

Teambasert entreprenørskap

- en casestudie av en etableringsprosess

Mastergradsoppgave

av

Siren Eilertsen Stokland



30 studiepoeng

Institutt for samfunns- og markedsfag

Norges fiskerihøgskole

Mai 2007

Forord

Ja, da var en lang studieperiode over. Det er litt trist, samtidig som det er utrolig godt å endelig ha kommet i mål etter fem års studier. Studieperioden har tilført meg mye kunnskap, både i form av faglig kompetanse, men også kunnskap på det personlige plan. Jeg har mange gode minner og erfaringer som jeg tar med meg videre inn yrkeslivet.

Det er mange som har bidratt til at studietiden min har blitt som den har blitt. Jeg har derfor mange som fortjener en takk.

Først vil jeg takke veilederen min, Lene Foss. Takk for god veiledning og støtte gjennom hele semesteret. Du har en måte å engasjere deg på som smitter over på oss studenter.

En stor takk går til mamma, pappa og Elise. Takk for oppmuntring og støtte gjennom hele studietiden. Dere er supre!

Jeg vil også gi en stor takk til verdens beste kjæreste og samboer, Ole-Tom!

Ellers fortjener mine medstudenter en takk for en utrolig hyggelig tid. Lykke til videre!

Tromsø, mai 2007

Siren Eilertsen Stokland

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	III
1 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn og tema	1
1.2 Oppgavens oppbygning	3
2 TEORETISK PERSPEKTIV	5
2.1 Entreprenørskap og entreprenørteam	5
2.2 Etableringsprosessen – fra ide til oppstart.....	8
2.3 Faktorer i prosessen.....	12
2.3.1 Sammensetning av team.....	12
2.3.2 Ressurser	15
2.3.3 Samarbeidet i teamet	16
2.4 Begrepsramme og forskningsspørsmål	18
3 METODE	22
3.1 En kvalitativ forskningsstrategi.....	22
3.2 Casedesign og kvalitativt intervju	23
3.3 Casebedriften HeatWork.....	24
3.4 Utarbeidelse av intervjuguide	25
3.5 Gyldighet og pålitelighet.....	27
4 EMPIRI OG ANALYSE.....	30
4.1 Teambasert etableringsprosess	30
4.1.1 Analyse.....	33
4.2 Sammensetning av teamet	35
4.2.1 Informantenes beskrivelse av teamsammensetningen i de ulike fasene	37
4.2.2 Analyse.....	39
4.3 Ressurser i et team	42
4.3.1 Informantenes beskrivelse av teamets ressurser i de ulike fasene	44
4.3.2 Analyse.....	48
4.4 Samarbeidet i teamet	50
4.4.1 Informantenes beskrivelse av samarbeidet i de ulike fasene	53
4.4.2 Analyse.....	55

5 DISKUSJON.....	58
6 KONKLUSJON	62
6.1 Begrensninger i oppgaven og forslag til fremtidig forskning	64
6.2 Implikasjoner	65
REFERANSELISTE	67
APPENDIX	70
Intervjuguide 1	70
Intervjuguide 2	71

Figuroversikt

Figur 1: Oppgavestruktur	4
Figur 2: "Entrepreneurship: A heterogeneous field" (Bruyat og Julien, 2000:174).....	7
Figur 3: Etableringsprosessen (Bhave, 1994).....	10
Figur 4: Etableringsprosessen - en sammenslåing av modellene til Bhave (1994) og Katz (1990).....	11
Figur 5: Sammenhengen mellom de ulike begrepene i oppgaven	21
Figur 6: Etableringsprosessen til casebedriften	34

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og tema

Det har vært en kraftig økning i nyetableringer av virksomheter de siste fem årene. Dobbelt så mange nye foretak ble etablert i 2006 enn i 2001 (Statistisk Sentralbyrå). I en undersøkelse som Sentio Research har utført viser det seg at 31 % av Norges befolkning ønsker å være selvstendig næringsdrivende, det vil si at de ønsker å starte opp og drive sin egen virksomhet (Dagens Næringsliv, mars 2007).

Det er forsket mye på entreprenørskap, men da som et individ som starter opp en ny virksomhet. *"It Is Difficult To Clap With One Hand (gu zhang nan ming)"*, (Cooney, 2005:226), uttalte en kineser og åpnet debatten om nytten med å være flere når man skulle bygge en suksessfull enterprise. Det er først i de senere årene blitt mer fokus på entreprenørteamet, som kan defineres som en gruppe mennesker som er sammen om oppbygging og ledelse av en ny virksomhet (Kamm, Shuman, Seeger og Nurick, 1990). Grunner til at entreprenører velger å gå sammen om oppstart av virksomheter kan være mange og ulike. Det interessante er at i et team vil det være flere aspekter å studere, som ikke har vært mulig med en singel entreprenør. Teamet er sammensatt av ulike mennesker som har ulike egenskaper. Det at det er flere til å utføre oppgavene, at de unngår å være avhengig av en enkelt person, eller at det samlet blir tilgang til flere ressurser, kan være noen grunner til at det blir etablert entreprenørteam. I et team har partene ulike sterke sider og kan derfor sammen representere en faglig helhet.

Når teambasert entreprenørskap skal studeres, er det mange faktorer som er interessante. I et team vil det være flere medlemmer, og sammen skal de gjennom en etableringsprosess som forhåpentligvis fører til en bedriftsetablering. Tidligere forskning har vist at entreprenører som starter opp en virksomhet som team, har en større mulighet for å oppnå suksess, enn de som starter opp alene. Lechler (2001) sier i sin artikkel at å starte opp en virksomhet som et team, blir sett på som den beste måten å etablere en virksomhet på. Det kan være ulike grunner til dette, og han nevner at som et team vil man blant annet kunne etablere et stort og sterkt nettverk i ulike miljøer som følge av at de ulike medlemmene tar med seg sine nettverk inn i teamet. Det viser seg også at å arbeide sammen som et team, vil lette den stressende hverdagen som entreprenørene opplever på grunn av entreprenørsituasjonen.

Diskusjonen rundt entreprenørteam foregår mest rundt teamets egenskaper, og lite om prosessen teamet går gjennom fra ide til lansering. Samtalen rundt teamets egenskaper kan ses i sammenheng med organisasjonsteori der en hel organisasjon blir studert (Leichler, 2001). Sammenhengen kommer av at det i organisasjonen også er flere individer som skal samarbeide om å få en suksessfull virksomhet. På den måten kan vi klart se koblingen mellom et entreprenørteam og en del av en organisasjon, for eksempel ledelsen. I organisasjonsteorien blir ofte ledelsen i virksomheten, deres beslutningsprosess og roller ved innovative prosesser studert (Leichler, 2001). Studien til Lechler (2001) viser at innovative team og entreprenørteam i høyteknologiske virksomheter har mange like karaktertrekk. Begge teamene trenger å implementere innovasjonen raskt. Derfor vil de i begge tilfeller være ansvarlige for resultatet av innovasjonen.

Skal man studere entreprenørskap, vil etableringsprosessen være sentralt for å forstå begrepet. Etableringsprosessen er prosessen frem til etablering av den nye virksomheten, eller salget av et nytt produkt eller tjeneste. I et team vil det være ulike faktorer som er av betydning for etableringsprosessen til entreprenørene. Dette er faktorer som man ikke finner i like stor grad i en etableringsprosess for en singel entreprenør. I et team er det flere medlemmer som skal arbeide sammen gjennom prosessen, og det vil være personer med ulik bakgrunn og erfaring som skal samkjøres og komme frem til et resultat. Hvert medlem i teamet har sin egen kompetanse, erfaring og bakgrunn, og tar med seg dette inn i teamsamarbeidet. Dette fører til at teamet har en større andel av ressurser innad i teamet, i forhold til en singel entreprenør. Sammensetningen av de ulike medlemmene i teamet vil spille inn i de ulike fasene i etableringsprosessen, både når det gjelder kompetanse og når det gjelder samarbeidet. Hvorvidt resultatet blir positivt vil være avhengig av både kompetanse og samarbeidsevnen.

På bakgrunn av dette omhandler denne oppgaven teambasert entreprenørskap, og hvordan etableringsprosessen har vært for ett utvalgt entreprenørteam. For å få en forståelse av etableringsprosessen knyttet til teamet, vil teamets egenskaper, samarbeid og samlede ressurser bli belyst. Temaet er av særlig interesse fordi jeg ikke kunne finne noe tidligere forskning som belyser etableringsprosessen for teambasert entreprenørskap. Det som tidligere forskning problematiserer om team, går mest på teamet i seg selv, og ikke på hvordan prosessen har vært og hvordan hver fase har foregått. Det er derfor interessant å se på hva tidligere forskning sier om betydningen av teamsammensetning, den samlede mengde

ressurser og teamsamarbeid, og forsøke å knytte dette opp mot fasene i etableringsprosessen for en eksisterende entreprenørvirksomhet. Spørsmålet jeg stiller i denne oppgaven er derfor;

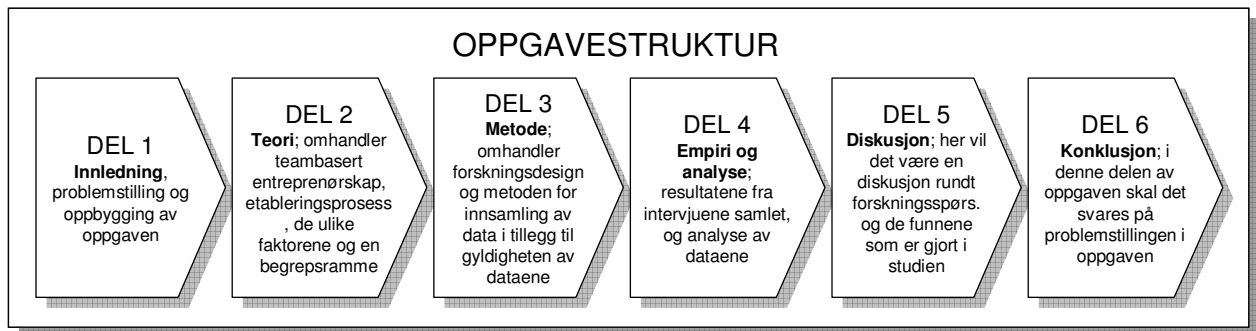
Hvordan er sammenhengen mellom sammensetningen, ressursene og samarbeidet i et team, og etableringsprosessen fra ide til oppstart?

I begrepsrammen etter teorikapittelet er det utviklet noen forskningsspørsmål som presiserer problemstillingen tydeligere. Begrepsrammen er delt inn i fire deler. Dette er for at leseren skal få en oversikt over hvordan teorikapittelet skal brukes videre i analysen.

1.2 Oppgavens oppbygning

I dette kapittelet er bakgrunnen for valg av tema diskutert. Problemstillingen er begrunnet og forklart. Oppgavens andre del er teorikapittelet, der relevant teori blir diskutert. Kapittel 2 starter med definisjon av begrepene entreprenør, entreprenørskap og entreprenørteam. Dette er for å gi leseren en forståelse av begrepene som blir brukt gjennom oppgaven. Deretter kommer det et avsnitt om etableringsprosessen, og hvordan tidligere forskning har sett på prosessen fra ide til oppstart av ny virksomhet. Fordi det i dag er gjort lite forskning rundt etableringsprosessen for teambasert entreprenørskap, vil teorien rundt etableringsprosessen være basert på tidligere forskning rundt prosessen til en singel entreprenør. Utgangspunktet for oppgaven vil derfor være etableringsprosessen. Etter at etableringsprosessen er forklart og diskutert, vil det presenteres ulike utvalgte faktorer som spiller inn gjennom etableringsprosessen for et team. Denne delen forklarer hva tidligere forskning har studert om teamets fordeler og ulemper, teamets sammensetning og teamsamarbeid. For å knytte teorien og begrepene sammen vil det etter teorikapittelet være en begrepsramme. Her blir min vinkling av teorien klarlagt for leseren. Det er utviklet forskningsspørsmål som skal være en mer presisering av problemstillingen, og som sier noe om hva jeg skal finne ut av i studien. Kapittel 3 vil være et metodekapittel. Der blir den metodiske fremstillingen forklart, og det blir diskutert hvordan studien skal gjennomføres. Del fire vil bestå av den empiriske og analytiske delen. Her vil resultatene fra intervjuene bli presentert, og den dataen som er samlet inn blir kommentert. Etter hver del blir funnene analysert opp mot det teoretiske perspektivet i kapittel 2. Resultatene knyttes sterkt opp mot den teorien som er brukt, og problemstillingen i oppgaven. Kapittel 5 vil være en diskusjon der forskningsspørsmålene i begrepsrammen blir diskutert opp mot analysen. Siste kapittel i oppgaven inneholder en

konklusjon der problemstillingen besvares. Det vil være en diskusjon rundt oppgavens begrensninger, og forslag til fremtidig forskning. Et avsnitt om implikasjoner er også med i kapittel 6.



Figur 1: Oppgavestruktur

2 Teoretisk perspektiv

Dette kapittelet vil inneholde de teoretiske perspektivene som denne studien baseres på. Sentrale begreper blir definert og diskutert. Først blir entreprenørskapsbegrepet, entreprenørteam, og etableringsprosessen presentert, for så å gå over til de tre faktorene som skal analyseres opp mot etableringsprosessen. Sammensetning av teamet, teamets samlede ressurser og samarbeidet i teamet er de faktorene som blir belyst.

2.1 Entreprenørskap og entreprenørteam

Entreprenørskap oppfattes som å gjøre noe nytt, og skape noe som ikke er der i dag. Gründer er et muntlig uttrykk for en entreprenør, og brukes ofte til å betegne en som utfører innovasjon, og for eksempel starter opp en ny virksomhet. Det viser seg imidlertid at entreprenørskap kan være så mangt, og det er et vidt og innholdsrikt begrep. Dette har ført til at definisjonene er mange, og ulike analyser legger forskjellig vekt på innholdet rundt entreprenørskapsbegrepet. Også forskjellige tidsepoker og samfunnsforhold har satt sitt preg på tolkningen av begrepet.

Det var Joseph A. Schumpeter som gjorde begrepene entreprenør og entreprenørskap kjent (Landström, 1999). Schumpeter definerte en entreprenør som en kreativ organisator som utvikler innovasjoner og tar initiativ til nye aktiviteter (Landström, 1999). Denne definisjonen er noe eldre av tid, og det er kommet flere definisjoner senere. Schumpeters definisjon er likevel tatt med i oppgaven nettopp fordi han blir sett på som grunnleggeren av begrepet. Som definisjonen sier er en entreprenør en betegnelse på en person som utfører spesielle handlinger som gjør at han kalles dette.

Schumpeter forklarte entreprenørskap som å skape utvikling i næringslivet ved hjelp av nye kombinasjoner av ulike allerede kjente ressurser. Dette viser at entreprenørskap kan være så mangt, og at det ikke nødvendigvis må store revolusjonerende forandringer til for at det skal kalles entreprenørskap. Schumpeter mente at entreprenørskap kunne skje på fem ulike måter (Landström, 1999):

1. Introduksjon av et nytt eller forbedret produkt
2. Introduksjon av en ny produksjonsmetode
3. Introdusere et nytt produkt i et ukjent marked
4. Utnytting av en ny type råvare eller halvfabrikat i en produksjon
5. En ny organisering innenfor en næring; for eksempel å gå til en monopolsituasjon

Disse fem måtene kan ses i sammenheng med entreprenørvirksomheter i dag. Det kan i dette ligge en oppfatning om at entreprenørskap kun er å starte opp en ny virksomhet som ikke har vært tidligere. Vi ser at det kan være mange måter å utføre entreprenørskap på. Schumpeter fikk også i sin forskning fram kapitalistens sentrale rolle, som var viktig for at entreprenøren klarte å gjennomføre disse nye kombinasjonene. Han mente at det fantes et sterkt samarbeid mellom kreditorer og de som gjennomførte innovasjonen. Schumpeter forklarte entreprenørskap som første gangs gjennomføring av helt nye kombinasjoner av kjente ressurser (Landström, 1999). I definisjonen vektlegges at de kjente ressursene blir brukt på en annen måte, og dermed skapes det innovasjon. Schumpeters arbeid rundt entreprenørskap har blitt et grunnleggende referansepunkt for mange etterfølgere, og det ble en stagnasjon rundt emnet etter dette.

Av forskning av nyere dato definerer Bruyat og Julien (2000) entreprenøren slik; *"En entreprenør er en som er ansvarlig for prosessen med å skape ny verdi, som en ny virksomhet eller en innovasjon."* (Bruyat et al., 2000:169)

Denne definisjonen er av nyere tid i forhold til Schumpeter, men likhetstrekkene mellom dem er mange. Bruyat et al. (2000) mener at det finnes ulike typer entreprenører, noen skaper lite ny verdi, mens andre kommer med revolusjonerende entreprenørskap. Entreprenørskap går også ut på å gjøre noe nytt for seg selv på det individuelle plan. Bruyat et al. (2000) deler de ulike entreprenørene inn i fire typer, og dette forklarer de ut fra om endringene er små eller store i forhold til omgivelsene og individet. Figuren viser hvordan entreprenørskap kan variere. De representerer ulik grad av innovasjon og endringer. Disse typene kan settes inn i en figur for å vise hvordan sammenhengen er mellom dem;

	Endringer for omgivelsene – Ny verdiskapning		
		Små	Store
Endringer for individet – entreprenøren	Store	Entreprenør – imitasjon av liknende konsept, men nytt for entreprenøren (2)	Entreprenør – ny verdiskapning for markedet og individet (4)
	Små	Entreprenør – reproduksjon (1)	Entreprenør – ny verdiskapning for markedet i et felt som er kjent for entreprenøren (3)

Figur 2: "Entrepreneurship: A heterogeneous field" (Bruyat og Julien, 2000:174)

Entreprenørskap har blitt oppfattet som en entreprenør som alene starter opp en ny virksomhet. Det har de siste 5-10 årene blitt mer fokus på entreprenørskap som et samarbeid. Endringen i forskningen rundt entreprenørskap, fra individbasert til teambasert, gjorde at fokuset flyttet seg utenfor entreprenørskapsfeltet og til organisasjonsteorien (Francis og Sandberg, 2000). Toppledelse i organisasjoner fikk nå økt oppmerksomhet, og de ble vurdert ut fra evne til samarbeid mot oppstart av nye virksomheter (Francis et al., 2000).

Det finnes mange definisjoner på et entreprenørteam. Cooper og Daily (1997, gjengitt i Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhn og Sapienza, 2006) definerer et entreprenørteam som en gruppe mennesker som er involvert i oppstart og ledelse av en ny virksomhet. Mens Kamm et al. (1990) definerer entreprenørteam slik; *"Et entreprenørteam er to eller flere individer som etablerer en virksomhet ut i fra deres felles finansielle interesser."* (Kamm et al., 1990:7)

Som vi ser dreier teambasert entreprenørskap seg om at flere personer går sammen og samarbeider om oppstart av en virksomhet. Tidligere forskning har diskutert både fordeler og ulemper med teambasert entreprenørskap, og disse vil bli presentert senere i oppgaven.

Begrepene entreprenør, entreprenørskap og entreprenørteam er her definert. Når det gjelder entreprenør og entreprenørskap, er Schumpeter og hans syns på entreprenørbegrepet vektlagt. Det kommer av at han var den første som tok opp emnet entreprenørskap, og blir sett på som

grunnleggeren av begrepet. Det er også tatt med definisjonene til Bruyat et al. (2000) for å vise hvordan ulike forskere definerer dem. Generelt kan man forklare entreprenørskap med nyskaping. Ifølge Schumpeter går denne nyskapingen ut på å kombinere kjente ressurser på en ny måte. Denne nyskapingen kan være for entreprenøren selv, men det kan også være for omgivelsene. Teambasert entreprenørskap har kommet mer fram i lyset de siste årene. Begrepene rundt dette er definert og forklart. Oppgaven omhandler teambasert entreprenørskap, og det vil være disse definisjonene som blir fokus videre i oppgaven.

For å få en forståelse av entreprenøren i praksis, vil etableringsprosessen nå bli presentert. Dette for å belyse hvordan entreprenøren arbeider, og hvilke oppgaver og faser i arbeidet han går gjennom.

2.2 Etableringsprosessen – fra ide til oppstart

Etableringsprosessen kan ses på som en rekke aktiviteter og hendelser. Hvis entreprenørene klarer å fullføre prosessen, kan det lede fram til en bedriftsetablering. Å starte opp en virksomhet er en prosess som begynner med en ide om et produkt eller en virksomhet, og når sitt høydepunkt når produktet eller tjenesten selges til en kunde (Bhave, 1994). Det finnes ulike forklaringer og fremstillinger på hvordan en virksomhet blir til. Det kan være vanskelig å definere den optimale etableringsprosessen, kanskje er det heller ikke ønskelig å operere med en ideell prosess. Det vil alltid være snakk om forskjellige prosesser ut fra prosjektenes egenart da det er mange mellomliggende variabler å ta hensyn til (Kodithuwakku og Rosa, 2002). Med dette mener de at prosessen vil avhenge av type virksomhet, type produkt eller tjeneste, og det miljøet som entreprenørene befinner seg i. Jeg har ikke funnet noe tidligere forskning på etableringsprosessen rettet mot teambasert entreprenørskap, og det er i oppgaven derfor tatt utgangspunkt i tidligere forskning rundt etableringsprosessen for en singel entreprenør. Jeg ønsker å se om det er likhetstrekk mellom prosessen til et entreprenørteam, og den beskrevne etableringsprosessen til en enkelt entreprenør.

Bhave (1994) har i sin artikkel utviklet noe han kaller en integrert prosessmodell av entreprenørens virksomhetsbygging. Prosessmodellen er et integrert rammeverk for å få en forståelse av den uendelige verden med eksisterende litteratur om emnet. Prosessmodellen for å starte opp en virksomhet har i følge Bhave (1994), tre hovedfaser. I hver fase er det en kjernevariabel som forklarer fasene.

Den første fasens kjernevariabel er *virksomhetskonseptet*. Her er det både interne og eksterne stimulerte muligheter med å få frem konseptet til virksomheten. Det gjelder å få en god tilpasning mellom kundenes behov og entreprenørens oppfatning av behovene.

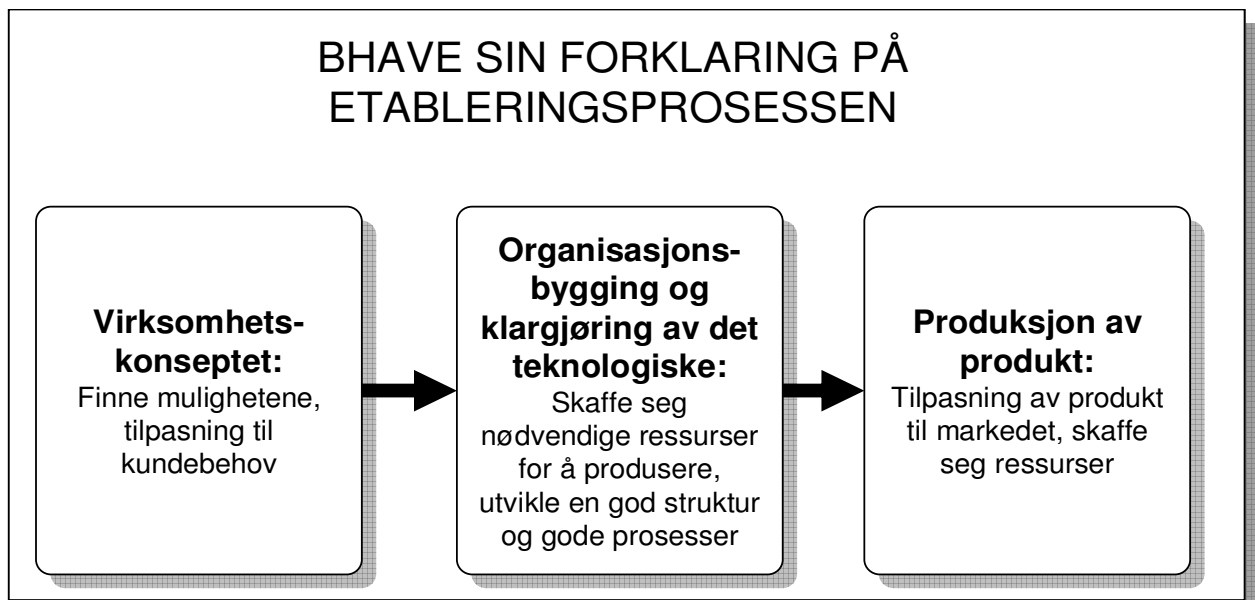
Entreprenørene må presentere et produkt til kunden, få tilbakemelding, for deretter å utvikle konseptet videre til det svarer til kundenes behov. Dette gjelder for entreprenører som har et uvanlig konsept som ikke er prøvd ut før i markedet. En utfordring for entreprenører med nye og ukjente konsepter, er å få kundene til å forstå nytten av det, og ofte må de "lære" opp kundene i forhold til produktet. Denne fasen inneholder avtalen og forpliktelsen til å starte opp, og det er tydelig skille mellom den første og den andre fasen. For å komme seg videre fra identifisering av konseptet trenger entreprenøren andre ressurser. Virksomheten må bygges, og den teknologiske framstillingen må være der for å få konseptet fram til et markedsførbart produkt.

Den andre fasen er *organisasjonsbygging og klargjøring for den teknologiske framstillingen*. Her samler entreprenørene ressursene og bruker dem til å bygge opp teknologi, organisasjon og markedsføring. Dette er det mest synlige steget i oppbygningen av virksomheten, og det konkluderer når et produkt er ferdig for kunden for første gang. Det finnes ulike nivåer i denne fasen, og forskjellen mellom dem er hvordan entreprenørens utgangspunkt er. Noen entreprenører har et større behov for ressurser for å starte produksjonen av produktene, enn andre entreprenører. Her kan entreprenøren enten bruke egne midler, noen har en kapitalist i bakhånd, mens andre har et morselskap som støttespiller. Bygging av virksomheten kommer til samme tid som klargjøring av den teknologiske framstillingen. Oppbygging av virksomheten går ut på å utvikle en god struktur og gode organisasjonsprosesser rundt produksjonsteknologien.

Produksjon av produktet er den tredje og siste fasen i prosessen. Også i denne fasen trengs det ressurser av ulike slag. Her vil produksjonen variere fra konsept til konsept, og det kommer an på om det er et nytt revolusjonerende produkt, eller et produkt som allerede eksisterer. Det er viktig at entreprenørene følger med på utviklingen i markedet og går gjennom prosessen, for å tilpasse sitt produkt til markedet. Når en ide er omgjort til et produkt og solgt på tvers av tilbyder- og etterspørregrensen for første gang, er entreprenørsløypen komplett. Kundene evaluerer produktet og gir tilbakemeldinger, både i forhold til strategiske og operasjonelle behov. Dette kan by på utfordringer for entreprenører med nye og ukjente produkter. Det kan være vanskelig å komme inn på potensielle kunder om kundene ikke selv vet at de er

etterspørre. Markedsføringsprestasjonen til virksomhetene, tilbakemeldingene fra kundene og korrigerende handlinger er alle grupperte inn i utvekslingssteget, og produksjon av produktet er derfor valgt som kjernevariabel i denne fasen.

Bhave (1994) sin faseinndeling av etableringsprosessen er illustrert i en figur nedenfor. I figuren vises de ulike fasene i prosessen, og hvordan de defineres.



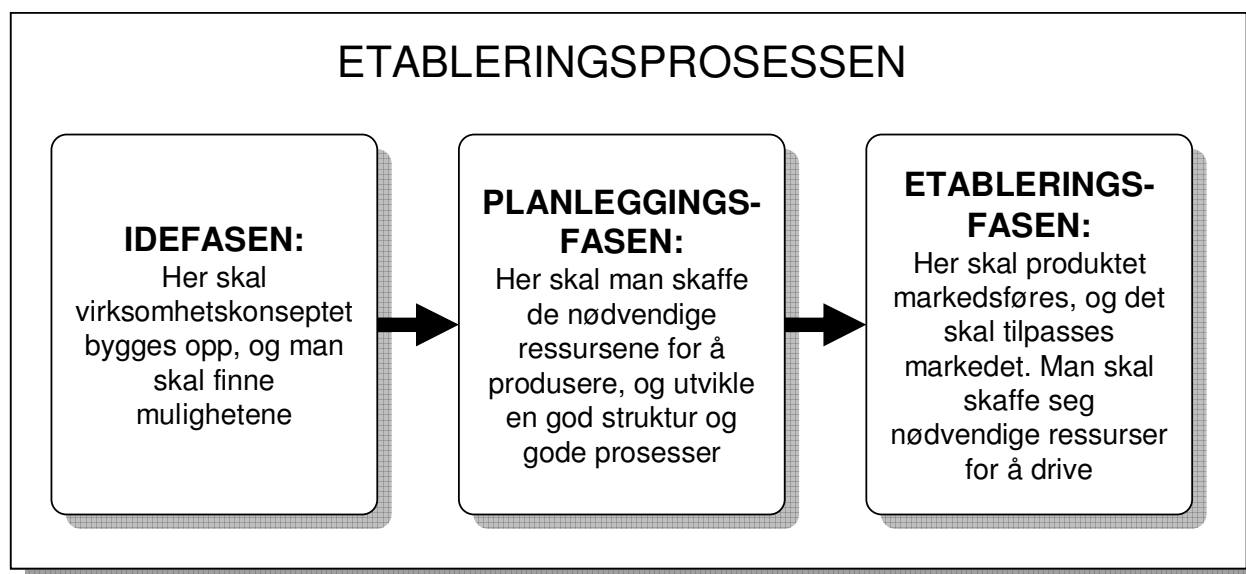
Figur 3: Etableringsprosessen (Bhave, 1994)

Etableringsprosessen oppstår fordi mennesker handler for å forfølge de mulighetene de ser finnes i et marked. Mennesker vil på ulike måter, og med ulik kraft handle rundt disse mulighetene. Shane, Locke og Collins (2003) argumenterer med at ulikheter på villighet og evne til å handle blant individer, vil påvirke etableringsprosessen. Også omgivelsene vil påvirke individer ulikt i prosessen, sånn som politiske faktorer, markedsforhold og ressurstilgang. Dette viser at det er mange faktorer som spiller inn for en entreprenør i etableringsprosessen.

Katz (1990) foreslår tre milepæler for å forklare etableringsprosessen. Denne inndelingen består av de tre fasene *intensjon*, *planlegging* og *etablering*. Entreprenørene må gjennom disse tre milepælene, og det er alltid noen som ikke klarer å gjennomføre dette, og vil falle ut av prosessen i de ulike fasene. De som klarer seg igjennom disse tre milepælene, vil være klar til å starte opp, og dermed bli selvstendig næringsdrivende. Den første milepælen kalles *intensjon*, og betyr at personen ønsker å etablere en næringsvirksomhet. Det andre "hinderet"

som entreprenørene må gjennom er *planleggingsfasen*. I denne fasen starter arbeidet med å forberede etableringen. Ressurser som trengs til oppstart må oppsøkes, sånn som nettverk, finansiering og liknende. Den siste fasen som Katz nevner er *etableringen*. Her skal entreprenørene etablere virksomheten og gjøre den klar til oppstart.

Ser vi Katz (1990) sin inndeling av faser i etableringsprosessen i sammenheng med Bhave (1994) sin forklaring på prosessen, ser vi likhetene mellom disse. Prosessen starter som regel opp med en ide, og et ønske om å starte opp et konsept. Deretter går den over i en slags planleggingsfase, der entreprenørene planlegger og gjør klar de ulike faktorene og ressursene som skal være på plass. Denne fasen vil variere mye avhengig av hvilke konsept det er, og hvordan teknologien er. Planleggingsfasen vil også avhenge av hvor innovativt konseptet er, hvor stor grad av teknologi det er, og hvor kjent produktet er i markedet. Den siste fasen går ut på å starte opp virksomheten, og det å få ut produktet eller tjenesten. Som jeg ser det er dette en grovsortert faseinndeling. Muligens vil ulike andre entreprenører operere med flere faser i prosessen enn denne tredelingen av prosessen.



Figur 4: Etableringsprosessen - en sammenslåing av modellene til Bhave (1994) og Katz (1990)

For å ha en felles figur å gå ut fra videre i oppgaven, blir Bhave (1994) og Katz (1990) sin forklaring på etableringsprosessen samlet i en figur. Figuren vil videre bli brukt i oppgaven for å forklare de teoretiske fasene i en etableringsprosess til en virksomhet.

2.3 Faktorer i prosessen

Det kan være ulike faktorer som påvirker etableringsprosessen i et team. Etter å ha studert faglitteratur om emnet, er det valgt ut tre faktorer som blir vektlagt videre i oppgaven. I et team som er sammensatt av flere medlemmer, vil medlemmenes personlighet, bakgrunn og erfaring påvirke teamet. Derfor er teamsammensetningen en svært viktig faktor som er valgt ut for å studere et entreprenørteam. Videre vil et team ha tilgang til medlemmenes ressurser, noe som kan være en fordel for dem gjennom etableringsprosessen. Ressursene i teamet er derfor valgt som en annen faktor som skal studeres nærmere. Den siste faktoren er samarbeidet i teamet. Denne faktoren er valgt fordi den er særdeles viktig for å forstå teamet og dets prestasjon gjennom etableringsprosessen. Videre i oppgaven vil hver av disse faktorene bli presentert.

2.3.1 Sammensetning av team

Sammensetningen av teamet kan være viktig for hvor suksessrikt nyetableringen blir. Det skilles mellom heterogene og homogene sammensatte team. Denne inndelingen forteller om medlemmene i teamet er ulike eller like. For å ha et effektivt og fungerende team må sammensetningen av teamet være godt gjennomtenkt. I følge Forbes et al. (2006) har ikke tidligere forskning studert mye om prosessen rundt det å etablere entreprenørteam. Det er nødvendig å trekke linjer til koblinger mot organisasjonsforskning, der det har blitt studert teamsammensetninger på toppledelsesteam. Organisasjonsforskningen har funnet at sammensetningen av teamet har påvirkning på organisasjonens prestasjon. Også her konkluderes med at heterogene team har flere ressurser, og dermed har større muligheter til å levere ulike perspektiver i beslutningsprosessen (Forbes et al., 2006).

Chowdhury (2005) har studert hvordan demografiske ulikheter som kjønn, alder og bakgrunn hos medlemmene påvirker teamet. Det å sette sammen et team kan gjøres på ulike måter. Heterogene sammensatte team har fordeler ved det å ha ulike persepsjon, ferdigheter, evner og kunnskaper som eksisterer i de ulike medlemmene i teamet, og som hjelper dem med uklare problemstillinger. Andre fordeler for heterogene team er ved kognitive oppgaver, som involverer formuleringsplaner, utvikling av kreative ideer, løse kritiske problemer eller ta komplekse beslutninger (Bantel og Jackson, 1989, gjengitt i Chowdhury, 2005). Ved å ha et heterogent sammensatt team kan de sammen skape en større mulighet til å bruke brede perspektiver, alternativer og ideer ved problemløsning (Chowdhury, 2005).

Styrken ved et heterogent sammensatt team med ulike humankapital kan være meget viktig, spesielt gjennom etableringsprosessen der det vil være mange utfordringer underveis. Teamet kan styre sin humankapital med å tilsette nye medlemmer, eller kvitte seg med allerede eksisterende medlemmer. En ulempe med å tilsette nye medlemmer i teamet, er at det kan føre til vanskeligheter, blant annet når det gjelder kohesjon av teamet (Ucbasaran, Lockett, Wright og Westhead, 2003). Med kohesjon menes samkjøring av medlemmene i teamet, og at de stiller opp for hverandre. Jo lavere graden av kohesjon er, jo høyere vil kostnadene ved koordinering og integrering av teammedlemmene være. Hvis teamet ikke oppnår kohesjon, kan det føre til liten stabilitet i teamet, og igjen en mulighet for at medlemmene går ut av teamet. Ulempen med heterogene sammensatte team, er at det kan være store kostnader med koordinering og integrering av medlemmer (Ucbasaran et al., 2003). Dette kommer av at ulikhetene i teamet gjør at de nye medlemmene vanskeligere integreres blant de eksisterende medlemmene. Koordinering og integrering av medlemmer er for å sikre samarbeid og at medlemmene går overens. I studien kom det fram at små team ser ut til å ha en større grad av inntreden av nye medlemmer underveis i prosessen enn større team har. Grunnen til dette kan være for å sikre den totale summen av humankapital. Større team ser kanskje ikke behovet for dette fordi de samlet representerer denne styrken.

Entreprenører som har erfaring fra tidligere på entreprenørskapsfeltet, kan ofte opptre som om de skal belære andre som ikke har den samme erfaringen (Ucbasaran et al., 2003). Dette fører til lav kohesjon og det kan skape konflikter blant medlemmene. Ucbasaran et al. (2003) viser her at team som tilsetter nye medlemmer med tidligere entreprenørfaringer må være på vakt på dette punktet. Det at en person har vært gjennom en lik prosess tidligere betyr ikke at hans erfaringer automatisk lar seg overføre inn i nye prosjekter.

Det er ikke alle de demografiske ulikhetene som er av betydning i jobbsituasjonen. Alder, kjønn og rase er ulikheter som er lite jobbrelatert, og burde dermed ikke føre til spesielle konflikter innad i teamet. Demografiske ulikheter som funksjonell bakgrunn og ansettelsestid er derimot ulikheter som er relatert til jobben, og dermed kan føre til konflikter. Konflikter som kommer av jobbrelaterte ulikheter er ofte oppgavekonflikter, der det blir en konflikt på grunn av ulike meninger om spesielle oppgaver i virksomheten. Emosjonelle konflikter er basert på sammensetninger av flere faktorer. En av grunnene kan være kategorisering, der medlemmene setter andre medlemmer i "bå" etter sosiale kategorier. Konflikter blir beskrevet nærmere under 2.3.3. *Samarbeidet i teamet.*

Som nevnt kan teamet tilsette nye medlemmer for å styre mengden av ressurser innad i teamet. I studien til Forbes et al. (2006) skilles det mellom to ulike forklaringer på hvorfor man ønsker et nytt medlem i teamet. Den første grunnen er økonomisk drevet, og den andre grunnen er personlig drevet.

- De *økonomisk drevne grunnene* kan være når teamet trenger flere ressurser for å fylle inn der de i dag ikke har nok kunnskaper eller ferdigheter. Teamet kan sammenligne seg med suksessfulle konkurrenter for å finne ut av hvilke ressurser de selv mangler. De tilsetter da individer som fyller inn det de selv ikke har kompetanse i. Forbes et al. (2006) skiller mellom humankapital og sosialkapital, der begge typer skal gi virksomheten ressurser i ulike former. Humankapital er kunnskap og ferdigheter, mens sosialkapital forbindes med at nettverket til individet er en viktig ressurs.
- *Personlig drevne grunner* til å inkludere et nytt medlem i teamet kan være gjennom sosialt nettverk (Forbes et al., 2006). Det kan være at teamet vil få med noen som kan støtte dem på grunn av felles verdioppfatning, og at de ønsker noen som kan kopiere deres kvaliteter, og dermed understøtte den atmosfæren som allerede er der. Bakgrunnen for dette er at det virker som om individer er tiltrukket av individer som ligner en selv, og vil forme grupper med personer som deler samme sett verdier, bakgrunn, utdanning, personlighet og andre identifiserbare karaktertrekk (Forbes et al., 2006). Dette ses på som mekanismen av homofili.

Dette kan ses i sammenheng med det utvalgte entreprenørteamet, og om de på ulike tidspunkt i prosessen hadde behov for å tilsette nye medlemmer i teamet. Grunnen til å eventuelt tilsette nye medlemmer kan være interessant å studere for å knytte dette opp mot den teorien som er beskrevet foran.

Likhet (homophily) kan forklare hvorfor virksomheter ofte er sammensatt av like karakterer (Ruef, Aldrich og Carter, 2003). Dette kan være grunnen til at noen tar inn familiemedlemmer eller nære venner i teamet. Disse to forannevnte grunnene for å tilsette nye medlemmer i et team trenger ikke være enten eller. Ofte finner teamet de medlemmene de leter etter i et sosialt nettverk der de finner venner eller familie som deler de samme verdiene og oppfatningene som de selv.

Det å ha flere ressurser innad i teamet viser seg ofte å være en stor fordel. Ressursene kan benyttes gjennom de ulike fasene i etableringsprosessen, og kan være til hjelp for å gjennomføre arbeidsoppgaver hurtig og effektivt. Disse ressursene vil nå bli presentert.

2.3.2 Ressurser

Et team som er sammen om oppstart av en ny virksomhet representerer ofte tilgang til flere ressurser. Det er fordi det vil være flere personer med hver sine kompetanser, erfaringer, kunnskaper og hvert sitt kontaktnett samlet i teamet. Dette kan ifølge Forbes et al. (2006) føre til at entreprenørene forhøyer sin mulighet for suksess.

Som et team med flere medlemmer vil det gi flere ressurser i form av ferdigheter, kunnskaper, personlige egenskaper, nettverksbygging, og at det er flere til å løse oppgavene. Dette er viktig ved oppstart av en ny virksomhet der det vil være mange utfordringer underveis, både teknologiske og forretningsmessige (Lechler, 2001). Disse utfordringene fra ide til oppstart tar tid og krever finansielle ressurser og et godt lederskap for å bli løst.

I teambasert entreprenørskap vil medlemmene i teamet ha hver sine kontaktnett og relasjoner med andre utenfor teamet. I team som er heterogent sammensatt, vil det være svært sannsynlig at sammensetningen av ulike relasjoner er tilstede, og dermed vil det være et større, samlet nettverk (Neergaard, 2005). Det sitter mange ressurser for virksomheten i nettverket. Det at teamet har et stort og variert nettverk vil være til hjelp under ulike faser i prosessen, og kunne tilføre ressurser til ulike formål.

Det viser seg at i disse tider med en enorm kunnskapsutvikling vil det å starte opp en virksomhet som et team, være den optimale løsningen (Lechler, 2001). Man vil ikke bare ha tilgang til flere ressurser, men det er også viktig å få med at i et team vil man ikke være så avhengige av den enkelte entreprenør. Teamet arbeider sammen og kan komplettere hverandre både faglig og personlig. Kamm et al. (1990) sier at det er viktig at teamet er velbalansert på medlemmenes erfaringer, ledelsesferdigheter, beslutningsstiler og funksjonell erfaring.

En virksomhet med et entreprenørteam vil også ha en større og mer diversifisert grad av human kapital enn en virksomhet med en singel entreprenør (Ucbasaran et al., 2003). Medlemmene i teamet kan styre sine ressurser med å tilføre nye medlemmer, eller forkaste

noen medlemmer. Teammedlemmenes inntreden assosieres med at teamet ikke har den ønskede graden av humankapital som de trenger (Ucbasaran et al., 2003). Det totale nivået på humankapital i teamet er en funksjon av kvantiteten og kvaliteten av humankapitalen som ligger hos hvert av medlemmene. Med kvantitet til humankapitalen tenker en på størrelsen på teamet. Jo større teamet er, jo mer humankapital vil teamet ha tilgang til. Er teamet stabilt over tid, vil det måtte tilføre humankapital ved hjelp av ny læring og trening, eller de kan tilsette flere medlemmer (Ucbasaran et al., 2003). Tilførsel av nye medlemmer vil være en raskere måte å tilføre humankapital til teamet. Størrelsen på teamet har ikke alltid direkte tilknytning til kvaliteten på humankapitalen i teamet. En mulighet for å få oversikt over kvaliteten er å undersøke hvorvidt hvert medlems individuelle humankapital er komplementær eller ikke.

2.3.3 Samarbeidet i teamet

For at virksomheten skal prestere optimalt og få et godt resultat, er det viktig at samarbeidet i teamet fungerer effektivt. Det er tidligere nevnt at entreprenørteam har en stor fordel, i forhold til single entreprenører, fordi de har flere ressurser, ulike perspektiver, og rett og slett flere ben å stå på. Virksomheter som er basert på team har en positiv innvirkning på overlevelsessevnen, profitten og vekstpotensialet til den nye virksomheten (Watson, Ponthieu og Critelli, 1995). Kamm et al. (1990) utdyper i sin artikkel at team som mislykkes gjør det av flere årsaker, blant annet på grunn av dårlig samarbeid mellom medlemmene i teamet.

Chowdhury (2005) kom frem til at demografiske forskjeller ikke nødvendigvis alltid fører til et effektivt team. Funnene sier at det er viktigere å ha kognitiv helhetlighet og teamforpliktelse enn å ha demografiske ulikheter i teamet. Har teamet kognitiv helhetlighet, vil det si at de undersøker kritiske utfall med en vid linse, og formulerer strategier i betraktning av ulike fremgangsmåter, beslutningskriterier og handlingsløp (Miller, Burke og Glick, 1998). Medlemmene i teamet bør rette fokuset på å utvikle tillit og lojalitet i teamet for å kunne oppnå teamforpliktelser, og ikke minst for å forebygge konflikter (Chowdhury, 2005). Chowdhury (2005) utdyper også at personlige egenskaper innad spiller en rolle for hvordan teamet fungerer. Teamforpliktelsen sier noe om hvordan medlemmene i teamet føler lojalitet og tillit til hverandre (Chowdhury, 2005). I forhold til teamets kognitive helhetlighet går dette mer ut på relasjonen mellom teammedlemmene.

Teamet må sammen skape seg en felles forståelse for hva som er viktig for å få til en vellykket virksomhet. Det må også skapes effektive relasjoner mellom medlemmene i teamet. Ved å ha demografisk ulikhet i teamet kan det føre til kognitiv helhetlighet, men ikke i alle tilfeller (Lechler, 2001). Graden av kognitiv helhetlighet i teamet kan komme av andre faktorer enn demografiske ulikheter. Teamet øker sin kognitive helhetlighet ved å ha en samarbeidsprosess som systematisk analyserer de ulike kognitive egenskapene ved hvert medlem i teamet. Begrepet har blitt sett på som en positiv innvirkning på salgsvekst og profittvekst (Simons et al., 1999, gjengitt i Chowdhury, 2005).

Som nevnt foran kan teamets kognitive helhetlighet oppstå av andre grunner enn demografiske ulikheter. Ulike personlige egenskaper i teamet kan føre til ulike personlighetskarakteristikker, noe som igjen kan føre til variasjon i perspektiver og ideer i teamet. Det kalles for kognitive ulikheter. Det vil si at det er ulike tanker og preferanser innad i teamet (Miller et al., 1998). Det viser at teamet ikke nødvendigvis må være sammensatt av medlemmer med ulike demografiske egenskaper, men at de personlige egenskapene også teller.

Heterogene sammensetninger kan føre til mistillit, disharmoni og konflikter. Dette kommer av ulikhetene mellom medlemmene i teamet. Slike negative faktorer kan igjen påvirke effektiviteten i teamet (Chowdhury, 2005). Når mennesker som i utgangspunktet er ulike skal fungere sammen, må det iverettes ulike tiltak for at de skal samarbeide på en best mulig måte. Pelled, Eisenhardt og Xin (1999) har studert konflikter i heterogene team. De skiller mellom to ulike typer konflikter: *oppgavekonflikt* og *emosjonell konflikt*. *Oppgavekonflikt* forstås som uenighet om oppgaver, mål, beslutninger, prosedyrer, og andre spesifikke ting. Denne typen konflikt kan unngås ved at teamet har gode rutiner på oppgaveløsninger, og andre nedskrevne prosedyrer som skal følges. Den *emosjonelle konflikten* går mer på det individuelle hos medlemmene. Her forklarer en konflikten som et resultat av irritasjon, sinne, frustrasjon og andre negative følelser. Begge typer konflikter kan forefinnes i de fleste virksomheter, men emosjonelle konflikter er kanskje spesielt vanlige i team som er sammensatt av ulike personligheter (Pelled et al., 1999).

Watson et al. (1995) har i sin studie sett på hvordan entreprenørene styrer sin virksomhet fra et mellommenneskelig perspektiv, og hvordan dette henger sammen med virksomhetens suksess. Det er viktig å få med andre viktige perspektiver på virksomhetens suksess enn kun

den mellommenneskelige prosessen. Virksomhetens vekst og dens profitt er faktorer som ikke kan bli oversett (Watson et al., 1995), og som til slutt har en stor betydning på virksomhetens suksess. Watson et al. (1995) har derfor knyttet den mellommenneskelige prosessen opp mot virksomhetens suksess. I studien ble det dokumentert fire dimensjoner som sier noe om teamets effektivitet. De fire dimensjonene var: *lederskap, mellommenneskelig fleksibilitet, teamforpliktelse og hjelpsomhet*.

- Med *lederskap* menes at lederen har kompetanse i problemløsning, setter kvalitetsstandarder, kontinuerlige forbedringer og at han setter klare mål. Dette er faktorer som beskriver sterke individuelle bidrag som øker den mellommenneskelige prosessen i virksomheten.
- *Mellommenneskelig fleksibilitet* sier noe om medlemmenes utveksling med hverandre, det å være fleksibel, forebygge konflikter, dele på informasjonen, og ha en kommunikasjonsstil som øker problemløsning.
- *Teamforpliktelsen* sier at det er viktig at medlemmene i teamet har entusiasme for prestasjonen til teamet, og at alle fokuserer på å nå de samme målene.
- *Hjelpsomhet* anses som viktig for å ha et effektivt og velfungerende team. Denne dimensjonen sier noe om hvordan medlemmene i teamet skal omgås hverandre. Det er viktig at medlemmene i teamet hjelper hverandre, er vennlige og samarbeidsvillige.

Det kom frem at det var en positiv relasjon mellom den mellommenneskelige prosessen og virksomhetens suksess. De virksomhetene som selv ga uttrykk for en god og effektiv mellommenneskelig prosess, var også mer suksessfull. Det viste seg at en kombinasjon av individuelt lederskap og teamforpliktelse var en god sammensetning for å få til en suksessfull virksomhet (Watson et al., 1995).

2.4 Begrepsramme og forskningsspørsmål

Tidligere forskning har vektlagt single entreprenører i etableringsprosessen. Prosessen er beskrevet på mange ulike måter, men da med en singel entreprenør. Det vil da være interessant å studere hvordan etableringsprosessen i et entreprenørteam fungerer. I tillegg til etableringsprosessen og dens faser, er det tre uavhengige variabler som skal knyttes opp mot dette. Disse variablene er tilgjengelige ressurser i teamet, sammensetningen av teamet og graden av samarbeid i teamet. Jeg skal se på hvordan teamet er sammensatt og hva som førte til dannelsen av teamet. Samarbeidet i teamet er også av interesse, og hvilke fordeler og

ulempene det fører med seg at de er to gjennom prosessen. I et team vil de i utgangspunktet ha tilgang til flere ressurser innad i teamet. Jeg ønsker å finne ut hvilke ressurser de sammen innehar, og hvilke ressurser de manglet. Er det slik at nettverket og relasjonene deres var av avgjørende betydning når de skulle innhente ressurser utenfra? Sammensetning av teamet, samarbeidet i teamet, og ressursene innad i teamet skal ses i sammenheng med etableringsprosessen, og hvordan disse har påvirket prosessen fra ide til etablering. Jeg har delt inn begrepsrammen i fire deler for å synliggjøre hva jeg er ute etter, og for å ha en forståelig inndeling av forskningsspørsmålene.

Teambasert etableringsprosess

I en etableringsprosess er det ulike faser. Ut i fra teorien er det valgt følgende tredeelte inndeling av fasene; *idè*, *planlegging* og *etablering*. Den første fasen går ut på å utvikle virksomhetskonseptet, og å finne mulighetene. I den andre fasen skal entreprenørene samle ressursene de trenger og bygge opp teknologien som trengs for etableringen. Den siste fasen går ut på det å etablere virksomheten, og få produktet ut til markedet. Denne inndelingen er grovskissert, og det kan som jeg ser det, være mange ulike steg innenfor hver fase. Fasene avhenger av konseptet til entreprenørene, og hvilke type produkt eller tjeneste de skal selge. Jeg ønsker i denne delen å undersøke om inndelingen, som i utgangspunktet er forbeholdt single entreprenører, passer til etableringsprosessen til teambaserte entreprenører.

Forskningsspørsmålene er derfor;

- Hvordan oppfatter entreprenørene i et team en etableringsprosess?
- Hvilke ulike faser består etableringsprosessen for teambasert entreprenørskap av?

Sammensetning av teamet

Sammensetningen av teamet er også noe som er belyst i teorikapittelet foran. Et team kan være homogent eller heterogent sammensatt, og det kan påvirke de ulike fasene i etableringsprosessen på ulike måter. Fordelene og ulempene med disse ulike teamsammensetningene er diskutert i teorikapittelet. Jeg ønsker derfor å få belyst følgende;

- Hvordan er teamet sammensatt med tanke på medlemmenes bakgrunn og erfaringer?
- Hvordan har teamet benyttet seg av de ulikheter/likheter teamet innehar i de ulike fasene i etableringsprosessen?

Ressurser i et team

I et team vil en av fordelene gjennom etableringsprosessen være at de har tilgang til flere ressurser i og med at teamet er sammensatt av flere personer med ulike erfaringer, kunnskaper og kompetanser. Graden av ressurser i teamet vil avhenge av hvert enkelt medlems iboende ressurs. Det kan være interessant å se hvordan entreprenørene har benyttet seg av sine ressurser gjennom de ulike fasene i etableringsprosessen. Jeg ønsker derfor å drøfte;

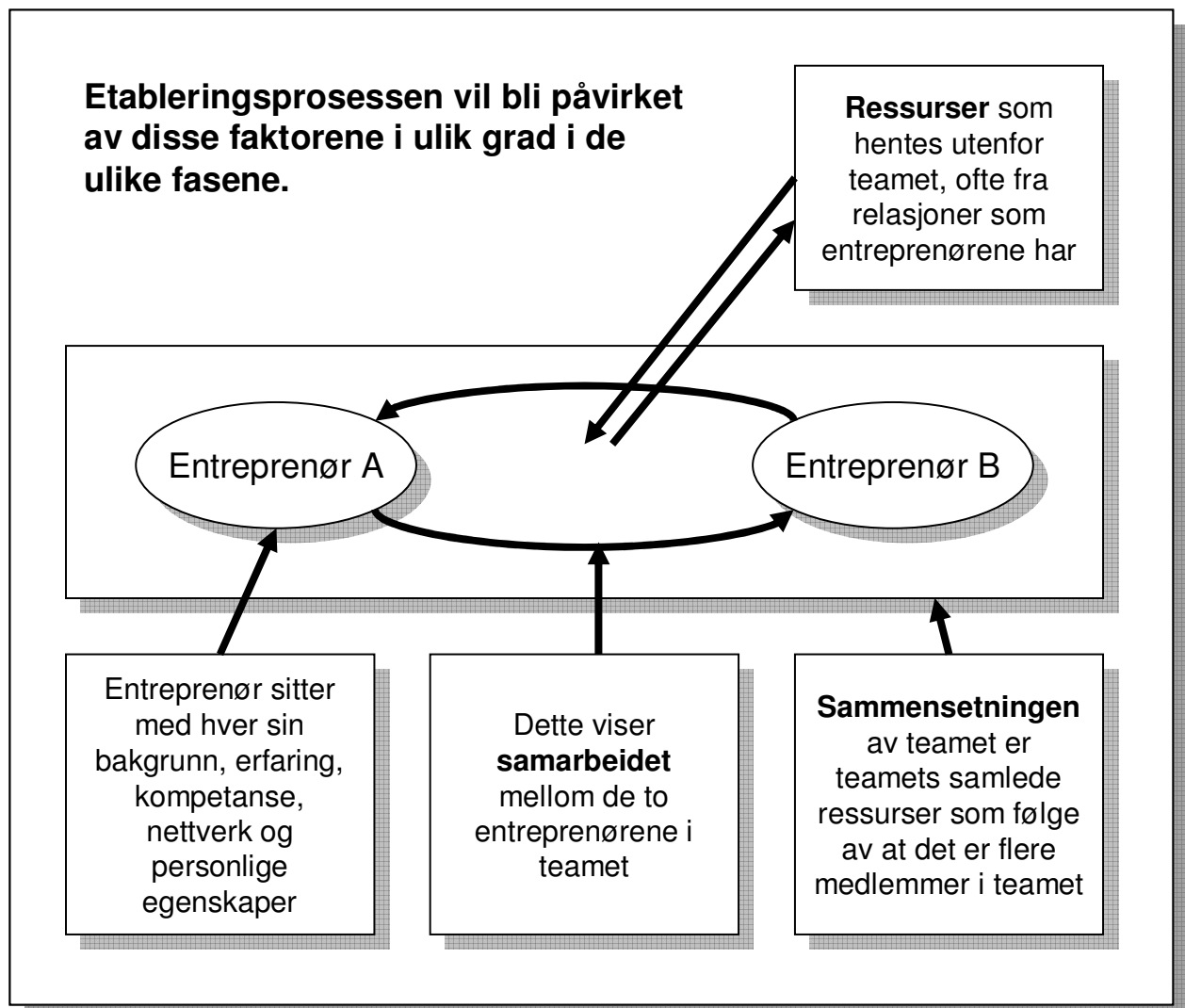
- Hvor bevisste er entreprenørteamet på sine egne ressurser, og hvordan benytter teamet seg av disse gjennom de ulike fasene i etableringsprosessen?
- Hvilke ressurser måtte så teamet se seg nødt til å tilegne seg utenfor teamet gjennom de ulike fasene i prosessen, og hvordan fikk kom de i kontakt med disse?

Samarbeidet i teamet

For at et team skal fungere optimalt, må samarbeidet i teamet være godt. Hvordan samarbeidet har fungert, vil påvirke de ulike fasene i etableringsprosessen, og suksessen til virksomheten. Entreprenører vil i etableringsprosessen stå ovenfor utfordringer på mange plan. Chowdhury (2005) mener at det er særdeles viktig med kognitiv helhetlighet og teamforpliktelse i teamet. Lechler (2001) nevner viktigheten av å ha god sosial integrasjon for å oppnå suksess. Jeg ønsker å se på hvordan samarbeidet i teamet har fungert, og hvordan de har løst utfordringer underveis i prosessen knyttet til ledelsen. Hvordan fungerte menneskelige relasjoner gjennom etableringsprosessen, og i de ulike fasene? Det vil være ulike faktorer innad i teamet som er av betydning for samarbeidet. Jeg har gjennom faglitteratur kommet fram disse forskningsspørsmålene som jeg mener belyser viktige faktorer i forhold til samarbeidet i teamet;

- Hvilke fordeler og ulemper har en teambasert virksomhet i forhold til en singel entreprenør, med tanke på arbeidsoppgavene som skal gjøres gjennom prosessen fra ide til oppstart av virksomheten?
- Hvordan styrer ulikheter/likheter innad i teamet samarbeidet i de ulike fasene i etableringsprosessen?

Figur 5 viser sammenhengen mellom de ulike begrepene i begrepsrammen.



Figur 5: Sammenhengen mellom de ulike begrepene i oppgaven

3 Metode

I det følgende kapittelet vil det gjøres rede for studiets metodologiske fremgangsmåte. Deretter vil det blir utarbeidet et undersøkelsesopplegg for hvordan dataen skal samles inn for videre analyse. Det er tatt utgangspunkt i Brymann og Bell (2003), og deres fremgangsmåte som er formålstjenelig i forhold til studien. Det blir tatt stilling til forskningsstrategier, forskningsdesign, og hvilke metoder som egner seg best for å samle inn de nødvendige data som trengs for min studie. En del av kapittelet omhandler casebedriften. Avslutningsvis diskuteres forholdet mellom pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet).

3.1 En kvalitativ forskningsstrategi

Til min studie er det mest formålstjenelig med en kvalitativ strategi fordi jeg ønsker å utdype temaet teambasert entreprenørskap, og ønsker å få med så mange variabler rundt temaet som mulig. Jeg ønsker å innhente fyldig og omfattende informasjon om temaet. Jeg ønsker å finne ut av hvordan etableringsprosessen i en teambasert entreprenørvirksomhet har fungert. Temaet er ikke studert i så stor grad av tidligere forskning. Det er derfor interessant å se på hvordan ressurser i teamet, sammensetning av teamet, og samarbeidet i teamet påvirker etableringsprosessen for teambasert entreprenørskap. Jeg vil gå nærmere inn på etableringsprosessen til en casebedrift, og teamet som gikk gjennom denne prosessen. På den måten vil jeg kunne få et innblikk i hvordan entreprenørprosessen for dette teamet har vært.

I en kvalitativ strategi vil man gå dypere inn i et utvalgt tema, og få med så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet. På den måten vil det være mulig å få en helhetlig beskrivelse av prosessen, det vil si informasjon om hvordan etableringsprosessen til virksomheten var fra de to entreprenørene. Det vil være få føringer i denne strategien, noe som fører til at det blir en åpenhet ved hver respondent (Jacobsen, 2000). Fordelen med en kvalitativ strategi er blant annet at respondentene ikke tvinges inn i faste svaralternativer, men får fram sine egne tolkninger og meninger om etableringsprosessen. På den måten kan man si at kvalitativ strategi ofte har en høy intern gyldighet. Begrensningene med denne strategien er at den er tidskrevende. På grunn av manglende ressurser må forskeren ofte velge ut noen få enheter, og heller prioritere mange variabler. Dette gjør at den kvalitative strategien ofte vil ha problemer med ekstern gyldighet, noe som gjør det vanskelig å generalisere (Jacobsen, 2000).

I mitt tilfelle vil det være nødvendig med kvalitative intervju med de to entreprenørene i teamet til casebedriften. Ved å intervju de to som har vært gjennom etableringsprosessen, kan jeg sammenligne svarene de gir, og bruke det som en kvalitetssikring. I tillegg vil de to intervjuene passe bra med tanke på den tiden jeg har til disposisjon.

3.2 Casedesign og kvalitativt intervju

Casestudier er en betegnelse for en forskningstilnærming som blir brukt på en rekke fagområder. Metoden brukes til å forstå komplekse sosiale fenomener, og den gir forskningen svar på virkelighetens hendelser, som personers livsløp, organisasjonsprosesser og internasjonale relasjoner (Yin, 1994). Ordet case kommer av det latinske ordet *casus* og *cadere*, som betyr en begivenhet eller et tilfellet (Kruuse, 1992). Ofte er hensikten med en casestudie å utvikle kunnskapen, og det er ikke alltid et mål om å generalisere resultatene en finner.

Til min problemstilling og studie passer det best med casestudiedesignet, da det innebærer en detaljert og intensiv analyse av en valgt case. Et slikt case kan være en utvalgt virksomhet, et utvalgt sted, en enkelt person, eller en utvalgt hendelse. Dette designet passer fordi jeg ønsker å forstå etableringsprosessen til teamet i casebedriften, og de ulike faktorene som påvirker prosessen. Det er ønskelig å få fram rike data som sier mye om temaet. I mitt tilfelle vil det være en utvalgt bedrift, som skal studeres. Ved å velge en teambasert bedrift vil det være mulig å studere etableringsprosessen og entreprenørene som gjennomførte denne.

I casestudiet ønskes det å utvikle en intensiv undersøkelse av etableringsprosessen til bedriften, som igjen skal brukes i den teoretiske analysen. Det jeg ønsker her er at datamaterialet som samles inn støtter opp om de teoretiske argumentene som er utarbeidet. Målet mitt er ikke å generalisere innsamlet data mest mulig, men å klare å utvikle teorien ut fra datamaterialet som samles inn. På bakgrunn av dette er en blanding mellom induktiv og deduktiv orientering hensiktsmessig. Teorien er grunnlaget, men funnene styrer teorien i etterkant. I en casestudie er ofte forskeren deltakende i virksomheten i en lengre periode, eller det kan foretas flere intervju ved ulike tidsrom (Bryman og Bell, 2003). I min studie vil ikke dette være mulig, og respondentene må da fortelle om en prosess som har funnet sted. På den måten vil det være en retrospektiv vinkling på studien.

Den forskningsmetoden som vil passe best i denne studien, vil komme fram av den valgte strategien og det valgte designet. Et kvalitativt intervju går ut på å ha en samtale med et eller flere individ om et bestemt tema (Bryman og Bell, 2003). Ved utvalgte metode vil det være mulig å komme i dybden på temaet. Dette er viktig fordi det i problemstillingen spørres om hvordan sammenhengen er. For å kunne si noe om sammenhengen mellom de ulike faktorene, vil det være nødvendig å få rike og detaljerte data om temaet. I denne studien vil derfor det kvalitative intervjuet passe best. Det er fordi det er ønskelig å få fram entreprenørenes fortelling og erfaringer om etableringsprosessen. Ved et kvalitativt intervju vil dette være mulig gjennom et samtaleintervju med hver av entreprenørene.

3.3 Casebedriften HeatWork¹

HeatWork er en bedrift i Narvik. Bedriften har i dag 25 årsverk, og har hatt en kraftig vekst siden oppstart i 2005. I dag drives bedriften av Rune Nystad, som var en av de to entreprenørene i teamet som startet opp. Den andre entreprenøren i teamet, Almar Markussen, er i dag styreleder i bedriften.

HeatWork produserer teletiner. Maskinen har fått stor oppmerksomhet, og blir sett på som revolusjonerende i markedet. HeatWork er et varme- og tinekonsept, og maskinen kan lett fraktes med seg. Maskinen består av en fyringskjele og et varmesystem som sirkulerer en varmetransporterende væske gjennom et lukket system. Væsken varmes opp til ønsket temperatur, og legges ut over bakken på det ønskede området. Fordelen med dette konseptet i forhold til de gamle løsningene er at varmen går rett ned i bakken og tiner opp direkte der det ønskes. Med den gamle løsningen ble lufta varmet opp først, og det ble derfor et varmetap på 85 %. Med HeatWork er varmetapet nede i kun 5 %. På den måten får man en effektiv og miljøvennlig måte å tine opp jorda på, slik at vinteren ikke blir en hindring for inntjening i vinterhalvåret for de som arbeidet innenfor dette feltet. Målgruppen for bedriften er brukere innenfor markedssegmenter som maskinentreprenører, byggentreprenører, anleggsgartnere, utleieselskaper, kraftlag, olje/gass, offentlige drifts og anleggsavdelinger.

Konseptet HeatWork startet opp ved at Rune Nystad ble introdusert for et lignende konsept da han bodde i USA. Dette konseptet hadde da revolusjonert det amerikanske markedet. Klimaet om vinteren i midtre delen av USA kan sammenlignes med det vi har her i Norge og Norden i

¹ Informasjonen om bedriften er hentet fra deres hjemmeside; <http://www.heatwork.no>.

vinterhalvåret. Rune tok da ideen med seg, og begynte å videreutvikle den sammen med forskningsmiljøet i Narvik. Det var viktig å få tilpasset maskinen til Europeiske normer og standarder. Almar Markussen ble kontaktet høsten 2003. Da trengte prosjektet kapital og kunnskap. Almar hadde drevet som anleggsgartner i mange år, og så straks potensialet i konseptet. Fra 2001 og frem til 2003 gikk arbeidet ut på prosjektering, markedsevaluering og businessmodellering. I 2004 ble tegninger til maskinen produsert, og leverandører ble kontaktet. Vinteren 2004/05 begynte teknologien å ta form, og de fikk utviklet en prototyp. Sommeren 2005 stod produksjonslokalene klare, og verktøy og produksjonslinjen ble installert. Høsten 2005 kom en innkjøringsfase for produksjonen i gang. I tillegg begynte markedsføringen mot enkelte bransjer.

HeatWork har fått mye oppmerksomhet i mediene. Lokalavisen i Narvik, Fremover, skriver 6.november 2006;

”På vel seks måneder har de erobret det norske markedet. Nå står Skandinavia og resten av Europa for tur for industrieventyret HeatWork i Narvik.”

Videre sier entreprenørene i artikkelen;

”Vi klarte ikke å produsere nok maskiner i forhold til etterspørselen. Kapasiteten er sprengt.”

Dette viser suksessen og veksten til HeatWork. I mars i år ble bedriften kåret til Årets bedrift i Narvik-regionen, og de fikk en designpris fra Norsk Designråd i samme år.

3.4 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet ut fra det teoretiske perspektivet og den forståelsen jeg hadde fått av temaet. Intervjuguiden ble delt inn i ulike bolker etter teorien. Hver bolk inneholdt spørsmål om hvert deltema. Bedriften ble kontaktet via telefon, og intervjuene ble avtalt. Jeg informerte informantene på forhånd om temaet, og hvordan intervjuene skulle foregå. Etter å ha sjekket ut med informantene om bruk av båndopptaker, ble intervjuene tatt opp på bånd. Dette gjorde det lettere for meg under intervjuene, da jeg kunne konsentrere meg om samtalen med informantene, og ikke bruke tid på å få svarene ned på papiret. Det var også en fordel etter intervjuene ved at alle svar var lagret, og det var dermed lettere å få med seg det informantene hadde svart. Før intervjuet informerte jeg informanten om hvordan intervjuet var delt inn, og hva jeg var ute etter å høre om. Fordi intervjuet ikke inneholdt spørsmål av

konfidensielle art, var det ikke nødvendig med taushetserklæringer. Begge informantene godtok at studien ikke skulle være anonym.

Intervjuene ble foretatt i lokalene der HeatWork holder til. Intervjuene med informantene ble holdt hver for seg. Det første intervjuet var med Rune. Dette intervjuet gikk bra, og jeg fikk stilt spørsmålene og fikk utfyllende svar. Utfordringen her var at informanten ikke alltid relaterte det han snakket om til dette prosjektet, men mye til sin tidligere jobb. Jeg fikk derfor en del data som ikke var relevant for oppgaven. Alt i alt fikk jeg svar på det meste av de temaene som sto på intervjuguiden.

Det andre intervjuet var med Almar. Under dette intervjuet oppdaget jeg fort at det kunne være vanskelig å få informanten til å snakke om det som jeg virkelig var ute etter. Jeg forsøkte å styre intervjuet etter intervjuguiden som jeg hadde med. Informanten fikk fortelle historien til bedriften, og jeg forsøkte å bryte inn med spørsmål underveis der det trengtes. Informantene var begge to ivrige med å snakke om temaet, og det var tydelig at dette var noe som de var stolte av, og syntes var spennende å fortelle om. Etter intervjuet fikk jeg enkelt skrevet ned begge intervjuene, i og med at det var lagret på båndopptakeren. Dette ble gjort samme kvelden som intervjuene hadde funnet sted fordi det da var lettere å knytte tanker og inntrykk opp mot den nedskrevne dataen.

Det viste seg etter en tid at jeg manglet en del data på de tre faktorene og deres innvirkning på etableringsprosessen. En ny intervjuguide ble laget med utfyllende spørsmål, og informantene ble kontaktet på nytt. Denne gangen ble intervjuene avholdt via telefon fra Tromsø, noe informantene syntes var greit. Jeg hadde da erfart at det var viktig å bryte inn og spørre de spørsmålene som jeg trengte data på. Svarene ble da skrevet ned under telefonsamtalen, og de ble renskrevet umiddelbart etter samtalen. Det var viktig fordi det er vanskelig å få med seg alt under slike intervju og jeg kunne da få med ting som jeg husket, men ikke hadde fått på papiret under intervjuet. I og med at jeg hadde hatt to lange intervjuer med informantene før telefonintervjuet, var det ikke noe problem å få dette til. Det eneste som kan nevnes var at den ene informanten hadde dårlig tid, og dermed var det forstyrrende faktorer rundt han. Dette gjorde at vi ble avbrutt en del ganger i løpet av intervjuet. Med den andre informanten hendte ikke dette, og vi kunne derfor ha et greit intervju over telefon.

I ettertid vil jeg ikke si at det var noen ulempe at jeg måtte gjennomføre to intervju med hver av informantene. Det første intervjuet ga meg noen erfaringer om det å gjennomføre et slikt intervju som var veldig nyttige å ta med seg i den andre intervjurunden. Dette var erfaringer som for eksempel at det var viktig å bryte inn og styre samtalen mer i den retning jeg ønsket, istedenfor å la informantene snakke ferdig om det påbegynte temaet. I tillegg ble kunnskapen om temaet og bedriften betydelig bedre etter det første intervjuet, og det var da lettere å vite hva som måtte til andre gangen for å lykkes. Litt senere ble informantene nok en gang kontaktet fordi jeg trengte å få klargjort om de ønsket at jeg skulle bruke deres egne navn, eller om de ønsket at fiktive navn skulle brukes. Begge godkjente at deres egne navn kunne brukes i oppgaven.

3.5 Gyldighet og pålitelighet

Undersøkelser av denne art bør alltid prøve å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Dette er viktig for å sikre seg at resultatene fra undersøkelsen er riktige. Validitet og reliabilitet er to sentrale begreper som blir brukt for å sette lys på kvaliteten på dataene.

Det skilles mellom intern og ekstern gyldighet. Den interne gyldigheten går på om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2000). Dette kan testes med at de personene som er med i undersøkelsen får tilgang til resultatet for å se om de kjenner seg igjen. Validiteten kan også sjekkes gjennom en kritisk gjennomgang av de mest sentrale fasene i forskningsprosessen (Jacobsen, 2000). Man kan rette kritiske blikk på utvalget av enheter og på analysen som er foretatt av dataene. Det er også viktig å se på om man har fått med de rette kildene, og om disse kildene har gitt den riktige informasjonene. Det må i tillegg foretas en kritisk drøfting av kildenes evne til å gi den riktige informasjonen om det som studeres. Her er det viktig å vektlegge den ordinære kilden, og ikke bruke andrehåndskilder. Dette kommer av at jo lengre bort fra fenomenet man kommer, jo mer må man tro på andres tolkning av fenomenet. Det er lettere å få en intern gyldighet om dataene kommer fra en respondent som har direkte kunnskap om temaet. I min studie var det viktig at jeg fikk høre om entreprenørprosessen fra dem som faktisk var med hele veien i prosessen. Jeg vektla at respondentene var villige til å gi fra seg den riktige informasjonen, og jeg måtte være bevisst på at de ikke alltid forteller sannheten. Jeg måtte stille spørsmål ved om respondentene hadde noe motiv for ikke å komme med den korrekte informasjonen. I spørsmålsstillingen var det dessuten viktig ikke å

stille ledende spørsmål som kunne legge føringer på respondentens svar (Jacobsen, 2000). For å oppsummere hva som kan gjøres for å øke den interne gyldigheten på studien kan dette vektlegges:

- Kilder med god kunnskap om emnet → entreprenørene som selv har vært med i hele prosessen
- Førstehåndskilder → nærhet til respondentene, og å bruke primærkilder i teorien
- Kilder uten motiv for å lyve → finne ut om entreprenørene har noe motiv for ikke å fortelle sannheten

I og med at denne studien vil ha en retrospektiv vinkling, vil det være mulighet for skjevheter og feilkilder. Dette kommer av at respondentene kan glemme hendelser, følelser og meninger fra tidligere forhold. Det er lett for at respondentene gjenkaller fortida gjennom et filter av begreper og tenkemåter som de har tilegnet seg senere (Repstad, 1998). Ved å intervjuer begge entreprenørene vil det være to personers historier å legge til grunn for videre analyse, noe som kan hjelpe meg til å få de riktige opplysningene.

Mens den interne gyldigheten går ut på om fenomenet er beskrevet på rett måte, går det eksterne gyldigheten ut på i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. Dette kalles også for overførbarhet, som kommer av at funnene skal kunne gjelde for alle lignende enheter utenfor studien. Kvalitative undersøkelser har sjelden den hensikt å slå fast hyppigheten eller omfanget av et fenomen, men ønsker som regel å forstå og utdype begreper og fenomener (Jacobsen, 2000). Resultatene fra min studie kan derfor ikke generaliseres for alle teambaserte entreprenørvirksomheter.

Pålitelighet dreier seg om målingene gir de samme resultatene hvis de gjentas flere ganger. Nesten alle typer undersøkelser vil utsette respondentene for ulike stimuli og signaler (Jacobsen, 2000). Respondentene i min studie visste at de blir undersøkt, og det kunne påvirke resultatet av undersøkelsen. Intervjuene formes av de partene som er med, både stilmessig og innholdsmessig. For å øke påliteligheten i studien, ble begge entreprenørene intervjuet hver for seg. Det dannet seg da et inntrykk av hvorvidt begge respondentene kom med de samme synspunktene og fremstillinger. Konteksten undersøkelser er i, vil også spille inn. Respondentene i min studie kunne forberede seg før de ble intervjuet. Det er noe som kunne påvirke resultatet. Det var også viktig at jeg fikk ned de korrekte dataene, og at de ble

analysert mest mulig korrekt. For å gjøre dette lettere ble det benyttet en båndopptaker under intervjuene, slik at jeg i ettertid hadde alle intervjuene på bånd.

4 Empiri og analyse

Dette kapitlet presenterer og analyserer funnene av dataene. Analysen baseres på det teoretiske rammeverket presentert i teorikapitlet og i begrepsrammen. Det er etableringsprosessen som er grunnlaget for analysen, sammensetning, ressurser, og samarbeid i teamet skal knyttes opp mot denne prosessen. I den første delen av kapitlet vil teamets etableringsprosess være fokusert, og søkelyset vil være på hvordan entreprenørene definerer og deler inn denne prosessen i ulike faser. Deretter vil det gå over til teamsammensetning, teamets ressurser og samarbeidet i teamet. Utgangspunktet vil i disse delene være et overordnet blikk på hvordan de ulike faktorene påvirket etableringsprosessen, for så å gå over spesifisert til hvordan entreprenørene mener de ulike faktorene spilte inn i de ulike fasene i prosessen.

En av entreprenørene er Rune. Det var han som hadde den opprinnelige ideen med fra USA, der han hadde sett konseptet i bruk, og sett hvor revolusjonerende det var der. Rune bodde i USA i starten av prosjektet. Han startet først opp prosjektet med en annen partner som ikke vil være en del av min studie. Prosjektet ble lagt på is blant annet på grunn av økonomiske problemer. Almar er den andre halvdel av teamet. Han drev A. Markussen i Narvik, noe han hadde gjort siden 1984. Almar ble kontaktet når Rune og kompanjongen fikk problemer, og ikke klarte å komme seg videre med prosjektet. Han kom inn med den kapitalen og kunnskapen som prosjektet var avhengige av for å komme seg til neste steg, og han hadde et ønske om å få dette til. Almar startet da opp prosjektet på nytt i Norge, først uten Rune. Rune ble kontaktet etter en stund fordi han var ønsket med i prosjektet. Han kom da inn etter hvert, først fra USA og deretter flyttet han tilbake til Narvik og ble med for fullt. I og med at prosjektet ble startet fra to ulike utgangspunkter til ulike tidspunkt, er det divergerende definering av fasene i etableringsprosessen fra de to entreprenørene. Både Rune og Almar startet opp prosjektet på egen hånd til ulik tid, og teamet ble etablert etter en tid.

4.1 Teambasert etableringsprosess

I denne delen var jeg ute etter å få informantenes forklaring på etableringsprosessen deres. I teorikapitlet nevnes en faseinndeling på tre faser fra ide til oppstart. Det var derfor ønskelig å få høre hvordan teamet deler inn fasene i deres etableringsprosess, og få mer inngående

informasjon om hva hver fase inneholdt. Utfordringer, fordeler og ulemper gjennom prosessen var også noe som jeg ønsket å sette lys på. Rune forklarte etableringsprosessen slik;

”Det er mange faser. Selv om ideen er bra, er det mange faser man skal gjennom før man har et produkt man kan selge.”

Sitatet viser entreprenørens erfaring med viktigheten med å jobbe seg gjennom de ulike fasene og ikke forhaste seg. Det er viktig å se fremover, og å ta de nødvendige stegene fram mot oppstarten. På spørsmål om hvilke faser etableringsprosessen deres bestod av, svarte Rune dette;

”Vi jobbet systematisk gjennom fem faser fra ide til lansering. Den første fasen var idefasen der vi skulle definere markedspotensialet. Etter denne fasen gikk vi over i utviklingsfasen. Her skulle vi fremstille tegninger, og søke på leverandører av deler og komponenter. Så kom implementeringsfasen. Da dro vi inn salgsorganet, markedsføring, produksjonen og personalavdelingen. Etter implementeringsfasen kom produksjonsfasen. Denne fasen er veldig lang. Den siste fasen er lanseringsfasen. Her lanserte vi produktet i markedet.”

Mens Almar svarte dette;

”Fasene fra ide til produksjon har smelta inn i hverandre. Først var det et forprosjekt. Her dannet jeg meg et bilde av hva som måtte gjøres for å gå videre i prosjektet. Jeg arbeidet med å lage en forretningsplan. Deretter kom en utviklingsfase. I denne fasen begynte vi å skissere maskinen, og gjøre klar bygningen. Vi skulle også finne leverandører for å bygge maskinen. Etter denne fasen gikk vi inn i en produksjonsfase. Den siste fasen var oppbygging av markedet, og vi skulle begynne å selge maskinene. (...)fasene i forhold til ide, produktutvikling, og til vi industrialiserte dette til å bli en produksjonsbedrift har vært veldig kort.”

Her har entreprenørene delt inn prosessen i henholdsvis fem og fire faser. Rune nevner fasene konkret, og har ingen problemer med å dele prosessen inn i fasene. Almar sier at fasene fra ide til produksjon har smeltet inn i hverandre. Informantene har en litt ulik forklaring på den første fasen. Rune kaller den for idefasen, og sier at de i denne fasen skulle definere markedspotensialet. Almar derimot kaller fasen for forprosjekt, og sier at han var alene i denne fasen. Han sier at han i denne fasen skulle danne seg et bilde av hva som måtte gjøres, og at han laget en forretningsplan. Begge informantene nevner utviklingsfasen, og at de i denne fasen begynte å skissere maskinen, og få tak i delene de trengte. Neste fase nevner Rune som implementeringsfasen, mens Almar ikke hadde med denne fasen i sin definering. I denne fasen dro de inn ulike avdelinger som skulle være med videre i prosjektet, og videre i etableringen. Produksjonsfase kom inn etter dette, og begge informantene nevner denne fasen.

Dette var en omfattende fase, i følge Rune. Den siste fasen var lanseringsfasen, eller oppbygging av markedet som Almar kalte den. Her skulle produktet ut i markedet, og de skulle begynne å selge maskinen. Almar sier at prosessen og de ulike fasene har gått fort, og at det tok kort tid fra ide til lansering. De ulike fasene vil kreve ulik tidsbruk og ulike ressurser. Det var derfor interessant å høre hvilke faser entreprenørene selv mente var vanskeligst og tok lengst tid. Rune svarte slikt på dette;

”Det må være utviklingsfasen. Da skulle vi realisere det vi ikke visste. Man setter en deadline, men det viser seg at den kan være vanskelig å holde. (...) det med tidsfrister og budsjetter er vanskelig. Du har alltid ting underveis som gjør at du må omprioritere, så det er helt klart utviklingsfasen som er vanskeligst og tar lengst tid.”

Mens Almar svarte slik;

”(...) mens vi holdt på så vi at ting tok lengre tid. Vi hadde ikke alle ting ferdig til planlagt tid. Men jeg føler at vi stort sett har klart å gjennomføre de ulike fasene med et slingringsmonn på et par måneder.”

Begge entreprenørene nevner tidsfrister som en utfordring gjennom prosessen. Rune sier at utviklingsfasen var den fasen som var vanskeligst. Dette var fordi de i denne fasen skulle realisere noe de ikke visste. Selv om begge informantene nevnte at prosessen har gått raskt, og tatt kort tid, så sier de her at tidsfrister og budsjetter er vanskelig å holde. Det skjedde ting underveis som gjorde at de måtte endre tidsfristene, og de måtte omprioritere oppgavene som måtte gjøres. Det er nevnt i teorikapittelet foran at team har fordeler gjennom etableringsprosessen i og med at de er flere til å gjøre de arbeidsoppgaver som må gjøres. På spørsmål om hva entreprenørene selv mente om fordelene med å være to, svarte de;

”Når prosjektet blir så komplisert og omfattende, så blir vi avhengig av fordeling av oppgavene der ekspertisen er best. Fordelene er mange, man behøver ikke å begi seg ut på områder som man ikke har kjennskap eller erfaring med. En annen ting er at det er lettere å planlegge. Det blir en raskere prosjektgjennomføring, ”time is money”. Det er flere å spille ball med, vi utfordrer hverandre på en slik måte at kvaliteten på det vi gjør ikke blir dårlig.”

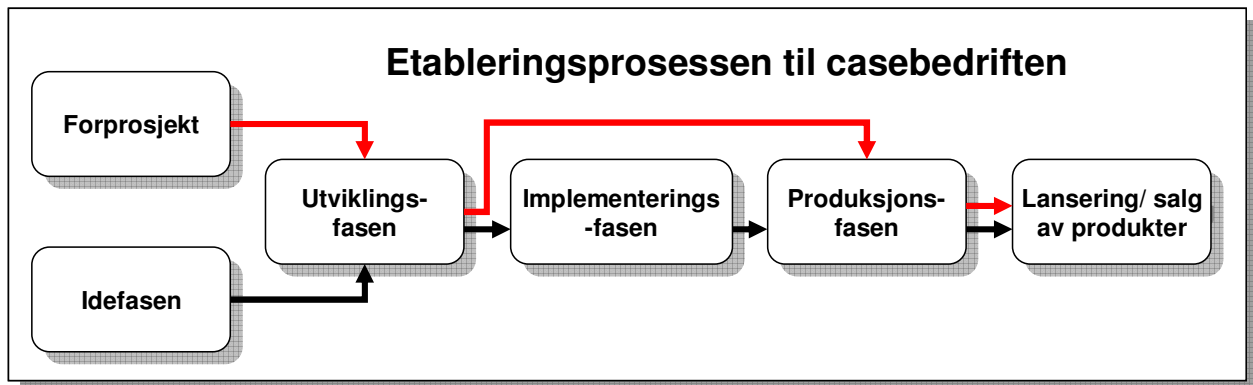
Her forklarer informantene hvordan de har utnyttet fordelene med å være to gjennom etableringsprosessen. De vektlegger viktigheten med å kunne fordele arbeidsoppgavene etter kompetansen hver av dem innehar, når arbeidsoppgavene blir mange og krevende. Sitatet viser også at informantene mener at de ved å være to, kan komme seg gjennom prosessen hurtig.

4.1.1 Analyse

De to entreprenørene har her delt etableringsprosessen inn i ulike faser. Det som kommer fram i intervjuene er at entreprenørene ikke deler inn fasene i prosessen likt. Rune delte inn prosessen i fem ulike faser, mens Almar delte prosessen inn i fire ulike faser. Det kan virke som om den første fasen som entreprenørene kalte for idefasen og forprosjektfasen, er noenlunde lik. Begge to nevnte at de i denne fasen skulle se på markedspotensialet, og om dette var et prosjekt å satse på. Det danner seg et bilde av at denne fasen ble gjort av entreprenørene hver for seg. Dette er imidlertid noe som ikke kommer klart frem. Almar sier tydelig at han var alene i denne fasen, mens Rune sine sitater tyder på at de var sammen i denne fasen. Det kan komme av at prosjektet ble startet opp to ganger, og at entreprenørene startet prosjektet på ulike tidspunkt, og dermed ikke er helt samstemte på når prosessen mellom dem som team virkelig begynte. Den neste fasen definerte begge entreprenørene som utviklingsfasen. Her skulle de fremstille tegninger og begynne å søke etter leverandører som skulle bygge maskinen. Rune definerer fasen etter utviklingsfasen som implementeringsfasen. Denne fasen har ikke Almar definert. I følge Rune gikk implementeringsfasen ut på å samle alle de ulike apparatene som skulle være med for å gå videre i prosessen. Det kan være en mulighet at Almar mente disse oppgaven kom inn under utviklingsfasen. Etter implementeringsfasen kom produksjonsfasen, som de begge definerte. Til slutt var det en fase som de kalte for lanseringsfasen, eller salg av produkter. Almar nevner at fasene har gått over i hverandre, og at overgangen kanskje ikke har vært så klar. Begge entreprenørene sier at neste fase ble planlagt i den fasen de var i, og at prosessen gikk fort fremover.

Mens en teoretisk i entreprenørskapsforskningen har en tredeling av fasene i etableringsprosessen (Bhave (1994) og Katz (1990)), ser vi at entreprenørene i denne studien deler inn prosessen i fire og fem faser. Som jeg ser det kan dette komme av at den teoretiske inndelingen til Katz (1990) og Bhave (1994) er grovskissert. Et annet argument er at entreprenørene i casebedriften kaller fasene delmål som blir satt underveis i prosessen. Det kan også illustrere at de ulike fasene går over i hverandre, og at antall faser som blir definert, vil avhenge av den som definerer. Et annet viktig synspunkt er at det i teorien er tydelige skiller mellom fasene, og at de er klart definerte. Som jeg forstod det på entreprenørene, var ikke dette tilfellet i prosessen til casebedriften. Fasene gikk over i hverandre, og planlegging av neste fase var alltid tilstedet. Det kan være en svakhet med den teoretiske vinklingen at forskere glemmer å teste de modellene de utvikler på entreprenører, og dermed blir resultatet

litt for teoretisk, og ikke så realistisk og lik slik situasjonen virkelig oppleves av entreprenører.



Figur 6: Etableringsprosessen til casebedriften

Ved hjelp av denne figuren kommer forskjellene mellom Bhave (1994) og Katz (1990) sin inndeling av etableringsprosessen, og casebedriftens forklaring av prosessen frem.

Informantenes ulike inndelinger av prosessen vises der Almars prosess er den øverste pilen i modellen, og Runes prosess er den nederste pilen i modellen. Jeg vil likevel ikke si at ulikheten mellom entreprenørenes inndeling er vesentlig, det eneste som kan kommenteres er at informantene nevnte flere faser enn Bhave (1994) og Katz (1990) gjør. Idefasen hadde begge entreprenørene nevnt, og det ser ut som denne fasen inneholder stort sett det samme som Bhave (1994) og Katz (1990) sin fase. Ut i fra Bhave (1994) og Katz (1990) sin forklaring kan det se ut som utviklings- og implementeringsfasen til entreprenørene går inn under planleggingsfasen i den teoretiske modellen. Mens produksjons- og lanseringsfasen/salg av produkter går inn under etableringsfasen til Bhave (1994) og Katz (1990). Ut fra dette kan man si at den teoretiske forklaringen på en etableringsprosess for en singel entreprenør, stemmer overens med etableringsprosessen til casebedriften. Det eneste som kan suppleres dette er at etableringsprosessen til casebedriften har flere definerte faser enn den teoretiske etableringsprosessen.

Informantene forklarer tidsfrister som en stor utfordring gjennom en slik prosess. Det var ifølge dem ikke lett å planlegge alt i detalj, og det kom alltid noe i veien som gjorde at de måtte gjøre om på den tidsplanen de opprinnelig hadde satt. En fordel for et entreprenørteam er at de er flere til å gjøre oppgavene, og dermed kan det være enklere å holde tidsplanen og komme i mål sammenlignet med single entreprenører. Dette er også noe som informantene selv bekrefter. En annen fordel som informantene nevnte, var at de hadde muligheten til å

fordele oppgavene ut fra den enkeltes kompetanse. Medlemmene i teamet kunne fordele oppgavene der ekspertisen var best, og dermed ha en stor andel av kompetansefelt innenfor teamet.

4.2 Sammensetning av teamet

I denne delen ville jeg søke svar på hvordan teamet i casebedriften er sammensatt, og se hvordan teamet ble dannet. For å få en forståelse av hvordan teamet er satt sammen, må man vite litt om hvert medlem i teamet, og hvilken bakgrunn, erfaring og kompetanse de har. I tillegg var det interessant å høre med informantene hvordan de benyttet seg av likheten/ulikheten i teamet gjennom de ulike fasene som de selv definerte i etableringsprosessen. På spørsmål om bakgrunn og erfaring svarte Rune dette;

”Jeg gikk vanlig gymnas først. Deretter tok jeg et år med økonomi på Høgskolen i Bodø. Jeg flyttet til Minnesota, og søkte på et universitet der. Det var ulike spesialiseringer, og jeg valgte industriingeniør. Etter at jeg var ferdig med skolen, fikk jeg meg jobb og jobba der i åtte år før jeg vendte nesen hjemover.”

Almar svarte dette;

”Min bakgrunn er opprinnelig anleggsgartner. Jeg startet opp A. Markussen i 1984 i Beisfjord, og har drevet dette siden den gang. A. Markussen er et firma som driver med litt forskjellig, både som anleggsgartner, byggingeniør og flere ulike oppgaver.”

Det kommer frem at informantene har ulik bakgrunn og utdanning. Rune er akademiker og har ingeniørutdanning, mens Almar er anleggsgartner og har drevet egen bedrift i mange år. Dette viser at teamet representerer ulik kompetanse, utdanning og erfaring. For å få en oversikt over hvordan teamet benytter seg av sin kompetanse, og om de selv er bevisst sine styrker og svakheter, spurte jeg entreprenørene om dette. Rune svarte dette;

”Jeg har bestandig jobbet. Jeg har en teknisk rettet bakgrunn, og jeg liker å ha ting på stell. Når man jobber innenfor teknologien, så er det viktig at man ikke overser de små tingene, for det er gjerne der det går galt. Så styrken min må være den siden av forretningslivet. Svakheten min, og det jeg trenger å lære mer om, er salgsrettete aktiviteter. Det er noe man ikke får gjennom ingeniørutdannelsen.”

Almar svarte dette på spørsmålet om egne sterke og svake sider;

”Jeg er i hovedsak en selvlært person. Jeg har delvis lært gjennom egne feil og egne lærdommer, men jeg har også vært våken og tatt til meg lærdom fra andre. Hvis vi ser

på styrken min, så er det at jeg har evnen til å se fremover i tid. Jeg er også veldig strukturert. Jeg har vært veldig fokusert på resultat, og det å vite hva vi går til.”

Sitatene viser at begge informantene er systematisk og liker å ha kontroll over situasjonen. Rune har en teknisk rettet bakgrunn, og virker å være opptatt av nøyaktighet og systematikk i de oppgavene som han gjør. Almar har sin kunnskap gjennom erfaring, og virker som en som også er nøyaktig og opptatt av resultater. Samlet er begge informantene resultatorienterte, og det virker som om de vet hvor de vil. Svakheten til Rune, slik han selv ser det, er salgsrettete aktiviteter, men dette er noe som Almar stiller sterkt med. Noen entreprenører danner teamet på bakgrunn av vennskap eller familie, mens andre danner det på bakgrunn av kompetanse og erfaring. Hver person sitter med hver sin kompetanse og erfaring, og det kan være interessant å se på hvordan teamet ble dannet, og hva som fikk de to personene til å komme i kontakt med hverandre.

”Det var vel mye tilfeldig.” og *”jeg kom inn i prosessen senere enn Rune”*, var de svarene jeg fikk. Det viser seg at det har vært utskiftning i teamet fra ideen kom opp til de kom ordentlig i gang med prosjektet. Rune forklarte det slik;

”Det var liksom en mulighet å ta et ferdig produkt fra USA, og selge det i Europa. Jeg hadde en partner her i Norge som var av den selgertypen. Han manglet det grunnleggende med å utvikle noe nytt. Hele HeatWork stranda der. Det ble bråstopp, og da var veien ut å prøve å redde det som reddes kunne. Vi snakket med en del folk, og det var bare tilfeldig at Almar fikk se maskinen.”

Almar hadde dette å fortelle om hvordan de kom i kontakt med hverandre;

”Kompanjongen til Rune hadde lenge prøvd å få gjort noe med konseptet HeatWork. Han hadde holdt på et par år, uten å lykkes. Han kom til meg og lurte på om jeg var interessert. Jeg forstod at det var et produkt med betydelig potensial. (...) de hadde havnet i en økonomisk krise. Det gjorde at om jeg skulle gå inn, så måtte det gjøres en del grep. Jeg kommuniserte litt med Rune, og han begynte å tenne på prosjektet.”

Dette viser at teamet først ble startet av Rune og kompanjongen hans. Etter hvert fikk de problemer, og Almar ble kontaktet. Almar tente på ideen, og så utviklingsmulighetene i konseptet og markedet. Dette førte til at han startet opp prosjektet litt på egen hånd først, for så å kontakte Rune etter hvert. Kompanjongen til Rune forsvant etter en stund, og teamet ble da Rune og Almar. Almar har startet opp en virksomhet tidligere, og har dermed betydelig erfaring med bedriftsetablering. Teamet vil da kunne dra nytte av Almars kompetanse og

erfaring i etableringsprosessen. Jeg lurte på hvordan entreprenørene selv ser på denne kompetansen, og spurte derfor begge entreprenørene om dette.

”Almar har 30 års erfaring med å drive virksomhet. Dette har vært bra for oss når det gjelder å slåss om kunder, åpne dører, og det å selge og drive business. Når han startet opp A. Markussen, måtte han også der skape et marked.”

”For det første visste jeg gjennom min erfaring gjennom mange år at dette var et konsept det var bruk for. Jeg har også erfaring med å bygge opp og drive en virksomhet. Jeg har sett mye i løpet av tiden, mange gode produkter som aldri har blitt realisert på grunn av at entreprenørene ikke har hatt økonomi, og ikke hatt fokus på de rette tingene.”

Begge informantene vektlegger styrken teamet har med at Almar har startet opp virksomhet før. Han har med dette fått en del erfaringer, både gjennom det han selv har gjort, men også gjennom andre virksomheter i nærområdet som har lyktes og mislykkes. Gjennom dette har han sett viktigheten med å ha kontroll med økonomien, og å ha fokus på de rette tingene gjennom etableringsprosessen. Det er også en viss likhet mellom hans første virksomhet og HeatWork, i og med at det i begge prosjektene måtte skapes et marked. Det at teamet har et medlem som har denne kompetansen kan være til stor nytte for HeatWork gjennom etableringsprosessen og driften av virksomheten.

4.2.1 Informantenes beskrivelse av teamsammensetningen i de ulike fasene

For å få teamsammensetningen opp mot etableringsprosessen og dens faser, valgte jeg å spørre hvordan de har benyttet seg av sammensetningen av teamet i de ulike fasene. Teamet i virksomheten er heterogent sammensatt. Dette kan jeg si med bakgrunn i at medlemmene har ulik utdannelse, kompetanse og erfaring.

Rune;

Rune delte fasene inn i fem deler. På spørsmål om hvordan de benyttet seg av deres ulikheter innad i teamet i idefasen, svarte Rune;

”Vi lagde ei liste med alt som måtte gjøres, og så gjorde vi det vi kunne best. Våre kompetanser og erfaringer matcher hverandres veldig godt, i og med at vi har så ulik bakgrunn.”

I denne fasen sier Rune at teamet hadde en oppgaveliste som styrte dem gjennom det som måtte gjøres. De dro nytte av ulikhetene i teamet, og fordelte arbeidsoppgavene etter den kompetansen som de hadde. Neste fase var utviklingsfasen. Rune svarte dette;

”Det er mye likt idefasen. Vi hadde også der ei liste der vi gjorde det vi kunne best. Jo lenger ut i prosessen man kommer, jo dypere blir oppgavene som skal gjøres.”

Også i denne fasen ble oppgavelisten brukt. De fortsatte å fordele oppgaver mellom seg på de felter der de mente de var sterkest. Rune nevner at oppgavene ble vanskeligere og dypere jo lenger ut i prosessen de kom. Etter denne fasen kom implementeringsfasen;

”Her brukte jeg tid på leverandører, og skulle ”ut” å gjøre noe. Almar fikk ansvaret for bygget. Vi er heldig med at få personer har mye innsikt i mye.”

I denne fasen konsentrerte Almar seg om å få ferdig bygget som virksomheten skulle være i. Rune gikk ut til leverandørene for å søke etter deler og komponenter. Også her ser man at arbeidsoppgavene ble fordelt, og at de benyttet seg av fordeling ut fra hverandres kompetansefelt. Begge informantene kalte neste fase for produksjonsfasen. Rune svarte dette på hvordan de benyttes seg av ulikhetene i denne fasen;

”Her hadde jeg min bakgrunn med produksjon. Så jeg var med på dette. Almar hadde kunnskap til markedet, og hvordan man skulle nå ut til kundene. Fordelene med å være ulike ble her veldig tydelige. For oss var de to viktigste tingene her å få produksjonen opp å gå, og få markedsført oss.”

I produksjonsfasen sier Rune at han kunne benytte seg av sin produksjonserfaring. Almar konsentrerte seg om markedet, som han hadde god kunnskap om, og Rune nevner fordelene med å være ulik i denne fasen. Det virker som om det var viktig å få gjennomført de oppgavene som måtte gjøres, og dermed komme seg raskt gjennom fasen og til neste fase. Den siste fasen som Rune nevnte, var lanseringsfasen, og her svarte han;

”Her er det mye likt som forrige fase. Og vi spilte mye på vår samlede tverrfaglige bakgrunn.”

Også for denne fasen fortsatte fordelingen av arbeidsoppgavene mellom dem etter den kompetansen hvert medlem i teamet hadde. De dro, også i denne fasen, nytte av at de hadde ulik kompetanse og erfaring.

Almar:

Almar delte etableringsprosessen inn i fire faser. Almar kalte den første fasen for forprosjektfasen. Denne fasen fant sted før Rune kom inn i prosessen i runde to, og han kunne derfor ikke kommentere hvordan ulikhetene deres spilte inn i denne fasen.

Den neste fasen kalte Almar for utviklingsfasen, og han svarte dette på spørsmålet om hvordan de benyttet seg av ulikhetene i teamet i denne fasen;

”Vi delte arbeidsoppgavene delvis. Delvis diskuterte vi oss frem til løsninger. Ulikhetene ble etter hvert til en samstemthet. Rune hadde erfaring med produksjon, og jeg tok meg av det med finansieringen og likviditet.”

Almar sier her at de delvis delte oppgavene. Ulikhetene mellom dem ble til samstemthet, og de tok dermed tak i de oppgavene som hver av dem hadde kompetanse og erfaring med. Etter utviklingsfasen kom produksjonsfasen, og Almar svarte dette på hvordan ulikhetene i teamet påvirket fasen;

”Rune la lista høyt, mens jeg la lista lavt.”

I produksjonsfasen nevnte ikke Almar noe annet enn at de sammen ble enige om hvordan ting skulle være. Det kommer frem av sitatet at informantene hadde ulike meninger om hvordan de videre skulle gå frem. Almar sier at han selv la lista lavt, og kanskje bremsset opp prosessen litt i forhold til Rune. Den siste fasen som Almar nevnte, var oppbyggelse av markedet, og salg av produkter. Han svarte dette på hvordan de hadde benyttet seg av ulikhetene i denne fasen;

”På den måten at den som hadde mest erfaring med feltet hadde mest gjennomslagskraft. Rune telte avtaler og la opp en produksjonsplan, mens jeg bremsset prosessen. Vi diskuterte oss frem til en løsning.”

I den siste fasen sier Almar at de også her fordelte oppgavene ut fra hvem som hadde best kompetanse. I tillegg diskuterte de seg frem til løsninger sammen.

4.2.2 Analyse

På bakgrunn av Chodhury (2004) og entreprenørenes beskrivelse av sine egne kompetanser og erfaringer, syntes teamet i casebedriften å være heterogent sammensatt. Teamet er sammensatt av medlemmer med ulik bakgrunn som har erfaring innenfor ulike fagfelt. Dette ser jeg ut fra entreprenørenes beskrivelse av sin bakgrunn og erfaring. Rune har en akademisk

bakgrunn og er industriingeniør. Almar er anleggsgartner, og har drevet A. Markussen i 23 år. I og med at teamet er heterogent sammensatt vil de samlet ha tilgang til flere ressurser, i form av ferdigheter, kompetanser, evner og kunnskaper. De vil dermed ha en større mulighet til å få flere og ulike perspektiver gjennom prosessen. Andre fordeler for heterogene sammensatte team er at de vil ha en større og mer variert andel av humankapital innad i teamet. Ut fra utsagnene fra entreprenørene selv, ser man at Rune hadde erfaring med produksjon, og beskriver seg selv som en som liker å ha kontroll og å ha ting på stell. Almar mener at styrken hans er at han har drevet bedrift i mange år, og at han evner å se fremover i tid. Han er en selvlært person som har lært av egne og andres feil opp gjennom årene. Han har analytiske evner. Dette kan knyttes opp mot at denne entreprenøren har vært gjennom en liknende prosess før, og at han har erfaringer med seg fra tidligere virksomhet.

Dannelsen av teamet kan skje på ulike måter. Noen danner teamet på bakgrunn av familie eller venner, og andre team dannes gjennom kontaktnettet. Entreprenørene mener at grunnen til at dette teamet ble dannet var tilfeldig. Det har vært en utskifting av teamet siden ideen kom opp. Rune hadde dannet et samarbeid med en annen tidligere i prosessen. Prosessen ble lagt på is, og Almar kom da inn i bildet. Det som gjorde at Rune og Almar ble et team til slutt, kan være troen på prosjektets mulighet for realisering. En annen viktig faktor er at Almar kom inn med den kapitalen og kunnskapen som trengtes for å klare å gjennomføre prosjektet fra ide til lansering. Dette kan ses i sammenheng med Forbes et al. (2006) sin teori om grunner til å tilsette nye medlemmer i teamet. De nevner de økonomisk drevne grunnene til å tilsette nye medlemmer, og det stemmer ganske godt med det entreprenørene sier om Almars inntreden i teamet. Teamet trengte ressurser i form av kapital og kunnskap for å komme seg videre med prosjektet. Almar ble kontaktet, og kom inn den kapitalen som trengtes, i tillegg til at han hadde lang erfaring med å bygge opp og drive en virksomhet. Ucbasaran et al. (2003) sier i sin studie at et team som har medlemmer med tidligere erfaring innenfor entreprenørskapsfeltet, kan være utsatt for at dette medlemmet skal belære andre medlemmer. Det kan se ut som om teamet her utnyttet dette til en fordel istedenfor en ulempe. Erfaringen til Almar har påvirket prosessen, men utelukkende på en positiv måte. I og med at Rune ikke hadde noe erfaring med det å bygge opp en virksomhet før prosjektet begynte, virker det som om han heller bruker erfaringen til Almar til å få økt kunnskap innenfor feltet. En annen faktor er at Rune har en produksjonskunnskap som Almar ikke har, og på den måten ble det en gjensidig læreprosess for dem begge.

Ser man på sammensetning av teamet knyttet opp mot de ulike fasene i etableringsprosessen, ser man at entreprenørene har utnyttet seg av ulikhetene mellom dem på en vellykket måte. Dette kan jeg si ut fra at de begge nevner at de hadde hver sine kompetansefelt, og at de tok seg av de feltene der de hadde best kompetanse. Rune nevner at teamet i idefasen laget ei liste over oppgaver som måtte gjøres, og at lista ble lagt opp etter medlemmenes kompetansefelt. Denne lista ble brukt gjennom prosessen. Han sier videre at de to ble en bra match med tanke på at de hadde så ulik bakgrunn og erfaring. Almar sier at ulikhetene mellom dem ble en samstemthet. I denne fasen tror jeg entreprenørene hadde en fordel i og med at Almar hadde en god kjennskap til markedet. Bhave (1994) vektlegger i denne fasen at det er viktig å få en god tilpasning mellom kundenes behov og entreprenørenes oppfatning av behovene. I og med at Almar hadde vært en del av HeatWorks fremtidige kundegruppe gjennom hans tidligere arbeid, kunne han se muligheten på en realistisk og pålitelig måte. Katz (1990) kaller den første fasen for intensjon. I denne fasen er det viktig at entreprenørene virkelig ønsker å starte opp og gjennomføre prosjektet. Det kan ut i fra det entreprenørene sier, se ut som om dette var en fordel teamet hadde, i og med at de begge to hadde en stor tro på prosjektet, og et stort ønske om å gjennomføre prosjektet.

I utviklingsfasen brukte de også denne lista som ble utarbeidet i fasen før. Almar nevner at han hadde ansvaret for likviditet og finansiering, mens Rune arbeidet med produksjonssiden. I følge Bhave (1994) og Katz (1990) er denne fasen en del av planleggingsfasen. Entreprenørene skal samle ressursene og begynne å bygge opp teknologien. Det er tydelig at entreprenørene gjorde dette i denne fasen, og at de fordelte oppgavene som skulle gjøres ut fra egne kompetanser. I implementeringsfasen sier Rune at han brukte tid på leverandører, mens Almar hadde ansvaret med å få lokalene og bygget i stand.

Videre i produksjonsfasen hadde Rune sin erfaring fra produksjon, og han fikk dermed hovedansvaret for dette. I denne fasen hadde teamet fordeler med at Almar hadde kjennskap til markedet, og på den måten kunne fortsette å jobbe mot det. Dette viser hvordan entreprenørene fordelte oppgavene, og at de dro nytte av sine ulike sterke sider. I produksjonsfasen sier Almar at de to jobbet sammen på den måten at de påvirket hverandre positivt. Det kan virke som om Almar holdt litt igjen, og prøvde å holde Rune tilbake og bremse. Med dette ser man hvordan entreprenørene utfyller hverandre erfaringsmessig. Almar gjentok at han var opptatt av å bremse ned, og få kontroll over situasjonen og markedet. Hans

erfaring er at det er viktig å ikke gå for fort ut, og dermed bremse litt opp gjennom prosessen for å være sikker på at de kunne håndtere den videre utviklingen.

I lanseringsfasen var det i følge Rune lik arbeidsfordeling som i de andre fasene, og de hadde hver sine kompetansefelt som de var ansvarlige for. Almar bekrefter dette med at de fortsatte å arbeide innenfor sine kompetansefelt. Han sier at Rune telte avtaler og la opp en produksjonsplan, mens han selv bremsset.

Gjennom dette kommer det tydelig frem at entreprenørene utnyttet sin ulikhet svært godt. De viser klart hvordan de har brukt sine ulikheter til å få bredere perspektiv på prosessen, i og med at de utnytter sine kunnskaper på en så tilfredsstillende måte. Almar er den med erfaringen innenfor det å skape en virksomhet, mens Rune har kompetanse på de felter der Almar ikke er så sterk. I tillegg er de begge to sterke personligheter som er ute etter å prestere og oppnå resultater av arbeidet sitt. Ucbasaran et al. (2003) sier at det ved å tilsette nye medlemmer kan oppstå vanskeligheter med å få kohesjon i teamet. Dette er noe som entreprenørene avkrefter. Det at Almar kom inn, har påvirket prosessen positivt, og det har i følge entreprenørene ikke ført til noen negative virkninger. Rune vektlegger at prosjektet ikke ville kommet videre uten Almar, og at han var nødvendig for at de har oppnådd gode resultater. Entreprenørene gir uttrykk for at de har gjensidig respekt og tillit til hverandre, og at de ville nå det samme målet. Det tror jeg har hjulpet entreprenørene gjennom prosessen og fram til en vellykket etablering.

4.3 Ressurser i et team

I et team som er sammensatt av flere medlemmer, vil det være tilgang til medlemmenes erfaringer, kunnskaper, kompetanser og kontaktnett. Det er derfor viktig å høre hvordan informantene stiller seg dette. Det kan være en stor fordel for et team at de er bevisste sine egne ressurser, for på den måten å kunne innhente eksterne ressurser ved behov. Jeg ville i denne delen høre hvilke ressurser teamet hadde tilgang til, og hvilke ressurser teamet måtte ut for å hente. For å knytte det opp mot etableringsprosessen fikk jeg dem til å se på dette gjennom hver fase i prosessen. På spørsmål om hvilke ressurser og kompetanser teamet hadde, svarte Rune;

”Jeg hadde erfaring fra produksjon, mens Almar hadde erfaring med å drive bedrift, og det å måtte skape et marked for et nytt og ukjent produkt.”

Almar svarte dette;

”Min styrke er at jeg har drevet bedrift i mange år. Jeg har lært meg fallgruvene. Rune er en produksjonsmann, og han er fokusert på produksjon og systemer.”

Ressursene som informantene trekker fram er at de har ulike ressurser, og dermed samlet sett har tilgang til en stor andel ressurser. Rune har ressurser i form av kompetanse innenfor produksjon, og er fokusert på systemer. Almar har drevet bedrift i mange år, og har dermed ressurser i form av erfaringer og kompetanse innenfor dette. Rune sa dette om innhenting av ressurser utenfra gjennom etableringsprosessen;

”Det er viktig å være klar over at man ikke sitter med all kompetansen selv. Jeg tror ikke man kommer langt hvis man tror man er verdensmester og kan klare alt selv. Det har vi vært åpne på, og villige til å bruke midler på det punktet.”

Det vises klart her at teamet er bevisste på at de må ut for å hente ressurser som de ikke selv innehar. De har vært åpne på dette, og klare på at de ikke har alt selv. Jeg var ute etter å høre hvilke ressurser de hentet utenfra i de ulike fasene, og hvordan de fikk tak i de ressursene de trengte gjennom prosessen. På spørsmålet om hvilke ressurser de måtte innhente utenfra gjennom prosessen, svarte Rune;

”Det er jo felter der vi ikke er så sterk. Vi har blant annet hatt inne en konsulent for å hjelpe oss å tørre å løfte blikket å se litt fremover. Vi har innleid tjenester innenfor felter som regnskap, markedsføring, og har fått hjelp til å designe maskinen.”

Almar svarte dette på det samme spørsmålet;

”Vi har leid inn kompetanser fra ulike hold. Som et eksempel har vi fått hjelp til å utvikle brosjyrer fra et selskap. Her har jeg brukt mitt nettverk for å få inn ressurser og kompetanser som vi har trengt underveis.”

Begge informantene vektlegger at det er felter der de ikke er har tilstrekkelig kompetanse. Almar, som har drevet bedrift i Narvik i mange år, har brukt sitt kontaktnett for å få tak i ressurser underveis i prosessen. Teamet har innhentet ressurser til regnskap, markedsføring, utvikling av brosjyrer og konsulenttjenester. Almar kom her inn på nettverk og relasjoner, og nevnte at han hadde brukt dette før å sikre seg ressurser og kompetanser utenfra. Jeg syntes

det var interessant å finne ut av hvor viktig entreprenørene syntes at kontaktnettet deres var gjennom etableringsprosessen;

”Man har behov for nettverket sitt, men ikke til alle tider. Det er også en kunst, at du ikke har med deg folk som du egentlig ikke trenger der og da. Er det slik, blir det heller en kostnad for deg.”

”I den grad man er avhengig av ulike aktører, har jeg brukt nettverket mitt i de fleste faser. Vi har søkt kontakt med miljøer og personer som har hatt ulike erfaringer og kompetanser, og som har bidratt i ulike faser.”

Ut fra sitatene sier informantene at de har benyttet seg av kontaktnettet sitt gjennom prosessen. De har kontaktet miljøer og personer som har de ønskede ressursene som teamet trengte gjennom de ulike fasene. De nevner også viktigheten med å ha kontakt med de rette personene til den rette tiden, for på den måten å unngå å bruke unødvendige kostnader.

4.3.1 Informantenes beskrivelse av teamets ressurser i de ulike fasene

For å knytte ressurser i team opp mot etableringsprosessen og dens faser, var det interessant å høre med informantene hvordan ressursene ble brukt i de ulike fasene i etableringsprosessen som de selv definerte. Også her vil svarene til Rune bli vist først, for deretter å vise hva Almar svarte på de samme spørsmålene.

Rune;

Rune delte inn etableringsprosessen i fem faser. Han sa dette på spørsmålet om hvilke ressurser teamet hadde i idefasen;

”Vi hadde teknisk kompetanse og innsikt i markedet. Vi visste at det var behov for produktet og at det var nyttig. Jeg hadde produksjonskompetanse og prosjektledererfaring, mens Almar kom inn med den økonomiske kompetansen.”

”Vi tok inn en tekniker helt på slutten av idefasen. Ellers tok vi ikke sjansen på å ta inn flere ressurser, tok ikke sjansen på å bruke så mye kapital.”

I denne fasen sier Rune har teamet hadde ressurser i form av hans kompetanse innenfor produksjon og Almar sin økonomiske kompetanse. Rune sier at teamet hentet inn noen ressurser utenfra i denne fasen, men at de enda var så tidlig i prosjektet at de ikke torde å ta inn så mye mer. Den neste fasen definerte Rune som utviklingsfasen, og i denne fasen mente han dette om ressursene;

”I denne fasen tok vi inn flere folk. Almar og jeg måtte overvåke og følge med at de gikk den veien vi ville. Samtidig kunne vi peile oss mot neste fase.”

”Vi knyttet kontakter til folk med teknisk bakgrunn. Vi hadde et samarbeid med sju åtte personer. Vi måtte ha inn en ingeniør. Nå skulle vi begynne å utvikle noe. I tillegg knyttet vi oss til et eksternt firma. De som kom inn ble en del av teamet, og vi jobbet nært med dem.”

I utviklingsfasen mente Rune at teamet tok kontakt med flere folk utenfor teamet. Teamet selv brukte sine ressurser på å overvåke og følge med at de innhentede ressursene gikk den rette veien. I tillegg begynte teamet å se inn i neste fase, og forberede seg på oppgavene der. Ressursene de hentet utenfra i utviklingsfasen var kontakter som hadde teknisk bakgrunn, og et eksternt firma. Han sier også at de som kom inn i denne fasen ble en del av teamet. Neste fase var implementeringsfasen.

”Arbeidsfordelingen er lik de forrige fasene. Vi måtte få bygget på plass, og rammene rundt produksjonen.”

”Vi tok inn et snekkerfirma for å få på plass lokalene. I tillegg tok vi inn mer teknisk kompetanse.”

I implementeringsfasen fortsatte de med den samme arbeidsfordelingen som i utviklingsfasen. Almar hadde ansvaret for bygget, mens Rune holdt på å gjøre klart til produksjon. De hentet snekkere utenfra for å få på plass bygget. I tillegg tok de inn mer tekniske ressurser i form av folk med denne kompetansen. Deretter gikk de over til en fase som begge informantene kalte for produksjonsfasen, og Rune sa dette om ressursene i teamet;

”Her jobbet vi med markedsføring og salg begge to. Almar hadde kjennskap til markedet og visste hvilke problemstillinger markedet sto ovenfor når det gjaldt tele i bakken.”

På spørsmål om ressurser de hentet utenfra, svarte Rune;

”Her begynte vi å ta inn folk og sette i gang opplæringen og produksjonen. De tekniske folkene skulle inn i produksjonen. Vi torde å gå ut til eksterne firma, og brukte et markedsføringsfirma mer og mer. Disse ressursene fikk vi tak i ved at folk meldte interesse, i tillegg til at vi la ut stillingsannonser.”

I denne fasen brukte de begge sine ressurser på markedsføring og salg. Teamet benyttet seg av Almar sine erfaringer og kompetanse om markedet. De ressursene teamet hentet utenfra i denne fasen var folk som skulle få opplæring og holde på med produksjonen. I tillegg brukte teamet et eksternt firma som hjalp til med markedsføring. For å få tak i disse ressursene utlyste teamet stillinger eksternt, og de fikk også respons fra personer utenfra som var interesserte i å jobbe sammen med dem. Etter produksjonsfasen, kom lanseringsfasen. Rune svarte dette på hvilke ressurser teamet hadde, og hvilke ressurser de måtte hente utenfra i denne fasen;

”Mye av den jobben som Almar og jeg gjorde i produksjonsfasen, kunne vi bruke her.”

”Vi tok inn flere folk i produksjonen. Ellers var det de samme som avsluttet produksjonsfasen. Vi hadde ikke behov for å ansette selgere fordi vi ikke kunne skape en etterspørsel vi ikke kunne håndtere. Vi konsentrerte oss derfor om å ha nok folk i produksjonen.”

I den siste fasen benyttet teamet seg av det arbeidet de allerede de hadde gjort i forrige fase. Utenfra fikk de ressurser i form av flere i produksjonen. De passet på å tilpasse de eksterne ressursene det behovet de hadde. Det vises på sitatet der Rune sier at de ikke ansatte selgere fordi de ikke ville skape en etterspørsel de ikke kunne håndtere.

Almar:

Almar delte etableringsprosessen inn i fire faser. Den første fasen var forprosjektfasen. I denne fasen sa han at han var alene, og at Rune ikke var kommet ordentlig inn i prosjektet ennå. På spørsmål om hans ressurser og ressursene utenfra i denne fasen, svarte han;

”Jeg kom inn som en industriell partner med mine menneskelige ressurser. I tillegg kom jeg inn med den kapital som trengtes for å komme i gang. A. Markussen kom inn med ressurser i form av kontor og andre operative ressurser. Jeg hadde også ressurser i form av nettverk, og folk som hadde tro på meg.”

”Jeg tok kontakt med 2KTec som kunne tegne maskinen. I tillegg brukte jeg nettverket mitt og ulike aktører som ble garantister på at vi kunne fremstille en maskin. Rune kom inn etter at vi hadde fått midler, en tre fire måneder senere.”

I denne fasen brukte Almar sin kompetanse, erfaring og ressurser for å kartlegge potensialet for prosjektet. Han stilte også med ressurser i form av kapital, og brukte A. Markussens ressurser i denne fasen. Almar nevner også nettverket sitt som en ressurs i forprosjektfasen, og at det hjalp han at folk som kjente til og trodde på ham. Også eksterne ressurser ble hentet

inn, og han tok kontakt med et eksternt firma som skulle tegne maskinen. Almar kalte neste fase for utviklingsfasen. På spørsmål om teamets ressurser, sa han dette;

”I denne fasen kom Rune hjem til Narvik. Han hadde personlige ressurser i form av kompetanse og erfaring. Jeg hadde ressurser i form av å være bedriftseier, menneskelige ressurser og kunnskap om økonomistyring. I tillegg hadde jeg praktisk kompetanse slik at jeg kunne se ulike utveier.”

På spørsmål om ressurser utenfor teamet i denne fasen, svarte Almar;

”Vi hadde 2KTec som vi lente oss mot. Vi engasjerte også en konsulent i en teknisk lederrolle. Vi fikk tak i de ressursene vi trengte i teknologimiljøet i Narvik.”

Om utviklingsfasen sier Almar at Rune kom inn med sine ressurser i form av kunnskap, kompetanse og erfaring. Han selv brukte sine ressurser som bedriftseier og kunnskap om økonomisk styring. De ressursene som ble hentet inn eksternt i denne fasen, var det samme firmaet som han kontaktet i forrige fase. I tillegg ble en konsulent kontaktet, og ellers fikk teamet ressursene de trengte fra teknologimiljøet i Narvik. Neste fase kalte Almar for produksjonsfasen eller industrialiseringsfase, og på spørsmål om hvilke ressurser teamet hadde i denne fasen svarte han dette;

”Vi hadde ressurser i form av den personen som hadde teknisk lederrolle. Ellers fikk jeg frigjort mine ressurser i form av at jeg ikke lenger var daglig leder i A. Markussen. Rune hadde også kommet til Narvik, og vi hadde hans ressurser.”

Ressurser som teamet trengte hente utenfra;

”Vi fikk ordnet den finansieringen vi trengte for å løfte oss opp til produksjonsfasen. I tillegg detaljtegnet 2KTec maskinen med endringene vi ønsket.”

I denne fasen ble Almar frigjort fra A. Markussen, da en annen ble ansatt som daglig leder der. Han sier at hans og Runes ressurser ble brukt i denne fasen, og at de ellers fikk ressurser utenfra gjennom finansiering. Det eksterne firmaet som skulle tegne maskinen, fikk tegnet den ferdig med de endringene som teamet ønsket. Den siste fasen som Almar nevnte var hovedoppbyggelse av markedet, og salg av produkter, og han mente teamet hadde disse ressursene;

”Jeg hadde en hovedrolle i og med at jeg hadde de erfaringene med markedet som jeg hadde. Rune hadde hovedansvaret for produksjonen.”

I denne siste fasen sier Almar at han hadde en hovedrolle, i og med at han hadde ressurser i form av erfaringer med markedet. Rune hadde ressurser i form av kompetanse og kunnskap om produksjon, og disse ble også benyttet i denne fasen.

4.3.2 Analyse

Entreprenørene har ingen problemer med selv å definere den kompetansen og erfaringen som teamet innehar. De har ulik bakgrunn, og dermed har teamet en større andel ressurser i form av kompetanse og erfaring. Rune har erfaring fra produksjon og prosjektledelse, mens Almar har erfaring med å drive bedrift gjennom mange år i tillegg til en god kunnskap om markedet. Det kan være nyttig at entreprenørene er bevisste sine egne ressurser, for dermed å lettere vite hvilke ressurser teamet mangler. Forbes et al. (2006) nevner i sin artikkel fordelene med å være et team, og at de har en forhøyet mulighet til suksess, i og med at de har tilgang til flere ressurser. Med flere ressurser i teamet kan det hjelpe entreprenørene med de utfordringene som er underveis i en slik prosess. Teamet vil også ha en større og mer diversifisert grad av humankapital, sammenlignet med en singel entreprenør (Ucbasaran et al., 2003). Dette kommer av at alle medlemmene i teamet tilfører ulike former for humankapital.

Det kan virke som om informantene er åpne på at de selv ikke har all den kompetansen som er nødvendig gjennom hele prosessen, og at de har behov for å søke utenfor teamet for å hente de ressursene de mangler. Begge entreprenørene vektlegger at det er felter der de ikke er så sterke. Jeg vil si at entreprenørene har en klar fordel med å være så bevisste på egne ressurser, og dermed har de en god mulighet for å få tak i ekspertise der det trengs. En god del entreprenører i samme situasjon vil kanskje feile i en slik situasjon, og tenke at de skal klare alt på egen hånd.

Entreprenørene nevner kontaktnettet sitt som en viktig ressurs. Almar sier at han har brukt sitt kontaktnett der det var nødvendig for å hente inn aktører utenfra. I og med at teamet har ulik bakgrunn, vil de ha tilgang til ulike nettverk, noe som i følge Neergaard (2005) kan være til stor nytte gjennom prosessen. Disse nettverkene kan være til hjelp under ulike faser, til ulike formål. Dette er også noe som entreprenørene bekrefter, men de vektlegger viktigheten med å bruke de ulike aktørene i nettverket sitt til rette tider.

Hvis vi knytter ressursene i teamet opp mot etableringsprosessen og dens faser, ser man klart hvordan teamet har utnyttet sine samlede ressurser. Dette var også noe som kom frem i analysen om sammensetningen av teamet. I idefasen som Rune definerte, nevner han at teamet hadde ressurser i form av kjennskap til markedet, prosjektlederkompetanse, og økonomisk kompetanse. Bhave (1994) nevner viktigheten med nettopp å ha kjennskap til markedet. Dette gjelder spesielt et konsept som HeatWork som er nytt for markedet, og som ikke kundene har kjennskap til. Almar har god kjennskap til markedet, og han visste at det var et behov i markedet for dette konseptet. Katz (1990) nevner at det er viktig at entreprenørene virkelig ønsker å etablere virksomheten. I og med at begge entreprenørene kjente konseptet og markedet, sier de begge at de hadde tro på prosjektet. Almar nevner at han i denne fasen kom inn med den kapitalen som trengtes for å dra prosjektet videre. Han brukte i denne fasen sitt nettverk for å skaffe seg ressurser og for å høre om aktører syntes at prosjektet var verd å satse på. På den måten kunne han sikre seg at det var riktig å gå videre med prosjektet. I denne fasen sier Rune at de tok inn en tekniker på slutten, men at de ikke involverte så mange andre fordi det enda var så tidlig i prosessen. Almar nevner at han tok kontakt med et eksternt firma som kunne tegne maskinen i denne fasen.

Den neste fasen definerte entreprenørene som utviklingsfasen. I følge Bhave (1994) og Katz (1990) sin forklaring på fasene, vil jeg si at denne fasen hører inn under deres planleggingsfase. Her vektlegger Bhave (1994) og Katz (1990) at entreprenørene må samle de ressursene i trenger, og at de må forberede etableringen. I følge Rune brukte teamet sine ressurser med å overvåke de eksterne ressursene som var kommet inn, samtidig som de planla neste fase. Almar vektla at teamet hadde samlede ressurser på kompetanse og erfaring. Almar brukte sin erfaring som bedriftseier, og sin kompetanse slik at han kunne se løsninger. Det ser ut som teamet i denne fasen begynte å ta inn ressurser utenfra, og at de brukte tiden på å få oversikt over prosessen og hvordan de skulle gå videre. Ut i fra utsagnene virker det som om prosessen gikk hurtig frem, og at entreprenørene til en hver tid så fremover mot neste fase.

I de neste fasene viser entreprenørene at de fortsatte å konsentrere seg om å gjøre arbeidsoppgaver etter de ressursene teamet hadde. De gikk utenfor teamet for å hente de ressursene som de trengte der, og brukte tiden til å få kontroll over prosessen og neste steg. Det at de hentet ressurser utenfra gjorde at de fikk tilført den kompetansen og humankapitalen som teamet manglet. Ucbasaran et al. (2003) nevner at denne tilførselen av ressurser kan gjøres med å ta inn flere medlemmer i teamet. Det kan virke som om entreprenørene tok inn

ressurser, men at de ikke ble en del av det eksisterende teamet. Ressurser som ble hentet utenfra, ble heller samarbeidspartnere enn medlemmer av teamet.

I produksjonsfasen nevner Rune at teamet begynte med markedsføring og salg av maskinen. De eksterne ressursene var personer som skulle ha opplæring og bli en del av bedriften. De hentet inn ansatte for å ta del i produksjonen, og det kan virke som om Rune hadde det overordnede ansvaret for produksjonsdelen. Almar ser ut til å ha ansvaret for finansiering og likviditet. Dette viser igjen hvordan de benytter seg av ulike kompetansefelt på en god måte. Helhetlig kan man si at entreprenørene var klar over sine egne og partnerens ressurser, og at de dermed enklere kunne dele arbeidet etter dette. De var også klar over at de ikke satt med alle ressursene i teamet, og har brukt ressurser utenfra godt. Disse ressursene har de hentet fra nærmiljøet gjennom kontaktnett, og de har også søkt etter ressurser utenfor nærmeste omkrets.

Kamm et al. (1990) nevner viktigheten med at teamet er velbalansert på medlemmenes erfaring, ledelsesferdigheter, beslutningsstiler, og funksjonell erfaring. Det kan se ut som om teamet bekrefter dette. Almar har erfaring med det å lede en bedrift, og Rune har prosjektledererfaring. I tillegg virker begge entreprenørene selvstendige, og klare til å ta egne beslutninger. Det kan virke som om entreprenørene er like med tanke på Kamm et al. (1990) sitt argument, altså at begge i teamet har en del av de egenskapene som nevnes. Det at de begge har disse egenskapene kan ha vært en grunn for at prosessen har gått så fort og blitt så suksessfull som den har.

4.4 Samarbeidet i teamet

For at et team skal fungere godt og komme seg gjennom de ulike fasene i etableringsprosessen, må samarbeide innad i teamet fungere. Det vil være flere som skal ta beslutninger og finne løsninger, og det kan i noen tilfeller føre til vanskeligheter. Jeg ønsker derfor å høre med informantene hvordan samarbeidet hadde fungert gjennom etableringsprosessen og de ulike fasene. Jeg ville også høre med dem om det hadde vært noen uoverensstemmelser, og om de var enige om hvordan de skulle gå frem gjennom prosessen. Sammensetningen av teamet kan påvirke samarbeidet i forhold til ulike meninger og synspunkter. For å finne ut av hvordan entreprenørene selv ser på samarbeidet, og det å være

flere om prosessen, ble det stilt spørsmål om dette. På spørsmål om hvordan de selv vil beskrive samarbeidet gjennom etableringsprosessen, svarte informantene;

”Et veldig bra samarbeid der våre sterkeste sider er på forskjellige områder. Dette har resultert i at vi kompletterer hverandre bra, og den samlede kompetansen oss imellom er svært omfattende og dekkende for mange av prosjektfasene.”

På spørsmålet om fordelene med å være to svarte Rune;

”Vi har funnet en balansegang der eieren Almar har mye kapital. Hans interesse er å bygge opp virksomheten, og at det blir skapt verdier. Fordelen hans er at han har meg med, som brenner for ideen, og som har erfaring fra prosjektledelse og produksjon.”

Mens Almar svarte dette;

”Fordelen er å ha med noen som er medeier, som er sentral og som innehar betydelig kompetanse på dette området. Når man er flere inne som medeiere, så vet man at begge parter ønsker å nå et mål. Vi ønsker begge å se at det vokser. Det er også en trygghet i at du ikke er avhengig av å være tilstede hele tiden. Man kan stole på at det alltid er en tilstede som kan ta avgjørelser, og man er trygg på hverandre.”

Informantene forklarer samarbeidet mellom dem som svært godt. De sier også at ulikhetene i teamet har ført til at de utfyller hverandre på en god måte, og at de samlet sett står sterkt kompetanse- og erfaringsmessig. Begge informantene nevner fordelene med det å være et team i etableringsprosessen. Fordelene er for eksempel, som de begge to nevnte, at det er to medeiere. Almar nevner at det at de er to som medeiere, fører til at de begge to arbeider like hardt mot det samme målet. I tillegg sier Almar at man som to ikke er så avhengige av å være tilstede til enhver tid, og at alltid en av dem er tilstede og kan ta avgjørelser. Det å være flere kan i følge tidligere forskning også by på problemer og ulemper. Rune sier dette om problemer og ulemper med å være to;

”Man kan bomme med at man har ulike hensikter. Det er også en risiko at man ikke har ansvarsområdene helt definerte. Men jeg vet ikke om jeg kan nevne en ulempe i vårt tilfelle, på strak arm.”

Mens Almar hadde dette å si;

”Det er mulig at de andre sier at det går tregere, og at jeg er en bremsekloss. Men jeg tror at de har følt en viss trygghet med at dem har en vrier med.”

Ingen av informantene nevner noen konkrete ulemper. Rune nevner problemer som kan oppstå, men ser ikke dette som problematisk i teamet. Almar nevner en mulig ulempe som går

på han selv, og kaller seg selv en ”bremsekloss”. På spørsmål om hvordan samarbeidet var når det gjaldt beslutninger, svarte entreprenørene;

”Igjen så tar vi mange avgjørelser innenfor vårt ansvarsområde. Samtidig blir en del avgjørelser tatt ut i fra våre roller. Vi vet bra om hverandre, derfor blir de fleste større avgjørelser tatt i fellesskap.”

Samarbeidet i teamet fungerer godt, og begge to tar avgjørelser underveis på de ansvarsområdene hver av dem har. I tillegg blir de største avgjørelsene tatt av de to sammen. Samarbeidet mellom teammedlemmene i beslutningsprosessen kan også føre til konflikter. Enighet rundt gangen for utfor prosessen kan derfor være av stor betydning. Det var derfor interessant å høre med informantene om de var enige om gangen for å komme frem til en etablering av virksomheten.

”Vi utarbeidet en felles handlingsplan i starten av prosjektet. Den var vi svært tro mot, og utførte og fordelte arbeidet korrekt mellom oss. Dette har mange ganger blitt tatt opp i samtaler som kanskje den viktigste faktoren til at HeatWork har blitt det den er i dag.”

Her ser man igjen at oppgavelisten som var nevnt tidligere, var viktig for prosjektet. Med å ha listen som utgangspunkt, viste de alltid hva de skulle gjøre, og det var dermed enklere å få til et godt samarbeid. Informantene vektlegger listen, og sier at den blir sett på som en viktig faktor for at alt gikk så bra som det gjorde. Når det gjaldt konflikter, svarte entreprenørene dette på spørsmålet om de hadde hatt uenigheter;

”Uenigheter kommer vi ikke uten. Jeg tror at dette handler mye om holdninger og respekt. Det er sunt å diskutere, og mange diskusjoner har vi hatt der vi er uenige. Da stenger vi døra og rensker lufta oss i mellom øyeblikkelig. Ting kan ikke ligge og forsure miljøet, da vil ingenting fungere.”

Teamet har hatt uenigheter. De vektlegger viktigheten med å ha gode holdninger og respekt for hverandre. Teamet har diskutert og vært uenige, men har gått hver til sitt for å rense lufta. De nevner også viktigheten med å få diskusjoner ut av fokus tidlig, slik at de ikke ligger og forsurer miljøet.

4.4.1 Informantenes beskrivelse av samarbeidet i de ulike fasene

Samarbeidet i de ulike fasene som entreprenørene selv har definert, er av betydning for å få knyttet dette opp mot etableringsprosessen. Det ble derfor spurt om hvordan samarbeidet har fungert gjennom de ulike fasene i etableringsprosessen.

Rune:

Den første fasen var i følge Rune idefasen, og han svarte dette;

”Samarbeidet fungerte bra. Vi var enige om at vi måtte arbeide raskt. Vi kunne ikke henge oss opp i detaljer. Vi hadde fordelt arbeidsoppgavene, så vi visste hva vi skulle gjøre.”

I idefasen fungerte samarbeidet bra, i følge Rune. De var enige om at de måtte arbeide raskt, og de fordelte arbeidsoppgavene mellom seg. Som nevnt kan det å ha ulik bakgrunn og erfaring påvirke samarbeidet. På spørsmål om hvordan dette har påvirket samarbeidet i idefasen, svarte Rune;

”Det har vært veldig positivt. Vi hadde en målsetting, og vi hadde respekt for hverandre. I tillegg var vi avhengige av hverandres kompetanse for å klare det.”

Ulikhetene i idefasen har påvirket samarbeidet positivt. Respekten for hverandre var der, og teamet så at de var avhengige av hverandre for å komme i mål. På spørsmål om de var enige om gangen gjennom idefasen, svarte han;

”Vi prøvde å kartlegge roller og oppgaver hele veien. På den måten hadde vi synliggjort oppgavene. Vi hadde litt debatt underveis, men det hadde ikke gått dersom vi var i et konfliktfylt miljø.”

Rune mener at de synliggjorde oppgavene underveis, og på den måten ble enige om gangen for å komme videre. Han sier også at det har vært en del diskusjoner, men at de ikke har vært svært uenige. I utviklingsfasen svarte Rune dette på hvordan samarbeidet hadde fungert;

”Det var flere diskusjoner. Det var tekniske ting som skulle løses, og vi begynte å prate om kundemassen.”

I utviklingsfasen sier Rune at det var flere diskusjoner. Dette kan komme av at det på dette tidspunktet var flere ting å forholde seg til, og flere ting som skulle utvikles og gjøres klart. På spørsmål om de var enige om gangen gjennom utviklingsfasen, svarte han;

”Ja, det var slik som i idefasen. Oppgavene var kartlagte og fordelte.”

Også i denne fasen holdt de seg til oppgavelisten som ble utarbeidet, og på den måten viste de hva som skulle gjøres og hvem som skulle gjøre det. Neste fasen kalte Rune for implementeringsfasen. Han mente dette om samarbeidet;

”Samarbeidet fungerte veldig bra. Dette var en artig fase, der vi forlot tegningene og gikk ut i det praktiske.”

”Også i denne fasen var gangen planlagt. Vi begynte å skule ut denne fasen i forrige fase.”

I implementeringsfasen sier Rune at samarbeidet fungerte veldig bra, og at arbeidsoppgavene som skulle gjøres var klare. Nest siste fase var produksjonsfasen, og på spørsmål om samarbeidet svarte han dette;

”Kjemien mellom oss ble bedre og bedre. I denne fasen begynte vi å se resultater av det som skjer rundt oss, og ting faller på plass.”

Samarbeidet i denne fasen fungerte bra, og Rune sier at kjemien mellom dem ble bedre og bedre. Teamet begynte og å se resultater av det de hadde gjort, og ting begynte å falle på plass. Også i produksjonsfasen var entreprenørene enige om gangen, og hvilke arbeidsoppgaver som skulle gjøres.

Den siste fasen kalte Rune for lanseringsfasen. Han svarte dette om samarbeidet i denne fasen;

”Samarbeidet fungerte fortsatt veldig bra. Vi var nå i ferd med å forlate prosjektet. Her styrer økonomien beslutninger i stor grad. Vi kunne spille videre på fordelene med at vi hadde ulik bakgrunn, kompetanse og erfaring.”

I den siste fasen sier Rune at samarbeidet fortsatt fungerte veldig bra. De utfylte hverandre på deres sterke og svake sider også i den siste fasen i prosjektet. Entreprenørene var også her enige om gangen for å komme i mål.

Almar:

Almar kalte den første fasen for forprosjektfasen. Denne fasen var, i følge Almar, ikke Rune med i, og det er derfor ikke mulig å spørre ham om samarbeidet i denne fasen fra Almar.

Fase to var ifølge Almar utviklingsfasen. Han svarte dette på spørsmålet om samarbeidet i denne fasen;

”Et veldig godt samarbeid. Vi stolte på hverandre, og det var gjensidig tillit. Vi kjente hverandre fra før, og vi var ikke ute etter å utfordre hverandres ytterpunkter. Man kan heller si at vi har lent oss på hverandre. Ulikhetene våre har påvirket samarbeidet til det positive i denne fasen.”

Almar beskriver et godt samarbeid som besto av gjensidig tillit og støtte. Han sier videre at ulikhetene mellom dem ble til en positiv fordel for teamet. På spørsmål om de var enige i gangen i denne fasen, svarte Almar dette;

”Ja, når vi fikk det på hjulene. Vi var også i denne fasen i gang med å planlegge neste fase.”

Også i denne fasen var entreprenørene enige om gangen i arbeidet, i følge Almar, og enige om hvilke arbeidsoppgaver som skulle gjøres. Han svarte dette på samarbeidet i produksjonsfasen;

”Veldig bra. Det har vært en del beslutningsprosesser i ”kritiske faser”. Rune var systematiker. Jeg har følelse av at når jeg, som er hovedaksjonær, hadde et forslag som kostet, så var de andre med.”

Samarbeidet i produksjonsfasen var godt. I denne fasen skulle mange avgjørelser tas, men det ser ikke ut til å ha påvirket samarbeidet negativt. Almar viser også i dette sitatet at han som hovedaksjonær som regel fikk igjennom de forslag han kom med. Den siste fasen som Almar definerte, var oppbyggelse av markedet, og salg av produkter. På spørsmål om hvordan samarbeidet hadde fungert, svarte han dette;

”Fungerte bra når vi var ferdig å diskutere. Vi hadde forståelse av hverandres synspunkter. Ulikhetene har påvirket samarbeidet til det positive.”

Dette sitatet tyder på at det var en del diskusjoner i denne fasen. Likevel virker det som om dette var en naturlig del av prosessen, og at det ikke påvirket samarbeidet negativt på noen måte. Almar presiserte at de også i den siste fasen var enige om gangen for å komme i mål.

4.4.2 Analyse

Sitatene til informantene tyder på at samarbeidet mellom medlemmene i teamet har fungert godt. De betegner selv samarbeidet som meget godt, og vektlegger at de har fått til et

samarbeid der de arbeider sammen gjennom fasene, og står sterkt kompetansemessig. Chowdhury (2005) nevner viktigheten med å ha kognitiv helhetlighet og teamforpliktelse innad i teamet. Det kan se ut som teamet i casebedriften har oppnådd dette. Dette med bakgrunn i at det virker som om entreprenørene bruker sine ulikheter på en positiv måte i samarbeidet. Ved å gjøre dette, vil de være åpne for hverandres synspunkter og perspektiver, og ha mulighet til å bruke en vid linse under beslutningsprosesser. Både teamets demografiske og kognitive ulikheter kan føre til kognitiv helhetlighet. De demografiske ulikhetene i teamet, som at de har ulike alder og bakgrunn, og de kognitive ulikhetene som går på personlighetene til entreprenørene, vil virke inn på samarbeidet i teamet. De kognitive ulikhetene kan i følge Miller et al. (1998) føre til variasjon i perspektiver og ideer i teamet.

Ut i fra entreprenørenes utsagn virker det som om de var meget samkjørte på hvor de ville med prosjektet, og hvordan de skulle nå dit. Dette kan være grunnen til at samarbeidet gikk bra, og at de oppnådde en teamforpliktelse i teamet. Dette er noe som Almar bekrefter. Han nevner fordelene med å være flere medeiere, og å ha gjensidig respekt. Teamforpliktelsen gjenspeiler gjensidig lojalitet og respekt, og dette er noe som jeg helt klart ser gjennom sitatene til informantene.

Chowdhury (2005) sier at heterogene sammensatte team kan, på grunn av ulikhetene, lettere komme opp i konflikt. Det kan virke som om dette er noe som entreprenørene i casebedriften ikke kjenner seg igjen i. Naturlig nok har det vært diskusjoner, men ingen av dem nevner dette som noe problem. Den eneste antydningen til konflikter jeg finner i sitatene, er det informantene sier om diskusjoner og uenigheter. Teamet har hatt diskusjoner og uenigheter, og de har også vært uenige gjennom prosessen. Dette er i mine øyne en selvfølge gjennom et slikt samarbeid. Entreprenørene representerer to sterke personligheter, og det ville være underlig om det ikke var uenigheter. Pelled et al. (1999) skiller mellom to typer konflikter. Teamets uenigheter gjennom prosessen kan ses i sammenheng med det Pelled et al. (1999) kaller for oppgavekonflikt. Dette er konflikter knyttet til oppgaver og spesifikke problemer gjennom prosessen. Det er tydelig at uenigheter entreprenørene hadde gjennom prosessen gjaldt beslutninger knyttet til prosessen, og ikke hverandres personligheter. Det er lagt vekt på at det lett i heterogene sammensatte team kan være emosjonelle konflikter, men det ser ikke ut til å samsvare med dette teamet. I følge Pelled et al. (1999) ser oppgavekonflikter ut til å bedre prestasjonen til teamet. Dette er fordi slike oppgaver lettere lar seg løse, og løsninger fører ofte til forbedringer i teamet. I sitatene kommer det frem at de løser konflikter med å gå

hver til sitt for å rense luften. Dette kan bety at konfliktene blir løst på en hurtig måte, og at teamet ikke bruker unødvendige ressurser på uenigheter.

Watson et al. (1995) viser i sin studie at det er en positiv relasjon mellom den mellommenneskelige prosessen i teamet og suksessen til virksomheten. Watson et al. (1995) nevner fire dimensjoner som sier noe om teamets effektivitet. Jeg vil si at teamet kan kjenne seg godt igjen i tre av de fire dimensjonene. Den siste dimensjonen kalles lederskap, og det er noe som ikke klart er kommet fram av empirien. Den mellommenneskelige fleksibiliteten kan man si er positiv. Teamet uttrykker at de har et godt samarbeid, at de løser de nødvendige konfliktene som oppstår, og at de kommuniserer godt. Begge to er opptatt av å prestere, og de jobbet begge to hardt for å nå målet som var satt. Dette kan ses i sammenheng med Watson et al. (1995) forklaring på teamforpliktelse. Hjelpsomhet er den siste av de tre dimensjonene, og det går på hvordan medlemmene i teamet omgår hverandre. Ut i fra sitatene har medlemmene stor respekt og tillit til hverandre, noe som kan gjenspeile en god kommunikasjon og væremåte.

Når det gjelder samarbeidet i de ulike fasene, var det tydelig at det fungerte godt gjennom hele prosessen. Entreprenørene sier at samarbeidet fungerte bra, og at de jobbet mot samme mål. De var også avhengige av hverandres kompetanse, noe som igjen fører til respekt og tillit for hverandre. I og med at teamet hadde utarbeidet seg en liste over arbeidsoppgaver som skulle gjøres, var gjennomføringen av de ulike fasene relativt planlagt. I følge Rune ble samarbeidet og kjemien mellom medlemmene i teamet bedre og bedre. Almar bekrefter også at samarbeidet fungerte godt. Han sier videre at de kjente hverandre fra før, og på den måten stolte de på hverandre og ga hverandre tillit. Dette har helt klart påvirket samarbeidet i positivt retning. Entreprenørene var heller ikke ute etter å utfordre hverandres ytterpunkter. Også Almar kan bekrefte at det har vært uenigheter underveis i prosessen, men at de alt i alt har lent seg mot hverandre.

Samlet sett ser det ut til at teamet fungerte godt, også når det gjaldt samarbeidet gjennom prosessen. De benyttet seg av ulikhetene mellom dem på en positiv måte, og hadde begge blikket rettet mot målet, som var å gjennomføre prosjektet og starte opp HeatWork. I og med at de begge var så bevisste på veien de skulle gå, og at begge utnyttet forskjellene mellom dem til det positive, klarte de å gjennomføre prosjektet meget godt.

5 Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å se på hvordan sammenhengen er mellom de ulike faktorene i et team og etableringsprosessen til teamet. I dette kapittelet diskuteres forskningsspørsmålene som er presentert i begrepsrammen opp mot analysen av studien.

Teambasert etableringsprosess

I denne delen skulle det studeres *hvordan entreprenørene i et team oppfatter en etableringsprosess*. Entreprenørene beskrev etableringsprosessen som en prosess med mange faser som man må gjennom før man har et produkt som kan selges. Det skulle også studeres *hvilke faser etableringsprosessen til et entreprenørteam bestod av*. Informantene beskrev prosessen som fire og fem faser, fra ide til lansering. Etableringsprosessen som informantene presenterte stemte ganske godt overens med Bhave (1994) og Katz (1990) sin inndeling av prosessen. Det eneste som kan sies er at informantenes delte inn prosessen i flere faser enn den teoretisk beskrevne prosessen. Dette kan komme av at teoretiske modeller bli mindre konkrete og grovt skissert. Disse modellene vil da ikke passe for alle entreprenører.

Entreprenørene beskrev en etableringsprosess som ulike faser de skulle gjennom. De la vekt på viktigheten med å planlegge, og det å ikke forhaste seg gjennom prosessen. Katz (1990) nevnte viktigheten med å prestere i hver fase for å komme seg videre til neste fase. Dette bekreftet empirien. Det som var krevende, i følge informantene, var å klare å holde tidsfrister. Etableringsprosessen gikk raskt frem, og det var ofte forskyvninger og endringer rundt dem som gjorde at planen måtte justeres. Dette viser at entreprenører er i et skiftende og urolig miljø, og at det ikke er like lett å planlegge alt i detalj. Både Bhave (1994) og Katz (1990) har en klar inndeling av fasene i prosessen, der hver fase og overgang er nøye beskrevet.

Gjennom empirien kommer det fram at denne inndelingen og beskrivelsen kanskje ikke er like detaljert og konkret for casebedriften. Det at de delte prosessen inn i ulike antall faser kan bekrefte dette. Entreprenørene i casebedriften planla alltid hva som skulle skje i neste fase, og mye skjedde samtidig i prosessen. Det var heller ikke noen konkret overgang mellom fasene, noe som kommer tydelig frem av den ene informantens sitater der han nevner at fasene gikk mye inn i hverandre. Dette bekrefter inntrykket av etableringsprosessen som går raskt fremover, og at den befinner seg i et hektisk og skiftende miljø.

Sammensetningen av teamet

I denne delen skulle teamsammensetningen studeres, og *hvordan teamet i casebedriften er sammensatt på medlemmenes bakgrunn og erfaring*. Teamsammensetningen var heterogent, og i følge Chowdhury (2005) vil en slik sammensetning føre med seg både fordeler og ulemper. Den ene entreprenøren i teamet er akademiker og har industriingeniørutdanning fra USA. Han har kompetanse og erfaring rundt produksjon og systemer, og har prosjektledererfaring fra sin tidligere jobb. Den andre entreprenøren er anleggsgartner, og har drevet bedrift i mange år. Han har kompetanse og erfaring rundt det økonomiske og praktiske med å drive egen bedrift. Samlet sett kan man si at teamet har et bredt kompetanse- og erfaringsområde. Det skulle også studeres *hvordan teamet har benyttet seg av ulikhetene innad i teamet, i de ulike fasene*. Det kommer klart frem at teamet i casebedriften har benyttet seg av fordelene med å ha ulikheter innad i teamet meget godt. Utsagnene til informantene viser at arbeidsoppgavene ble fordelt etter kompetansefelt og erfaringer som de to entreprenørene hadde. Det virker som om etableringsprosessen i bedriften gikk fort frem, og arbeidsoppgavene i de ulike fasene måtte gjøres raskt. De hadde dermed muligheten til å dra nytte av de ulike ferdigheter, erfaringer og kompetanser teamet samlet hadde, for å komme seg raskt gjennom de ulike fasene. Det som overrasket meg var at teamet klarte dette på en så bra måte, og de klarte å utnytte ulikhetene i teamet på en positiv måte. Analysen viser at begge informantene vektla at deres ulikheter hadde vært en stor fordel gjennom alle fasene fra ide til lansering. Gjennom de ulike fasene i prosessen hadde de hver sine felt, som var delt inn etter kompetanse og erfaring. Begge informantene vektla at prosessen hadde gått fort, og at de var fokusert på å gjøre de arbeidsoppgavene som måtte gjøres for å komme seg videre.

Det har også vært en utskiftning i teamet siden starten på prosjektet. En av entreprenørene i teamet kom inn til senere enn den andre. Prosjektet trengte da mer kapital og mer kunnskap, noe som den inntredende entreprenøren hadde. Dette stemmer overens med det Forbes et al. (2006) kaller for *økonomisk drevne grunner* for å tilsette nye medlemmer. Det vil si at teamet tar inn nye medlemmer som kan tilføre de ressursene teamet mangler. Ut fra analysen ser denne inntredenen ut som en nødvendighet for at prosjektet kunne komme seg videre. Denne inntredenen av det nye medlemmet kan derfor ikke ses i sammenheng med studien til Ucbasaran et al. (2003). Tilsettingen av dette medlemmet ga ikke høye kostnader, og det var heller ikke vanskelig å integrere han i teamet.

Ressurser i et team

*Bevissthet på egne ressurser, og hvordan teamet benyttet seg av disse, var neste forskningsspørsmål. Teamet i casebedriften er meget bevisste sine egne ressurser. Det kommer helt klar frem hva de selv mener er deres sterke og svake sider. Begge informantene har også god innsikt i den andres styrker og svakheter. Samlet sett hadde teamet ressurser i form av erfaring med å drive bedrift, erfaring med å starte opp en bedrift, produksjonskompetanse, og kompetanse og erfaring på systemer og rutiner. Det var også av interesse å studere *hvilke ressurser teamet måtte hente utenfra, og hvordan de fikk tak i disse ressursene*. I og med at entreprenørene var så bevisste på sterke og svake sider, viser analysen at de oppsøkte de ressursene de manglet utenfor teamet. Det som teamet manglet gjennom prosessen, og som de hentet utenfor teamet, var blant annet teknisk kompetanse, kompetanse rundt markedsføring, og finansiering. Kamm et al. (1990) nevner viktigheten med å ha et bredt spekter av erfaringer og kunnskaper i teamet, og dette viser situatene tydelig i dette teamet. En av entreprenørene kom inn litt senere enn den andre, og tok med seg kapital og kunnskap som prosjektet trengte for å komme seg videre. Dette viser hvordan inntreden av nye medlemmer kan tilføre ressurser som teamet trenger.*

Samarbeidet i teamet

I denne delen var det *fordeler og ulemper med å være et team gjennom etableringsprosessen, og hvordan ulikhetene i teamet styrte samarbeidet*, som skulle studeres. Informantene definerer samarbeidet i teamet som veldig bra, der de har kompetanser og erfaringer på hver sine felt. Dette er noe som går igjen gjennom alle fasene i etableringsprosessen. Analysen viser at fordelene i teamet er at teamet er sammensatt av to som har bred kompetanse og erfaring på ulike felt, i tillegg til at de begge to hadde tro på prosjektet og var villige til å stå på for å lykkes. Det kommer frem av empirien at det har vært en del diskusjoner. Pelled et al. (1999) sier i sin studie at et team kan hemmes av konflikter. Dette er noe som teamet i casebedriften ikke bekrefter. Entreprenørene sier at det har vært diskusjoner, men at de ikke har påvirket prosessen eller samarbeidet negativt. Det virker ikke som om informantene lot konflikter ødelegge, og de var mer fokusert på å komme i mål enn å bruke tid på diskusjoner og uenigheter. Dette teamet ser ut til å ha fokusert godt på de positive sidene med å være to, og være fokusert på å utfolde hverandre istedenfor å utforske negative faktorer. Analysen viser at entreprenørteamet var avhengig av at medlemmene i teamet fungerte godt sammen. De lot ikke uenigheter og konflikter ødelegge, og de opptrådte på en profesjonell måte. Målet med etableringsprosessen var klart satt fra starten, og de som et team var enige om gangen

frem til etablering. Det kan skape vanskeligheter med at teammedlemmene har ulike hensikter, og at de derfor ikke presterer like mye eller like godt. I dette teamet kommer det tydelig frem at begge entreprenørene hadde et sterkt ønske om å få til dette, og at de begge arbeidet hardt for å komme i mål. Informantene vektlegger fordelene med at de begge to er medeiere, og på den måten var det både deres kapital og rykte som sto på spill. En annen grunn kan være at det virker som om entreprenørene har felles ståsted, viser initiativ og er aktive for å nå målene sine.

6 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven var; *Hvordan er sammenhengen mellom sammensetningen, ressursene og samarbeidet i et team, og etableringsprosessen fra ide til oppstart?* De empiriske funnene tyder på at sammensetningen av teamet, teamets samlede ressurser og samarbeidet i teamet, påvirket etableringsprosessen til casebedriften. Jeg vil i det følgende underbygge dette ved å gå gjennom de ulike faktorene i begrepsrammen.

Ved at teamet var sammensatt på den måten de var, kunne de dra nytte av hverandres kompetanse, erfaring og bakgrunn gjennom de ulike fasene i prosessen. Entreprenørene i teamet var bevisste på at de var ulike, og at de hadde ulike kompetansefelt. Dette var noe som de utnyttet godt, og som førte til at de kom seg gjennom etableringsprosessen hurtig, og på en meget tilfredsstillende måte. Gjennom de ulike fasene hadde teamet delt inn arbeidsoppgavene etter sine sterke sider, og stolte på hverandre slik at konsentrasjonen lå rundt det å utføre oppgavene. Funnene viser at teamsammensetningen var viktig for teamet gjennom de ulike fasene i etableringsprosessen. Dette kan sies med bakgrunn i at teamsammensetningen gjorde at arbeidsoppgavene kunne gjøres fortløpende og hurtig, og at teamet hadde kompetanse innenfor mange av de feltene som var viktig gjennom prosessen. Utover i prosessen ble det hentet flere ressurser utenfor teamet, og de begynte på den måten å bygge opp bedriften.

På grunn av sammensetningen av teamet, hadde de samlet sett tilgang til en god del ressurser innad i teamet. Dette gjorde at teamet kunne utføre en stor grad av arbeidsoppgavene selv, og dermed kunne komme seg gjennom de ulike fasene i prosessen. Entreprenørene var bevisste sine sterke og svake sider, og dermed hadde de ingen problemer med å få oversikt over hvilke ressurser de manglet, og måtte hente utenfor teamet. De benyttet seg av sitt kontaktnett for å få tak i de ressursene de trengte. Gjennom prosessen hadde de ressurser gjennom sine egne kompetanser og erfaringer, men fikk også ressurser fra aktører rundt dem når de trengte det. Analysen og det teoretiske perspektivet viser at dette har vært avgjørende for å komme seg gjennom en etableringsprosess. Den store andelen ressurser innad i teamet gjorde at de selv kunne utføre mange av arbeidsoppgavene i de ulike fasene i prosessen. I tillegg hadde teamet erfaring med en liknende prosess, og dermed erfaring med hvilke faktorer som var viktig i en etableringsprosess for å lykkes.

Samarbeidet er den siste faktoren som er studert. Det viste seg at samarbeidet hadde fungert godt gjennom hele prosessen. Empirien viste at entreprenørene ble mer og mer samkjørte underveis i prosessen. Entreprenørene vektla samarbeid, og det å ikke ha et konfliktfylt miljø. Diskusjoner og uenigheter er noe som teamet har hatt lite av, og de har fokusert på å løse de uenighetene som har oppstått underveis. Teamet gjenspeilet gjensidig tillit og respekt, og det har påvirket samarbeidet positivt. Fra den første fasen til den siste fasen i prosessen har teamet utviklet et solid samarbeid. Dette samarbeidet er noe som de bygger videre på, når de nå har gått over til driften av virksomheten. I etableringsprosessen var det gode samarbeidet viktig for teamet for å klare å komme seg gjennom de utfordringene og oppgavene som måtte gjøres sammen.

I etableringsprosessen kommer det frem at disse tre faktorene har spilt inn gjennom alle fasene. I en etableringsprosess er det mange oppgaver og utfordringer som skal løses. Den ene entreprenøren har startet opp en virksomhet før, og har i den forbindelse vært med å skape et marked for et nytt og ukjent produkt tidligere. Situasjonen for prosjektet HeatWork er meget likt. Produktet var ukjent, og det var dermed nødvendig å bygge opp et marked i tillegg. Det at teamet hadde denne erfaringen med seg, har nok vært en viktig brikke for at det har gått så bra som det har gått. Teamet hadde med den erfaringen gode kunnskaper om hvordan dette måtte gjøres, og hva som måtte til for å lykkes.

Som en oppsummering mener jeg at alle disse faktorene har påvirket etableringsprosessen til teamet, og da på en positiv måte. Analysen viser at teamsammensetningen av dette teamet er meget bra. De er sammensatt av ulike kompetanse, erfaring og bakgrunn, men de har til felles at de begge to hadde tro på prosjektet, og ønsket å få dette til. Med dette utgangspunktet kan man kanskje si at samarbeidet og bruken av de samlede ressursene kommer av seg selv gjennom etableringsprosessen. Teamsammensetningen gjør derfor utslaget for at teamet har de solide samlede ressursene, og det gode samarbeidet som de hadde gjennom de ulike fasene i etableringsprosessen. Teamsammensetningen er derfor den faktoren som ønskes og trekkes spesielt frem. I etableringsprosessen var likevel alle tre faktorene viktig for teamet gjennom fasene fra ide til lansering. Entreprenørene utnyttet seg godt av fordelene med å være to sammen i et team, noe som vises både av analysen i oppgaven, og suksessen virksomheten har hatt siden oppstart. Fra teamet ble etablert ble entreprenørene mer og mer samkjørte, og sammen klarte de utfordringene gjennom prosessen, og løste de på en vellykket måte. Studien belyser viktigheten med å være flere gjennom etableringsprosessen, og viktigheten med å dra

nytte av de fordelene entreprenørteam har med et slikt samarbeid. Det kom fram at disse to entreprenørene passet bra sammen som et team, og det påvirket prosessen betydelig.

6.1 Begrensninger i oppgaven og forslag til fremtidig forskning

Denne studien bekrefter i stor grad det foreliggende teoretiske perspektivet. Empirien stemte godt overens med det teoretisk perspektivet, noe som gjorde det vanskelig å sette fingeren på forbedringer entreprenørteam kunne gjøre, eller ulemper med å være et team gjennom en slik prosess. Studien viste lite om konflikter i et entreprenørteam, og utfordringer et entreprenørteam står ovenfor. I ettertid seg jeg at jeg kunne prøvd å uteske dette mer i intervjuet. Det kunne vært gjort bedre ved å legge mer vekt på disse faktorene i intervjuene, og få mer empiri fra informantene rundt dette. Det ville likevel ikke kunne garanteres fordi informantene kanskje ikke ønsket å dele eventuelle negative sider ved etableringsprosessen med utenforstående. Det kan likevel være interessant for videre forskning å få med mer tydelig de negative faktorene med å være et team gjennom en etableringsprosess. Valget av casebedrift kunne også vært gjort annerledes. Bedriften som ble valgt hadde gjort suksess. For videre forskning vil det være interessant å studere et team som mislykkes gjennom en slik prosess.

Ved å velge en retrospektiv vinkling på studien skulle informantene fortelle om en hendelse som hadde skjedd. Det kan være en svakhet med en slik vinkling at dataene ikke blir helt korrekte. Ved tiden vil enkelte faktorer falle bort, og informanten husker kanskje ikke prosessen helt korrekt. En slik vinkling på studien kan kanskje være med på å lage denne ”solskinshistorien” som denne studien ble, ved at informantene kun trakk fram det positive gjennom prosessen. For å gjøre denne ulempen så liten så mulig, intervjuet jeg begge informantene hver for seg. Med dette fikk jeg begges historie, og kunne da sammenligne de svarene de ga. Det kunne vært interessant å ha et intervju der de begge to deltok, for å se hvordan informantene opptrådte i lag. Dette ble vurdert, men tidsbegrensninger gjorde at det ikke ble mulig å gjennomføre. Det er også en mulighet for at de sammen hadde kommet med flere faktorer som var av betydning for studien. Dette er også noe som fremtidig forskning kan utføre.

En annen svakhet med studien er at de ulike faktorene ikke kom ordentlig fram i de ulike fasene. Informantene kunne ikke nevne faser der sammensetningen, ressursene i teamet eller

samarbeidet ikke hadde fungert like bra. Det ble derfor vanskelig å se ulikheten i de ulike fasene for faktorene. Dette kunne blitt bedre ved å spørre flere konkrete spørsmål og oppfølgingsspørsmål innenfor hver faktor. Likevel ville sjansen vært der for at informantene ikke var villige til å gi noe informasjon om negative elementer i prosessen, eller at de hadde vanskeligheter med å huske tilbake til konkrete faser.

6.2 Implikasjoner

Teoretiske implikasjoner

Hva sier egentlig denne oppgaven om tidligere forskning om teambasert entreprenørskap? De ulike faktorene er knyttet opp mot fasene i etableringsprosessen til et team, og det er noe som ikke er blitt studert før. Det viser seg at disse faktorene påvirker de ulike fasene og hvordan prosessen blir. Studien viser at teamsammensetningen og hvordan medlemmene i teamet fungerer sammen, vil ha stor innvirkning på etableringsprosessen. Etableringsprosessen vil også avhenge mye av medlemmene som er i teamet, og prosjektet. De teoretiske implikasjonene jeg kan komme med etter denne studien er at det kan være vanskelig å forske generelt på entreprenørteam. Bakgrunnen for dette er at teamet vil avhenge sterkt av de medlemmene teamet er sammensatt av, og hvordan de sammen definerer seg som team. Det kan derfor være interessant å studere nærmere personligheten til hver entreprenør i et entreprenørteam, og hvordan ulike personligheter fungerer sammen i et team. Man vil da kunne se mer på teamsammensetningen av ulike personligheter, istedenfor å kun konsentrere det rundt medlemmenes bakgrunn og erfaring. Et funn som var interessant var at entreprenørene ikke delte inn fasene helt likt. Dette funnet kan tyde på at det kan være vanskelig å slå hele teamet under ett, og at det at de er et team ikke trenger å bety at de er ett. Teamet er sammensatt av ulike mennesker, og kanskje har faglitteratur rundt temaet oversett dette.

Praktiske implikasjoner

Viser denne studien noen praktiske implikasjoner for entreprenører som går sammen gjennom en etableringsprosess? Det viser seg at teamsammensetningen er viktig for hvordan etableringsprosessen blir. Det er heller ikke noe fasitsvar på hva som er den beste teamsammensetningen. Det som er viktig er at medlemmene i teamet fungerer godt sammen, og at de har hovedfokuset rettet mot prosessen og de arbeidsoppgavene som skal gjøres. Studien viser også at å ha et medlem som har erfaring med liknende prosjekter, kan være en

stor fordel. Dette kommer av at dette medlemmet da har erfart de viktige faktorene, og hva som skal til for å lykkes. Gjensidig tillit og respekt er begreper som entreprenørene i denne studien ofte henviste til. Ved å ha gjensidig tillit og respekt for hverandre kan man se viktigheten med å være flere gjennom en slik prosess, og ikke henge seg opp i uvesentlige faktorer.

Referanseliste

- Bhave, M. P. (1994): A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (3): 223-242.
- Bruyat, C. og P.-A. Julien (2000): Defining the field of research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (2): 165-180.
- Bryman, A. og E. Bell (2003). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Chowdhury, S. (2005): Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of Business Venturing*, Vol.20 (6): 727 – 746.
- Cooney, T. M. (2005): Editorial: What is an entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, Vol. 23 (3): 226 - 235.
- Forbes, D. P., P. S. Borchert, M. E. Zellmer-Bruhn, og H. J. Sapienza (2006): Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 (2): 225-248.
- Francis, D. H. og W. R. Sandberg (2000): Friendship Within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 (2): 5-25
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høgskoleforlaget.
- Kamm, J. B., J. C. Shuman, J. A. Seeger og A. J. Nurick (1990): Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.14 (4): 7-17
- Katz, J. A. (1990): Longitudinal analysis of self-employment follow-through. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 2 (1): 15-25.

Kodithuwakku, S. S., og P. Rosa (2002): The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (5): 431-465.

Kruuse, E. (1992): *Kvalitative forskningsmetoder. I psykologi og beslægtede fag*. Dansk psykologisk Forlag.

Landström, H. (1999). *Entreprenørskapets rötter*. Studentlitteratur.

Lechler, T. (2001): Social interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, Vol. 16 (4): 263 – 278.

Miller, C. C., L. M. Burke og W. H. Glick (1998): Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executive: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (1): 39-58.

Neergaard, H. (2005): Networking Activities in Technology-based Entrepreneurial Teams. *International Small Business Journal*, Vol. 23 (3): 257 – 278.

Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt, og K. R. Xin (1999): Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (1): 1 – 28.

Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distance*. Universitetsforlaget, Oslo.

Ruef, M., H. E. Aldrich, og N. M. Carter (2003): The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs. *American Sociological Review*, Vol.68 (2): 195-222.

Shane, S., E. A. Locke og C. J. Collins (2003): Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, Vol.13 (2): 257-279.

Ucbasaran, D., A. Lockett, M. Wright, og P. Westhead (2003): Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 (2): 107-128.

Watson, W. E., L. D. Ponthieu og J. W. Critelli (1995): Team Interpersonal Process Effectiveness in Venture Partnerships and its Connection to Perceived Success. *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (5): 393 – 411.

Yin, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.

Informasjon på Internett

Heatworks hjemmeside

Adresse: <http://www.heatwork.no>

Statistisk sentralbyrås hjemmeside

Adresse: <http://www.ssp.no>

Fremovers hjemmeside

Adresse: <http://www.fremover.no>

Appendix

Intervjuguide 1

Teambasert etableringsprosess

- 1) Hva er for deg en etableringsprosess?
- 2) Hvordan foregikk deres prosess fra ide til oppstart?
- 3) Hvordan vil du dele inn etableringsprosessen deres i ulike faser?
- 4) Hvilke faser var vanskeligst og tok lengst tid?
- 5) Er det noen fordeler med å være et team for å komme gjennom de ulike fasene? I så fall hvilke? Er det noen ulemper?

Ressurser i et team

- 6) Hvilke ressurser og kompetanser hadde dere? Sammen og hver for dere?
- 7) Hvordan fikk dere tak i de ressursene eller den kompetansen dere manglet?
- 8) Hvordan benyttet dere dere av relasjoner/kontakter dere hadde utenfor teamet i de ulike fasene i prosessen?
- 9) Hvilke fordeler ser du med at dere var to entreprenører med hver deres kontaktnett?

Sammensetning av teamet

- 10) Hvilken bakgrunn har du? Utdannelse og erfaring?
- 11) Hvordan vil du beskrive deg selv? Hva er dine styrker og svakheter?
- 12) Hvorfor ble dere to et team? Fortell litt om hvordan dere kom i kontakt med hverandre.
- 13) En av dere hadde erfaring med entreprenørskap. Hvordan mener du det har påvirket dere gjennom etableringsprosessen?

Samarbeidet i teamet

- 14) Hvilke fordeler synes du dere hadde, i og med at dere var flere sammen om etableringen av virksomheten?
- 15) Ser dere i etterkant noen ulemper med det å være flere i prosessen?

Intervjuguide 2

Ressurser i et team

- 16) Hvilke ressurser benyttet dere i de ulike fasene i etableringsprosessen, og hvilke ressurser manglet dere i de ulike fasene?

Sammensetning av team

- 17) Hvordan mener du at dere som et team har benyttet dere av ulikhetene deres i de ulike fasene?

Samarbeidet i team

- 18) Kan du beskrive samarbeidet mellom dere i etableringsprosessen?
- 19) Hvordan var samarbeidet når det gjaldt beslutninger? Kan du beskrive det?
- 20) Har dere vært enige om gangen for å komme til en etablering av virksomheten?
- 21) Har dere hatt uenigheter? Kan du beskrive disse?
- 22) Hvordan fungerte samarbeidet i de ulike fasene i etableringsprosessen?
- 23) Hvordan har det at dere har ulik bakgrunn og erfaring påvirket samarbeidet i de ulike fasene?