

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

## Kommunikationsprocessen mellan Inkubator och Startup

- *En kvalitativ studie om effektiv Business to Business kommunikation.*

**EXC 518**

**Vårterminen 2020**

**Författare:** *Mikaela Georgsdóttir Velandar*

**Författare:** *Ewelina Hryniewiecka*

**Handledare:** *Sabrina Luthfa*

**Examinator:** *Ellinor Torsein*

## **Förord**

Denna rapport är vårt examensarbete på kandidatprogrammet i Ekonomi vid Högskolan Väst i Trollhättan. Arbetet har utförts av Mikaela Georgsdóttir Velander och Ewelina Hryniewiecka under vårterminen 2020. Detta examensarbete ger 15 hp.

## **Tack till**

Först och främst så vill vi tacka affärsutvecklarna på Innovatum Startup som har hjälpt och guidat oss väldigt mycket under hela studiens gång, tack vare er så har denna studien varit både lärorik och intressant, men även extremt rolig. Ett stort tack till respondenterna från FlyPulse samt VSA Innovations för värdefullt deltagande i studiens intervjuer.

Följande så tackar vi vår handledare Sabrina Luthfa, som kontinuerligt gett feedback och hjälp under studiens gång. Vi vill även tacka vår examinator Ellinor Torsein, som bidragit med värdefull feedback. Vår kursansvariga Nataliya Galan har varit till stor hjälp vid förtydligande av kursens kriterier. Vi vill även rikta ett stort tack till våra opponenter Ninorta Mashou och Tobias Berntsson för den konstruktiva kritiken vid flera seminarier.

Sist men inte minst så vill vi tacka våra pojkvänner, som visat stort tålamod och förståelse för sina stressade flickvänner.

## **Sammanfattning**

**Titel:** *Kommunikationsprocessen mellan Inkubator och Startup. En kvalitativ studie om effektiv Business to Business kommunikationsprocess.*

**Författare:** *Mikaela Georgsdóttir Velander och Ewelina Hryniewiecka.*

**Kurs:** *Kandidatuppsats i företagsekonomi*

Detta arbete undersökte den kommunikationsprocess som sker mellan en inkubator och startupföretag, samt dess effektivitet. Syftet med denna studie var att studera och undersöka faktorer som skapar en välfungerande kommunikation, för- och nackdelar med både fysisk samt digital kommunikation mellan en inkubator och startup, i detta fall Innovatum Startup, och dess startup kunder. Tidigare forskning som studerats visade inte tillräckligt med studier om vilket kommunikationssätt som är mest effektivt mellan en inkubator och startupföretag, därför valde vi en fallstudie för att kunna studera kommunikationen på ett djupare nivå. Detta arbete grundar sig i primärdata från semistrukturerade intervjuer hos Innovatum Startup och de startupföretag som vänt sig till dem för coaching. Denna data har kompletterats och jämförts med vetenskapligt granskade artiklar samt litteratur kopplade till det berörda ämnet.

Avsnittet med teori har fokuserat på de mest väsentliga faktorerna som tillhör det valda ämnet. Här presenteras tidigare forskning om Kommunikationsmodeller, kommunikationens olika nivåer och strukturer, inkubator, startupföretag och dess kommunikationskanaler, digital kommunikation, face-to-face kommunikation samt business to business relationer med fokus på kommunikation. Teoriavsnittet har klargjort de olika sorters kommunikationsmedel som företag typiskt använder sig av, dess fördelar, nackdelar och tillvägagångssätt. Empiri insamlades genom att intervjua Innovatum Startup's affärscoacher samt företag som deltagit i deras inkubatorprocess. Resultaten tyder på att Innovatum Startup har en bra grund i användandet av olika kommunikationstyper, och bör fortsätta med att utvärdera samt utveckla de digitala kommunikationsverktygen som används, då detta kommunikationssätt med största sannolikhet kommer att dominera även i framtiden. Slutligen så är det viktigt att poängtera att den fysiska kommunikationen är väldigt viktig och bör inte bortses från, då den bildar hållbara relationer och förtroende mellan parterna.

**Nyckelord:** *Kommunikation, Business to Business, Inkubator, Startup,*

## **Abstract**

**Title:** *Communication process between Incubator and Startup. A qualitative study about effective Business to Business communication process.*

**Authors:** *Mikaela Georgsdóttir Velandar och Ewelina Hryniewiecka.*

**Course:** *Bachelor thesis in business administration*

This work investigated the communication process that is between a Incubator and Startup companies, as well as its effectiveness. The purpose of this study was to study and investigate factors that create a in well-functioning communication, the pros and cons of both physical and digital communication between an incubator and startup, in this case Innovatum Startup, and its startup customers. The previous research that has been studied did not show enough studies about which way of communicating are most common between an incubator and a startup company. That is the reason why we chose this subject to study, to gather a deeper understanding. This work is based on primary data from semi-structured interviews that was conducted from Innovatum Startup and the startup companies that turned to them for coaching. This data has been supplemented and compared with scientifically reviewed articles as well as literature related to the subject concerned.

The section with theory has focused on the most important factors that belong to the chosen topic. This includes previous research on communication models, the different levels and structures of communication, the incubator, startup companies and their communication channels, digital communication, face-to-face communication as well as business to business relations with a focus on communication are presented. The theory section has clarified the different types of communication tools that companies typically use, its advantages, disadvantages and approaches. Empiri was gathered by interviewing Innovatum Startup's business coaches and companies that participated in their incubator process. The results indicate that Innovatum Startup has a good foundation in the use of different types of communication and should continue to evaluate and develop the digital communication tools used, as this method of communication will most likely continue to dominate in the future. Finally, it is important to point out that physical communication is very important and should not be disregarded as it forms lasting relationships and trust between the parties.

**Keywords:** *Business to Business, Incubator, Communication, Startup,*

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	3
<b>2. TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>5</b>
2.1 VAL AV INSAMLAD TEORI	5
2.1.1 Vetenskapliga artiklar	5
2.1.2 Litteratur	6
2.2 KLASSISKA KOMMUNIKATIONSMODELLEN	6
2.3 SAMARBETE OCH RELATIONER I AFFÄRSLIVET	10
2.4 KOMMUNIKATIONENS NIVÅER OCH STRUKTURER	10
2.5 INKUBATOR	11
2.6 STARTUP	12
2.7 STARTUPS KOMMUNIKATIONSKANALER	13
2.8 DIGITAL KOMMUNIKATION	13
2.9 FACE-TO-FACE KOMMUNIKATION	14
2.10 BUSINESS TO BUSINESS AFFÄRSRELATIONER	15
2.11 ANALYSMODELL	16
<b>3. METOD</b>	<b>20</b>
3.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	20
3.2 UNDERSÖKNINGSMETOD	20
3.3 UNDERSÖKNINGSDESIGN - FALLSTUDIE	21
3.4 VAL AV INFORMANTER	21
3.5 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE	21
3.6 DATAINSAMLING	22
3.7 KÄLLKRITIK	22
3.8 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER	22
3.9 STUDIENS STEG OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	23
3.10 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET	23
<b>4. EMPIRI</b>	<b>25</b>
4.1 KOMMUNIKATION	25
4.1.1 Kommunikation från Innovatums perspektiv	25
4.1.2 Kommunikation från startupföretagens perspektiv	31
4.2 BUSINESS TO BUSINESS RELATIONER	37
4.2.1 Business to Business relationer från Innovatum Startup's perspektiv	37
4.2.2 Business to Business relationer från startup's perspektiv	39
<b>5. ANALYS</b>	<b>42</b>
5.1 KOMMUNIKATION	42
5.1.1 Kommunikationsprocessen mellan inkubator och startup	42
5.1.2 Hinder i kommunikationen	44
5.1.3 Skapandet av en välfungerande kommunikation	46
5.2 BUSINESS TO BUSINESS RELATIONER	48
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>50</b>
6.1 FAKTORER SOM SKAPAR EN VÄLFUNGERANDE KOMMUNIKATION	50
6.2 FÖRDELAR RESPEKTIVE NACKDELAR MED FACE-TO-FACE KOMMUNIKATION	50

6.3 FÖRDELAR RESPEKTIVE NACKDELAR MED DIGITAL KOMMUNIKATION	51
6.4 SLUTSATS, BEGRÄNSNINGAR SAMT FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	51
<b>7. REFERENSER</b>	<b>52</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>54</b>
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE INNOVATUM STARTUP:	54
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE STARTUPFÖRETAG	55
BILAGA 3: INTERVIEW GUIDE FOR STARTUP BUSINESS - ENGLISH	56

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Då den tekniska utvecklingen ständigt är i rörelse, så måste även företag utvecklas i takt med den. Kommunikation idag kan ske på flertalet olika sätt, och företag använder sig ofta av nya vägar samt ny teknik för att upprätthålla en god och välfungerande kommunikation. Förr skedde majoriteten av affärsmöten och samtal personligen i form av fysisk närvaro, men tack vare den snabbt expanderande tekniska utvecklingen så kan denna kommunikation nu ske på distans. Kommunikationen kan exempelvis ske via mobiltelefoner, surfplattor eller datorer. Detta faktum resulterar i att möten kan ske med kort varsel, världen över, varsomhelst - närsomhelst (Lipiäinen m.fl., 2014).

Många företag kommer till en fas där de behöver expandera sin verksamhet, och har som mål att vara ledande inom sitt område och ständigt förbättra sin verksamhet. Detta genom ny teknik, personalutbildning och genom att vända sig till experter. Den sista faktorn är oerhört viktigt eftersom företag driver och utvecklas med hjälp av experternas råd, vilket leder till att företaget kan stärka sin position på marknaden (Gustafsson, Rennemark & Vanselius, 2016).

Företag som vill utvecklas dynamiskt kan vända sig till en inkubator som erbjuder hjälp och processer för startup företag vilket kan leda till en positiv utveckling. I Västra Götalandsregionen en organisation som arbetar med sådana processer, de heter *Innovatum Startup* och finns i Trollhättan.

Startup definieras som ett företag som är nystartat och fortfarande befinner sig i det tidiga skedet av utveckling och behöver vägledning samt coachning (Ch. Cantu, S. Gioria & A. Tzannis (2018). Denna typ av hjälp kan de finna genom att vända sig till en inkubator. Inkubator definieras som en organisation som erbjuder verktyg och expertis samt finansiering för nystartade företag (A.Yusobova, P. Andreis & B. Clarysse 2019).

Denna uppsatsens största fokus är att studera kommunikation mellan Innovatum Startup och de företag som vänder sig till dem. Innovatum Startup är en mellanhands/coachning organisation som hjälper många företag inom olika branscher i västra Sverige med att utvecklas. Dessa utvecklingsmöjligheter erbjuds med hjälp av coachning, nätverk och väl genomtänkta processer (Innovatum Startup, 2020). För att dessa processer ska fungera krävs en välfungerande kommunikation mellan parterna (Galvao, 2019). Innovatums Startup omfattande kunskap och erfarenhet inom området är till ett stort värde för de företag som behöver deras hjälp. För att denna process och hjälp ska fungera, krävs välfungerande kommunikation. Detta är ett ämne som är efterfrågat av Innovatum Startup och därav är studien viktig för fortsatt välfungerande kommunikation i deras dagliga verksamhet och coaching. I detta arbete ska det presenteras hur inkubator och startup fungerar samt hur kommunikation sker mellan dessa parter.

Galvao (2019) förklarar att tidigare forskning presenterar att relationen mellan startups och inkubator är speciell då det inte handlar om vanliga Business to Business relationer. Ett nystartat företag kallas för startup och behöver inte från början ha fullständiga resurser, nätverk, affärsrelationer samt välutvecklad kommunikation, dessa faktorer presenteras som det viktigaste för startupföretag och genom att vända sig till olika inkubatorer kan företag få stöd för att förbättra och utveckla dessa resurser. Enligt Galvao (2019) så är en av det viktigaste faktorerna för ett välfungerande arbete mellan inkubator och startups kommunikation, således måste startups som vänder sig till en inkubator använda sig av passande kommunikation för att kunna utföra ett fungerande samarbete som håller i längden.

Galvao (2019) presenterar även att inkubator kan spela betydande roll för startups, exempelvis genom att stöta utformning av nya affärsrelationer. Följande förklarar Galvao (2019) att dessa affärsrelationer kan bildas genom kommunikation. Efter granskning av litteratur och flertalet vetenskapliga artiklar kan det konstateras att det finns flertal studier om hur kommunikation och dess process fungerar, samt hur kommunikation mellan företag fungerar. Exempel på författare och deras slutsatser inom ämnet inkubator, startup samt kommunikation är Peters L., Rice M. & Sundararajan M. (2004) där största fokus riktar sig mot att skapa förståelse om inkubatorer och dess roll i entreprenörs processen. Även Yusobova, A., Andreis P., & Clarysse B. (2019) som studerar interaktionen mellan inkubatorer tekniska företag, samt Murphy, M. & Sashi (2018) som utforskar hur kommunikation påverkar business to business relationer, där fokus ligger på face-to-face kommunikation, men även hur digital kommunikation påverkar relationer. Alla dessa studier bidrar med värdefulla och intressanta fakta, men studerar inte vilken sorts kommunikation som är mest effektiv mellan en inkubator och nyetablerade startupföretag.

## **1.2 Problemdiskussion**

Att företag, som nyligen har startat sin verksamhet eller behöver utvecklas, vänder sig till experter är inget ovanligt idag. Det är även vanligt att människor som vill starta ett nytt företag söker efter experthjälp. Denna hjälp från en extern partner leder till att företag får en större möjlighet att expandera och bli väl etablerad på marknaden (Gustafsson, Rennemark & Vanselius, 2016).

Siemieniako & Gebarowski (2016) beskriver att under den senaste tiden har business to business relationer mellan företag minskat. Istället för att ha väldigt många samarbetspartners, så är det viktigare att ha ett stark och djupare relation med varandra, och långsiktiga business to business relationer kan leda till positiva effekter (Siemieniako & Gebarowski, 2016).

Kommunikation spelar en betydande roll inom Business to Business relationer. Detta för att utföra organisationens arbetsuppgifter, uppnå syftet samt ständigt utföra förbättringar



i det dagliga arbetet (Anderson and Weitz, 1989, Etgar, 1979, Sheng et al., 2005, se Murphya & Sashib 2018). I sin tur kan detta leda till en stark affärsrelation som skapar en positiv utveckling för företagen. Detta är vår huvudfråga under arbetet, där majoriteten av fokus kommer att ligga.

Enligt Bagdonienie & Rasa (2009) så fungerar kommunikationen mellan två företag inte alltid felfritt, eftersom det finns flera olika kommunikationskanaler med olika funktioner, så finns det även flertal problem som kan uppstå. Lipiäinen m.fl, (2014) förklarar att den digitala kommunikationen har många positiva aspekter, exempelvis så är den mer tidseffektiv och flexibel, och kommunikationen kan enklare ske när det geografiska avståndet är en faktor. Följande så förklarar Lipiäinen m.fl,(2014) att de nackdelar som finns med digital kommunikation kan vara att det ibland anses som svårtolkat. Aguiléra m.fl, (2016) menar även att teknikstrul kan uppstå, vilket kan försvåra tolkning av meddelandet. Kommunikation som sker face-to-face har också fördelar samt nackdelar, Aguiléra m.fl, (2016) förklarar att fördelar är att man ofta kan bilda starka personliga relationer, samt förståelse för motparten. Vidare så nämner Boschma, 2005 se Aguiléra m.fl, (2016) att nackdelar med face-to-face kommunikation kan vara en kostnad i tid, då tid kan ses som värdefull, således kan tidspress leda till stress och minskad produktivitet. Luthfa (2019) tydliggör följande att de inblandade aktörerna kan ha olika intressen och förväntningar av samarbetet, eller annan brist på kunskap, detta kan i sin tur påverka kommunikationen mellan parterna.

Efter granskning av litteratur och flertalet vetenskapliga artiklar kan det konstateras att det för tillfället inte finns tillräckligt med studier om vilken kommunikation som är mest effektiv mellan en inkubator och ett startupföretag. Bagdonienie & Rasa (2009) förklarar i deras studie att kommunikation är en av de mest väsentliga delarna för en god affärsrelation. Då Galvao (2019) belyser att relationen mellan ett startup företag och en inkubator karaktäriseras inte på samma sätt som mer vanliga business to business relationer, då startup företaget kan vara i ett mycket tidigt utvecklingsstadium utan fullständiga resurser och expertis, som en inkubator kan bidra med. Därav så är det viktigt att undersöka vilka kommunikationskanaler som är mer välfungerande mellan ett startup företag och inkubator, samt vilka faktorer som påverkar en välfungerande kommunikation mellan startups och inkubator i antingen negativ eller positiv riktning.

### **1.3. Syfte och frågeställning**

Då vi lever i en föränderlig och snabbt utvecklande teknisk värld, där kommunikationen ständigt skapar nya möjligheter och utmaningar, är det intressant att förstå kommunikationsprocessen och dess fördelar samt nackdelar. Målet med denna studie är att skapa kunskap om hur kommunikationsprocessen mellan en inkubator och startup fungerar, samt vilket kommunikationssätt som är mest effektivt.

I studien undersöks hur en god kommunikation skapas och hur man kan uppnå en varaktig relation mellan samarbetspartners. Vidare presenteras de lösningar som bidrar till en

större efterfrågan och förbättring hos kundens verksamhet. Målet med kandidatarbetet är att besvara följande frågor:

- *Vilka faktorer skapar en välfungerande kommunikation mellan en inkubator och startupföretag?*
- *Vad finns det för fördelar respektive nackdelar med digital kommunikation mellan en inkubator och startupföretag?*
- *Vad finns det för fördelar respektive nackdelar med fysisk kommunikation mellan en inkubator och startupföretag?*

## 2. Teoretisk referensram

*I detta kapitel presenteras tidigare forskning kopplat till det valda ämnet inom; Inkubator, startup och kommunikation.*

### 2.1 Val av insamlad teori

#### 2.1.1 Vetenskapliga artiklar

Det är viktigt att vara medveten om att litteratur och vetenskapliga artiklar ska vara vetenskapligt kvalitetsgranskade, därför ska Högskolan Väst's databas användas. Genom detta sätt klassas källorna som hög pålitlighet, då vetenskapliga artiklar granskas och gav oss mer trovärdig information. I första hand använde vi oss av en databas som heter *Business Source Premier*, och där fanns möjlighet att endast söka efter vetenskapligt granskade artiklar. Detta utfördes genom att man begränsade önskade sökresultat med hjälp av alternativet *Peer Reviewed*. I andra hand så har vi använt oss av Google Scholar men i detta fall behövde sökningen vara mer källkritisk och användas med försiktighet. Om osäkerhet fanns ifall artikeln var vetenskapligt granskad så kunde detta undersökas genom att gå in på journalens hemsida och där leta efter information om *Peer Reviewed*.

I första hand behövdes det insamlas kunskap om tidigare forskning. Detta genom att söka vetenskapliga artiklar via databaser hos Högskolan Väst med hjälp av sökord som presenteras i tabellen nedan. Följande så lästes artiklar och diskuterades för att följande använda den kunskap som var relevant för detta arbete. Genom att använda sökord i databasen fick vi fram de relevanta artiklar som var intressanta för just detta arbete. De sökord som användes är följande professionella termer.

<b>B2B</b>	<b>Business Communication</b>	<b>Startup</b>
<b>Face-to-face communication</b>	<b>Communication</b>	<b>Inkubator</b>
<b>Digital communication</b>	<b>Communication technology</b>	<b>Building business relationships</b>

Artiklarna var lättillgängliga, det betyder att sökning kan ske hemifrån med hjälp av egna datorer och det fanns även möjlighet att beställa "betalartiklar" via Högskolebiblioteket. Avgränsning till artiklar som skrevs efter år 2000 rådde, då

artiklarna ska vara aktuella i nutid men ändå ha en viss ålder för att kunna observera utvecklingen under en tid.

För att skapa detta kapitel som handlar om tidigare forskning, så har tolkning av forskarnas resultat skett, och utifrån detta förklarades och diskuterades den funna teorin i relation till insamlade data. Som Bryman och Bell (2013) nämner, så är det också viktigt att fokusera på frågor som inte har besvarats tidigare.

### **2.1.2 Litteratur**

Rienecker & Stray Jørgensen (2015) rekommenderar att vända sig till biblioteket. Där är det möjligt att finna litteratur till redan formulerade problemställningar samt att man kan vända sig till handledaren. Under handledning diskuterades litteraturförslag. Genom att vara delaktig på föreläsningar med bibliotekarien från Högskolan Väst samt genom individuella samtal med högskolebibliotekets personal hittades tillvägagångssätt för att påbörja sökning av litteratur som presenteras i teoriavsnittet.

## **2.2 Klassiska kommunikationsmodellen**

För att förstå vad begreppet *kommunikation* innebär så presenteras den klassiska kommunikationsmodellen som uppvisar kommunikationens grund. Fill & Turnbull (2016) presenterar en linjär kommunikationsmodell som består av följande komponenter: *Källa, kodning, mottagare, avkodning, signal, brus, feedback*. Källa handlar om att en person eller organisation sänder ett meddelande som en mottagare (en individ eller organisation) ska ta emot. Kodning innebär att man ska överföra det meddelandet som man hade tänkt sig att förmedla. Meddelandet transporteras som signal med hjälp av olika media. Att avkoda ett meddelande handlar om att begripa och förstå innebörden meddelandet samt tolka utformning. Det kan även uppstå ett brus vilket definieras som störning i kommunikationsprocessen som kan leda till att mottagaren inte förstår meddelandet. Slutligen finns det feedback som mottagare ska ge tillbaka till källan (Fill & Turnbull 2016). Det är alltså väldigt viktigt att förstå kommunikation. Fill & Turnbull (2016) lyfter fram att en framgångsrik kommunikation beror på att både personen som sänder meddelandet (källan) och mottagaren kan förstå varandra inom deras informationsutbyte.

Pardillo (2019) förklarar att en kommunikationsprocess definieras som den process som uppstår vid informationsutbyte mellan två eller flera parter, för att förstå varandra under överföring av information i form av meddelanden. Personen som formulerar och sänder meddelandet *face-to-face* eller via digitala kanaler bör tänka på att uttrycka sig på ett förståeligt sätt så att mottagaren kan tolka på enklast möjliga sätt, detta kan ske genom användandet av samma språk som mottagaren använder sig av, och genom att försöka välja korrekta ord för att förklara informations sammanhanget genom meddelandet. Mottagarens uppgift är att tolka och försöka förstå så mycket som möjligt från meddelandet. Det är också viktigt att inse symboliken av vissa ord som används (Pardillo 2019).

Fill & Turnbull (2016) förklarar vid presentationen av den linjära, klassiska kommunikationsmodellen att brus (även kallat "noise") kan uppstå. Med detta menas att bruset är en slags faktor som kan påverka meddelandet som sänds av sändaren, och att mottagaren eventuellt inte lyckas mottaga hela eller delar av meddelandet, därmed försvåras kommunikationsprocessen och dess kvalitet. Bruset är alltså som en slags störning i processen, och det uppkommer nästan alltid något slags brus vilken typ av kommunikation man än använder, men vetskapen om vilket slags brus som kan uppstå samt varför är viktig, så man kontinuerligt försöker att minska det på ett effektivt sätt.

Exempel på olika brus som kan uppstå vid fysisk kommunikation kan vara att andra personer pratar i bakgrunden, du hör en mobil ringa eller vibrera, eller så är bruset ljudlöst i form av att något eller någon du ser uppehåller din uppmärksamhet så du riktar den åt bruset istället för sändaren som försöker förmedla ett meddelande (Jansson, 2009).

Följande så finns även brus som kan uppstå vid den digitala kommunikationen, exempel på detta kan vara att tekniken inte fungerar som den skall, vilket kan medföra störningar och oklarheter som gör att kommunikationens flöde försämras. Det kan även vara svårt att använda den digitala kommunikationen med flera deltagare samtidigt utan att bruset ökar, exempelvis vid videokonferenser, då ljud och störningar från flera håll komplicerar meddelandets transmission och tolkning. Brus kan även ses som det överflödiga i meddelandet som gör att meddelandet inte uppfattas korrekt av mottagaren, exempel på detta kan vara oklara ord som förvirrar meningar eller text, eller felanvändning av tecken i text. Ett exempel av detta kan vara när man kommunicerar via email, om meddelandet är formulerat hastigt kan felstavningar eller dåligt formulerade meningar finnas, vilket kan försvåra mottagarens förståelse för meddelandets helhet. (Galliano and Roux 2008, se Aguilera m.fl, 2016).

Det finns flera exempel på hur man kan motverka brus i kommunikationen, Pardillo (2019) förklarar att om man är medveten om de olika brusen som kan uppstå, så är det även enklare att motarbeta störningen. Exempel på detta kan vara om man sitter i möte, antingen digitalt eller fysiskt, så är det bra att ställa in sin telefon på ljudlöst, detta för att inte bli störd om den ringer. Ett annat exempel kan vara vid digital kommunikation i form av videosamtal, om det är flera deltagare, så är det bra om de personer som inte pratar tillfälligt stänga av sina mikrofoner för att inte skapa onödigt brus för andra deltagare. För att försöka minimera bruset som uttrycks i text, exempelvis via email, så är det bra om man korrekturläser innan man sänder meddelandet, och försöker se meddelandet från mottagarens vinkel för att granska om det är tydligt eller inte (Pardillo 2019).

En källa kan vara en person eller en organisation och spelar en betydande roll i kommunikationsprocessen. Källan kan använda både verbala och icke verbala sätt för att koda meddelandet så att mottagaren ska kunna förstå innehållet. Om källan kodar ett meddelande utan att ha en fullständig förståelse eller kunskap för det meddelandet som skapades, kan detta vidare leda till att mottagare missförstår meddelandet. Om källan inte anses vara trovärdig kan meddelandet bedömas ovärt att ge uppmärksamhet åt. För att reducera ogiltig kodning av meddelandet kan exempelvis organisationerna utbilda sina

medarbetare så att det mest effektiva och förstående tillvägagångssättet försöks att användas (Fill & Turnbull 2016).

Att tolka och omvandla ett meddelande sker under en viss process. Denna processen kallas för avkodning och i denna processen är det mottagaren som spelar en betydande roll, detta eftersom mottagaren använder sitt eget tankesätt för att avkoda meddelandet. Ju mer mottagaren förstår av meddelandet desto bättre fungerar avkodningsprocessen, som i sin tur skall leda till att feedback ges. Feedback är nödvändig för en lyckad kommunikationsprocess där mottagare ger ett svar på meddelandet, feedbacken är också viktig för att undvika missförstånd och bekräftelse på att meddelandet blivit avkodat korrekt. (Fill & Turnbull 2016).

Det kan också finnas andra faktorer som påverkar kommunikation. Pardillo (2019) presenterar vilka hinder som kan uppstå i kommunikationsprocessen. Dessa hinder kan handla om personliga hinder för kommunikation och kan bestå av selektiv uppmärksamhet, brist på kunskap, brist på ordförråd samt brist på färdigheter i att lyssna.

Jansson (2009) klargör att för att kommunikation ska kunna ske på ett meningsfullt och korrekt sätt, så är språket en viktig faktor. Detta för att en individ ska känna sig mer trygg och förstådd om man delar samma slags kod eller språk. Skulle denna faktor inte vara tillräcklig kan även kroppsspråk användas för enklare förståelse.

Vidare presenteras även kommunikationshinder som kan uppstå när det gäller organisationer och detta är bland annat *organisations policy, organisatoriska regler och förordningar, komplexiteten i organisationsstrukturen* samt *organisations anläggningar* (Pardillo 2019).

*Organisations policy* supportar informationsflöde inom en organisation, både externt och internt. Om informationsflödet inte är väl stöttat av organisationens policy kan detta leda till att en organisation inte kommer att fungera tillräckligt bra (Pardillo 2019).

När det gäller *organisatoriska regler och förordningar* så handlar det om olika regler som påverkar en affärskommunikation. Det kan finnas regler som exempelvis kräver uppdateringar för att anpassa de till strategier som organisationer har. Detta kan betyda att dessa regler motsätter sig fri kommunikation, vilket kan leda till att kommunikation hindras (Pardillo 2019)

*Komplexiteten i organisationsstrukturen.* Det finns organisationer som har väldigt komplex struktur vilket kan skapa förseningar i informationsflödesprocessen. Detta i sin tur kan leda till att meddelandet som källan har skapats kommer fram till mottagaren förvrängt (Pardillo 2019).

Pardillo (2019) presenterar att *organisations anläggningar* innebär att en organisation kan ha tillgång till olika verktyg för möte som ett konferensrum, ett schema med olika förslag samt möjlighet att klaga eller yttra åsikter.

Pardillo (2019) förklarar att det finns olika principer för att nå en mer välfungerande och effektiv kommunikation. Då kommunikationen påverkas beroende på förmågan att framföra och formulera det tänkta meddelandet till mottagaren, på ett sådant sätt att mottagaren förstår avsikten och innebörden av meddelandet som sänds, så är det en stark förmåga att besitta. Följande så presenterar Pardillo (2019) en lista med faktorer som bidrar till en mer fungerande kommunikation, även kallat *Seven Cs*:

*Completeness (fullständighet)*: Ett välformulerat meddelande som är fullständigt utvecklat eller byggt ökar tilliten och förmågan att förstå meddelandet. Meddelandet bör täcka de eventuella frågor eller områden som är relevanta, och det skall hellre vara övertydligt än kort och ofullständigt.

*Conciseness (korthet)*: Meddelandet bör inte göras längre än vad det nödvändigtvis behövs. Onödiga ord och tillägg ökar risken för missförstånd och svårighet att förstå det formulerade meddelandet, kort och koncist är bäst för förståelse.

*Consideration (hänsyn)*: Vid formulering av ett meddelande så är det viktigt att man har mottagen i åtanke också, inte bara själva meddelandet. Om man försöker sätta sig in i mottagarens placering och situation, så kan man enklare förstå vad mottagaren kan ha för upplevelse och behov vid kommunikationstillfället.

*Concreteness (konkret)*: Meddelandet bör vara väl formulerat och enkelt att definiera. Meningar med slang, eller icke korrekt språk försvårar tolkningen.

*Clarity (klarhet)*: Då alla individer är olika och därmed kan tolka meddelanden annorlunda, är det bra att försöka behålla klarhet i ett meddelande. Exempelvis med användning av korta meningar, och välbekanta ord. En onödigt lång mening kan försvåra mottagarens avkodning av meddelandet.

*Courtesy (artighet)*: Det är viktigt att visa respekt för mottagaren, att formulera ett meddelande med viss attityd kan göra mottagaren obekvämt, undvik att uttrycka sig på sätt som kan såra eller irritera. Artighet kan även vara den gemensamma respekten att man svarar i god tid när någon tilltalar en, vare sig det är digitalt via exempelvis email eller vid fysisk kommunikation.

*Correctness (korrekthet)*: Att vara korrekt i sitt meddelande är något av det viktigaste faktorerna när det kommer till en välfungerande kommunikation. Välvårdat språk förmedlar meddelandet på ett bättre sätt. I email eller annan skriftlig kommunikation är det bra att undvika felstavningar, förkortningar och liknande.

Pardillo (2019) förklarar att dessa faktorer kan ses som mycket att tänka på, men är egentligen självklarheter som många undermedvetet använder sig av vid den dagliga kommunikationen, och vid förståelse över hur kommunikationen kan ske som bäst, och meddelanden formuleras som enklast, så minskar chansen för missförstånd och en icke korrekt avkodning.

### 2.3 Samarbete och relationer i affärlivet

När det gäller samarbete inom Business to Business relationer, så kan det handla om åtgärder som leder till att implementera gemensamma mål mellan aktörerna. Dessa åtgärder kan handla om att företag tillsammans löser tekniska problem, samarbetar kontinuerligt (Håkansson 1982, se Woo & Ennew 2005) samt har aktiviteter som leder till en hållbar relation (Cannon och Perreault, 1999, se Woo & Ennew 2005).

Gummesson (2002) listar flertalet olika byggstenar som bidrar till att bilda och bibehålla en stark relation och effektivt samarbete. Samarbete är något som finns och sker överallt, men särskilt i affärlivet. Vissa samarbeten är långvariga och andra samarbeten kan ske under en kortare period, ibland kopplat till en viss affär. Samarbetet kan vara av olika grad beroende på utgångspunkten hos de olika aktörerna, sker det inte mycket konkurrens och man har en hög grad av samarbete, är detta förutsättningar som kan bidra till ett mer långsiktigt samarbete mellan parterna. Finns det istället hög konkurrens så kan samarbetet sättas på prov, då är det viktigt att man arbetar för att förstärka samarbetet, så att konkurrensen inte knäcker det. Följande förklarar Gummesson (2002) att engagemang och beroende är faktorer som bidrar, det är viktigt att båda parterna är beroende av varandra så man faktiskt utför det som förväntas av en, och att man inte har brister i engagemang. Detta är ett sätt att vårda och stärka ett samarbete, för att således kunna arbeta effektivt tillsammans. En annan betydelsefull komponent för att ett samarbete skall fungera är förtroende, och att styrkan ofta ligger i ett gemensamt förtroende för varandra och att man kan lita på varandra. Vardagliga exempel kan vara att vissa kunder har förtroende till en specifik lokal butik, eller till en nära vän. När man kopplar förtroende till ett samarbete under affärsrelationer kan mycket stå på spel, och ett starkt förtroende för varandra bidrar med känslan av säkerhet. Långsiktighet är en faktor som kan definiera ett samarbete, då en relation som skett under en längre tid oftast blir effektivare för alla inblandade parter, och ingen relation skall försämrats eller avbrytas som följd av slarv, ointresse, eller att en av parterna tar den andre för givet. Det läggs stor vikt på fungerande kommunikation, och att det är en väsentlig del för att samarbetet skall flyta på utan onödiga missförstånd och problem. Därav är det viktigt att ständigt vårda relationen och ha en öppen och effektiv kommunikation, för att i sin tur ha ett välfungerande och effektivt samarbete, som gynnar de inblandade parterna (Gummesson, 2002).

### 2.4 Kommunikationens nivåer och strukturer

Jansson (2009) förklarar att kommunikation består av tre olika slags nivåer, dessa nivåerna är *tolkningsstrukturer*, *infrastrukturer* samt *maktstrukturer*. Stegvis beskrivs de olika nivåerna, och att tolkningsstrukturer kopplas till att kommunikationen mellan två individer måste präglas av en slags kod. Denna koden kan även kallas för språk och är viktigt för att kommunikation ska kunna ske på ett meningsfullt och korrekt sätt, följande till detta så kan en individ känna sig mer trygg och förstådd om man delar samma slags kod eller språk. Skulle detta inte vara tillräckligt kan även kroppsspråk användas för enklare förståelse. Jansson (2009) Upplyser vidare om nivån som kallas för infrastrukturer. Infrastrukturer kopplas till den teknik som man använder sig av inom



kommunikationen, även kallat för medier. Medier är ett väldigt brett begrepp och kan betyda många olika saker och finns i flera olika versioner. Det är tack vare medierna som olika sorters kommunikation har utvecklats genom tiden, det är exempelvis enklare att kommunicera mellan stora avstånd. Man kan även anse att den stora utvecklingen av medierna har bidragit till att vi är ständigt utsatta för väldigt mycket överskott av information, vilket i sin tur kan göra så att individer känner att de har brist på kontroll, då alla budskap som sänds till en inte är åtråvärda (Jansson, 2009). Maktstrukturer, som den sista nivån kallas, menar att de individer som kommunicerar ofta kan speglas till deras personliga position i samhället. Olika kulturer, tillgångar och sociala strukturer kan i sin tur påverka hur kommunikation kan gå till (Jansson 2009).

## **2.5 Inkubator**

Forskare A. Yusobova, P. Andreis & B. Clarysse definierar inkubator genom att följa olika nivåer när det vidare gäller den tekniska utvecklingen hos företag. Enligt dessa forskare kan företag som saknar en viss kunskap och erfarenhet inom ny teknik använda sig av en inkubator för att få stöttning med exempelvis ny teknik samt tillgång till webbsupport. Vidare när ett företag som arbetar med teknik når nästa nivå, det vill säga bli mer känd och etablerad på marknaden, då kan en inkubator supporta med coaching inom ekonomi, juridik samt marknadsföring (A. Yusobova, P. Andreis & B. Clarysse 2019).

L. Peters, M. Rice & M. Sundararajan (2004) presenterar i sin undersökning att det finns ett samband mellan inkubator och experter vilket är att man lär sig tillsammans. Detta i sin tur skapade idéer om att anpassa olika coachings program till företagets behov som skulle leda till att företaget blir ledande på marknaden. Det är även viktigt att tänka på att coaching ska anpassas efter en inkubators struktur och mål (L. Peters, M. Rice & M. Sundararajan 2004).

Galvao (2019) förklarar att inkubatorer är en stark tillgång samt viktiga för tillväxten av startupföretag. En inkubator kan erbjuda många olika fördelar som i sin tur kan bidra till framgång. Exempel är plats för arbete, så som kontor eller möteslokaler, servicetjänster, olika administrativa tjänster och sammankoppling av kontakter för framtida arbete (Hansen et al 2000, se Galvao m.fl., 2019). Det finns ett flertal författare som påvisat att de startupföretag som tagit hjälp av en inkubator, visar större framgång och genomsnittlig livslängd än de startupföretag som inte använde sig av en inkubator. I vanliga fall så bidrar en inkubator med mer än endast en fysisk plats för ett startupföretag att befinna sig, och arbeta på, samt värdefull information. En inkubator kan i många fall även bidra med ett utökat nätverk för ett startupföretag, detta kan utvecklas genom olika sorters event där entreprenörer och investerare befinner sig, och övrig kontaktknytning med tidigare samarbetspartners och kunder (Soetano & Jack 2013, se Galvao m.fl., 2019).

Enligt Hansen et al 2000, se Galvao m.fl., 2019 så är inkubatorer väsentliga för startupföretag i dess resa mot tillväxt och kreativitet tack vare de resurser och tillgångar en inkubator kan bidra med. Dessa resurser är annars svåra för ett startupföretag att förse

sig med, utan att behöva uppföra stora ekonomiska resurser och investeringar. En inkubator kan även, genom sitt kontaktnät, hjälpa startupföretag att skapa ett positivt rykte och igenkänning (Soetano & Jack 2013, se Galvao m.fl., 2019).

Galvao (2019) sammanfattar sin studie med att konstatera att inkubatorer kan vara extremt viktiga för startupföretag och dess framgång. Inkubatorer besitter oftast väldigt väsentliga och värdefulla resurser i form av kontor, möteslokaler, internet, kontakter samt lång erfarenhet av flertalet olika sorters verksamhetsområden, allt för att kunna stötta upp och coacha på det mest effektiva sättet (Galvao m.fl., 2019).

Enligt Bruneel (2011) så kan företagsinkubator delas upp i tre generationer. Den första generationen har funnits längst, i ungefär 40 år och kännetecknas genom att erbjuda hjälp för att planera för företag med fokus på fastigheter, så att både kontor och resten av företaget finns på samma plats (Adkins, 2002, Lalkaka i Bishop, 1996, se Enligt Bruneel m.fl. 2011). Vidare utvecklades även processer som ledde till stöd inom företaget, vilket i sin tur skapade en andra generation av företagsinkubatorer. Idag så finns det även en tredje generation som i sina processer fokuserar på ny teknik. Forskning visar även att startup kunder som deltar i den tredje generationens inkubator oftast är yngre kunder som ska starta företag, och därmed tar hjälp av en inkubator en kortare period, detta jämfört med de kunder som tar del av den första och andra generationen. Forskarna har även kommit fram till att kunderna som genomförde processer inom tredje generationens inkubatorer klassificeras som "motorer" när det gäller skapande av nya affärer. Jämfört med den tredje generationen, den första och andra generationens inkubator kännetecknas av mindre omsättning på grund av att de inte använder sig av alla aktiviteter som erbjuds (Bruneel m.fl. 2011).

## **2.6 Startup**

Ch. Cantu, S. Gioria & A. Tzannis (2018) förklarar att meningen med Startup är att bygga relationer som går över de begränsningar som företaget redan har. För att driva en startup behövs det medel och stöd. Startups måste utveckla relationer mellan olika parter som exempelvis entreprenörer, forskare samt experter som arbetar med marknadsföring. För att företag ska lyckas med utveckling är det viktigt att fokusera på varje steg inom startups processer vilket i sin tur skapar möjligheter till att företaget växer. Det är viktigt eftersom om företaget vill lyckas så måste varje fas genomföras kontinuerligt. Forskarna påpekar även att det är viktigt att från början ska startups företag försöka skapa goda kontakter med de företag som de möter i början av utvecklingsprocesser. Detta i sin tur kan leda till att företaget inte ska misslyckas. Det är viktigt att bygga starka relationer för att som nystartade företag ska överleva och lyckas på lång sikt (Ch. Cantu, S.Gioria & A. Tzannis 2018).

För att utvecklas på ett hållbart sätt, så behöver startupföretag använda sig av nätverk (Galvao m.fl., 2019). Nätverk kan definieras som formella eller informella. Det formella nätverket uppstår oftast när det gäller produktion, marknadsaktiviteter eller när företaget

etablerar sig inom en internationell marknad. Det informella nätverket är mycket vanligare eftersom det inte är nödvändig att följa de formella kraven, exempelvis skriftliga avtal. (Ibarra 1992, se Galvao m.fl., 2019). De flesta relationerna inom startup karaktäriseras som informella, och är enklare samt bekvämare att hantera. (Bollingtoft and Ulhoi (2005) and Lyons (2000), se Galvao m.fl., 2019)

En av egenskaperna som startupföretag behöver besitta är anpassningsbarhet och flexibilitet, vilket innebär att företaget utan större svårigheter skall kunna forma och ändra sina nätverk utifrån de krav och förändringar som kan ske (Durda and Krajcik, 2016, se Galvao m.fl., 2019). Med hjälp av dessa nätverk kan företaget framkalla nya strukturer kopplat till den tekniska relationen, vilket i sin tur leder till nya affärsmöjligheter (Moensted, 2010, se Galvao m.fl., 2019).

## **2.7 Startups kommunikationskanaler**

Galvao m.fl., (2019) presenterar att ett så kallat face-to-face möte inte är den populäraste kommunikationskanalen idag, det används endast när det är nödvändigt. Det upplevs att det är viktigt att det första mötet ska ske fysiskt, detta anses som viktigt eftersom det handlar om att skapa en relation. Därefter kan andra kommunikationskanaler användas beroende på vad som är lämpligast. (Galvao m.fl., 2019).

De vanligaste kommunikationskanalerna för de startupföretag som undersöktes var telefonsamtal, programmet Skype, kommunikation via email och chatt. Forskarna motiverar att enligt observationerna kan det konstateras att med hjälp av dagens teknik är det enkelt att ha en kontinuerlig och hållbar kontakt med sina samarbetspartner. Det är möjligt att hålla kontakten varje dag utan att behöva åka på ett fysiskt möte. Vidare påpekas det att beroende på hur viktig och brådskande saken är avgörs det vilken kommunikationskanal som ska tillämpas. Det mest brådskande fallen bör tas hand om direkt, exempelvis via ett telefonsamtal och det mindre brådskande via e-post. Undersökningen visar även att chatt anses som en bra och enkel kanal; många kan delta i konversationen på ett säkert sätt (Galvao m.fl., 2019).

## **2.8 Digital kommunikation**

Digitala verktyg anses som effektiva för ett företag eftersom användningen av dessa verktyg bedöms som okomplicerade, vilket i sin tur leder till en enklare kommunikation. Digitala verktyg påverkar även flexibilitet och anpassningsbarhet när det gäller själva arbetet, genom att använda sig av interna digitala kanaler (Lipiäinen m.fl., 2014).

Lipiäinen (2014) anser dock att det kan uppstå ett visst underskott av informationens klarhet. Grunden till detta påstående ligger i att medarbetarna har olika rutiner med digitala kommunikationskanaler. Forskaren påpekar även att det kan finnas svårigheter med att kontakta rätt person som kan besvara frågor vilket i sin tur leder till att svar kommer mycket senare än det förväntas. Den vanligaste situationen är att e-post används

i första hand men om det är viktigt att få ett snabbt svar används ofta telefonen som kommunikationskanal (Lipiäinen m.fl., 2014).

Hur kan digital kommunikation uppfattas? Enligt Lipiäinen (2014) så visar tidigare forskning att den digitala kommunikationen anses som formell eftersom den är inriktad på att utföra uppgifter. Observationerna visade även att den typ av kommunikation ledde till att det var svårt att bygga relationer inom företag. Däremot kommunicerar de flesta i dagens samhälle via email vilket anses som mindre formellt (Lipiäinen m.fl., 2014).

Det mest populära interna kommunikationskanalerna inom företag är bland annat intranätet och email. Intranätet är en kanal där det presenteras olika sorters information inom företag. Den utförda undersökningen visar att det inte alltid är helt enkelt att hitta information på intranätet för alla användare, men intranätet anses dock som positivt om den hålls uppdaterad och lättillgänglig. Email anses som ett positivt verktyg eftersom email är relativt enkelt att använda. Undersökningen visar även att denna kommunikationskanal är bra eftersom man inte behöver svara direkt, och att meddelandet kan sparas under en längre period. Nackdelen med email är att mottagare kan ha svårt att hantera alla meddelanden på en kort tid (Lipiäinen m.fl., 2014).

Aguiléra m.fl, 2016 undersökte att den tekniska utrustningen spelar en betydande roll i en digital kommunikation. Om en sådan utrustning saknas eller att information saknas om hur utrustningen ska användas kan detta leda till att mottagaren inte uppfattar all information som sändaren skickat. En annan faktor som påverkar den digitala kommunikationen negativt är att teknisk utrustning inte alltid levererar enligt de förväntningar som ställs på tekniken, exempelvis att videokonferensen har en dåligt kvalité, svårt att flera personer kan vara delaktiga, samt att problem med den tekniska utrustningen kan uppstå (Galliano and Roux 2008, se Aguiléra m.fl, 2016).

## **2.9 Face-to-face kommunikation**

Att kommunicera face-to-face menas att två eller flera personer kommunicerar med varandra där fysisk närvaro sker (Fill & Turnbull, 2016). Aguiléra m.fl, 2016 har analyserat flertalet olika studier, och förklarar att resultaten av dessa studier visar att den snabba utvecklingen av informationsteknik inte har kompenserat på det ständiga användandet av face-to-face kommunikation, och att denna typ av fysisk kommunikation är lika vanlig i privata sammanhang som i affärsrelaterade. Det finns flertalet anledningar till varför face-to-face kommunikation fortfarande är lika relevant som innan. Enligt Storper och Venables 2000, se Aguiléra m.fl., 2016 så är face-to-face kommunikation effektivt kopplat till flertalet faktorer, exempelvis så kan motivering för problemlösning vara högre vid användning av face-to-face kommunikation. Även djupare sociala relationer och förståelse för deltagande individer ökar, och man lär sig enklare samt stimuleras psykiskt. Boschma, 2005 se Aguiléra m.fl, 2016 tydliggör att användandet av face-to-face kommunikation kan minska fallen för eventuella missförstånd eller

oklarheter, som kan påverka det dagliga arbetet i en organisation, som möjligen kan resultera i att informationen inte är tillräcklig och felaktigt arbete utförs.

Aguiléra (2016) förklarar vidare att även användandet av face-to-face kommunikation har sitt pris, och ett övervägande om vad som är mest effektivt och bäst bör göras för varje enskild situation. Ibland kan olika sorters kommunikation via informationsteknik vara att föredra, då face-to-face kommunikation kan medföra kostnader i transport och tid. En kostnad i tid kan ses som värdefull, och ofta att man inte har tillräckligt av detta medel. Tidspress kan följande medföra stress, trötthet och därmed minskad produktivitet. Boschma, 2005 se Aguiléra 2016 menar att beroende på distans mellan de olika parterna, så kan ibland fördelarna med face-to-face kommunikation behöva bortses från, för att istället kommunicera mer tidseffektivt på distans, även fast det finns nackdelar med detta användandet också.

Lipiäinen m.fl., 2014 uttrycker att även fast den tekniska utvecklingen har försett oss med flertalet olika digitala alternativ för kommunikation såsom email och andra internetjänster, så fortsätter face-to-face kommunikation att vara mest fördelaktigt och omtyckt. Dock så är användandet av fysisk face-to-face kontakt inte alltid möjlig, särskilt inte i företag där man är etablerad på en internationell marknad, och därmed den geografiska distansen stor. För att möta detta problem, så kan man fortfarande använda sig av face-to-face kommunikation - dock inte alltid fysisk. Den nya teknologin tillåter oss att använda olika digitala kanaler där face-to-face kan etableras. Videosamtal och videokonferenser, där flertalet individer kan delta i ett möte även fast alla befinner sig på olika platser är ett kommunikationsmedel som numera används mer frekvent. Även fast kommunikation på distans är mer vanligt nu, via allt från email, telefonsamtal och videosamtal, så bör inte fysiska sammankomster, möten och event bortses från helt, då det bidrar med en god atmosfär och en mer personlig kontakt (Lipiäinen m.fl., 2014).

## **2.10 Business to Business affärsrelationer**

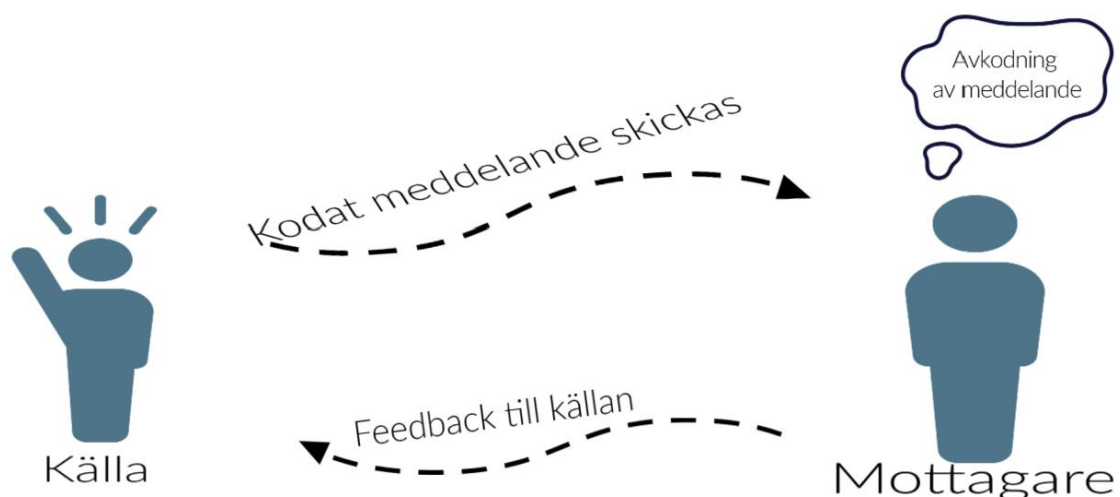
Ford et al. 2003 se Bagdonienie & Rasa 2009 menar på att många företag är beroende av goda relationer med flertalet olika samarbetspartners som kan kopplas till företaget, detta kan vara leverantörer, investerare eller företagskunder. Viktiga affärsrelationer kan innebära att företagen är beroende av varandra och skapar ett starkt band över tid, ofta ekonomiskt eller tekniskt. Tanken med att ha en affärsrelation är att båda parterna har gemensam vinning av denna relation, relationen och samarbetet kan exempelvis innebära lägre kostnad eller annat ökat värde för företagen. Bagdonienie & Rasa (2009) förklarar vidare att en stark affärsrelation ofta beror på hur länge samarbetet mellan parterna ägt rum. Ett långsiktigt samarbete som sträcker sig över flera år indikerar ofta på en bra relation, där förtroende skapas mellan parterna, och vid högt förtroende från båda håll, så kan affärsrelationen hålla väldigt länge. Att ha affärsrelationer som är starka och sträcker sig över en lång tid, kan klassas som en stor och viktig tillgång för många företag (Bagdonienie & Rasa 2009).

Enligt Galbreath 2002 se Bagdonienie & Rasa 2009 så är en nyckelfaktor för att tillhandahålla en god affärsrelation ett ständigt samarbete med användandet av digital kommunikation och integration, detta bygger ett ständigt socialt samspel och förståelse samtidigt som det minimerar transaktionskostnader då det sker på distans. Bagdonienie & Rasa (2009) menar på att kommunikation i all form är viktig, och att inget samarbete eller affärsrelation fungerar utan detta, samt att formen av kommunikation beror på vad som skall kommuniceras.

Tidigare forskning presenterar att både face-to-face och digital kommunikation är användbart, viktig och givande men i olika aspekter. Digitala kommunikationskanaler anses som positiva när det finns många inblandade affärspartners eftersom ett flertal personer kan medverka samtidigt, även fast de befinner sig på spridda platser, eller när det presenteras fakta eller siffror. Medan den fysiska kommunikationen är mycket mer uppskattad när direkt feedback inom en affär behövs, eller när avgörande eller viktiga beslut skall fattas (Murphya & Sashib 2018).

När det gäller Business to Business och affärsuppställningar så kan digital kommunikation anses som mer positiv. Detta eftersom sättet att tillhandahålla information presenteras som mer funktionell och effektiv. Face-to-face kommunikation i detta fall bedöms som mer kostnadskrävande, ofta på grund av transporttid, och är därför inte alltid det mest effektiva tillvägagångssättet (Murphya & Sashib 2018). Till skillnad från kommunikation face-to-face, så kräver digital kommunikation inte vägledning utan information är redan konkret och logisk (Joshi, 2009, se Murphya & Sashib 2018). En fördel med digital kommunikation är att mottagare kan återkomma till innehållet flera gånger och även jämföra informationen med andra källor. Enligt forskarna är sannolikheten att information via digital kommunikation är mer trovärdig än vid face-to-face kommunikation då digital information är mycket enklare att jämföra med andra källor (Jap, Robertson, & Hamilton, 2011, se Murphya & Sashib 2018).

## 2.11 Analysmodell



**Bild 1.** Den klassiska kommunikationsmodellens process (Författarnas egna).

Utifrån teori från Fill & Turnbull (2016) och Pardillo (2019) så uppfattar vi att den klassiska kommunikationsmodellen bygger på en källa och en mottagare, där meddelandet skickas från källan till mottagaren. Mottagaren avkodar meddelandet för att följande ge feedback till källan. Inom denna kommunikationsprocessen kan ett så kallat *brus* uppstå på olika sätt, vilket kan resultera i svårigheter att avkoda meddelandet och innebörden. Parterna kan kommunicera via exempelvis face-to-face kommunikation eller via digitala kommunikationskanaler, oberoende av vilket kommunikationssätt som används så bör man tänka på att uttrycka sig på ett förståeligt sätt så att mottagaren kan tolka meddelandet korrekt.

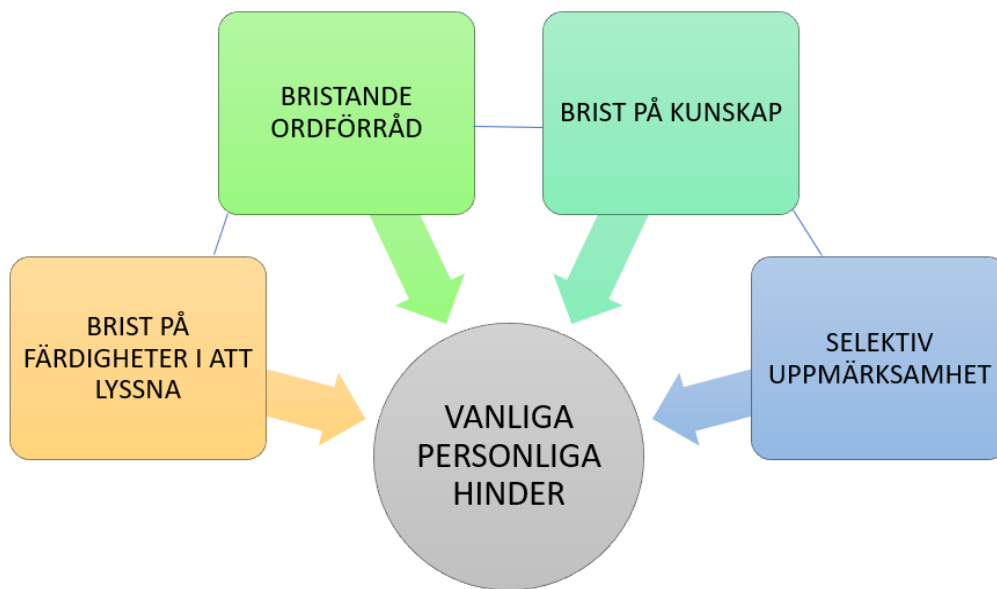


Bild 2. Vanliga personliga hinder (författarnas egna baserat på teori från Pardillo 2019).

Modellen ovan presenterar de faktorer som enligt Pardillo (2019) kan påverka kommunikationen. Dessa faktorer kallas för vanliga personliga hinder och kan påverka kommunikationen på ett negativt sätt. Vi tolkar faktorerna som att exempelvis *brist på färdigheter i att lyssna* kan handla om att mottagaren inte lyssnar noggrant när meddelandet framförs av sändaren, exempelvis vid koncentrationssvårigheter. *Bristande ordförråd* kan utspela sig om man exempelvis inte delar samma språk eller har olika modersmål. *Brist på kunskap* förstår vi som när mottagaren eventuellt inte förstår ämnet i fråga, och därmed inte förstår meddelandets helhet och innebörd. Den *selektiva uppmärksamheten* kan utspela sig om mottagaren kanske har ett bristande intresse för ämnet eller endast fokuserar på delar av meddelandet som verkar mer intressanta. Alla dessa faktorer kan därmed försvåra kommunikationsprocessen och förståelse för meddelandets innebörd.

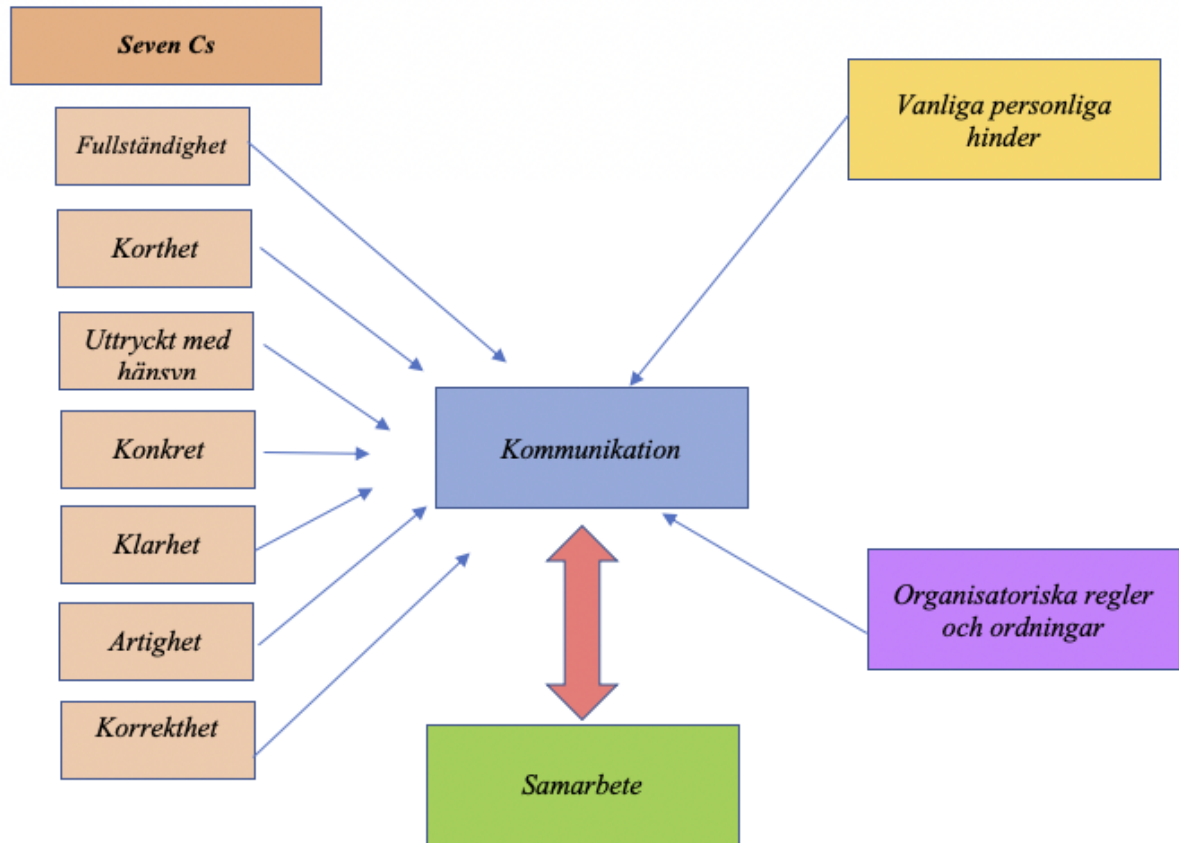
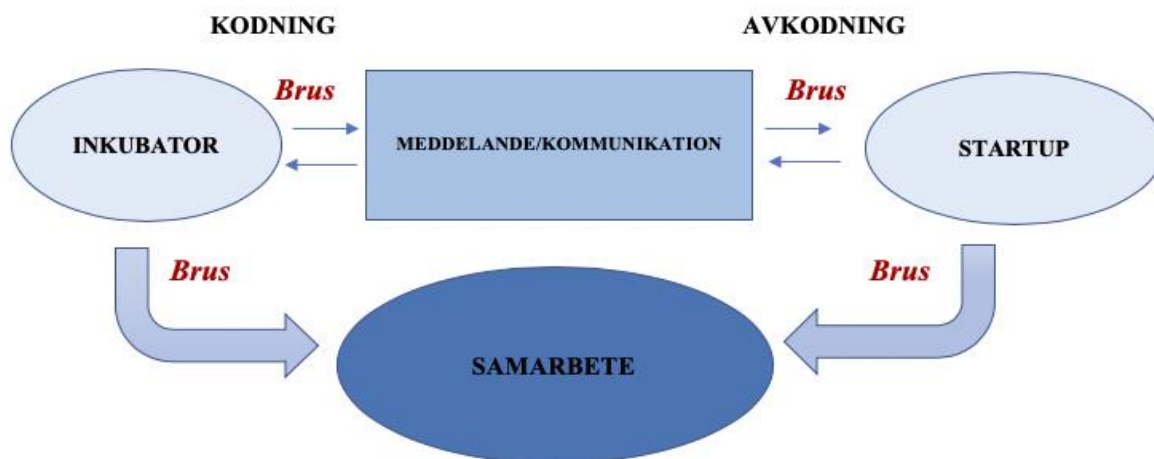


Bild 3. Faktorer som påverkar kommunikation (författarnas egna baserat på teori från Pardillo 2019)

Pardillo (2019) presenterar mycket värdefull teori om vad som kan påverka kommunikationen. Vad vi har förstått så kan kommunikationen påverka hur väl ett samarbete fungerar. Vi antar därmed att de olika personliga hinder, samt konstruktion av meddelande (Seven Cs) kan påverka kommunikation antingen i en positiv riktning eller i en negativ riktning, och i sin tur påverka samarbetet åt samma håll. Exempelvis om meddelandet i fråga inte uttrycks korrekt och fullständigt, så kan mottagaren misstolka innebörden och viktigt innehåll. Om detta sker, kan det kanske i sin tur påverka samarbetets väsentliga funktioner. På vänstersidan presenteras olika faktorer som kan bidra till ett mer välformulerat meddelande och en välfungerande kommunikation, som i sin tur kan bilda och bidra till ett effektivt samarbete. På höger sida presenteras både personliga och organisatoriska hinder som kan påverka kommunikationen, men de behöver inte bidra till en välfungerande kommunikation. Är faktorerna till vänster applicerade i kommunikationen, så kan hinder övervinnas.





**Bild 4.** Kommunikationsprocessen för inkubator och startupföretag (Författarnas egna).

Baserat på insamlad teori kopplat till kommunikation, startup samt inkubator så kan vi förstå att den klassiska kommunikationsmodellen inte kan appliceras till fullo vid studerandet av dessa aktörer. Kommunikationen mellan en inkubator och ett startupföretag grundar sig i att meddelanden skickas frekvent mellan aktörerna, med användandet av flertalet olika medier beroende på meddelandets form eller innebörd. Då meningen med ett samarbete mellan startup företag och inkubator är att bygga relationer, nätverk och övervinna de begränsningar som företaget har, samtidigt som det mest frekventa kommunikationsmedlet är digitala, så kräver detta ett ständigt samarbete och effektiv kommunikation för att lyckas uppnå de mål man har av inkubatorprocessen. Eftersom digital kommunikation ger större chans att klarheten av meddelandet kompliceras, så blir faktorn samarbete ännu viktigare i denna process. Samarbete kopplas starkt till en fungerande kommunikation, och att det är en väsentlig del för att samarbetet skall flyta på utan onödiga missförstånd och problem. Därav är det viktigt att ständigt vårda relationen och ha en öppen och effektiv kommunikation, för att i sin tur ha ett välfungerande och effektivt samarbete, som gynnar de inblandade parterna (Gummesson, 2002). Efter insamlandet av denna värdefulla teori, så vet vi nu vilka faktorer som behövs att undersökas i vår studie. Frågor om faktorerna digital kommunikation, face-to-face samt brus är exempel på vad som kommer att inkluderas i vår intervjuguide, för att således skapa den kunskap som kan besvara vårt syfte och forskningsfrågor.

## 3. Metod

*I detta metodkapitel framförs det tillvägagångssätt som använts för att verkställa denna studie, samt hur intervjuguiden framställts med hjälp av teori.*

### 3.1 Vetenskapligt synsätt

I detta arbete genomfördes en undersökning med fokus på kommunikation och Business to Business förhållanden mellan inkubatorn Innovatum Startup och deras startup kunder. Detta för att utveckla en förståelse kring de komplexa begrepp som inkubator, startup samt kommunikation med hjälp av vetenskapligt granskad teori, litteratur samt datainsamling i form av intervjuer. För att kunna studera kommunikation mellan företag så utvecklade vi först förståelse kring dessa områden. Efter insamling av teori, framställde vi modeller utifrån våra egna tolkningar. Dessa modeller hjälpte oss att förstå vilka faktorer som var viktigast för kommunikation och affärsrelationer. Enligt Dalen (2007) fokuserar kvalitativ forskning inte bara på själva kunskapen utan även hur människor uppfattar olika situationer och processer. Detta anses som viktigt eftersom människor upplever vissa processer olika kan detta leda till olika synsätt. Vi intervjuade Innovatum Startup och deras startupkunder som verkar inom olika branscher, vilket kan leda till att deras uppfattningar och upplevelser kan skilja sig åt.

Dalen (2007) förklarar vidare att hermeneutik kan definieras som en metod för kvalitativ undersökning, där fokus i en undersökning ska vara på hur man talar och förstår saker. Detta innebär att data som insamlas ska vidare placeras i ett visst sammanhang. Bryman och Bell (2017) menar att målet är att finna en innebörd i det man får fram av sin forskning. Man försöker alltså tolka sina resultat, men dock inte sträva efter att finna någon definitiv sanning, då detta inte är möjligt enligt den hermeneutiska teorin.

### 3.2 Undersökningsmetod

Under studiens genomförande fanns det goda möjligheter att studera hur forskare har tänkt under det senaste 20 åren. Tekniken går ständigt framåt och människor är mer och mer öppna för nya utvecklingsmöjligheter. Att hitta lik- och olikheter inom området vi studerat resulterade i många intressanta slutsatser.

Med hänsyn till undersökningen samt målet med denna studie, så var kvalitativ metod i form av intervjuer att föredra. Dalen (2015) förklarar att genom användning av kvalitativa metoder kan man använda sig av semistrukturerade intervjuer med förutbestämda frågor som erbjuder öppna svar. Vid tillämpandet av semistrukturerade intervjuer så kunde vi ställa eventuella följdfrågor, vilket bidrog till en djupare förståelse samt bredare insikt av ämnet i fråga, och information som var intressant för studien kunde flöda mer fritt, i jämförelse med frågor med slutna svar.

### **3.3 Undersökningsdesign - fallstudie**

Denna studie genomfördes med användandet av en fallstudie. Bryman och Bell (2013) definierar fallstudie som en undersökning med fokus på ett specifikt fall. Det vanligaste fall enligt forskarna är "en arbetsplats eller organisation" (Bryman och Bell 2013, s.85). De lyfter även upp att metoden som är mest relevant till denna typ av studie är en kvalitativ undersökning, vilket genomfördes i denna studie. Fallstudien fokuseras oftast på att lyfta fram det som är intressant och unikt i ett specifikt fall (Bryman och Bell 2013). I denna uppsatsen låg fokus på en specifik verksamhet, i detta fall Innovatum Startup och dess startup kunder. Genom en fallstudie fanns det möjligheter att fördjupa oss i och studera den välfungerande kommunikationen. Att genomföra studien med hjälp av semistrukturerade intervjuer i kombination med fallstudie, resulterade i en djupare förståelse kring kommunikation, detta från två olika perspektiv, både från Innovatum Startup's- och de startupföretag som tar hjälp av Innovatum Startup's inkubatorprocess. Vi valde att utföra fallstudien med endast ett fall, detta för att kunna få en så detaljerad information som möjligt som fortfarande var lättarbetad. En negativ aspekt med att endast ha ett fall, är att generalisering inte är lika möjligt i jämförelse med två eller flera fallstudier (Rienecker & Stray Jørgensen 2015). Alternativ till fallstudie med semistrukturerade intervjuer hade exempelvis kunnat vara observationer eller strukturerad intervju där följdfrågor inte får ställas. Dessa alternativ hade inte möjliggjort en djupare förståelse, då frågor och interaktion inte är möjligt, vilket var viktigt för denna studie.

### **3.4 Val av informanter**

Vårt val av informanter bestod av fyra respondenter, två från Innovatum Startup och två representanter från deras startupkunder, detta för att få synpunkter och tankar från olika personer som är på varsin sida av kommunikationen. De två respondenterna från Innovatum Startup arbetar som affärscoacher och hade därmed väsentlig information och upplevelser relaterade till ämnet vi studerat. Varje intervju utfördes individuellt, dvs. en student intervjuade en respondent och den andra studenten tog anteckningar.

### **3.5 Utformning av intervjuguide**

För att kunna genomföra denna studie så utformades två intervjuguides. Varje intervjuguide innehöll frågor som var anpassade beroende på om respondenten representerade Innovatum Startup eller startupföretag. Frågorna framställdes med hänsyn till våra forskningsfrågor, i kombination med insamlad teori för att besvara studiens syfte. Frågorna baserades på de faktorer som vi utifrån vår teori förstod var viktiga för välfungerande kommunikation, samt digital- och face-to face kommunikation. Exempelvis frågor om fördelar samt nackdelar med de olika kommunikationssätten, och hur brus kan påverka samt övervinnas. För att förenkla analysen av insamlade data, så delades intervjuguiden upp i två delar. Ena delen innehöll frågor om kommunikation, och den andra delen innehöll frågor om affärsrelationer.

### 3.6 Datainsamling

Vid utförandet av intervjuerna så hade vi ingen bestämd tidsgräns, detta för att respondenten i fråga skulle ha tillräckligt med tid för att svara, utan att känna någon slags tidspress. Dalen (2015) menar att avsaknandet av tidsgräns kan resultera i att respondenten bidrar med mer detaljerade och genomtänkta svar. Intervjuerna som ägde rum spelades in så att ingen värdefull information missades, följande så transkriberades innehållet, och efter studiens avslut så raderades inspelningarna i enlighet med konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Tanken var att intervjuerna skulle ske med endast en respondent åt gången, detta för att respondenten skulle kunna känna sig mer trygg och anonym. Bryman & Bell, (2013) menar att vid medverkan av ett flertal respondenter så kan eventuell bias uppstå, exempelvis att respondenten känner en press att framstå bättre än- eller framföra vissa svar bättre än vad som skulle framgått om respondenten medverkat själv, detta kallas för prestigebias. Att ta hänsyn till detta var viktigt, för att svaren skulle vara mer sanningsenliga

Intervjuerna ägde rum digitalt via videosamtal med hjälp av programmet *Zoom*. Därmed är intervjuerna utförda med en slags telefonintervju, men där intervjuaren och respondenten såg varandra. Bryman & Bell (2013) förklarar att det finns flertalet fördelar med användning av telefonintervju. Exempelvis så bidrar telefonintervju med hög effektivisering tack vare kompenserad resväg eller liknande, detta kan i sin tur resultera i att det är enklare att hitta villiga respondenter, då proceduren inte blir för lång eller krånglig. Då intervjuerna var en kombination av samtal fast med video, och därmed lite mer personliga då även visuell kontakt skedde, så fanns det även flertalet aspekter kopplat till detta tillvägagångssätt. Exempelvis så kunde vi registrera eventuella ansiktsuttryck eller reaktioner som respondenten angav, vilket i sin tur kunde kopplas med svaren på intervjufrågorna.

### 3.7 Källkritik

Vi har försäkrat oss om att vår teori är relevant till vår studie, genom användandet av ett kritiskt synsätt, vilket betyder att vi har analyserat följande punkter utifrån Rienecker & Stray Jørgensen, (2015):

- *Vilken auktoritet har författaren i ett specifikt område?*
- *Hur aktuell är källan?*
- *Hur står källan i relation till andra källor?*

### 3.8 Forskningsetiska principer

Innan insamling av data skedde i form av intervjuer, så tog vi hänsyn till fyra forskningsetiska principer som Bryman och Bell (2013) förklarar. Med detta menas att samtliga respondenter fick ta del av:

*Informationskravet:* Information angående syftet av studien i fråga.

*Samtyckeskravet:* Respondenterna medverkar endast i studien frivilligt, inget tvång eller plikt sker.

*Konfidentialitetskravet:* Respondent har fått till sig information om hur personuppgifter hanteras samt skyddas.

*Nyttjandekravet:* Respondent har informerats om att data som kommer att samlas in för studien, endast kommer användas för studien i fråga och inget annat.

Inför intervjuerna så informerades de berörda respondenterna om de olika kraven samt åtgärderna som togs hänsyn till. Respondenterna medverkade endast i studien frivilligt. I denna studien så nämns inga namn, då detta uttrycktes som en osäkerhet hos en av respondenterna. Det redogörs endast om respondenten var från Innovatum Startup eller ett startupföretag, samt position i företaget. Respondenterna benämndes med namnen "Respondent 1", "Respondent 2", "Respondent 3" samt "Respondent 4".

### 3.9 Studiens steg och tillvägagångssätt

Modellen nedan presenterar översiktligt de steg som har skett under uppsatsens gång. I början utfördes litteratursökning och urval av relevant teori till ämnet, samt datainsamling från både inkubatorn Innovatum Startup och dess startup kunder i form av intervjuer. Följande sammanställdes all intervjudata i relation till den insamlade teorin, slutligen så formulerades en slutsats.

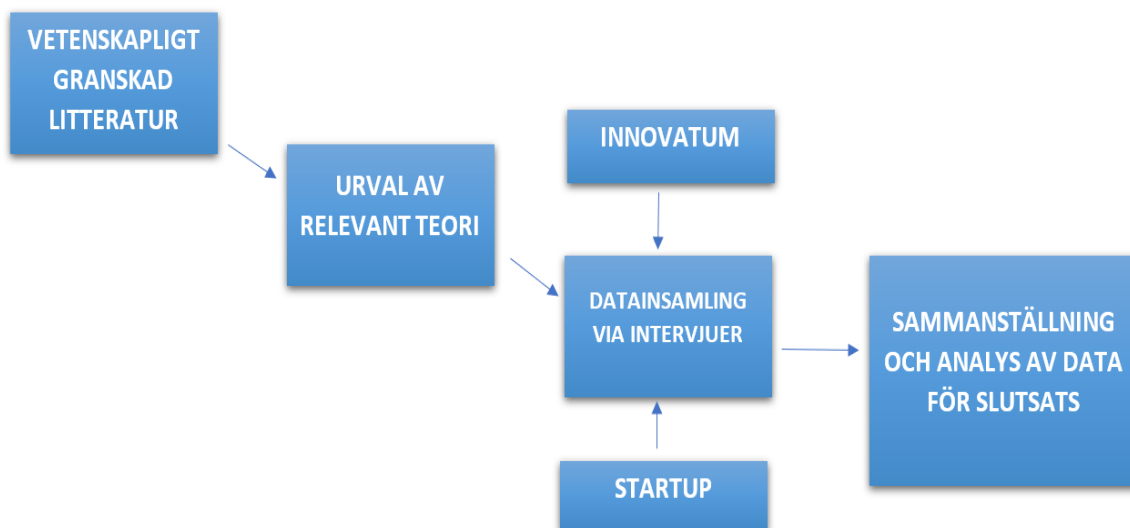


Bild 5. Studiens steg och tillvägagångssätt (författarnas egna).

### 3.10 Studiens tillförlitlighet och trovärdighet

Bryman och Bell (2013) beskriver tillförlitlighet i kontexten och hur trovärdig resultaten ska vara. Att resultaten är tillförlitliga betyder att undersökning genomfördes genom att följa principer som utfärdades för det vetenskapliga arbetet. Björklund och Paulsson (2016) förklarar att om man studerar ett fenomen med hjälp av ett flertal metoder kommer detta att höja tillförlitligheten. I detta arbete var det relevant att använda sig av olika

metoder för att samla in data. Detta utfördes genom att både anteckna och spela in intervjuer med både video och ljud.

När det gäller trovärdighet ska detta begrepp spegla frågan “Är materialet utan felaktigheter och förvrängningar” (Bryman & Bell 2013, s. 550). Vår ambition med studien var att den skulle vara så trovärdig som möjligt, det vill säga att få så lite felaktigheter och förvrängningar som möjligt. Detta kunde utföras genom att vara noggranna när intervjuerna och transkribering utfördes. Det var viktigt att anteckna så mycket som möjligt under intervjuerna samt undvika tekniska problem under inspelning av intervjuer. Det var också bra att vi båda deltog i intervjuerna för att undvika missförstånd och för att intressant information inte skulle gå förlorad, därmed kunde vi komplettera varandras kunskap.

## 4. Empiri

*I detta kapitel presenteras den data som insamlats under intervjuerna. Det utfördes fyra intervjuer där störst fokus ligger på kommunikation samt vissa områden som berör business to business relationer. Det intervjuades två affärsutvecklare från Innovatum Startup och två representanter från två olika startupföretag.*

*De respondenter som medverkade från Innovatum Startup kommer att benämnas med "Respondent 1" samt "Respondent 2". De respondenter som medverkade från startupföretag kommer att benämnas med "Respondent 3" samt "Respondent 4".*

### 4.1 Kommunikation

#### 4.1.1 Kommunikation från Innovatums perspektiv

*I detta avsnitt presenteras insamlad empiri utifrån Innovatums Startup anställdas perspektiv*

Respondenterna från Innovatum Startup har väldigt viktiga roller i startups processer och utveckling. Respondent 1 arbetar som affärsutvecklare och fokuserar i sin roll på att skapa initiativ och evenemang som hjälper startupföretag i samt coaching av startups. Den andra anställda som vi intervjuade, Respondent 2, har titeln affärsutvecklare där rollen innefattar bland annat att stötta och coacha Innovatums Startupföretag på flertalet olika sätt, arbetet innefattar även att affärsutveckla Innovatum Startups egna verksamhet, samt att utveckla själva inkubatorn på bästa sätt och att stötta teamet.

Båda respondenterna förklarade att det första mötet med startup kunder kan ske på olika sätt. Båda förklarade att man kan vända sig till Innovatum Startup via sociala medier, exempelvis via Facebook eller Instagram, eller besöka deras hemsida där man kan fylla i ett formulär där det finns möjlighet att ansöka och beskriva sina idéer, för att vidare bli kontaktad av Innovatum Startup. Respondent 2 förklarade även att Innovatum Startup anordnar event samt tävlingar, där man enklare kommer nära varandra och skapar kontakt direkt.

Syftet med kommunikationen mellan Innovatum Startup och dess startup kunder kan variera, beroende på kundens resa och vart i processen de befinner sig. I början så ligger fokus på att nå ut till de som eventuellt vill ha stöd i sin utveckling av affärsidé, denna kontakt sker mer öppet via exempelvis anordnade event eller kontakt via digital marknadsföring. Bolag kan följande ansöka om att få ta del av Innovatum Startup's inkubator, och när Innovatum Startup tagit sig an ett bolag så har kommunikationen som syfte att skapa en relation och ett förtroende, så att bolaget kan växa och utvecklas i rätt riktning, men även så att bolagets entreprenörer kan växa som individer under utvecklingens gång. Syftet med den initierande kommunikationen beskrivs som:

*“I början så vill vi nå ut till så många som möjligt som vill få stöd med att utveckla sin affärsidé. Och det är väldigt brett, det är egentligen att man arrangerar den marknadsföringen vi gör, genom event och social marknadsföring, och då är syftet att komma i kontakt med personer som är drivna och intresserade av entreprenörskap” - Respondent 2.*

Vidare förklaras det att när startupföretagen är färdiga med Innovatum Startup's processer så vill man gärna bibehålla en relation, då kontakten agerar som ett nätverk som kan agera stöd till befintliga bolag i framtiden.

Innovatum Startup kommunicerar med sina startup kunder på olika sätt. Kommunikationen sker genom både digitala kommunikationskanaler samt face-to-face möten. En av de vanligaste digitala kommunikationskanalerna är email, en kommunikationskanal som används mest *“rent informationsmässigt”* där mer allmän information skickas. Vidare presenterades också chattkanaler, som beskrivs som överlämningsbart då man kan följa utveckling och tidigare meddelanden på ett enkelt sätt, för en bättre överblick. Respondent 2 förklarade ett scenario om när man exempelvis är sjuk, eller vill introducera en annan affärsutvecklare för en startupkund, så kan man via denna chattkanalen lätt läsa och få en överblick över vad som har hänt tidigare under arbetets gång, och att denna överblick kan vara svår att få vid användandet av endast email. De andra digitala kommunikationskanalerna som nämns är en slags digital anslagstavla, detta beskrivs som ett slags projektplaneringsverktyg som anses som positivt när det kommer till att utforma uppgifter och även att hålla sig uppdaterad med företagets utveckling.

*“Vi använder även ett digitalt projektplaneringsverktyg, exempelvis programmet Trello - den digitala anslagstavlan är ett jättebra sätt att kommunicera och sätta upp uppgifter och hänga med på vad som händer i bolagets utveckling” - Respondent 1*

Vanliga telefonsamtal samt digitala möten nämns också som de mer vanliga digitala kommunikationskanaler, men att det även finns face-to-face möten samt workshops som sker hos Innovatum Startup. Respondent 1 påpekade även att nu, på grund av coronaviruset, är den digitala kommunikationen dominerande eftersom man inte har något annat val. Båda respondenterna förklarade även att eftersom Innovatum Startup hjälper startups i hela Västra Götalandsregionen och inte bara i Trollhättan, så kan kommunikationen variera på grund av det geografiska avståndet. En av respondenterna nämner också programmet slack, som är ett kommunikationsverktyg som används internt inom gruppen men också för att startupföretag ska kunna kommunicera med varandra. Via den vägen skickar de även ut nyhetsbrev, uppdateringar samt informerar människor om olika evenemang.

Båda respondenterna föredrar face-to-face som kommunikationssätt till största del. En av dem förklarade att det alltid är trevligt att kunna träffa människor, den andra förklarar att anledningen till att ett fysiskt möte föredras beror på att kunna enklare kan bygga ett



förtroende och en relation, vilket relaterar i hög grad till rollen som respondenten har på företaget. Båda respondenterna uttryckte att en relation byggs på bästa sätt när man ses fysiskt, då kan man läsa av kroppsspråk och känna av stämningen på ett annat sätt jämfört med ett digitalt möte, men att det inte alltid är möjligt att ses fysiskt, och då anses digitala möten som ett bra komplement.

*“För det viktiga är ändå kontinuiteten, att man ses och hörs med jämna mellanrum, och risken är ju att om man fokuserar på fysiska träffar hela tiden, så blir de ingen kontinuitet istället för man får aldrig till möten istället, och det blir att det drar ut på tiden. Och då blir det inte heller något bra förtroende, för då följer man ju inte med “. - Respondent 2.*

Vid diskussion om de olika kommunikationssätten, och dess fördelar samt nackdelar så är båda respondenterna eniga i att även fast face-to-face kommunikation har många fördelar, då de bygger förtroende, en relation och bidrar med enklare tolkning tack vare kroppsspråket, så finns det även nackdelar med detta kommunikationssätt. Båda respondenterna förklarade att ett fysiskt möte kräver mer tid, exempelvis om det är lång resväg, vilket i sin tur leder till att det krävs mer planering, därav är det större chans att det inte blir av.

*“Det är ju faktiskt lite svårt att få till möten, folk är ju ganska upptagna samt bor på olika platser, så det är inte lika lätt att få till fysiska möten. Det tar mer tid på ett sätt med fysiska möten, restid och eventuellt mer socialiserande tid, samtidigt som det kan vara en fördel i det, att man lär känna varandra bättre” - Respondent 2*

*“Problem kan vara att de inte kan ses utefter det man faktiskt planerat, och då blir det inställt istället. Det är mindre chans att du avbokar ett möte om det sker digitalt, för det som krävs av ett digitalt möte är att du hittar en lugn plats att sitta på för att sen kommunicera digitalt, det är helt enkelt mer effektivt” - Respondent 1*

Följande så diskuteras den digitala kommunikationen, och dess fördelar samt nackdelar. Att organisera ett digitalt möte är mycket enklare jämfört med ett fysiskt möte, människor är mer tillgängliga digitalt. Digital kommunikation anses som mer flexibel och effektiv i tid. Den ena respondenten uttryckte att den digitala kommunikationen är så pass utvecklad idag att den är enkel att hantera, och man kan göra så mycket mer än vad man kunde för några år sedan. Som nackdelar nämnde respondenterna att även fast digital kommunikation har många positiva aspekter, det inte är samma sak som ett fysiskt möte, och det kommer nog aldrig att ge samma personliga kontakt och relationsuppbyggnad som det fysiska mötet. Det förklaras även:

*“...att det kan vara svårt att känna av rummet, svårt att nå igenom, svårt med respons, du skickar en signal utåt men du vet inte riktigt hur den tas emot”. - Respondent 2*

Vid frågan vad som kan gå fel i kommunikationsprocessen så svarade respondenterna att det kan vara problem med bland annat anslutning och missförstånd. Ett exempel ges att vid användandet av digitala möten via video, där en presentation visas, så kan deltagarna stänga av sin kamera, vilket resulterar i att man inte kan se deltagarnas ansiktsuttryck, man vet inte om deltagarna håller med eller inte. Det förklaras att vissa tekniska problem kan uppstå, exempelvis dålig internetuppkoppling, eller att deltagare är passiva, och att en slags moderator hade behövts för att leda mötet i rätt riktning.

Vid diskussion om eventuella fel som kan uppstå vid fysisk kommunikation, nämns ännu en gång att det är svårt att fysiska möten faktiskt blir av.

*“Felet är att det inte blir av helt enkelt, de skjuts upp, det blir för hög tröskel för att det skall bli av och då blir det ingenting istället. Man kanske inte är så bra på att ersätta detta fysiska med digitalt. Det kommer bli ett resultat i dessa tider, att man kommer bli mycket bättre på att kommunicera digitalt - för det funkar ändå, jag tror det kommer vara mycket mer digitalt framöver, efter Corona”. - Respondent 2.*

Respondenterna blev frågade om när dem anser att det är mer lämpligt att använda sig av digital kommunikation och då förklarades det att mottagaren alltid kan komma tillbaka till tidigare meddelanden, samt välja när det behövs att ta del av den. Det motiveras även att nu, när det är Corona Pandemi, så är det nödvändigt att hålla avstånd, vilket tvingar oss att få den digitala kommunikationen att fungera på bästa sätt.

De fysiska mötena förklaras fortfarande som nödvändiga även fast de inte sker så ofta, och att när Innovatum Startup tar sig an ett nytt startupföretag så introduceras de alltid för Innovatum Startup's lokaler och team via fysiskt möte. Följande så förklaras det att varje nytt företag som Innovatum Startup skall coacha, så upprättas en målsättning för sex månader framåt. Detta är viktiga möten där mycket information tas upp, och att man behöver “bolla” tankar och idéer mellan varandra, det uttrycks att:

*“...det mötet vill man ha fysiskt, det vill man inte utföra digitalt, det passar inte bäst med digitalt, man ska lära känna varandra och man ska ha mycket interaktion. Sen kanske inte uppföljande möten behöver vara fysiska, utan de kanske blir mer så att man jobbar och följer upp med målsättningen, och då lämpar det sig bättre med digital uppföljning”*  
- Respondent 2

Vidare förklarar samma respondent att fysiska möte anses som viktiga när det kommer till rollen som coach. Respondenten ansåg att det är viktigt att både coach och parten som tar del av coachning kan ses när det behövs, och ha mer generell uppföljning digitalt. Det uttrycks att denna kombinationen med initialt fysiskt möte enklare bildar en relation med den andra parten, och den digitala uppföljningen bibehåller denna relationen på ett effektivt sätt.

Vid frågan om faktorer som anses bidra till en välfungerande kommunikation, presenterades det att det är viktigt att parterna ska vara överens. Ett negativt exempel som ena respondenten nämnde är att en person kan starta en "Slack" (som är en digital kommunikationskanal där parterna kan skapa chattkanaler och kommunicera med varandra) där presenterades inte de andra parter som tog del av en konversation, och då kunde dessa parterna välja att kommunicera via email istället. Respondent ansåg därför att parterna som kommunicerar med varandra måste ha ett plan som "är grunden till en bra kommunikation". Så att båda parterna är överens om vilket sätt de föredrar att kommunicera via, och att båda parterna har den kunskap som krävs för att hantera det kommunikationsverktyg som skall användas, allt för att kommunikationen ska kunna flyta på effektivt.

Respondent 1 motiverade att det är viktigt att hitta den enklaste vägen och metoden för att kunna kommunicera med startups. Han förklarar att han kommunicerade med vissa människor via email trots att man skulle kunna kommunicera via slack med dessa personer, men ibland föredrar vissa att använda sig av email ändå. Därför ansåg respondenten att det är viktigt att hitta en gemensam nivå mellan parterna i kommunikationsprocessen för effektivt samarbete och välfungerande kommunikation.

*"Jag kommunicerar ibland med folk via email även fast vi har tillgång till Slack, för att det kan föredras. Jag skulle säga att man behöver finna en gemensam grund i kommunikationen mellan parterna, det är en stor faktor, man behöver vara överens om hur man ska kommunicera" - Respondent 1.*

Respondenterna blev frågade vilka personliga hinder som kan upplevas, som i sin tur kan störa kommunikationsflödet och på vilket sätt. Respondent 2 förklarar att personliga hinder uppstår ofta naturligt i en kommunikationsprocess:

*"Selektiv uppmärksamhet kan uppstå plötsligt exempelvis när man sitter på ett möte och pratar om olika bolag; är de ett bolag med ett område som jag intresserar mig av, säg att det skulle vara foodtech eller nåt sådant, då blir jag lite mer på tårna och lyssnar, det blir selektivt lyssnande vilket jag tror inte går att komma ifrån. Men man kan använda det som något positivt, om man kan identifiera det hos mottagaren och istället ser om man kan dra fördel av detta selektiva, att försöka förmedla budskapet på ett sätt som man vet att denna lyssnaren går igång på". - Respondent 2.*

Respondent 1 talar engelska flytande, men kan även tala svenska. Dock så känner sig respondenten mer bekväm i att uttrycka sig på engelska. Följande förklarades det att ibland kunde det upplevas att detta är en typ av språkhinder, som kan störa kommunikationen. Det förklarades att genom att använda sig av det engelska språket istället för svenska, kunde personen bättre uttrycka sig själv. Respondenten presenterade vidare att på grund av den bristande kunskapen i svenska, så kan uttalanden och meningar ibland ses som svårtolkade eller icke-korrekta, därav sker respondentens kommunikation

mestadels på engelska, men att detta kan vara ett problem för mottagaren som har svenska som modersmål, och inte är lika bekväm i det engelska språket.

Vidare lyfte respondenten fram att det kan finnas en brist på ordförråd, det vill säga att i situationer där konversationerna sker på svenska så behövde respondenten lyssna väldigt noga och vara mer uppmärksam på vad andra människor sa, för att försöka tolka detta så korrekt som möjligt. Följande så ger respondenten ett exempel att när selektiv uppmärksamhet kan råda, så används mycket bilder vid exempelvis en presentation, då det upplevs att mottagarna blir mer tvingade till att lyssna aktivt när det inte finns någon text att läsa.

*“För mig så finns det språkbarriärer mellan engelskan och svenskan. Ja, jag kan ju tala svenska, men det hade varit som att prata med ens lillasyster eller lillebror, ordförrådet brister och konversationen blir påverkad” - Respondent 1.*

Innovatum Starup använder sig även av olika regler och ordningar inom organisationen som kan påverka hur de kommunicerar. Dessa regler och ordningar är enligt respondenten inte formellt skrivna, men man har oftast en förståelse om de, exempelvis:

*“Jag skulle inte påstå att det är skrivna regler, men det finns en förståelse, exempelvis om du skulle vilja posta något på våra sociala medier, så måste det gå genom vår chef för kommunikation. Sen så finns det procedurer för hur vi kommunicerar med någon som precis tagit kontakt med oss, då måste vi besvara dem, men beroende på vad som efterfrågas av dem så kan svaret variera, det finns ingen mall för detta, men en slags förståelse från instruktioner” - Respondent 1*

Det finns även en typ av hierarki som är *outtalad*. Respondenten förklarar att inom en organisation kan hierarki påverka kommunikationsprocessen, det vill säga med vem man kommunicerar till och på vilket sätt kommunikationen sker.

*“Jag vet inte vad man ska ta för exempel men, de kanske inte är så att jag går ut å bjuder in teamet till månadsmöte, utan de e ju vår verksamhetsledare som gör det, och skulle jag göra det så blir det lite konstigt, för de e inte min roll att göra det. Det påverkar hur man kommunicerar, hierarkin, jag kanske inte driver på de största partnerskapen för Innovatum, de är mer VD/verksamhetens roll att axla det, att sätta strategiska samarbeten med andra aktörer. Jag kanske kan initiera och säga att “detta är en möjlig väg och jag har några kontakter här” men någonstans vill jag involvera någon typ av person som har ett beslutsfattande kring de här frågorna. De handlar ju om att jag vill skapa en slags förändring då, som kommuniceras och tas om hand till på rätt sätt för att utveckla verksamheten” - Respondent 2.*

När frågan ställdes angående vilka faktorer som ansågs vara viktigast för ett välformulerat meddelande, så var faktorerna klarhet, korthet och korrekthet det dominerande svaren från båda respondenterna. Ena respondenten ansåg att meddelanden idag oftast föredras

kortare, då tiden anses som värdefull och kommunikationen skall ske snabbt. Personligen så tyckte respondenten mer om beskrivande meddelanden så man verkligen förstår innebörden, men att många vill ha det tvärtom, kort och koncist. Den andra respondenten betonade att klarhet och korrekthet är viktigt, för att effektivt försöka undvika misstolkningar eller missförstånd.

*“Jag är nog lite old school där, jag tycker om när man beskriver mycket så man verkligen förstår, jag vill hellre beskriva lite för mycket, men jag har märkt i kommunikation att många är tvärtom. För att verkligen nå fram och försöka korta ner och vara koncis, korthet och tydlighet, klarhet - det är nyckeln för att nå fram i bruset av all kommunikation” - Respondent 2*

#### **4.1.2 Kommunikation från startupföretagens perspektiv**

*I detta avsnitt presenteras insamlad empiri utifrån perspektiven av startupföretagen.*

I detta kapitel består intervjuerna av två respondenter från två olika startupföretag. Respondent 3 är VD för företaget *Fly Pulse* och Respondent 4 beskriver sin roll på företaget *VSA Innovation* som företagets grundare samt VD. Respondenterna blev frågade om under hur lång period deras företag tagit hjälp av Innovatum Startup. Respondent 3 förklarade att samarbetet påbörjades år 2016 då företaget startade sin verksamhet, och att samarbetet har fortlöppt ända fram tills nu. Verksamheten startades från början av respondenten och ytterligare en medarbetare, så båda parterna tog del av Innovatum Startups inkubator:

*“När vi startade så var vi två personer som startade bolaget, och det gjorde vi tillsammans då så var vi på ett möte och träffade två coacher där på inkubatorn. Sen så slutade min kompanjon då så att jag drev bolaget själv då i ett år ungefär, och sen har jag en anställd som numera är delägare också. Och vi sitter ju på inkubatorns kontor på Innovatum, så vi har haft väldigt nära kontakt med inkubatorn under hela processen kan man säga.” - Respondent 3*

Respondent 4 förklarar att samarbetet påbörjades under sommaren förra året samt att företaget har startat sin verksamhet detta året. När det gäller den första kontakten mellan startupföretag och Innovatum Startup så skedde det på olika sätt. Den ena respondenten berättade att det var Innovatum Startup som kontaktade *Fly Pulse* via email. Detta eftersom Innovatum Startup såg en tidningsartikel om företaget och undrade om de behövde hjälp med att utveckla deras affärsidé och starta ett bolag. Feedback från företagssidan skedde via telefonsamtal. Vidare träffade företaget Innovatum Startup fysiskt för att gå igenom information och gemensamt komma överens om en målbild. Den andra respondenten förklarade att den första kontakten hade skett i maj förra året under ett evenemang, där fanns representanter från Innovatum Startup's som presenterade verksamheten. Vidare skickade VSM Innovations VD ett email till Innovatum Startup,

vilket ledde till det första mötet där företaget frågade om möjligheten om att delta i en inkubatorprocess som startupföretag.

Båda respondenterna upplevde att samarbetet med Innovatum Startup var mycket positivt. Den ena respondenten betonade att företaget tog stor nytta av samarbetet, medan den andra förklarar att Innovatum Startup erbjuder många evenemang och att det var svårt att ta del av alla dessa aktiviteter, men att själva coachingen och kommunikationen däremellan fungerade väl.

*“Jag tyckte det har varit i princip bara positivt, vi har fått väldigt stor nytta av att sitta där och fått mycket hjälp av dem, så det har varit avgörande för att företaget skall finnas.” - Respondent 3*

Vid frågan om syftet med kommunikationen mellan företaget och Innovatum Startup så förklarade den ena respondenten att denna kommunikation öppnade möjligheten för att företaget skulle gå vidare med sina processer, vilket i sin tur ledde till en bildning av företaget:

*“Om du tänker från början så, de va ju nästan komiskt för de var dem som hörde av sig till oss först, och tyckte att detta verkar som en bra ide, kan ni inte komma hit och starta ett bolag? Och vi hade väl haft lite de tankarna och så, för vi hade gjort ett projekt. Vi gör ju automatiserade drönare, och vårt första projekt som vi gjorde innan vi startade bolaget var tillsammans med Karolinska institutet där vi tittade på att transportera ut hjärtstartare med drönare, och det hamnade i tidningen, och då hörde dem av sig från Innovatum och undrade om vi hade ett bolag eller om de skulle hjälpa oss, och det blev lite sparken i baken som vi behövde, så man gick vidare och tog tag i hela processen, så det var avgörande av bildandet av bolaget kan man säga.” - Respondent 3*

Den andra respondenten beskrev syftet med kommunikationen som en “acceleration”, vilket menas att företaget hade behov av att växa. Vidare förklarades det att om man arbetar ensam, utan hjälp av experter, går det lite långsammare samt att samarbetet med Innovatum Startup ansågs som värdefullt på grund av att Innovatum Startup erbjuder tillgång till värdefulla resurser, kontakter, coaching samt ekonomiskt stöd.

Båda företagen kommunicerade med Innovatum Startup på olika sätt, det vill säga digital kommunikation samt fysiska möten.

*“Det var väl initialt digital kommunikation, fick ett email efter att vi va med i någon tidning där, och sen var det ganska snart efter det ett face to face möte så man fick träffa ett par utav coacherna på inkubatorn och de presenterade vad dem hade för tjänster och vad dem kunde hjälpa till med.” - Respondent 3*

*“Nu är det mestadels digitalt men vi brukade åka dit för att ha face-to-face möten. Annars kontaktar vi varandra via e-post, några telefonsamtal och slack” - Respondent 4*

Frekvensen av möten beskrevs som att det sker med jämna mellanrum, då förklarade den ena respondenten att efter det första inledande mötet, så planerades uppföljande möten varannan vecka. Vidare när företaget hade kommit in i inkubatorprocessen så fick de även tillgång till kontor på plats hos Innovatum Startup, där arbetade de nästan varje dag, vilket resulterade i att man hade en daglig kontakt, kombinerat med det officiella avstämningarna med några veckors mellanrum. Det förklarades följande att på grund av detta, så har det alltid funnits en tät kommunikation mellan parterna, vilket ansågs som mycket positivt. Den andra respondenten förklarade att kommunikation sker relativt ofta, ungefär varje vecka, varav coaching sker en till två gånger per månad och resterande kontakt gäller administrativa ärenden, denna kontinuerliga kontakt upplevs som positiv.

De digitala kanaler som respondenterna använde för att kommunicera med Innovatum Startup var email, programmet Slack, Microsoft Teams samt ett digitalt planeringsverktyg som heter Trello.

*“Vi mejlade ofta om det var något sådant där man vill ha reda på med en gång, eller så har vi som chatt - slack, den använder vi för kortare kommunikation, så att det är nog egentligen de två kanalerna inom digital kommunikation.” - Respondent 3*

Det frågades om för- respektive nackdelar med face-to-face kommunikation. Båda respondenterna föredrar face-to-face samtal, då detta skapar en bättre personlig kontakt, kroppsspråk kan läsas av, man lär känna varandra, och det är enklare att kommunicera på ett korrekt sätt. Befinner sig parterna på samma plats så anses fysisk kommunikationssätt vara enklare att använda sig av.

*“Jag är väl en sån som föredrar att gå å prata med någon istället. Ska man emaila eller skriva eller visst, om man inte är på plats så är det klart att det är smidigt med email och slack kanaler och sådana saker till hands men, annars så tycker jag att det är smidigt att få en tankepaus och gå upp och ställa sig och prata face to face med någon, det föredrar jag” - Respondent 3*

*“Face-to-face kommunikation är alltid bra, tycker jag, jag tror att man kan förstå varandra bättre när man kommunicerar fysiskt. ” - Respondent 4*

Som nackdel anser den ena respondent att man i efterhand kanske tänker på vad man skulle sagt, något man kanske glömde just då, eller att man kanske omedvetet formulerat sig fel. Vidare förklarar respondenten att man ibland måste sitta ner och tänka efter exakt vad det är man vill säga, det kan man inte göra lika enkelt vid face-to-face möten, därav kan viss information missas. Även situationer där information som ska levereras redan finns i digital form, exempelvis en fil eller dokument, så anses det enklare att skicka ett email med bilaga istället för att försöka förmedla det vid ett fysiskt möte. Den andra respondenten förklarade att face-to-face kommunikation ofta kräver mer tid, exempelvis i resväg, därav påverkar det tidseffektiviteten.

Respondenterna var i stor grad överens om samtliga för- och nackdelar med digital kommunikation. Som fördel påpekades situationer där exakta siffror ska förmedlas, som är svåra att komma ihåg under ett möte, samt att mottagaren kan gå tillbaka till dokumentet om informationen glömts av. Digital kommunikation ansågs även som tidseffektiv, enkel att administrera och planera.

*“Fördelar är just om man har exakta siffror man ska ha med eller så, som man inte kommer ihåg när man sitter i möte, eller inte hinner kolla upp eller nåt sådant. Det har ju ständigt varit en del av processen att man ska rapportera, eller inkubatorn ska rapportera ekonomi och sådana siffror för oss, det är knappt så man kommer ihåg dem när man väl kollar upp det, så det är bra.” - Respondent 3*

Som nackdelar presenterades det att digital kommunikation ibland kan ta längre tid än face-to-face kommunikation. Vidare förklarar den ena respondenten att en snabb dialog kan lösas enkelt med ett telefonsamtal, istället för att boka in ett fysiskt möte, men ett fysiskt möte är att föredra om den andra personen finns nära. Här passar inte email in för en snabb dialog, då det blir fördröjning av att vänta på den andra partens svar.

*“Sen tycker jag att digital kommunikation kan bli att den blir utdragen i tid, så därför så tänker jag att antingen då att man tar det face to face eller att man ringer och snackar med dem om man behöver ha en snabb dialog, om man ska reda ut något - de kan ta 2–3 minuter istället för någonting som tar en hel eftermiddags emailande fram och tillbaka...” - Respondent 3*

*“Nackdelar är att ibland kan signalen vara väldigt dålig och att det kan saknas personlig interaktion, då man bara tittar på en skärm” - Respondent 4*

Samtliga respondenter fick frågan om vilket kommunikationssätt som föredras. Den ena respondenten klargjorde att det är betydande att använda rätt sorts kommunikationskanal beroende på vad som ska kommuniceras. Både face-to-face samt digital kommunikation har sina för- och nackdelar. Exempelvis om man behöver förklara något så anser respondenten att det är mer effektivt att ringa istället för att skriva flera email, vilket är mycket tidskrävande. Men även att ibland passar email bättre än ett telefonsamtal eller ett fysiskt möte, exemplet om siffror tas upp igen, och att det är en situation som email passar bäst för.

Den andra respondenten föredrar face-to-face möten när det väl är möjligt och man är nära varandra geografiskt, samt när viktig information ska presenteras och diskuteras. Men att den digitala kommunikationen anses som positiv många gånger då det är tidseffektivt, allt beror på vad som ska kommuniceras mellan parterna.



När frågan ställdes *“Vad kan gå fel i dessa kommunikationsprocesser?”* så svarade den ena respondenten att det kan hända att skriven text misstolkas, det kan vara svårt att förstå vad källan menade i meddelandet:

*“Det har vi ju dessvärre lite exempel på. Det är lättare att missförstå skriven text, man ser inte riktigt vad menade jag egentligen utan skriver man ihop någonting snabbt på ett email så, stavfel eller sådana saker, att det inte, allting som jag menade är uppenbart för den som tar del av det. Så där har vi väl haft en del erfarenheter av att reda ut sådant” - Respondent 3*

Den andra respondenten förklarade att digitala störningar kan uppstå lätt, vilket resulterar i att man inte kan få samma förståelse som vid ett fysiskt möte. Följande så uttrycker respondenten att en nackdel med face-to-face kommunikation är att det kan kräva mer energi av en, då det ofta kräver mer restid, även bränslekostnader är ett faktum.

*“Vid digital kommunikation så är man beroende av programvaran, det uppstår ofta lag som störning. Vid ett digitalt möte så kan det vara många som pratar samtidigt, vilket gör att man inte uppfattar meddelandet” - Respondent 4*

Respondenterna beskriver också i vilka sammanhang som det är mer lämpligt att använda sig av digital kommunikation. Digital kommunikation anses vara lämplig när det kommer till situationer där ett missförstånd med samarbetspartner kan uppstå och då det kan vara relevant att kunna återkomma till ett meddelande med ett visst datum för att se vad som skrevs:

*“Det har väl också varit i lägen där vi hade ett missförstånd med samarbetspartner, och då var det ju när det är viktigt att vara tydliga och att det ska vara dokumenterat vad som har sagts, så man inte menar “ah men ni sa detta” utan man kan faktiskt peka på att - vi har faktiskt emailat detta, detta datumet med den och den informationen. Så när man behöver spårbarhet på vad som har kommenterats, så där är ju typiskt kanske bra att följa upp med telefonsamtal, om det är nåt sånt där med bekräftande av ett email där man sammanfattar - det här har vi kommit överens om. Om man gör en affär så är det bra att kunna följa upp det, att du har skickat ett ordererkännande på offerten. Så att ha spårbarhet i den typen av kommunikation, så är digitalt bra.” - Respondent 3*

Den andra respondenten ansåg att den digitala kommunikationen är mer lämplig att använda vid exempelvis internationella möten eller så som situationen ser ut nu med coronavirus, så är man beroende av en fungerande digital kommunikation. Det är även bra att använda sig av digital kommunikation när man endast ska ha korta uppföljningar.

Face-to-face kommunikation kan också vara mer lämpligt i vissa situationer. Respondenterna förklarar när det är lämpligt att använda sig av den typen av kommunikation, där den ena respondenten förklarar att möten med kunder bör ske fysiskt, eftersom det förväntas att kunden ska få ett bra intryck och därmed återkomma. Det är

även relevant att använda sig av face-to-face möten i situationer där informationsutbyte sker och en dialog förs med frågor som behöver besvaras på plats. Den andra respondenten uttrycker att face-to-face möten används bäst när man ska förmedla viktig information eller hålla en viktig presentation, detta bidrar även till att man lär känna varandra bättre.

*“Det skulle jag nog säga kanske i exempelvis sälj-skeden, ett sådant typ av möte med en kund eller när det är med av dialog typen av informationsutbyte som behövs. Man förväntar sig att det kanske kommer lite tillbaka, eller man förväntar sig frågor på något som man skall informera om, då är face to face ett betydligt snabbare och effektivare sätt tycker jag” - Respondent 3*

Vid frågan om vilka faktorer som anses bidra till en välfungerande kommunikation så nämnde den ena respondenten att man behöver en förståelse för varandra och en öppen diskussion så att missförstånd och problem inte leder till konflikt. Den andra respondenten påpekade att förståelse för varandra är viktigt samt att man förstår de olika mediernas funktioner, så man använder rätt sorts media beroende på vad som ska förmedlas.

*“Det är väl lite det med rätt använda medier, när man använder kommunikationssättet som passar bra för det man vill uppnå eller åstadkomma med kommunikationen.” - Respondent 3*

Det kan uppstå fyra personliga hinder som kan försvåra kommunikationen. Den ena respondenten påpekade att sådana situationer kan uppstå, exempelvis att brus kan uppstå i form av ljudet från sms eller andra mobilnotifikationer under ett möte. Ett annat exempel kan vara när man försöker kommunicera med en person, men blir istället avbruten av den personen man kommunicerar med. En annan situation nämns där personer sitter och tittar i sin telefon under samtalet, vilket påverkar kommunikationen negativt. Vidare presenterar respondenten ett exempel på bristande ordförråd från verksamheten som personen driver:

*“Sen bristande ordförråd, vi har haft praktikanter på företaget där kommunikationen har tagit längre tid på grund av bristande kunskap i svenska, det var det som var bekymret just då. Det tog mer tid för oss att handleda en praktikant då.” - Respondent 3*

Den andra respondenten förklarar att bristande kunskap kan vara ett faktum, man kan finna sig i situationer man inte förstår vad andra personer diskuterar:

*“Jag tror brist på kunskap, om man inte har kunskap för det aktuella ämnet så är det mycket information som man går miste om” - Respondent 4*

Respondenterna blev frågade om de använder sig av olika regler och ordningar utifrån organisatoriska bestämmelser som kan påverka deras kommunikation. Båda respondenterna förklarar att sådana regler inte finns direkt. Båda förklarar att orsaken till

detta beror på att det inte är många medarbetare som arbetar i verksamheten, så olika hierarkinivåer är inte ett faktum.

Vid frågan om vilka faktorer som kan skapa en mer välfungerande kommunikation ansåg den ena respondenten först och främst att en väl fungerande kommunikation är en utmaning.

*“Det är ju där nog i själva utmaningarna, eller mycket där utmaningarna ligger skulle jag säga, för det är ju att kunna formulera sig på ett sätt så jag formulerar hela min tanke till någon annan, där är ju hela utmaningen, att inte väva in kontext från det jag själv sitter och jobbar i. Eller lägga på för mycket av mottagarens kontext, eller det man förutsätter att mottagaren skall tänka sig, vilket också kan ge förvirringar ibland. Svårt att rangordna, men jag tror att man ska hitta hela, att kunna förmedla det man vill få sagt är utmaningen, och jag tror. Konkret och hålla sig till saken är också viktigt, konkret och kanske också kortfattad så man inte broderar ut med historier om min faster och allt möjligt, och sen tillslut komma tillbaka till slutpoängen...” - Respondent 3*

Den andre respondenten anser att hänsyn är viktigt för en välfungerande kommunikation, och att det bidrar till att meddelandet är mer välformulerat. Respondenten nämner även att tålmod är viktigt, och att man ska lyssna på den andre personen noggrant innan man svarar.

## **4.2 Business to Business relationer**

### ***4.2.1 Business to Business relationer från Innovatum Startup´s perspektiv***

*I detta avsnitt presenteras insamlad empiri utifrån Innovatum Startup´s affärsutvecklarens perspektiv*

Vid frågan om vilka faktorer som bildar en välfungerande och hållbar affärsrelation så betonar båda respondenterna att förtroende och transparens ses som det viktigaste faktorerna, samt att man kommunicerar mer ofta och konsekvent så att båda parterna håller sig uppdaterade under arbetets gång. Det påpekas att bildandet av en bra affärsrelation är en process som tar tid.

*“Det tar tid att bygga en relation, så man behöver liksom känna tillit och förtroende för personen, det är helt avgörande för en mer fördjupad business to business relation” - Respondent 2.*

Själva förtroendet mellan parterna kan skapas på flertalet sätt, från Innovatum Startup´s sida så bör kompetens utstrålas för att startup kunden ska kunna känna att det levereras en kvalitativ tjänst. Det understryks även att båda parterna måste göra sin del av arbetet, och leverera det som faktiskt varit överenskommet för att förtroendet skall kunna stärkas. Det anses även att det inte alltid behöver vara så strikt under relationens gång, utan att

man även måste kunna skratta och skämta tillsammans för att få en mer avslappnad stämning i relationen, vilket i sin tur kan hjälpa parterna att kunna uttrycka sig själva, och på så sätt förbättra samarbetet, förtroendet och relationen på sikt.

Respondenterna förklarar att samarbetet mellan parterna sägs vara väldigt beroende av kommunikation och en förståelse för varandra, med ett tydligt uppsatt mål som båda är överens om. Kommunikationen ses som avgörande för ett välfungerande samarbete, och att om det finns brister i kommunikationen kan det lätt bli missförstånd som annars hade kunnat undvikas. Det uppsatta målet och dess innebörd måste vara överenskommet och förstått av båda parterna, då man arbetar gentemot detta tillsammans, även detta byggs på att man har en välfungerande kommunikation sinsemellan.

*“Jag skulle säga att samarbetet behöver att både jag, och den andra parten har en tydlig förståelse angående vad vi arbetar mot för mål, så vi gemensamt kan samarbeta och arbeta mot detta. Jag skulle säga att man behöver vara transparent och ha en bra förståelse mellan varandra” - Respondent 1.*

Vid frågan om vad man kan förvänta sig utav samarbetet så förklaras det att de vill kunna vara med och göra skillnad för startupföretaget, så att de utvecklas antingen personligt eller att bolaget utvecklas i rätt riktning, samtidigt som man vill utvecklas själv på vägen. Dock så benämns det att alla startupföretag inte alltid fortsätter, utan istället lägger ner, eventuellt för att de insett att de inte vill fortsätta utveckla dess affärsidé, men att detta inte skall ses som ett misslyckande på något sätt, utan att det skall ses som att de har lyckats våga och testa sin idé. Den ena respondenten nämner även transparensen som en viktig faktor igen som man förväntar sig, och att kunden behöver vara öppen om det skulle vara några problem eller funderingar under arbetets gång, och använda Innovatum Startup som ett stöd och bollplank för tankar och funderingar som kan uppkomma. Denna transparens ses som viktig så att man har en förståelse för varandra, vilket resulterar i bättre samarbete och stärkt relation.

*“Förhoppningsvis så är vi det första alternativet som de tänker på om dom har funderingar, eller går igenom något som kan vara jobbigt i företaget. Och att dom känner att dom kan komma och få stöd från oss på Innovatum” - Respondent 1.*

När frågan om eventuella faktorer som kan hindra ett bra samarbete ställdes visade det sig att kommunikation och transparens ännu en gång är de dominerande faktorerna. Det förklarades att om man har en dålig kommunikation, så hindrar det ett välfungerande samarbete mellan parterna. Den ena respondenten uttryckte även att viljan av att samarbeta är viktigt. Det menas att om man inte har en vilja att samarbeta så kommer självfallet samarbetet inte att fungera. Ett scenario förklaras av respondenten att kompetensen är något som kan få samarbetet att gå dåligt även fast det finns vilja och bra kommunikation sinsemellan, för om man inte är kompetent och faktiskt har något att leverera så kommer samarbetet ändå inte att fungera. Men att en lösning till detta faktiskt kan vara kommunikationen och transparensen.

*“Men jag tänker att om man har en bra kommunikation så kan man lösa det, för då kan man exempelvis se att - här behöver vi ta in en annan affärsutvecklare. För skulle man ha en riktigt bra kommunikation där så hade man kunnat säga - det här samarbetet känns inget bra, bolaget i stort sätt kanske kommer med den feedbacken för de känner att de kan göra det, och vi säger att vi tittar på om vi kan ta in en annan affärsutvecklare, för att försöka förbättra samarbetet” - Respondent 2.*

Respondenten förklarade att hade transparensen inte funnits mellan parterna, så sägs chansen att kunden faktiskt vågar säga till vara mindre. Men med välfungerande kommunikation och transparens sinsemellan kan detta motverkas för att försöka förbättra samarbetet. För att följande behålla ett bra samarbete så förklaras det att en viktig faktor är den ständiga kommunikationen, och att man skall försöka göra mer än vad som förväntas av en för att stärka det redan befintliga samarbetet. Ett exempel nämns att även fast man kanske har schemalagda veckomöten, så kan man ändå hålla en öppen kontakt dagligen, där man kan diskutera mer allmänt om hur saker och ting går i bolaget. Man skall underhålla relationen aktivt, och göra mer av det som funkar bra, och mindre av det som är dåligt. Följande förklaras det att man ofta håller kontakten med bolag som är avslutade från Innovatum Startup, oavsett om det har gått bra eller dåligt för bolaget. Detta görs dels för att bibehålla ett nätverk, men att man även utvärderar samarbetets gång för att dra lärdomar av resan.

*“Utvärdering och lärande om jag ska sammanfatta, vad gör vi då? fånga upp de positiva exemplen och lära oss av dem, och sprida det till resten av teamet. Det är väl den sammanfattande tanken kring det, och då kommer det tillbaka till vår interna kommunikation, och hur bra vi är på att sprida de positiva exemplen” - Respondent 2.*

*“Jag skulle säga att ständigt underhålla relationen är en viktig del. Och att inte bara prata om startups, utan även om hur det faktiskt går för dom som är ägare i företaget. Exempelvis om de går igenom en viktig period, av eventuellt finansiering eller liknande, så behöver man ventilera om sådana saker” - Respondent 1.*

#### **4.2.2 Business to Business relationer från startup's perspektiv**

Respondent 3 har haft en långvarig relation med Innovatum Startup, då de haft stöd från dem sedan 2016 då bolaget startades. Respondenten uttrycker att samarbetet med Innovatum Startup har varit väldigt hjälpsamt, och bidragit med mycket positivt. Respondent 4 har tagit hjälp av Innovatum Startup sedan september 2019, och uttrycker följande att samarbetet med Innovatum Startup har fungerat väldigt bra.

*“Jag tycker det har varit i princip bara positivt, vi har fått väldigt stor nytta av att sitta där och fått mycket hjälp av dem, så det har varit avgörande för att företaget skall finnas” - Respondent 3.*

Det förklaras att respondent 3 har fått ta del av kontorslokaler hos Innovatum Startup, vilket har stärkt samarbetet och relationen eftersom man enklare kunnat ha fysiska möten och tala med varandra dagligen. Följande förklarar respondenten att en hållbar affärsrelation präglas av tydlig och ärlig kommunikation, där man skall kunna vara ärlig om man gjort eventuella misstag eller fel, istället för att bortförklara sig eller vara passiv, utan att man ska ta ansvar för sina handlingar. Den andra respondenten uttryckte att...relationen byggs på förtroende för varandra och gemensam hänsyn, och att detta sker genom att man håller det man lovat, man gör sin avtalade part av arbetet. Respondenten nämner även att en öppen dialog och diskussion är viktiga faktorer.

Följande så diskuterades förtroende, och hur det kan skapas mellan parterna. Den ena respondenten uttryckte igen att ärligheten är det som varar längst, och att man försöker vara öppen för en djupare förståelse för varandra. Den andra respondenten uttrycker ännu en gång att förtroende bildas genom att man kan lita på att den andre parten gör det som avtalats, istället för att vara passiv och inte göra det man lovat.

*“Det är väl ärlighet och öppenhet, att man inte försöker mörka eller skylla ifrån sig eller sådär, om det hänt något som gått snett så står man för det, och jag ska kunna veta att jag får rätt information när jag får den” - Respondent 3.*

*“Du måste utföra det som du har sagt, om du endast säger att du ska göra massa saker men inte utför det du har lovat så kommer det att påverka förtroendet negativt ”- Respondent 4*

Diskussionen leder vidare till samarbete, varav båda respondenterna påpekar att man måste kunna lita på den andra parten, att förtroende finns och att båda dedikerar sig till arbetet och arbetar mot det gemensamma målet. Vidare förklarar den ena respondenten att man snabbt kan märka om den ena parten faktiskt är engagerad i arbetet eller inte, och att det är en faktor som kan förstöra ett samarbete. Faktorerna ärlighet, förtroende och öppenhet är genomgående vid diskussionen om vad som leder till ett bra samarbete och en fungerande relation mellan parterna. Även att kommunikationen är en av de viktigaste delarna, och utan den så kommer ingenting att fungera, då det är en väsentlig byggsten för att kunna arbeta effektivt tillsammans, och även bibehålla samarbetet som man byggt upp.

*“Vi försöker hålla en tät kommunikation, de behöver inte vara mängden kommunikation men att man stämmer av och ser till så att arbetet fortlöper” - Respondent 3.*

*“Ett välfungerande samarbete, tror jag bygger på förtroendet. Om båda parterna samarbetar för gemensam vinning så bildas förtroende” - Respondent 4*

Kopplat till ärlighet, så uttrycker den ena respondenten att alla kan göra fel, eller klanta sig ibland, men att man måste stå för sina eventuella misstag, och inte försöka “mörka” det för att undvika konflikter eller andra problem, och att denna ärlighet är det som gör

att man kan lita på den andra parten, och bygga ett förtroende som stärker samarbetet. Båda respondenterna förväntar sig att man arbetar mot ett gemensamt mål under samarbetet och att man behöver ha en öppen kommunikation för att detta ska fungera. Vid frågan om vad som kan hindra ett välfungerande samarbete så nämner den ena respondenten att om förtroende inte finns och att man inte konstant underhåller detta förtroende så kommer samarbetet inte att fungera. Den andra respondenten menar att det gemensamma målet och överenskomna arbetsuppgifter måste hållas, och om man inte gör det så brister samarbetet. Ännu en gång nämns den öppna dialogen och att man ständigt måste kommunicera om man har problem under samarbetets gång. Detta leder oss till diskussion om hur man bibehåller och bidrar till ett bra samarbete, där ena respondenten förklarar att det är viktigt att försöka hålla en tät kommunikation så att man stämmer av med jämna mellanrum och ser till att arbete fortlöper, detta kopplas även till ett stärkt förtroende. Den andra respondenten anser att det är viktigt att man är engagerad i varandras utveckling och att man är villig att utföra arbetet som avtalats för att behålla ett bra arbetsflöde.

## 5. Analys

*Samarbete kopplas starkt till en fungerande kommunikation, och att det är en väsentlig del för att samarbetet skall flyta på utan onödiga missförstånd och problem. Därav är det viktigt att ständigt vårda relationen och ha en öppen och effektiv kommunikation, för att i sin tur ha ett välfungerande och effektivt samarbete, som gynnar de inblandade parterna (Gummesson, 2002). Det utförda intervjuerna gav oss en mer tydlig överblick kring hur Innovatum Startup skapar en välfungerande kommunikation med dess startup kunder, samt vilka för- och nackdelar det finns med den fysiska kommunikationen respektive den digitala.*

### 5.1 Kommunikation

#### *5.1.1 Kommunikationsprocessen mellan inkubator och startup*

Fill & Turnbull (2016) förklarar att den klassiska kommunikationsmodellen har flera olika steg, där sändaren kodar samt sänder ett meddelande till mottagaren, som avkodar och tolkar, för att följande ge eventuell feedback. I denna process kan även brus uppstå, som försvårar tolkning och förståelse av meddelandet. Efter våra intervjuer kan vi se samband mellan denna kommunikationsmodell och hur kommunikationsprocessen fungerar mellan ett startupföretag och Innovatum Startup. Kommunikationen som sker mellan parterna kan klassas som en tvåvägskommunikation, då mottagaren ger feedback tillbaka till sändaren, som i sin tur kan fortsätta kommunikationsprocessen.

Kommunikationsprocessen kan ske antingen med digital kommunikation eller face-to-face kommunikation, båda kommunikationssätten har sina styrkor och svagheter. Att kommunicera face-to-face menas att två eller flera personer kommunicerar med varandra där fysisk närvaro sker (Fill & Turnbull, 2016). Innovatum Startup och dess startup kunder använder sig av face-to-face kommunikation främst vid initierade möten, samt när viktiga beslut skall tas eller diskuteras mellan parterna. Enligt Galvao m.fl. (2019) är det viktigt att det första mötet ska ske fysiskt för att enklare skapa en relation mellan parterna. Vidare kan andra kommunikationskanaler användas beroende på situationen och vad som ska kommuniceras. Utefter insamlandet av data så förstår vi att detta även är något som Innovatum Startup gör, just för att enklare skapa en relation till startupföretaget, samt för att kunna diskutera målsättning och framtida samarbete.

Face-to-face möten kan även uppstå om startupföretagen använder sig av Innovatum Startup's kontorslokaler, då fysiska möten enklare sker om man befinner sig på samma plats. Från våra intervjuer så förklarade samtliga respondenter att de finner face-to-face möten som mycket positiva i flera aspekter, Innovatum Startup använder sig av face-to-face kommunikation med ambitionen att enklare bygga en bra relation samt förtroende mellan dem och sina startup kunder. Detta är även bekräftat från startupföretagens sida, då de anser att den fysiska kommunikationen bidrar till att man lär känna varandra bättre, bygger upp relationen mellan varandra samt får bättre förståelse i diskussionen för att



undvika eventuella missförstånd och misstolkningar. Samtliga respondenter uttryckte att avläsning av kroppsspråk sker genom face-to-face möten, och detta ökar även förståelsen mellan parterna i kommunikationen. Dessa faktorer får vi stöd i av Aguilera m.fl (2016) som bekräftar att face-to-face kommunikation är positiv i just dessa avseenden.

Även fast face-to-face kommunikation har många positiva egenskaper, så finns det även flertalet olika nackdelar. Samtliga respondenter förklarar att face-to-face kommunikation är ofta tidskrävande, speciellt när parterna befinner sig på olika platser och behöver resa för att medverka vid ett fysiskt möte. Det uttrycks även att det är svårare att planera och administrera, och att det är mindre chans att ett fysiskt möte blir av om man jämför med ett digitalt möte. Detta eftersom ett digitalt möte endast kräver exempelvis en dator och en lugn plats, men ett fysiskt möte måste planeras in, resvägen kanske är lång, och förseningar kan uppstå. Detta speglas i Aguileras m.fl. (2016) forskning där förklaras ovanstående nackdelar samt Lipiäinen m.fl., (2014) teori som förklarar att den tekniska utvecklingen ledde till att digital kommunikation anses som mer tillgänglig.

Innovatum Startup kommunicerar med sina startup kunder även digitalt på flertalet olika sätt. Det vanligaste är email, telefon, olika chattkanaler såsom Slack, Microsoft Teams samt ett digitalt projektplaneringsverktyg som heter Trello. Från utförda intervjuer kan det konstateras att digital kommunikation används flitigt mellan Innovatum Startup och startupföretag, utifrån detta har även fördelar samt nackdelar med digital kommunikation presenterats. De främsta fördelarna anses vara att den digitala kommunikationen är tidseffektiv, flexibel och enkel att hantera, samt att det är enkelt att komma tillbaka till skriftlig information som förmedlats om det behövs. Samtliga respondenter förklarade att det är extremt värdefullt att kunna kommunicera på distans nu när en global pandemi råder, och fysiskt avstånd är nödvändigt.

Nackdelarna med digital kommunikation anses vara att teknisk utrustning inte alltid fungerar felfritt, störning kan exempelvis ske i internetuppkopplingen, som försvårar meddelandets tolkning. En annan nackdel är att man inte kan läsa av kroppsspråk i lika stor grad vid användning av digital kommunikation, vid videosamtal kan vissa kroppsliga uttryck registreras, men inte i samma grad som vid fysisk kommunikation. Samtliga respondenter uttrycker att bildandet av en personlig relation, interaktion och utveckling av förtroende mellan parterna försvåras när man använder sig av digital kommunikation. Vidare framkom det att tolkning av meddelanden kan anses vara mer komplicerat jämfört med fysisk kommunikation, vilket kan resultera i misstolkningar eller missförstånd. Dessa för- och nackdelar med digital kommunikation får vi bekräftat i vår teori av Aguilera m.fl, (2016) samt Lipiäinen m.fl., (2014).

Lipiäinen m.fl., (2014) förklarar att även fast kommunikation på distans är mer vanligt nu, via allt från email, telefonsamtal och videosamtal, så bör inte fysiska sammankomster, möten och event bortses helt, då det bidrar med en god atmosfär och mer personlig kontakt. Samtliga respondenter från Innovatum Startup och startupföretag håller med om ovanstående teori, då de alla uttrycker att digital kommunikation är mycket användbar

och används flitigt, men tycker även om att ses face-to-face med jämna mellanrum för att stärka relationen samt samarbetet mellan parterna.

### **5.1.2 Hinder i kommunikationen**

Som vi har nämnt tidigare i teori och detta analysavsnitt, så kan det uppstå brus under kommunikationsprocessen. De vanligaste brusen som uppstår under kommunikationen mellan Innovatum Startup och startupföretag är exempelvis att en telefon börjar vibrera eller ringa under ett möte, att internetuppkopplingen skapar störningar eller att många personer pratar samtidigt under ett möte. För att motarbeta dessa brus för en mer välfungerande kommunikation så använder sig både Innovatum Startup och startupföretag olika tillvägagångssätt. Först och främst så försöker båda parterna att komma överens om hur de ska kommunicera med varandra, samt vilka kanaler som används. När detta är bestämt, så är det enklare för båda parterna att veta vilket kommunikationssätt som är mest effektivt beroende på vad som ska kommuniceras och förmedlas. Överenskommelse om vad för kommunikationskanaler som ska användas har vi i denna studie ingen teori om, dock kan ett eventuellt samband finnas i Gummesson (2000) teori där det förklaras att öppen och välfungerande kommunikation kan resultera i ett mer välfungerande och effektivt samarbete. Vi kopplar detta till att ett välfungerande samarbete eventuellt kan innehålla en överenskommelse om vilka kommunikationsverktyg och kanaler som ska användas. Enligt Innovatum Startup så försöker dem minimera bruset och skapa en mer välfungerande kommunikation genom att vara kortfattad men koncis, uttrycka sig tydligt och med klarhet. Detta anses som nyckeln för att minimera bruset. Respondenterna från båda startupföretagen har även angett att dessa faktorer är viktiga för ett välformulerat meddelande. Dessa faktorer ingår även i Pardillo's (2019) teori om the *Seven Cs*. Den faktor som inte nämns av startupföretagen, men som nämns av Innovatum Startup är artighet i kommunikationen, dock så tolkar vi att startupföretagen indikerar att denna faktor tas i hänsyn till omedvetet när man samarbetar, då artighet kan anses som grundläggande etik i en affärsrelation.

Enligt Pardillo (2019) så finns det olika personliga hinder som kan uppstå i kommunikationsprocessen. Utifrån vår empiri kan vi konstatera att dessa hinder upplevs på olika sätt. Två respondenter har förklarat att de har upplevt språkbarriärer som kan försvåra den gemensamma förståelsen och därmed kommunikationsprocessen, detta kan kopplas till både brist på kunskap samt brist på ordförråd. Att språket är en extremt väsentlig del i en fungerande kommunikation får vi även bekräftat av Jansson (2009) som förklarat att användning av ett gemensamt språk bidrar till förståelse samt en betydelsefull och korrekt kommunikation. Följande så kan det utifrån våra intervjuer påvisas att selektiv uppmärksamhet och brist på färdigheter i att lyssna, som också är två personliga hinder enligt Pardillo (2019) kan uppstå. Detta kan exempelvis ske genom bristande intresse för ämnet i fråga. Innovatum Startup försöker motverka dessa hinder genom att exempelvis använda bilder vid presentationer, så att mottagarna blir mer "tvingade" till att lyssna mer aktivt och väcka intresse.

Enligt Pardillo (2019) så finns det ibland organisatoriska bestämmelser i form av regler och ordningar som påverkar hur man kommunicerar. Efter utförda intervjuer så kan vi konstatera att detta inte är något som påverkar de startupföretag som deltar i studien. Detta eftersom startupföretagen fortfarande befinner sig i ett relativ tidigt skede och inte har så många anställda än. Vi finner dock att organisatoriska bestämmelser och ordningar kan upplevas hos Innovatum Startup, vilket i sin tur kan påverka kommunikationen. Innovatum Startup har inte några direkta skriftliga regler men det finns olika outtalade hierarkinivåer som påverkar befogenhet till en viss kommunikation. Det betyder att vissa beslut och initiativ måste gå igenom vissa processer, eller anställda i ledningsposition, exempelvis viktiga möten eller kontakt med nya samarbetspartners. Vi upplever dock inte att de organisatoriska bestämmelserna och reglerna påverkar hur Innovatum Startup kommunicerar med sina startupkunder, därav har vi nu plockat bort denna faktor från den modell vi tidigare framställt från insamlad teori. Vi får uppfattningen om att en avsaknad av de organisatoriska regler och ordningarna kan bidra till en mer öppen kommunikation i organisationen. Vi tror att en mer öppen kommunikation mellan medarbetare och kunder kan leda till en bättre förståelse för varandra och stärkta relationer. Detta kan i sin tur resultera i ett mer effektivt samarbete mellan parterna, vilket är väsentligt i en inkubatorprocess.

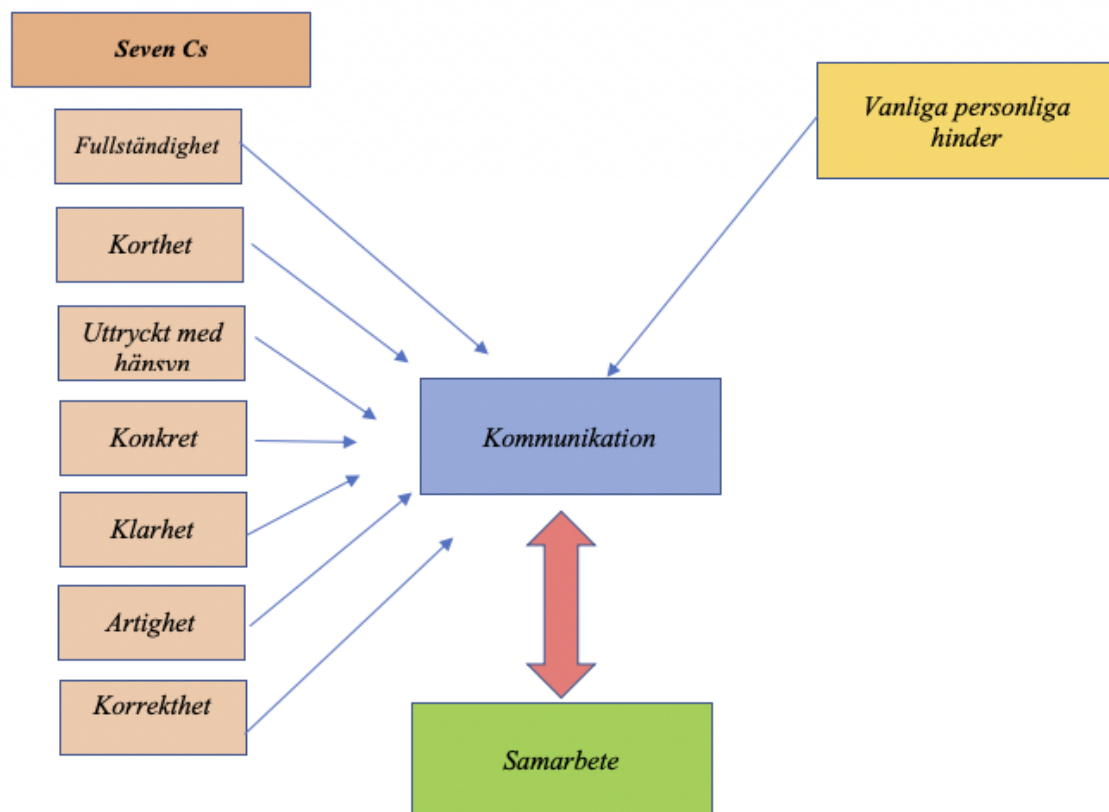


Bild 6. Faktorer som påverkar kommunikation (författarens egna baserat på analys av empiri)

Efter genomgång av insamlad empiri, så kan vi nu konstatera att vår tidigare utformade modell (bild 3) inte stämmer helt. Detta då vi får intrycket av att organisatoriska regler

och ordningar inte direkt påverkar kommunikationen som sker mellan Innovatum Startup och deras startupkunder, utan påverkar mestadels Innovatum Startups kommunikation inom organisationen. Vi får intrycket av att vanliga personliga hinder kan uppstå, men att båda parterna vet hur man ska hantera detta för ett bättre flöde i kommunikationen. Vi förstår även nu att både Innovatum Startup och respondenterna från startupföretagen applicerar majoriteten av faktorerna från Pardillo's (2019) *Seven Cs*, vilket indikerar att båda parterna besitter den kunskap som krävs för att formulera så tydliga och förståeliga meddelanden som möjligt. Dessa faktorer leder till en mer välfungerande kommunikation, vilket i sin tur stärker samarbetet mellan Innovatum Startup och startupföretagen. Utifrån våra intervjuer så kan vi nu förstå på ett ännu djupare plan hur mycket alla dessa faktorer hänger ihop och påverkar varandra.

### 5.1.3 Skapandet av en välfungerande kommunikation

Vi har tidigare i arbetet utformat en modell utifrån insamlad teori (se bild 3), som presenterar vilka faktorer som påverkar kommunikation. Utifrån modellen samt insamlad empiri så kan vi konstatera att *organisatoriska regler och ordningar* inte påverkar startupföretagen, men kan påverka Innovatum Startup i en låg grad, dock så verkar inte dessa regler och ordningar påverka kommunikationen mellan Innovatum Startup och startupkunden. En annan faktor i denna modellen som kan påverka kommunikationen är *vanliga personliga hinder*, att detta påverkar kommunikationen har vi kunnat konstatera tidigare i analysen. När det gäller den sista faktorn i modellen, det vill säga *Seven Cs* så kan vi observera att majoriteten av alla faktorer bidrar till kommunikation i detta fall. Utifrån denna modell kan vi bekräfta att teorin stämmer i en stor grad.

Utifrån våra intervjuer kan vi observera att det finns många faktorer som både Innovatum Startup och startupföretag anser skapar en välfungerande kommunikation, samt vad de aktivt gör under samarbetsprocessen för att ha en så effektiv och välfungerande kommunikation som möjligt.

Faktorer som skapar en välfungerande kommunikation enligt Innovatum Startup
<ul style="list-style-type: none"><li>● Rätt kommunikation till rätt situation</li><li>● Kontinuitet</li><li>● <b>Klarhet</b>, korthet, koncis, <b>artighet</b>, hänsyn, konkret</li><li>● Gemensam förståelse</li><li>● Tydligt gemensamt mål</li><li>● Engagemang</li></ul>

### Faktorer som skapar en välfungerande kommunikation enligt startupföretagen

- Rätt kommunikation till rätt situation
- Kontinuitet
- Konkret, korthet, hänsyn, koncis
- Gemensam förståelse
- Tydligt gemensamt mål
- Engagemang

Ovan så listas de faktorer som både Innovatum Startup och startupföretagen förklarar att de bidrar till en välfungerande kommunikation, detta är faktorer som båda parterna kontinuerligt försöker att implementera i kommunikationsprocessen för att samarbeta och kommunicera effektivt. Tabellerna ovan presenterar att respondenterna i stor grad använder sig av samma slags faktorer, de faktorerna som är markerade i röd text är de faktorer som skiljer sig åt. Klarhet och artighet vid kommunikation anses som viktigt enligt Innovatum Startup, dock nämns inte dessa faktorer av startupföretagen vid intervju. De faktorerna som är rödmarkerade, och därmed inte nämnts av startupföretagen, kan antagligen uppstå naturligt i kommunikationen, då vi anser att dessa faktorer inte är något man tänker på att utföra, utan sker omedvetet.

En anledning till varför startupföretagen inte uttrycker klarhet och artighet som faktorer kan vara för att de inte besitter samma expertis och kunskap som Innovatum Startup. Vi tror att om ett företag är relativt nystartat, och personerna ännu inte anpassat sig helt till den nya affärsrelationen, så kan eventuell förvirring ske eftersom Innovatum Startup besitter en sådan hög kompetens inom ämnet, och har kommunicerat med olika affärspartners länge. Detta får vi ett visst stöd i av Ch. Cantu, S. Gioria & A. Tzannis (2018) som uttrycker att startupföretag behöver börja med att bygga relationer, och utveckla dessa mellan olika parter som besitter expertis och kunskap. I relation till detta så tror vi att eftersom en inkubator, i detta fall Innovatum Startup, är experter inom affärsutveckling, så kanske startupföretagen upplever att en viss maktstruktur finns. Exempelvis att startupföretaget har en annan personlig position och tillgångar i jämförelse med inkubatorn. Detta kan i sin tur eventuellt leda till att startupföretaget är mer försiktiga i sin kommunikation, och inte vågar ta för stor "plats" om de är mindre kunniga inom ämnet.

Det kan också vara så att när det gäller *artighet* så tror vi att Innovatum Startup eventuellt anser denna faktor som mer viktig jämfört med startup företagen, vilket kan vara på grund av maktstrukturer. Med detta menas att under en kommunikationsprocess så kan individernas personliga position i samhället samt olika kulturer speglas. Jansson (2009) presenterar att faktorer som exempelvis sociala strukturer samt olika kulturer kan påverka kommunikationsprocessen. Utifrån vår insamlade empiri så förstår vi att många olika

företag vänder sig till Innovatum Startup och vissa språkbarriärer kan uppstå, samt att kulturer som kan vara annorlunda än den svenska kulturen kan finnas. Därav är det viktigt att kommunicera med artighet som en faktor som bidrar till en mer välfungerande kommunikation och färre missförstånd.

## **5.2 Business to Business relationer**

En inkubator och ett startupföretag sätter gemensamt upp ett mål att sträva efter under processens gång. Gummesson (2002) förklarar att arbeta mot ett mål kräver flertalet olika faktorer som ständigt underhålls, ett exempel är det väsentliga samarbetet och en relation mellan parterna, som kräver att olika byggstenar skall finnas för att ett samarbete ska kunna fungera. Gummesson (2002) och Bagdonienie & Rasa (2009) diskuterar vidare att ett samarbete präglas av bland annat engagemang och beroende, i mening att båda parterna behöver vara beroende av varandra för att man ska engagera sig i att arbeta mot det gemensamma målet.

Efter våra intervjuer med Innovatum Startup och två startupföretag, så har vi förstått att under inkubatorprocessen så är syftet med kommunikationen att först och främst komma i kontakt med drivna företag som har en affärsidé som de vill utveckla, följande så syftar kommunikationen till att skapa ett förtroende och en relation mellan parterna, så att företagen kan utvecklas och växa, och arbeta mot det gemensamt uppsatta målet. Inkubatorn Innovatum Startup bidrar med sin kunskap, expertis och eventuell finansiering för att på bästa sätt kunna coacha startupföretaget. Startupföretaget bidrar med sin affärsidé, och strävan efter att företaget ska växa och gå framåt i utvecklingen är inom båda parternas intresse. Affärscoacher som stöttar startupföretaget utvecklas under processens gång där expertisen får användas till sin spets, och nya nätverk skapas som kan komma till nytta i framtiden. Startupföretaget utvecklas både som företag när det växer och går framåt i utvecklingen, men inkubator processen bidrar även med personlig utveckling för de anställda som tar del av den, ny kunskap skapas, och utvecklingen går framåt.

Gummesson (2002) förklarar vidare att för att ett samarbete skall lyckas så krävs det att båda parterna har förtroende för varandra, och att det ligger en stor styrka i det gemensamma förtroendet, vilket bidrar till att parterna känner sig säkra i arbetet. Samtliga respondenter uttryckte under intervjuerna att förtroende är viktigt, och att det finns flera bidragande faktorer som kan skapa detta förtroende. Exempel som expertis och kunskap är en faktor, och att känslan av att den hjälpare parten, som i detta fall är Innovatum Startup, besitter den kunskap och kompetens som krävs för att startupföretaget skall kunna utvecklas och nå de uppsatta målen är viktigt för att startupföretaget ska kunna känna förtroende i relationen. Gummesson (2002) lägger även tyngd på kommunikationen mellan parterna, och att detta ses som en av de mest väsentliga faktorerna för att ett samarbete ska kunna fungera, och att en välfungerande kommunikation vårdar relationen och minskar risken för missförstånd eller feltolkningar i det dagliga arbetet. Samtliga respondenter uttryckte att man bör kommunicera ofta, samt

vara konsekvent i kommunikationen så att båda parterna håller sig ständigt uppdaterade under arbetets gång. Samtliga respondenter förklarade att denna kontinuerliga kommunikation bidrar till att samarbete och relationen mellan parterna stärks.

Flera respondenter uttryckte att det är viktigt att man levererar det som förväntas av en, och detta gäller från båda parterna. När båda parterna utför de uppgifter som behöver göras, så stärks förtroendet för varandra, och detta indikerar även på att samarbetet fungerar som det ska. Detta är även något som Gummesson (2002) förklarar, i uttryck att om båda parterna är beroende av varandra och har ett gemensamt engagemang, så skall även detta bidra till att man faktiskt utför det som förväntas av en under samarbetets gång. Samtliga respondenter från startupföretagen lyfte denna faktor flera gånger, men även att om man har problem med att utföra det som förväntas av en, så bör man vara öppen med detta i kommunikationen, så att den andra parten förstår.

Utifrån insamlad empiri så kan vi nu förstå att de faktorer som kan hindra ett väl fungerande samarbete mellan Innovatum Startup och dess startupkunder är bristande kommunikation, otillräckligt förtroende, svagt engagemang samt att man inte utför det man har avtalat.

För att samarbete och förtroende ska skapas samt bibehållas så är alla respondenter överens om vad som behövs. Den kontinuerliga kommunikationen är den mest väsentliga delen för parterna, även att man är engagerad under arbetets gång och utför de uppgifter man har kommit överens om. Den öppna kommunikationen är här viktig för att man ska kunna vara ärlig om eventuella hinder eller problem. Detta är även bekräftat av Gummesson (2002) och Bagdonienie & Rasa (2009) i vår teori om att parterna bör vara beroende av varandra för ett effektivt samarbete och utvecklat förtroende.

## **6. Slutsats**

Syftet med denna studien var att skapa kunskap om hur kommunikationsprocessen mellan en inkubator och startup fungerar samt vilket kommunikationssätt som är mest effektivt. I studien undersöktes hur en god kommunikation skapas, samt hur man uppnår en varaktig relation mellan samarbetspartners. Målet med detta arbetet var att undersöka vilka faktorer som skapar en välfungerande kommunikation mellan en inkubator och startupföretag, vad det finns för fördelar respektive nackdelar med digital kommunikation mellan en inkubator och startupföretag, samt vad det finns för fördelar respektive nackdelar med fysisk kommunikation mellan en inkubator och startupföretag.

Då detta är en kvalitativ fallstudie med inriktning på Innovatum Startup's inkubatorprocess så är det empiriska materialet uppbyggt på semistrukturerade individuella intervjuer. Detta kvalitativa tillvägagångssätt har bidragit till att vi har fått en djupare förståelse för inkubatorsprocessen, kommunikation mellan en inkubator och startupföretag, samt hur samarbetet utspelar sig mellan en inkubator och ett startupföretag.

### **6.1 Faktorer som skapar en välfungerande kommunikation**

Genom att utföra denna studie så har vi nu förstått hur en inkubator initierar och kommunicerar med potentiella startupföretag samt hur relationen och kommunikationen utvecklas från början till slut. Studien har genererat kunskap om vilka faktorer som är mest väsentliga för en mer välfungerande kommunikation mellan en inkubator och startupföretag. Vi förstår nu att en välfungerande kommunikation bygger på kontinuerlig kommunikation, användning av rätt kommunikationsmedel samt ett tydligt gemensamt mål. Vidare har vi förstått att gemensam förståelse för varandra, engagemang samt korta, koncisa och konkreta meddelanden som uttrycks med hänsyn, är viktiga byggstenar för utvecklandet samt bibehållandet av en välfungerande kommunikation.

### **6.2 Fördelar respektive nackdelar med face-to-face kommunikation**

Det första mötet mellan Innovatum Startup och startupföretag sker oftast fysiskt för att bygga en relation samt lära känna varandra bättre. Därefter så är den digitala kommunikationen dominerande varav flera olika digitala kommunikationskanaler och verktyg används beroende på vad som ska kommuniceras. Både den digitala samt fysiska kommunikationen har dock sina för- och nackdelar. Den fysiska kommunikationen är väldigt bra för att skapa en relation mellan parterna, läsa av kroppsspråk, förmedla viktig information, detta bidrar även till att man lättare undviker misstolkningar och missförstånd. Det främsta negativa aspekterna med den fysiska kommunikationen är att den är tidskrävande samt att det är inte lika stor chans att det fysiska mötet blir av i jämförelse med den digitala kommunikationen.



### **6.3 Fördelar respektive nackdelar med digital kommunikation**

Den digitala kommunikationen har sina styrkor i att den är tidseffektiv, enkel att planera och administrera samt förmedling av exakta siffror och rapporter anses som positivt då mottagaren kan återgå till meddelandet flera gånger. Det mest dominerande nackdelarna är att tekniken och internetuppkoppling kan krångla, det är svårt att utveckla en djupare relation och digitala meddelandet kan lätt misstolkas, då går man miste om det personliga intrycket.

### **6.4 Slutsats, begränsningar samt förslag till framtida forskning**

Efter studiens utförande har vi nu förstått att en varaktig relation och förtroende mellan Innovatum Startup och dess startup kunder skapas genom ett tydligt uppsatt mål, där kontinuerlig kommunikation bidrar till att båda parterna ständigt håller sig uppdaterade under arbetets gång, detta i sin tur stärker relationen och bidrar till en välfungerande kommunikation. Ett starkt engagemang från båda parterna är väsentligt för att inkubatorsprocessen ska vara effektiv, där båda parterna utför det som är överenskommet, detta leder till att förtroendet stärks i relationen. Förtroendet för affärscoachen från Innovatum Startup stärks för startup kunden då kompetens och värdefull kunskap finnes.

Vi anser att Innovatum Startup har en välfungerande kommunikationsgrund, och att de digitala kommunikationsverktygen ska fortsätta användas. För att fortsätta på rätt spår anser vi att ständig utvärdering och utveckling av den digitala kommunikationen bör utövas, då vi tror att detta kommunikationssätt kommer dominera i allra största grad även i framtiden. På grund av den rådande situationen av en global pandemi så är det många som numera är tvungna att hantera och använda olika digitala kommunikationssätt, så vi tror att fler kommer bli mer bekväma i hanteringen av kommunikation på distans. Dock så anser vi att fysiska möten fortfarande är viktiga, och ska inte åsidosättas helt, då det har en stor bidragande faktor till hållbar relationsuppbyggnad, förtroende samt bibehållning av detta, vilket kan resultera i välfungerande affärsrelationer.

Begränsningar som vi har upplevt under studiens gång var exempelvis att det var svårt att veta hur vi skulle disponera tiden för att utföra studien på bästa möjliga sätt, då vi inte har utfört en lika omfattande studie tidigare. Vi upplevde också att det var svårt att begränsa oss i studien på grund av att ämnet är både brett och intressant. Ett annat problem var att vi hade tänkt att utföra intervjuerna fysiskt, men på grund av den globala pandemin som råder för tillfället så har social distans varit nödvändigt. Det skulle varit väldigt intressant att få besöka Innovatum Startup för att få en bättre överblick över organisationens helhet, detta var tyvärr inte möjligt.

Det förslag vi har till fortsatt forskning är att det bör ständigt undersökas samt utveckla den digitala kommunikationen, då tekniken ständigt rör sig framåt och kommunikation på distans bli allt mer populärt.

## 7. Referenser

Aguiléra, Anne & Lethiais, Virginie. (2016). *Explaining the Relative Frequency of Face-to-face Meetings in Cooperative Relationships among Companies: An Econometric Analysis* [Elektronisk] Growth & Change Jun 2016, Vol. 47 Issue 2, p 218-235. 5p. Tillgänglig: Business Source Premier. [2020-04-16]. DOI: 10.1111/grow.12135

Bagdoniene, Liudmila & Rasa Žilionė. (2009). Business to Business Relationships: *The Variables in the Context of Success*. Social Sciences (1392-0758). 2009, Vol. 66 Issue 4, p16-25. [Elektronisk] Sociology Source Ultimate. [2020-04-20]

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Malmö: Liber

Bruneel J., Ratinhoc T., Clarysse B. & Groenc A. *The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations* [Elektronisk] Technovation. Feb 2012, Vol. 32 Issue 2, p110-121. 12p. Tillgänglig: Science Direct [2020-04-20] DOI: 10.1016/j.technovation.2011.11.003

Cantu, Ch., Gioria S. & Tzannis A. (2018) *Exploring the role of business relationships in start-ups' life cycles: Evidences from the Italian context* [Elektronisk] IMP Journal ISSN: 0809-7259 Tillgänglig: Emerald Insight [2020-04-07]

Dalen, Monica. (2015). *Intervju som metod*. 2 Uppl. Oslo: Universitetsforlaget.

Fill Ch. & Turnbull S. (2016). *Marketing Communications: Discovery, Creation and Conversations*, 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Galvão A., Marques C., Franco M. & Mascarenhas C. (2019) *The role of start-up incubators in cooperation networks from the perspective of resource dependence and interlocking directorates* [Elektronisk] Management Decision. 2019, Vol. 57 Issue 10, p2816-2836. 21p. Tillgänglig: [2020-04-14] DOI 10.1108/MD-10-2017-0936

Gummesson, Evert. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Upplaga: 3. Malmö: Liber.

Gustafsson, Conny., Rennemark, Rune. & Vanselius, Ulf (2016). *Business to Business 2.0. Marknadsföring och reklam i den digitala tidsåldern*. Pyramid communication.

Innovatum Startup (2020-04-02). *Innovatum Startup* [Elektronisk]. Trollhättan. Tillgänglig: <https://www.innovatum.se/starta-och-utveckla/driva-foretag/> [2020-04-06].

Jansson, André. (2009). *Kommunikation*. Upplaga 1:3. Stockholm: Liber.

Lipiäinen, H.S.M., Karjaluoto, H.E., Nevalainen, M. (2014) *Digital channels in the internal communication of a multinational corporation* [Elektronisk] Corporate Communications: An International Journal. 2014, Vol. 19 Issue 3, p275-286. 12p. (2014) Tillgänglig: Emerald Insight Discover Journals, Books & Case Studies [2020-04-16] DOI: 10.1108/CCIJ-07-2012-0050

Luthfa, S. (2019) *A study of how uncertainty emerges in the uncertainty-embedded innovation process* [Elektronisk] Journal of Innovation Management JIM 7, 1 (2019) 46–79 Tillgänglig: Diva-portal.org [2020-05-05] DOI: [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_007.001\\_0005](https://doi.org/10.24840/2183-0606_007.001_0005)

Murphy, M. & Sashi (2018) *Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships* [Elektronisk] Industrial Marketing Management. Jan 2018, Vol. 68, p1-12. 12p. Tillgänglig: Science Direct [2020-04-17] DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.08.020

Pardillo J.C (2019) *Business Communication* [Elektronisk] Society Publishing. Tillgänglig: ProQuest Ebook Central [2020-04-23].

Peters L., Rice M. & Sundararajan M. (2004) *The role of Incubators in the Entrepreneurial Process* [Elektronisk] The Journal of Technology Transfer volume 29, pages 83–91(2004) Tillgänglig: Springer Link [2020-04-06].

Rienecker, L., Jørgensen, P.S. (2015). *Att skriva en bra uppsats*. 3 Uppl. Stockholm: Liber AB

Siemieniako D., Gebarowski M. (2016). *B2B Relationship Marketing Management in Trade Fair Activity*. [Elektronisk] Cambridge Scholars Publisher. Tillgänglig: ProQuest Ebook Central [2020-04-07].

Woo K., Ennew, Ch.T. (2005) *Measuring business-to-business professional service quality and its consequences* [Elektronisk] Journal of Business Research. Sep 2005, Vol. 58 Issue 9, p1178-1185. 8p. Tillgänglig: Science Direct [2020-05-07] 10.1016/j.jbusres.2004.05.003

Yusobova, A., Andreis P., & Clarysse B. (2019). *The role of incubators in overcoming technology ventures' resource gaps at different development stages* [Elektronisk] *R&D Management*. Nov 2019, Vol. 49 Issue 5, p803-818. 16p. Tillgänglig: Wiley Online Library [2020-04-05]. DOI: 10.1111/radm.12378

# Bilagor

## Intervjuguide:

*Vi ska presentera oss och berätta att vi skriver examensarbetet på Högskolan Väst. Målet med denna studie är att skapa kunskap om hur kommunikationsprocessen mellan en inkubator och startup fungerar, samt hur effektiv den är. Syftet med arbetet är att undersöka hur en god kommunikation skapas och hur man kan uppnå en varaktig relation mellan samarbetspartners. Följande presenteras forskningsetiska principer, att inspelning av intervju kommer att förekomma för att följande transkriberas. Efter studiens avslut kommer intervjuerna att raderas. Arbetet är i utbildningssyfte. Om anonymitet begärs av respondenten, kommer detta självfallet att tas hänsyn till.*

*Intervjufrågorna till respondenterna från startupföretagen kommer att finnas tillgängliga på både svenska samt engelska, detta för att vissa respondenter föredrar att använda sig av det engelska språket och vissa använder sig enbart av svenska.*

## Bilaga 1: Intervjuguide Innovatum Startup:

### *Introduktion*

**Fråga 1:** Vad är din roll på Innovatum Startup?

**Fråga 2:** Hur länge har du arbetat på Innovatum Startup?

### *Kommunikation*

**Fråga 1:** På vilket sätt uppstår det första mötet med Startup kunder?

**Fråga 2:** Vad är syftet med eran kommunikation mellan er och startup kunder?

**Fråga 3:** Hur kommunicerar ni med era Startup kunder? Är det face to face kommunikation och digitala kanaler?

**Fråga 4:** Vilket kommunikationssätt föredrar du?

**Fråga 5:** Vilka digitala kanaler använder ni för att kommunicera med era Startup kunder som tar del av er tjänst?

**Fråga 6:** Vad anser du är fördelar samt nackdelar med face-to-face kommunikation?

**Fråga 7:** Vad anser du är fördelar samt nackdelar med digital kommunikation?

**Fråga 8:** Vad kan gå fel i dessa kommunikationsprocesser?

**Fråga 9:** När anser du att det är mer lämpligt att använda dig av digital kommunikation?

**Fråga 10:** När anser du att det är mer lämpligt att använda dig av face-to-face kommunikation?

**Fråga 11:** Vilka faktorer anser du bidrar till en välfungerande kommunikation?

**Fråga 12:** I vårt arbete presenteras fyra personliga hinder som kan försvåra kommunikation, dessa är: *sektiv uppmärksamhet, brist på kunskap, brist på ordförråd samt brist på färdigheter i att lyssna*. Upplever ni ibland sådana förhinder? I så fall vilka?

**Fråga 13:** Har ni olika regler och ordningar utifrån organisatoriska bestämmelser som påverkar hur ni kommunicerar?

**Fråga 14:** Det finns olika principer som kan skapa en mer välfungerande kommunikation. Dessa är *meddelandets fullständighet, korthet, uttryckt med hänsyn, konkret, klarhet, artighet och korrekthet*. Vilka faktorer anser ni vara viktigast för ett välformulerat meddelande?

### ***Business to business/Affärsrelationer***

**Fråga 1:** Vilka faktorer anser du bildar en god och hållbar affärsrelation?

**Fråga 2:** Vilka faktorer anser du skapar förtroende mellan parterna?

**Fråga 3:** Vilka aspekter definierar samarbetet för er? Vad är viktigt?

**Fråga 4:** Vad förväntar ni er utav samarbetet?

**Fråga 5:** Vilka faktorer kan hindra ett välfungerande samarbete?

**Fråga 6:** Hur bidrar ni samt bibehåller bra samarbete?

### **Bilaga 2: Intervjuguide Startupföretag**

#### ***Introduktion:***

**Fråga 1:** Vad är din roll på företaget?

**Fråga 2:** Hur länge har företaget funnits?

**Fråga 3:** Hur länge har du arbetat på företaget?

**Fråga 4:** Under hur lång period tog ditt företag hjälp av Innovatum Startup?

**Fråga 5:** Hur många personer från företaget hade kontakt med Innovatum Startup?

**Fråga 6:** Hur upplevs/upplevdes samarbetet med Innovatum?

#### ***Kommunikation:***

**Fråga 1:** Minns du din första kontakt med Innovatum Startup? Hur gick det till?

**Fråga 2:** Vad är syftet med eran kommunikation mellan er och Innovatum Startup?

**Fråga 3:** Hur kommunicerade/kommunicerar ni? Var/är det face-to-face möten, digitala möten eller kanske en kombination?

**Fråga 4:** Hur ofta kommunicerar/kommunicerade ni med Innovatum Startup?

**Fråga 5:** Vilka digitala kanaler används/användes för att kommunicera med Innovatum Start up?

**Fråga 6:** Vad anser du är fördelar samt nackdelar med face-to-face kommunikation?

**Fråga 7:** Vad anser du är fördelar samt nackdelar med digital kommunikation?

**Fråga 8:** Vilket kommunikationssätt föredrar du?

**Fråga 9:** Vad kan gå fel i dessa kommunikationsprocesser?

**Fråga 10:** När anser du att det är mer lämpligt att använda dig av digital kommunikation?

**Fråga 11:** När anser du att det är mer lämpligt att använda dig av face-to-face kommunikation?

**Fråga 12:** Vilka faktorer anser du bidrar till en välfungerande kommunikation?

**Fråga 13:** I vårt arbete presenteras fyra personliga hinder som kan försvåra kommunikation, dessa är: *selektiv uppmärksamhet, brist på kunskap, brist på ordförråd samt brist på färdigheter i att lyssna*. Upplever ni ibland sådana förhinder? I så fall vilka?

**Fråga 14:** Har ni olika regler och ordningar utifrån organisatoriska bestämmelser som påverkar hur ni kommunicerar?

**Fråga 15:** Det finns olika principer som kan skapa en mer välfungerande kommunikation. Dessa är meddelandets fullständighet, korthet, uttryckt med hänsyn, konkret, klarhet, artighet och korrekthet. Vilka faktorer anser ni vara viktigast för ett välformulerat meddelande?

***Business to business/Affärsrelationer:***

**Fråga 1:** Vilka faktorer anser du bildar en god och hållbar affärsrelation?

**Fråga 2:** Vilka faktorer anser du skapar förtroende mellan parterna?

**Fråga 3:** Vilka aspekter definierar samarbetet för er? Vad är viktigt?

**Fråga 4:** Vad förväntar ni er utav samarbetet?

**Fråga 5:** Vilka faktorer kan hindra ett välfungerande samarbete?

**Fråga 6:** Hur bidrar ni samt bibehåller bra samarbete?

---

**Bilaga 3: Interview guide for Startup business - English**

***Introduction:***

**Question 1:** What is your role in the company?

**Question 2:** How long has the company been around/active?

**Question 3:** How long have you been working for the company?

**Question 4:** How long did your company take advantage of Innovatum Startup?

**Question 5:** How many people from the company had/has contact with Innovatum Startup?

**Question 6:** How is the collaboration with Innovatum felt/experienced?

***Communication:***

**Question 1:** Do you remember your first contact with Innovatum Startup? How did it happen?

**Question 2:** What is the purpose of your communication between you and Innovatum?

**Question 3:** How did/do you communicate with each other? Is/was it face-to-face meetings, digital meetings or maybe a combination?

**Question 4:** How often do you/did you communicate with Innovatum Startup?

**Question 5:** Which digital channels is/was used to communicate with Innovatum Startup?

**Question 6:** What do you consider as pro's and con's with face-to-face communications?

**Question 7:** What do you consider as pro's and con's with digital communications?

**Question 8:** Which way of communicating do you prefer?

**Question 9:** What can go wrong when using these types of communication?

**Question 10:** When do you think it is more suitable to use digital communication?

**Question 11:** When do you think it is more suitable to use face-to-face communication?

**Question 12:** According to you, which factors do you think contributes to a well-functioning communication?

**Question 13:** In our study, there is four personal obstacles that can make the communication more difficult, these are: *selective attention, lack of knowledge, lack of vocabulary and lack of listening skills*. Do you sometimes experience such obstacles? If so, which ones?

**Question 14:** Do you have different rules and regulations based on organizational rules that affect how you communicate?

**Question 15:** There is different principles that can create a more well-functioning communication. These are the messages completeness, concreteness, expressed with consideration, concreteness, clarity, courtesy and correctness. Which factors do you think is the most important for a well formulated message?

***Business to business relationships:***

**Question 1:** What factors do you consider form a good and sustainable business relationship?

**Question 2:** What factors do you think build trust between the parties?

**Question 3:** What aspects define collaboration for you? what is important?

**Question 4:** What do you expect from the collaboration?

**Question 5:** What factors can disturb a successful collaboration?

**Question 6:** How do you contribute and maintain good collaboration?



HÖGSKOLAN VÄST  
Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi  
461 86 TROLLHÄTTAN  
Tel 0520-22 30 00  
[www.hv.se](http://www.hv.se)

Arbetsintegrerat Lärande