fokus på, hvad det er for steps man kan tage for at bygge en skalerbar forretningsmodel og i denne sammenhæng med særligt fokus på, hvordan vi reducerer omkostningerne ved at udvikle en skalerbar forretningsmodel og reducere risikoen.

Den anden side af den medalje er naturligt nok, at spørge sig selv, hvorfor startups fejler. Hvorfor er det, at kun en lille del af de opstartsvirksomheder som hvert år ser dagens lyd lykkes. Og hvorfor er det, at endnu mindre del rent faktisk ikke lykkes med at bygge en skalerbar forretningsmodel. Ser man på hvert af de startups, som vi har arbejdet med, og som ikke er lykkedes, så har de hver deres historie. Der er for hver af dem i bagklogskabens klare lys en række forhold, som man sikkert burde have kunnet se, og som man måske kunne have justeret på for at lykkes bedre.

I 2015 lavede CN Insight en analyse af 101 startups, som var fejlet ved at interviewe dem alle og bede dem om at komme med bud på, hvorfor det ikke var lykkedes for dem. Ud af denne analyse kom der 20 forskellige grunde til, at startups ikke lykkedes. Det er klart, når man undersøger hvorfor en opstartsvirksomhed fejler ved at spørge founderne, så er det ikke nødvendigvis sandheden men founder teamets oplevelse af, hvad der gik galt. Blandt de vigtigste grunde var manglende behov i markedet, mangel på penge og et forkert founder team, jf. nedenstående figur.

Figur: Årsager til at startups fejler



Det interessante ved listen af måske, at langt hovedparten af grundene er ting, som man kan forvente, at founder etamet har indflydelse på, mens kun en mindre del drejer sig om forhold, som ligger udenfor founder teamets indflydelse. Af listen på 20 er det kun 4 til 5 grunde, hvor man kan sige, at det er forhold, som ligger helt uden for founder teamets indflydelse, som fx juridiske udfordringer, mangel på investorer, dårlige lokation, konflikter mellem team og investorer og løb tør for penge. Og selv for en del af disse kan der måske argumenteres for, at founder teamet kunne have gjort noget ved det konkrete forhold som fx en fejlagtig lokation. Hvis man ser resten af listen, så kan denne opdeles i forhold, som handler om founder teamets og deres evner og forhold, som handler teknologien og markedet, hvor man kan argumentere for, at det er processen med at reducere risiko eller finde en skalerbar forretningsmodel, som det er gået galt med.

Nu er det en naturlig del af det at bygge en opstartsvirksomhed at fejle. Hele ideen i den måde, som vi har kigget på startups er, at det er lang rejse af fejl, men hvor pointen er at fejle så billigt som muligt og lære af de fejle, fordi det giver en chancen for at prøven noget andet, som måske virker. I praksis er der langt flere fejlslagne antagelser og gær i en opstartsvirksomhed, end der er antagelser og gær, som ender med at være rigtige. Men det gør ikke noget, for opgaven er sådan ”bare” at finde den ene antagelse, som viser sig at være rigtig inden for de forskellige dimensioner af forretningen.

Som led i dette studie har vi bl.a. sammen med Vækstfonden også forsøgt at kortlægge, hvad det er der gør, at en opstartsvirksomhed fejler. Men vi har gjort det på en lidt anden måde. I vores analyse har vi forsøgt at se på, hvad vi forudsatte i de planer, som er lagt for virksomhederne fx i forbindelse med en investering, og hvad der så efterfølgende er sket, og hvad resultatet, så er blevet. Da antallet af virksomheder, som er fejlet i den forstand, at de er lukket kun er ret beskedent har vi forsøgt at se på en række andre forhold. Nemlig hvor godt virksomhederne har mødt forventningerne til omsætning, og hvilke konsekvenser det har haft, når de ikke har. Der er i denne analyse alene taget udgangspunkt i virksomheder, som har modtaget finansiering, da det primært er for disse virksomheder, at vi har adgang til budgetter for de kommende år.

Det interessante er, at det rent faktisk selv på den meget korte bane er enormt svært at estimere omsætningen i en opstartsvirksomhed. Selv inden for det første år af budgetterne er der ganske markante forskelle på den forventede omsætning og den faktiske omsætning. Det andet, som er interessant er, at nu mere komplekst produktet er, desto mere skyder man fejl i forventningerne til omsætning.

Figur: Forholdet mellem forventet omsætning og faktisk omsætning (andel af forventet som er opfyldt)

Pct.	År 0	År 1	År 3
Total	62	41	21
IT	72	54	35
Life Science	45	22	17
Industri	20	18	12

Nu kan årsagen til, at der er væsentlig forskel på den forventede og den faktiske omsætning jo skyldes, at budgetter i forbindelse med en investering og en milestone plan laves for at opfylde investorernes ønske om at kunne se en kraftig vækst. Men i mange tilfælde er det selskaberne selv, som har lavet budgetterne. Når det tilsyneladende er mest vanskeligt at estimere omsætning blandt industrivirksomheder kan det skyldes, at investorerne er dårligere til at forstå cases inden for industri. Men hovedforklaringen synes at være, at der er en klar tendens til at undervurdere, hvor lang tid det tager at finde fit mellem produkt og marked, når det kommer til mere fysiske produkter. Lidt forsimplet er resultatet af analysen, at det tager ca. dobbelt så lang tid, og koster dobbelt så mange penge at komme til fit mellem produkt og marked, set i forhold til de initiale gæt. Det understreger måske endnu mere behovet for at kunne designe billige og tidlige eksperimenter og undgå for tidlig skalering, som fører typisk fører til stigende omkostninger.

Ser vi på den analyse, som vi har lavet sammenlignet med CB Insight's analyse, så har vi fundet frem til to hovedkategorier af årsager til, at opstartsvirksomheder ikke når så langt, som forventet målt på forholdet mellem forventet og faktisk omsætning. Den ene kategori er, at founder teamet ikke agere hurtigt nok eller ikke gør som forventet. Som nævnt er der ikke noget problem i at have forkerte antagelser og lave fejl. Det afgørende er, om founder teamet hele tiden evner at agere på de data og input, de får. Den anden kategori er, at det ikke lykkes at finde eller skabe kausaliteter, som skal drive en skalerbar forretningsmodel. Man når med andre ord ikke at finde sammenhæng mellem problem og løsning, fordi denne sammenhæng måske rent faktisk ikke eksisterer eller ikke kan skabes inden for de ressourcer, som opstartsvirksomheden har til rådighed.

Derfor er det for at få et fuldt billede af opstartsvirksomhedens mulighed fora t udvikle en skalerbar forretningsmodel også nødvendigt både at kunne holde øje med founder teamets ageren – eller som vi sagde i starten deres talent og holde øje med den faktiske udvikling af virksomheden målt på de indikatorer, som vi har forsøgt vise i de foregående kapitler. De to ting hænger nok i vid udstrækning sammen men begge ting er afgørende. Man kan godt forestille sig, at man har et meget talentfuldt opstartsteam, men den ide, de arbejder med rammer bare ikke markedet med den rigtige timing eller der er ting i omverdenen, som gør det svært. Derfor har vi også behov for at nåle på begge dimensioner, og vi har i dette papir forsøgt at bidrage til forståelsen af, hvad det er for nogle ting, som er interessante at måle på afhængig af, hvilken type virksomhed, det er.

6.5 Disruption og held

Igennem denne rapport har vi forsøgt at argumentere for og dokumentere, at der er elementer i udviklingen af en skalerbar forretningsmodel, der kan arbejdes systematisk med, og som i et vist omfang kan læres. Vi har også forsøgt at vise, at effektiviteten i at applicere denne systematisk til den konkrete opstartsvirksomhed nok afhænger noget af founder teamets talent, men at der findes indikatorer, som der kan holdes øje med for at vurdere, om opstartsvirksomhedens har dette talent. Vi tror på, at denne systematisk kan bruges i forhold til hovedparten af de opstartsvirksomheder, som har et potentiale for at lykkes, men at systematikken ikke handler om at øge chancen for succes men at holde omkostningerne ved at fejle nede.

Men det er nok en sandhed med modifikationer. For at vende tilbage til vores sportsbillede, så sker det nogen gange, at man inden for sportens verden finder ekstreme outliers. Dvs. personer, som på trods af relativt ringe forudsætninger lykkes med at sætte nye standarder for en sportsgren. Personer med et så

unikt talent, at selv vores bedst forestillinger om, hvad der skal til for at lykkes ikke holder stik. Et eksempel på dette kunne være Lionel Messi i fodboldens verden, som på trods af ringe højde, relativ beskeden fysisk formåen osv. er måske verdens bedste fodboldspiller. Selvfølgelig har Messi trænet, og har været igennem en læringsproces, men selv uden denne ville han sandsynligvis være en fremragende fodboldspiller. Vi ser nok noget af det samme inden for opstartsverdenen – her kalder vi det disruption. En gang imellem opstår der virksomheder, som nærmest fjerner hele markeder, ændrer industrier, udvikler helt nye markeder og skaber enorme værdier. Disse er opstartsverdenens ekstreme outliers – opstartsvirksomheders svar på Messi.

Alle er naturligvis meget optaget af disse ekstreme outliers, af at forstå hvad det er folkene bag gør, som er anderledes at finde mønstre for disse. Men det er næppe muligt. Det giver næppe heller meget mening at forsøge at udsætte disse for den systematik, som vi har forsøgt at illustrere igennem dette papir. Det ligger nærmest i DNA'et af denne type virksomheder, at de skaber helt nye logikker og helt nye måder at gøre tingene på, som vi ikke havde haft skyggen af chance for at vurdere – selv med de bedste metoder og værktøjer.

Disse virksomheder er nogle skabt af helt unikke personer, som gør det igen og igen som fx Elon Musk eller de er skabt med en unik løsning med en unik timing. Dermed ikke sagt, at de founder teamet ikke er talentfuldt og har arbejdet hårdt og systematisk, men det er næppe det, som har først dem til succes.

Denne "race" af opstartsvirksomheder er meget, meget sjælden, og der er næppe nogen måder at planlægge fremvæksten af disse eller for den sags skyld øge antallet af dem. For den type selskaber kan vi sandsynligvis kun læne os tilbage og sikre, at de har rigelig adgang til penge og har tilstrækkelig frie rammer til at udfolde deres talent. Det er ikke denne type virksomheder, som vi har haft fokus på af den simple årsag, at vi ikke tror, at vi har nogen af den type blandt de virksomheder, vi har arbejdet med, og at der måske ikke findes en eneste i Danmark. Men lige under disse virksomheder findes der en gruppe af opstartsvirksomheder, som ikke har disse elementer af disruption bygget i deres DNA, men som stadig har store chancer for at vokse meget og hurtigt. De kan fortsat blive milliarder af kroner hver, men deres rejse til succes nok er mere er baseret på kombinationen af systematik, talent og ekstrem vedholdenhed.

Når vi studerer opstartsvirksomheder og succes, så kigger vi hele tiden efter mønstre og forståelse for, hvad der gør, at man for succes eller det modsatte. Vi tror grundlæggende på, at succes handler om dygtighed og særlige handlinger. Det gør det også, som vi har forsøgt at vise gennem dette papir, men der er nok også et element af held. Der sker således ting i opstartsvirksomheds udvikling, som selv med den bedste planlægning ikke var tiltænkt, men som efterfølgende viser sig at have afgørende indflydelse på udviklingen af virksomheden. Det kan være det tilfældige møde med en person i flyet, som viser sig at være lige den, som kan hjælpe med at rejse penge. Det kan være det heldige sammenfald af en artikel i avisen om fx kogalskab i dagene op til, at man skal lancere sin nye vaccination mod kogalskab. Eller det kan være det uheldige sammenfald, at konkurrenten får et stort produktgennembrud, som man ikke kunne vide noget samtidig med, at man selv er på vej i markedet med en løsning på området.

Så der også et element af held og uheld for den sags skyld i det at være en opstartsvirksomhed. Altså elementer, som selv med den bedste planlæg, mest strømlinede proces og mest talentfulde hold ikke kunne have forudset eller gøre noget ved. Det kan være endog meget svært at planlægge efter held eller

uheld. Det ligger jo nærmest i begrebet, at det rammer lidt tilfældigt. Men måske kan man trods alt dyrke sit held.

Nu længere tid man deltager i et spil (uden tilbaelægning) desto større er chancen for, at held indtræffer. Altså at ens lod kommer ud. Det er måske lidt det samme med opstartsvirksomheder – nu længere de formår at deltage i spillet desto bedre er deres chancer for, at held tilsmiler dem en dag. Også af den årsag kan det være uhyre relevant at forsøge at arbejde systematisk med at holde omkostningerne nede for hele tiden at have muligheden for at deltage i spillet. Men for en del opstartsvirksomheder bliver fokus imidlertid flyttet fra at deltage i spillet til hurtigst muligt at vinde spillet og satse på bestemte veje – også på tidspunkter, hvor det endnu er usikkert hvor disse veje fører hen. Det kan så betyde, at der ikke er råd til at gå ned ad den næste vej, hvis den første viser sig at være en blindgyde.

7. Det rette system at leve i

Omkostningerne ved at reducere risikoen og udvikle en skalerbar skalerbar forretningsmodel i en opstartsvirksomhed afhænger naturligt nok først og fremmest af de handlinger, som virksomheden foretager. Men det afhænger måske også af det ”miljø”, som virksomheden lever i. Altså hvor billigt den kan få adgang til ressourcer og kompetencer, som den har behov for i forbindelse med skaleringen af sin forretning.

Der findes geografiske områder i verden, som systematisk producerer et stort antal opstartsvirksomheder, som vokser. Det mest kendte eksempel er Scilicon Valley, men også andre områder, som Tel Aviv, Boulder i USA, Stockholm og London er steder med en ganske stor andel af nye højvækstvirksomheder. Der er over årene lavet en del analyser af, hvad det er, der gør, at disse områder klarer sig godt, når det kommer til at få opstartsvirksomheder til at skalere. Men der findes ikke noget entydigt svar. En del af svaret skal nok søges i, at disse områder har nem adgang til kapital, har et godt samspil mellem opstartsvirksomheder og etablerede virksomheder og har udviklet en kultur for skalering af opstartsvirksomheder. Disse områder siges at have et velfungerende økosystem for skaleringen af nye virksomheder.

Når vi normalt kigger på økosystemer for skalering af virksomheder, så kigger vi efter systemiske forklaring, som fx adgang til kapital, institutionelle rammer, regler og love. Men måske er det noget helt andet, som gør sig gældende. Økosystemer bygges måske først og fremmest af mennesker. Måske ligger den primære forklaring i, at disse områder bare har en stor talentmasse af dygtige iværksættere. Altså en overnormal repræsentation af personer, som har erfaringerne, har talentet og har vist, at de kan bygge nye vækstvirksomheder. Og fordi de har en overnormal repræsentation af disse personer, så bliver det nemmere for nye generationer af opstartsvirksomheder, som får nem adgang til unikke kompetencer, nem adgang til kapital, som søger hen mod talentmassen osv. Disse økosystemer kommer så at sige ind i en positiv spiral, hvor talent tiltrækker penge, som giver flere muligheder, som skaber flere succesfulde virksomheder, som igen tiltrækker mere talent og flere penge osv.

En indikator på, at der er noget om denne positive spiral er, at man fx i Scilicon Valley antager, at ca. 60 pct. af alle de nye succesfulde virksomheder udspringer fra personer, som ikke er født og opvokset i Scilicon Valley, men fra personer, som kommer ude fra, og flytter til.

Som vi har beskrevet tidligere synes et af de unikke talenter ved opstartsvirksomheder, som klarer sig godt at være, at de er gode til at tiltrække de rigtige personer, få små tilsagn og på den måde løbende bygge deres sociale kapital. Hvis man så starter op i et område, hvor der er mange personer med de rigtige skills, som samtidig har stor villighed til at hjælpe nye opstartsvirksomheder på vej, så må det alt andet lige forventes, at disse virksomheder nemmere og billigere kan bygge deres sociale kapital sammenlignet med virksomheder, som starter op i områder, hvor antallet af disse kompetencer og ressourcer er mere begrænset. Som led i EL2 har vi forsøgt at studere dette fænomen i samarbejde med den amerikanske professor Ted Zoller.

Den grundlæggende ide i Ted Zollers arbejde er, at der er personer i et økosystem for opstartsvirksomheder, som spiller en betydende rolle for skaleringen af nye virksomheder. Disse personer kaldes i Ted Zollers studier for dealmakers. Dealmakers er personer, som hvis de kommer om bord, så stiger opstartsvirksomhedens chance for at lykkes. Dels fordi disse personer har særlig indsigt i, hvad der skal til for at skalere virksomheder, dels fordi de er gode til at udvælge virksomheder, som skalerer og dels fordi de er stærkt forbundet med andre personer i økosystemet, som kan være med til at hjælpe virksomhederne til at skalere.

Lidt forsimplet kan man sige, at hvis disse personer kommer om bord, så har det betydning for virksomhedens evne til hurtigt og effektivt at bygge sin sociale kapital, ligesom virksomheden får nemmere ved at rejse finansiering. Det er måske ikke så underligt. Hvis vi fx antager, at en kendt serieiværksætter eller kendt investor engagerer sig i en ny virksomhed ved at investere i den, sætte sig i bestyrelsen eller på anden måde være en del af virksomheden, så stiger troværdigheden omkring virksomheden. Dels fordi vi antager, at personer med en stærk iværksætter- eller investorprofil ser mange forskellige opstartsvirksomheder, og når han eller hun så vælger en bestemt opstartsvirksomhed, så må vi tro på, at de har fundet den pågældende særligt interessant ud af den store mængde af muligheder, de har. Vi tror med andre ord dels på, at de ser mange flere virksomheder, end den ”normale person”. Dels på, at deres evne til at udvælge de rigtige er bedre end mindre rutinerede personer med mindre erfaring fra at være iværksætter eller investor. Og dels fordi vi tror, at denne person kan bidrage med indsigt og kompetencer, som er unikke.

I USA har en af de seneste års mere succesfulde venture fonden Andresen og Horowits givet mulighed for at personer kan medinvestere i de selskaber, som de vælger at investere i. Det har vist sig, at der er meget stor interesse for det, fordi folk tror på, at Andresen og Horowitz har særlige evner til at spotte vinderne, og fordi de har vist, at de er gode til at skabe et afkast. Et andet eksempel er den såkaldte Angel List i USA, hvor business angels kan investere i fællesskab, og hvor man kan se, hvilke personer, der har investeret i de forskellige selskaber. Her er der også tendens til, at de virksomheder, som har tiltrukket penge fra de stærkest profilerede business angels har nemmere ved at tiltrække kapital fra andre business angels.

Ideen bag Ted Zollers studier er, at hvis der er mange af denne type rutinerede serielle iværksættere og investorer i et område, så har det en positiv indflydelse på antallet af nye succesfulde virksomheder, som kommer fra den region. For at analysere dette har Ted Zoller udviklet en måde at måle antallet af denne type af personer, og har lavet en række analyser af mængden af disse personer, og så hvor mange højvækstvirksomheder en region skaber. Disse analyser peger på, at der er en god sammenhæng mellem antallet af de såkaldte dealmakers og regionens evne til at skabe nye virksomheder, som skalerer. Igen er

det måske ikke så underligt, hvis vi antager, at der er en positiv spiral, hvor succes tiltrækker penge, som tiltrækker mere talent osv.

Den anden ide i Ted Zollers studie er, at man kan analysere, hvordan disse personer er forbundne. Tanken er, at hver af disse personer typisk syndikerer deres investeringer eller deler deres engagement i en opstartsvirksomhed med andre, som er lige så dygtige, som dem selv. Så hvis en dealmaker er stærkt forbundet med andre fx ved at investere sammen med disse, så får en opstartsvirksomhed, som får *en* dealmaker om bord nemmere og billigere adgang til et bredere netværk af kompetencer, ligesom den måske får nemmere og billigere adgang til kapital, fordi, der er en form for lemming effekt.

Ted Zoller definerer i sit studie dealmakers ud fra hvor mange virksomheder, de har ejerandele i og ud fra hvor mange virksomheder den enkelte er repræsenteret i bestyrelsen, fordi det er de bedste data man på nuværende tidspunkt kan få. Mængden af ejerandele og positioner i forskellige typer af virksomheder er et tegn på, hvor vigtig den enkelte person er som dealmaker. For at blive defineret som dealmaker skal man have ejerandele i mindst tre forskellige opstartsvirksomheder. Blandt dealmakerne er der så en gruppe, der kunne kaldes super dealmakers defineret som personer med ejerandel i mere end 6 virksomheder.

Herudover analyserer Ted Zoller på, hvordan hver af disse personer er forbundne ved at se på, hvem de har syndikeret deres investeringer sammen med, og hvem de typisk sidder i bestyrelse sammen med. Ud af det får man et billede af, hvordan den enkelte person er forbundet med andre personer, som måske også har indsigt i det pågældende område. Ved se på, hvordan den enkelte er forbundet med andre kan man lidt forsimplet få et billede af, hvilket netværk af personer, man som opstartsvirksomhed potentielt får adgang til, hvis man får en af disse dealmakers med i sit selskab.

Udover at kunne se sammenhængen mellem antallet af dealmaker og hvor godt de er forbundne og relatere dette til antallet af nye opstartsvirksomheder, som skalerer, så kan man også se, hvad det er for brancher de enkelte dealmakers hører til. Analyserne tyder således på, at dealmakers ofte er specialiserede inden for forskellige teknologiområder. Der er således netværk af dealmakers inden for fx IT, som adskiller sig fra det netværk af dealmakers, der er inden for medicoteknik. Dvs. at det ikke de samme personer, der er dealmakers på tværs af teknologiområde – de er faktisk ret specialiserede.

Endelig kan man gennem analyserne få te billede af de enkelte individers baggrund og tilhørsforhold. Fx om de primært er investorer, som sidder i fx venture fonde eller om de primært er serielle iværksættere, som nu bruger deres kræfter på at lave investeringer og hjælpe opstartsvirksomheder.

Noget af det interessante ved Ted Zollers studier er at se på, hvor mange der er af denne type personer i de økosystemer, som er bedst til at skabe nye skalerbare forretninger. Scilicon Valley er det sted, hvor der er klart flest af de analyserede regioner i USA. Men antallet er ikke uendeligt. I praksis kunne de være på et mellemstort dansk fodboldstadion. Det kunne tyde på, at en relativ lille gruppe af personer spiller en væsentlig rolle for et økosystem og hvor godt dette fungerer.

Set med en opstartsvirksomheds øjne kan analyserne være interessante, fordi det kan give et billede af, hvilke konkrete personer, som har de bedste bånd til andre og dermed dels give et billede af, hvem det bedst kan betale sig at gå til for at få valideret sin forretning og dels, hvem der potentielt kan give det bedste netværk og dermed den nemmeste og billigste vej til at opbygge virksomhedens sociale kapital.

Analyserne indeholder dog også en række svagheder. For det første baserer de sig på officielle data om personers og organisationers ejerandele i virksomheder, hvilket forudsætter, at disse personer indrapporterer disse data. Det har nok en tendens til at favorisere personer, som er en del af organisationer, hvor dette er obligatorisk, som fx institutionelle investorer, og dermed undervurdere mere private personer, som ikke indrapporterer disse data.

For det andet siger disse data i første omgang ikke så meget om sammenhængen mellem den enkelte dealmaker og virksomhedens chance for succes. Man kan godt se, om en person har et stort engagement i opstartsvirksomheder, men om dette så også munder ud i større chance for succes er måske lidt mere usikkert.

For det tredje bliver det i praksis en form for øjebliksbillede, som jo godt kan ændre sig noget set over tid. En person kan således godt lige have afhændet væsentlige ejerandele i virksomheder og derfor på det givne tidspunkt have færre selskaber, som han eller hun er involveret i. Dette er dog næppe udtryk for, at personen ikke er vigtig som dealmaker.

Endelig for det fjerde kan det ud fra de officielle data, som følger de enkelte personers mængde af ejerandel i virksomheder være svært at se, om de virksomheder, de har ejerandele i er opstartsvirksomheder eller lidt mere modne selskaber. For at få et billede af det, er der behov for at se på den enkelte virksomhed, som personen har ejerandel i, og herudfra vurderer, om det er en opstartsvirksomhed eller lidt mere moden virksomhed. Således kan der godt være personer, som foretrækker fx lidt mere modne selskaber at investerer i, hvorfor de måske set fra en opstartsvirksomheds synspunkt ikke er helt så relevante.

Derfor er disse analyser også alene en første indikation af, hvor mange dealmakers, der findes i det danske økosystem, hvad deres baggrund er samt, hvor forbundne de er. I analyserne af det danske dealmaker netværk har vi dels set på data fra 2011 og dels fra 2014 for at få et billede af udviklingen. Altså se på, om der kommer flere dealmakers.

Ser man på det helt overordnet, så kan man først se på hvor mange entrepreneurer og investorer, der er i hele Danmark, som har ejerandele i virksomheder, som de har indrapporteret. Dette tal er udtryk for den samlede mængde af iværksættere eller for den dags skyld den samlede mænge de af investorer, men alene udtryk for de iværksættere, som har ejerandele og de investorer, som har ejerandele, som de har rapporteret. Far 2011 til 2014 har der været en positiv udvikling i den forstand, at antallet af personer, så vel iværksættere som investorer, der har ejerandele i opstartsvirksomheder og mindre virksomheder er øget med 24 pct.

Det næste vi kan se på er, hvor mange dealmakers, der er i Danmark defineret som personer med ejerandele i 3 eller flere opstartsvirksomheder og mindre virksomheder. I 2014 var der lidt under 600 dealmakere i Danmark. Af alle de personer, som har ejerandele i opstartsvirksomheder udgør de lidt under 6 pct. Dvs. 6 pct. af alle, som har ejerandele, er involveret i tre eller flere virksomheder. Herudover kan vi se på, hvilken rolle disse personer spiller. Dvs. hvor mange virksomheder dealmakers er involveret i forhold til den samlede masse. Det giver et indtryk af, i hvor høj grad opstartsvirksomhederne er koncentreret på nogle få personers hænder. I 2014 var det ca. 10 af alle ejerandele (målt i mængde ikke i størrelsen af ejerskab), som var i hænderne på dealmakers. Dvs. 10 pct. af alle opstartsvirksomheder og mindre

virksomheder er delvist ejet af en dealmaker. Endelig kan vi se på, hvordan de enkelte dealmakere er forbundet med hinanden – dvs. hvor ofte de primært investerer med andre dealmakere. Ca 70 pct. af dealmakerne investerer i et eller flere tilfælde sammen med andre dealmakere, hvilken kan tyde på, at disse personer er temmelig tæt forbundet. Ser man på udviklingen fra 2011 til 2014, så er der tendens til, at dealmakerne knytter tættere bånd. Dvs. at de bliver mere forbundne.

Figur: Udviklingen i det danske dealmaker netværk

	2011	2016
Personer med ejerandele	8.299	10.293
Dealmakers	342	588
Andel af dealmakers (pct.)	4,1	5,7
Koncentration af ejerandel	7,6	9,4
Super dealmakers	50	94

Som det fremgår af tabellen er der en lille tendens til, at delamakere spiller en stadig større rolle i opstartsmiljøet målt på, hvor stor en andel af de samlede ejerandele, der er i hænderne på dealmakers (koncentration af ejerandele).

Som sagt har analysen den svaghed, at den både fanger egentlige opstartsvirksomheder og mindre virksomheder, som måske ikke længere kan betegnes som opstartsvirksomheder. På den måde overvurderer analysen nok mængden af dealmakere noget. Vi har forsøgt at se på et mindre udsnit af de enkelte personer i analysen og lavet en vurdering af, om de selskaber, de har ejerandele i er mindre, men ældre virksomheder eller om det er egentlige opstartsvirksomheder. Baseret på denne noget mindre stikprøve, kunne noget tyde på, antallet af dealmakere nok er omkring 30 pct. mindre, hvis man ser isoleret på opstartsvirksomheder. Imidlertid er der ikke noget, der tyder på, at udviklingen i tallene er forskellig og ej heller, at heller, at andelen af dealmakere skulle forskyde sig.

7.1 Forskelle på brancher

Mellem de forskellige brancher er der en række forskelle. Der er således nogle brancher, som har en større andel af dealmakere, hvor de er tættere forbundne, og hvor der er flere super dealmakerer osv. Derfor har vi i analysen forsøgt at se nærmere på, hvordan billedet er for de områder, som vi især har haft virksomheder inden for. Dvs. IT, medicoteknik/velfærdsteknologi og fysiske produkter.

Life science, som bl.a. dækker medicoteknik og velfærdsteknologi er det område, som har den største andel af dealmakers set i forhold til antal af personer, som har ejerandele i virksomheder på området. Det er samtidig det område, hvor dealmakers tilsyneladende spiller den største rolle i den forstand, at deres andel af ejerandele er større end på de andre områder. Inden for life sciende er det således 16 pct. af alle ejerandele i opstartsvirksomheder, som dealmakerne har. Til sammenligning sidder dealmakers inden for IT på ca. 7 pct. af alle ejerandelene. IT er samtidig det område af de tre, hvor andelen af dealmakers er lavest med 1,8 pct.

Industri og fysiske produkter ligger næsten på niveau med life science, når det kommer til andelen af dealmakers men noget lavere, når det gælder hvor stor indflydelse dealmakerne har målt på deres andel af de samlede ejerandele. Ser man på antallet super dealmakers scores life science igen højest med 11

personer, som har ejerandele i mere end seks virksomheder, mens industri og IT ligger på niveau med hver 6 super dealmakers, jf. nedenstående tabel.

Figur: Sammenligning af dealmaker netværk på tværs af områder (2014)

	Industri	Life science	IT
Personer med ejerandele	3.701	1653	2.565
Dealmakers	117	64	147
Andel af dealmakers (pct.)	3,1	3,9	1,8
Koncentration af ejerandel	11	16	7
Super dealmakers	6	11	6

Det kan være svært at forklare, hvorfor der er forskelle på de enkelte områder. En forklaring kan være, at der typisk skal noget mere kapital til at foretage investeringer inden for life science og fysiske produkter, mens det i de indledende faser kræver noget mindre inden for IT. Endvidere kan det være, at dealmakers inden for industri primært fokuserer på mindre virksomheder frem for rene opstartsvirksomheder, hvorfor antallet af dealmakers nok overvurderes en smule inden for industri sammenlignet med fx IT.

Ser man på sammensætningen af de danske dealmakers, så er der en tendens til, at disse primært er stærkt forankret i investorverdenen og noget mindre forankret i opstartsverdenen, fx ved at de kommer med en baggrund som iværksættere, der er lykkedes og nu engagerer sig i flere forskellige opstartsvirksomheder. Dette kan ses ved dels baggrunden for de enkelte dealmakers og dels der nuværende position, hvor flere af dem tilhører investeringsfonde.

Sammenlignet med fx USA adskiller det danske dealmaker netværk sig ved, at andelen af dealmakers, som tilhører investeringsfonden er større end i USA, hvor vægten mere ligger mod tidligere iværksættere, som investerer og engagerer sig i opstartsvirksomheder. Det er ikke muligt entydigt at afklare, hvordan en forskellig vægtning mellem et mere institutionelt dealmaker netværk sammenlignet med et mere iværksætterdrevet dealmaker netværk påvirker udviklingen af succesfulde opstartsvirksomheder. Imidlertid kan man måske argumentere for, at dealmaker netværk med mange personer med baggrund fra opstartsvirksomheder har bedre indsigt i de enkelte teknologiområder, processen med at udvikle en opstartsvirksomhed mv.

Når det i Danmark er sådan, at en stor af dealmakers tilhører den mere institutionelle kapital skyldes det nok især, at væsentlige dele af de danske formuer er placeret her.

7.2 Forståelsen af dealmakers kan gøre det nemmere at udvikle en skalerbar forretningsmodel

Forståelsen af dealmakers kan have betydning for udviklingen af en skalerbar forretningsmodel. Som vi har beskrevet tidligere, så bygges opstartsvirksomheder på en serie af mindre tilsagn, der dels er beviser for, at virksomheden er på rette vej og dels er med til at øge den sociale kapital i virksomheden. Hvis vi følger denne tankegang kan vi lave en simpel sammenhæng for succes som opstartsvirksomhed, hvor mængden of kvaliteten af input er afgørende. Mængden forstået som, hvor mange input, opstartsvirksomheden får og kvaliteten forstået som dels størrelsen af det commiment, der kommer ud af interaktionen med kunder og dels, hvem dette commitment kommer fra. I det sidste ligger der, at nogle personer nok giver bedre

input end andre. Hertil kommer, så virksomhedens evne til at omsætte input til de rette handlinger – altså drive de iteratirve proces samt kvaliteten af den løsning, som virksomheden arbejder med. Dette er lidt forsimplet søgt illustreret i nedenstående formel.

$$P(\text{Success}) = \left\lceil \frac{(\sum \text{input} * \text{Qinput}) * \Delta\text{Input to action}}{100\text{-Size of opportunity (0-99)}} \right.$$

∑input = Antallet af input

Qinput = Størrelse af commitment ? Hvem det kommer fra

ΔInput to action = Evne til at omsætte input til handling

100-kvaliteten af innovation (0-99) = ”Bedste teknologi”=99, nævner bliver 1

Hvis vi levede i en perfekt verden med fuld information og ubegrænsede ressourcer, og havde verdens bedste innovation, så ville chancen for succes være tæt på 100 pct. Men opstartsvirksomheder lever netop ikke i en perfekt verden. De mangler information, mangler ressourcer, og har sjældent i udgangspunktet verdens bedste løsning – eller vi ved i hvert fald ikke, om den er det.

I praksis kan man således øge kvaliteten af input ved at have dialog med de helt ”rigtige” mennesker. Her kan forståelsen af dealmakers som de helt ”rigtige” mennesker ses som personer med stor indsigt i det pågældende område, netop på grund af deres position med mange ejerandele i fx tilsvarende virksomheder. Endvidere kan forståelsen af dealmakers medvirke til at øge troværdigheden hos selskabet og endelig spiller dealmakers som beskrevet en vis form for rolle som gate-keeper mod et endnu bredere netværk af de rette kompetencer. De kan så at sige åbne døre til endnu flere ressourcer og dermed mere social kapital i opstartsvirksomheder. Derfor kan man godt som opstartsvirksomhed arbejde systematisk med at lokalisere de personer, som inden for forskellige teknologiområder spiller en central rolle som netværksskabere.

Denne tankegang om at være meget strategisk i sit valg af personer, fx i forbindelse med bestyrelser, som investorer eller som rådgivere er imidlertid nok ikke så udbredt blandt opstartsvirksomheder.

8. Det vi ikke har behandlet

Der er en række emner, som normalt vil indgå i beskrivelsen af, hvordan en opstartsvirksomhed kan udvikle en skalerbar forretning. Blandt disse er markedsstørrelse og konkurrenter. Det har vi ikke arbejdet med. Mest fordi vi gennem vores arbejde med 280 opstartsvirksomheder har fundet, at det i udviklingen af en skalerbar forretning sjældent er relevant. Eller måske mere præcist den information, som en opstartsvirksomhed kan få ved at tænke grundigt over markedsstørrelse og konkurrenter har sjældent en værdi, der står mål med indsatsen for at finde ud af disse ting.

Vi skal forsøge at forklare hvorfor. Markedsstørrelse er noget, som især investorer går op i, fordi de bruger det til at regne på, om den pågældende investering nogensinde kan betale sig. Opgørelser af markedsstørrelse er i praksis en opgørelse af, hvor mange transaktioner, der foregår i et givent marked. Altså hvor mange køber en given kategori af produkter. Men det er en bagudrettet beregning af mængden af transaktioner i et marked måske for kort tid siden men oftest med et eller flere års forsinkelse.

En opstartsvirksomhed er som udgangspunkt i gang med enten at skabe et helt nyt marked, udvide et marked eller tage en andel af et marked med en ny løsning. Fokus for dem er altså ikke historien men fremtiden. Problemet er, at fremtiden er højst usikker. Om der en efterspørgsel efter den løsning, som virksomheden forsøger at udvikle handler ikke om, hvad personer gør i dag, men om hvad de gør i morgen. Og det kan vi kun udtale os om med meget stor usikkerhed for ikke at sige, at vi slet ikke kan udtale os om det.

Det andet man kan spørge sig selv om, er hvad man vil bruge informationen til. Hvis en opstartsvirksomhed er i gang med at udvikle en løsning, og kan finde en rapport, som fortæller, at der er et marked stort marked eller alternativt fortæller, at markedet ikke er helt så stort, vil det så ændre opstartsvirksomhedens handlinger. Vil det grundlæggende få den til at gøre noget, om den ved, at der bliver transaktioner for flere milliarder eller måske kun nogle 100 millioner. Svaret på det, er sandsynligvis nej. Det vil ikke ændre på de ting, som opstartsvirksomheden skal i gang med og dermed heller ikke på den systematik den må forfølge for at finde et fit mellem produkt og marked.

Endelig er det kan man sige, at hvis en opstartsvirksomhed kan finde kunder, som er i gang med at løse et problem, som ønsker en ekstern løsning, er villige til at betale og opstartsvirksomheden kan løse deres problem, så har den i hvert fald fundet et lille marked. Den har fundet en gruppe af personer, som er villige til at lave transaktioner. De handlinger, som den foretage vil så sidenhen afgøre, om der også er mange flere, som er interesseret i løsningen og om den derfor kan vokse gruppen af mennesker, som ønsker løsningen. Fokus bør derfor ligge på at løse problemer for konkrete mennesker, fordi markeder består af mennesker. Og det er disse menneskers reaktioner, som opstartsvirksomheden skal bruge til at træffe den næste række af beslutninger – mere end tal for, hvor mange transaktioner personer laver med eksisterende løsninger.

Gennem årene har vi set en hel del virksomheder lave slides, der viser deres konkurrentsituation. Typisk er det såkaldte ”2 by 2’s”, hvor opstartsvirksomheden placerer sig øverste højre hjørne alene og konkurrenterne fordeler sig så i de øvrige kvadranter. Ambitionen er naturligvis at vise to ting. Det ene er, at ens egen er løsning er unik og den anden er, at man trods alt har gjort sig ulejligheden at undersøge, hvad andre gør i markedet. Spørgsmålet kunne jo komme op.

Konkurrenter er vigtige – ingen tvivl om det. Men problemet ved at lave analyser af konkurrenter på den måde, som det typisk foregår, er, at det bliver opstartsvirksomhedens syn på konkurrenterne set igennem brillerne af ens egen løsning. Det er ikke nødvendigvis en særlig objektiv måde. Typisk langt fra.

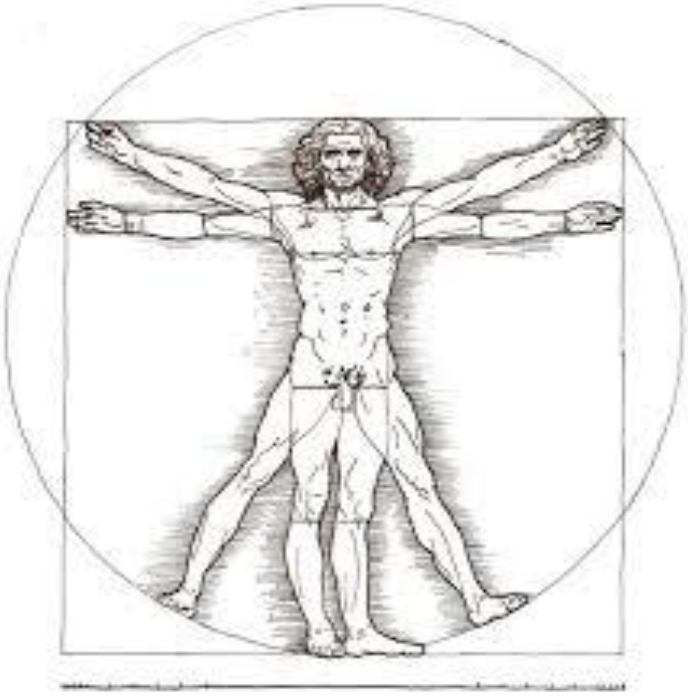
For en opstartsvirksomhed kan det være ret vanskeligt at få information om konkurrerende løsninger: man kan nok finde information på nettet, på konkurrenternes hjemmeside osv. men, hvordan et konkurrerende produkt i virkeligheden virker er ret svært. Det ville kræve, at man kunne kigge ned i maskinrummet på konkurrenternes løsning. Hertil kommer, at bedømmelsen i forhold til eget produkt naturligt nok altså

ender med at fokuser på egne styrke og konkurrentens svagheder og ikke så meget på en sammenligning en til en. Endelig ligger vurderingen af, hvilke alternative løsninger, som giver størst værdi hos den enkelte kunde. Det er dem, som er bedst til selv at vurdere, hvad de vælger, og hvilken værdi det giver. Derfor kan man sige, at skulle man lave en analyse af ens egen løsning i forhold til konkurrenter, så burde det være kunderne, der gjorde dette. De ved, hvad der er vigtigt, og hvilke elementer i en løsning, som adskiller sig og giver værdi. Det er imidlertid nok ikke nemt at bede ens kunder om dette, og i praksis kan man derfor bruge deres praktiske handlinger til at vurdere, om de opfatter, at der er konkurrenter eller alternativer. Er de således ikke villige til at betale, så er det fordi, der er andre løsninger, som er bedre, problemet ikke er prioriteret eller lignende. Omvendt, hvis der er villighed til at betale, og man kan løse problemet, så burde man alt andet lige være godt positioneret i forhold til evt. konkurrenter.

9. Afslutning

I starten af denne rapport brugte vi et billede fra sporens verden til at forklare, hvordan man kan se på talent inden for entrepreneurship. Så derfor kunne det måske være relevant at slutte af med et lignende billede. Inden for sportens verden ser i over tid konstante forbedringer i perfomance. Tiderne i svømning bliver bedre og bedre og det samme gælder stort set alle andre sportsgrene. Men det er jo ikke fordi vi som mennesker har udviklet vores grundlæggende DNA – det er det samme, som det altid har været.

Det der driver de konstante forbedringer synes at være tre ting. For det første bliver vi stadig klogere på at forstå, hvad det er for fysiske, mentale og andre nærmest ”genetiske” forudsætninger, som har betydning for, om man bliver god til specifikke sportsgrene eller ej. For mere end 50 år siden var billedet af den perfekte atlet en person, som havde de dimensioner, som Da Vinci havde forestillet sig.



Derfor havde hovedparten af alle atleter netop de dimensioner. I dag ved vi, at forskellige sportsgrene kræver meget forskellige kropstyper. For at være en god svømmer skal man have en lang overkrop og lange

arme. For at være en god maratonløber skal man have lange tynde ben og en kort overkrop. Og for at være en god gymnast skal man være temmelig lille. Så bliver bedre og bedre til at forstå, hvad det er grundlæggende forudsætninger, som er afgørende for performance inden for forskellige sportsgrene. Vi forstår med andre ord "entry kriterierne" bedre og bedre. Men der er fortsat meget vi ikke kan forklare alene ved at se på kropstyper og andre af den type forhold. Derfor har man i sportsverdenen konstant udviklet sine metoder til at måle "talent" i aktion. Man ved stadig mere, om hvad det er man skal se efter i den konkrete performance og hvad det er for indikatorer, som er værd at holde øje med. Man er blevet bedre til at se efter talent i aktion og blevet bedre til at se efter, hvordan talenter reagerer på træning.

Det andet, som driver performance er en stigende forståelse af træningsmetoderne. Dvs. forståelsen af, hvordan man skal træne inden for forskellige sportsgrene, hvor meget man skal træne, og hvordan man øger kvaliteten af træning, herunder hvilken kost atleter skal have osv.

Det tredje er teknologi. Ser man fx på, hvordan en enkeltstartscykel ser ud i dag og sammenligner med en cykel fra 60'erne, så er der store forskelle. Cyklen er blevet stadig mere specialiseret, materialerne er blevet lettere osv.

Som nævnt ser vi i høj grad opstartsvirksomheder som en sportsgren og har kun i mindre grad dyrket forståelsen af de forskelle, som der måske ligger mellem forskellige typer af opstartsvirksomheder. Men hvis vi følger logikken fra sportens verden, så burde vi i højere grad dyrke forståelsen af, hvad dette r for specifikke kompetencer og forudsætninger, som gælder for forskellige typer af opstartsvirksomheder. Vi burde i højere grad dele vores forståelse i forholdet mellem, hvad der er "entry kriterier" og forståelsen af "excelence kriterier". Altså de unikke ting i det enkelte opstartsteams handlinger, som er tegn på talent. Ting som vi kun kan måle i aktion. Vi burde blive bedre til at forstå, hvad der er optimale træningsmetoder, og hvordan vi skal følge reaktionen på træning. Og vi burde udvikle vores teknologier til at udvikle opstartsvirksomheder, som fx vores datagrundlag, vores metoder osv.

Det sker naturligvis også i en vis udstrækning, men måske ikke med den helt samme systematisk, som vi ser på andre områder. Nu er sport og udviklingen af en skalerbar forretning næppe det same, og derfor skal man være forsigtig med den type sammenligninger. Sport fungerer fx inden for relativt faste regler, som kun ændrer sig meget lidt over tid. En væsentlig del af at udvikle succesfulde opstartsvirksomheder handler jo netop om at ændre reglerne for et givent marked eller at hele tiden at opfinde nye sportsgrene, om man vil.

I denne rapport har vi forsøgt at se nærmere på især fire ting. For det første, hvad der er talent – altså hvad er det for kompetencer og læring, som synes at have betydning for at udvikle skalerbare forretninger. For det andet hvad dette r for områder, der er værd at træne. For det tredje, hvordan dette kan foregå i praksis og endelig for det fjerde, hvordan man kan bruge sine omgivelser og sit netværk til at øge ens performance. Vi har jo på ingen måde givet svaret på, hvordan vi øget chancen for succes, men har erkendt, at vi måske i stedet skal fokusere på, hvordan vi reducerer omkostningerne ved at fejle. Vi tror på at ved at reducere omkostningerne ved at fejle, så har man som opstartsvirksomheder flere "skud i bøssen", som måske alt andet lige kan øge chancen for succes. Men selv hvis man ikke kan øge chancen for succes, så er der temmelig stor værdi i at reducere omkostningerne ved at fejle og dermed både som individer og samfund bruge færre ressourcer på det, som ikke lykkes og flere på det, som har en større chance for at lykkes.

På den måde håber vi at vi har ydet et bidrag til debatten om, hvordan vi fremover kan arbejde udviklingen af skalerbare forretninger, og at vi har ydet et bidrag til, hvordan opstartsvirksomheden helt praktisk kan træne deres evne til at udvikle skalerbare forretninger og som led i denne proces, hvad de skal holde øje med af indikatorer for at forstå, om de er på rette vej.

Alt dette var ikke lykkedes uden støtten fra Industriens Fond og uden den ambition fonden har om at yde substantielle bidrag til forståelsen af, hvad der kan skabe flere skalerbare forretninger. Det vil vi gerne takke for.