



Handelshøyskolen BI i Oslo

ENT 36701

Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bacheloroppgave

Entreprenører fra petroleumsnæringen

-en kvalitativ undersøkelse av oppstartsbedrifter i petroleumsnæringen, og underliggende prosesser for utvikling

† U
o @ u
u v ..

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av tre studenter vårsemester 2016, som en avslutning på en treårig Bachelor i Entreprenørskap og Økonomi ved Handelshøyskolen BI, Oslo.

I vår søken etter emne for denne bacheloroppgaven var vi svært interessert i endringene vi nå ser utvikle seg innen petroleumsnæringen i Norge. Vår utdanning fikk oss til å lure på om vi kunne identifisere noe spennende i krysningspunktet petroleumsarbeider – entreprenør. Vi la oss derfor ut på en reise, hvor den eneste målsetningen var å følge de sporene vi oppdaget underveis.

Vi ønsker å takke vår veileder Adeline Holmedahl Hvidsten for hennes råd, fleksibilitet og støtte. Takk til Tor Haugnes for kritiske spørsmål og dører som alltid er åpne, og takk til Thomas Hoholm for noen viktige påminnelser underveis.

Videre vil vi takke alle de 16 intervjuobjektene som satt av sin tid til oss, for deres engasjement, hjelpsomhet og tilgjengelighet for oppfølgingsspørsmål. Vi ønsker alle våre informanter lykke til videre med sine bedrifter og søken etter ny jobb!

Oslo, 01.06.2016.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Innholdsfortegnelse.....	ii
Figuroversikt.....	ix
Sammendrag	x
1 Innledning	1
1.1 Introduksjon.....	1
1.2 Bakgrunn for problemstilling	2
1.3 Formål og mål med oppgaven	2
2 Teori.....	3
2.1 Hva er en prosess?	3
2.2 Hva er innovasjon?	4
2.3 Kriser og innovasjon.....	4
2.4 Grunnlaget for den entreprenørielle reise	4
2.4.1 Screening	5
2.4.2 Valg.....	5
2.5 Veien videre: Prosesser, handlinger og dynamikker	6
2.5.1 Verdiskaping ved et begrenset ressursgrunnlag.....	7
2.5.2 Kontrollering av ressursene	8
2.5.3 En prosessor for informasjon	9
2.6 Læring som økt ressurs i organisasjonen.....	9
2.6.1 Hard eller myk innovasjon?.....	12
2.6.2 Tøye de eksisterende ressursene	12
2.7 Transformering	13
2.8 De sosiale omgivelsene: en driver gjennom hele prosessen.....	14
2.8.1 Sterke og svake relasjoner	15
2.8.2 Næringsklynger.....	15
2.8.3 Kunnskapsflyt.....	16
3 Metode	17
3.1 Innledning	17
3.2 Valg av metode	18
3.3 Design	19
3.4 Innhenting av data.....	19
3.5 Utforming av intervjuguide	20
3.6 Evaluering av metoden	21
3.6.1 Utvalg	21
3.6.2 Reliabilitet.....	21
3.6.3 Validitet.....	22
3.6.4 Svakheter.....	22
4 Funn	24

4.1 Der veien starter: identifisering av muligheter	24
4.1.2 Tidlig håndtering av usikkerhet og valget om å fortsette	25
4.2 Veien videre: fra prosjekt til organisasjon.....	27
4.2.1 Økt innflytelse fra svakere relasjoner.....	28
5 Drøfting.....	32
5.1 Introduksjon.....	32
5.2 Den tidlige entreprenørielle reise.....	32
5.2.1 Økt informasjon og eliminering av usikkerhet	33
5.2.2 Delkonklusjon:	35
5.3 Utvikling av en organisasjon	36
5.3.1 Store mengder ny informasjon.....	36
5.3.2 Konkurransedyktig håndtering av ressurser	37
5.3.3 Systematisk oppbygning	38
5.3.4 Læring og human kapital.....	39
6 Konklusjon.....	41
Referanseliste.....	xi
Vedlegg.....	xiv

Figuroversikt

Figurnr.	Figurnavn	Side
2-1	<i>Den entreprenørielle prosess</i>	6
2-2	<i>Nåværende – Spenning – Fremtidige</i>	8
2-3	<i>Nivåer av organisatoriske ressurser</i>	10
2-4	<i>Den entreprenørielle prosess – læring</i>	11
2-5	<i>Innovasjonstakt – hard og myk innovasjon</i>	12
2-6	<i>Organisasjonsprosesser</i>	13
3-1	<i>Metodens livssyklus</i>	17
3-2	<i>Utvalgsriterier</i>	20
4-1	<i>Bedriftspresentasjon</i>	24
5-1	<i>Organisatoriske ressurser</i>	40

Sammendrag

Entreprenørielle oppstartprosjekter har flere interne og eksterne eventualiteter å betrakte for å utvikle konkurransedyktige organisasjoner som skaper verdi for interessenter. Denne oppgaven effektuerer den gjenkjente utfordringen, og besvarer problemstillingen:

”Hvordan utvikles entreprenørielle oppstarter i petroleumsnæringen, og hvilke underliggende prosesser er betydningsfulle?”

Innledningsvis forklares utfordringens makrokontekst, formål og begrunnelse for problemstillingen. Påfølgende kapittel presenterer og forklarer relevant teori. Denne teorien omhandler entreprenørielle prosesser og omgivelsenes påvirkning. I det tredje kapittelet velges den beste metodikken for å sikre validitet og relabilitet av kilder og data. Med grunnlag i metodeteori ble kvalitativ empiri innhentet ved en utforskningsfase og påfølgende dybdeintervju. Entreprenørene som ble intervjuet har bakgrunn fra petroleumsnæringen, og har utviklet organisasjonene i nær relasjon til bransjen.

Klyngen hvor entreprenørene opererer er svært medvirkende i deres identifisering av muligheter og valg om å fortsette, hvor nærhet til erfarne aktører muliggjør tidlig produkteksponering og innhenting av kritisk informasjon. Så snart entreprenørene tar et valg om å forfølge en entreprenøriell karriere øker fokuset på organisasjonens veridskapingsevne, hvor underliggende prosesser blir mer fremtredende i form av ledelse, kultur og læring. Et viktig funn er en tilsynelatende kobling mellom økt kompetanse hos entreprenøren, og strukturert og disiplinert oppbygging av informasjon og kunnskap. Noe som igjen øker selskapets konkurransevne ved oppbygning av de immaterielle ressursene.

1 Innledning

1.1 Introduksjon

«Hvor mange oljejobber skal norske Gründere erstatte?» spør nestleder i Venstre Terje Breivik i Dagens Næringsliv. Samtidig som store deler av Norge opplever vekst i økonomien som følger av den lave kronekursen, er det en enorm omstilling som nå observeres på Sør og Vestlandet. Lav interesse for nordsjøolje har medført enorme kostnadsbesparelser i oljesektoren, hvor E24 forteller om over 30.000 jobber som har forsvunnet på grunn av nedgangen. Videre spås det jobbkutt på ytterligere 30.000 arbeidsplasser før situasjonen snur. Bare i 2016 antas bransjen å falle med 15 prosent sammenlignet med i fjor (Molnes 2016). Regjeringen ønsker økt innovasjon og satser derfor rekordstore summer på det rammede området, bare i 2016 skal det investeres ytterligere 100 millioner på innovasjon og ny vekst som følge av nedgangen i norsk industri (Tobiassen 2016). I tillegg har regjeringen lovet å satse ytterligere 400 millioner kroner på å styrke Norge som en nasjonal gründernasjon (Innovasjon Norge 2015).

Ifølge Schumpeter (1934) er det på grunn av slike nedgangsperioder i økonomien at grunnlaget for ny vekst blir skapt. Der vekstimpulsene fra innovasjoner blir drevet frem av entreprenører som evner å etablere bedrifter som bryter med rutiner og normer i økonomien. Schumpeter belyser hvordan det under kriser oppstår et mulighetsrom hvor en kan skape innovasjoner. Denne innovative prosessen innebærer transformasjoner som bryter med normative fremgangsmåter og gir bedrifter konkurransefortrinn gjennom midlertidige monopolsituasjoner (Schumpeter 1934).

Så hvem er det som evner å lede utviklingen av nye arbeidsplasser i en kriserammet bransje preget av nedbemanning og kostnadskutt? Er det kunnskap-spesialiserte ingeniører med en smal faglig utdanning, ofte vant med høye lønninger og en arbeidsplass som kvalitetsikrer og bygger trygge rammer rundt arbeideren? I så fall, hvordan forholder de seg til den entreprenørielle prosess preget av usikkerhet og spenning som beskrevet av blant annet Wickham (2006). Er dette paradokset

selvmotsigende, eller klarer den tilsynelatende rammebetingede ingeniøren å utvikle nye produkter/tjenester og etablere innovative prosesser for videre vekst?

1.2 Bakgrunn for problemstilling

I tråd med introduksjonen vil oppgaven omhandle hvordan entreprenører med tilknytning til petroleumsbransjen utvikler og etablerer nye bedrifter. Hoholm (2016) forklarer betydningen av bransjens nettverk som en solid base for kunnskap og kompetanse, og fordelene ved å allerede være på ”innsiden” av dette nettverket. På den andre siden ligger Norge på et internasjonalt middelmådig nivå når det kommer til innovasjon (Reve 2014). For at Norge skal fristille seg fra en oljedrevet økonomi til en innovasjonsdrevet økonomi fremheves særlig evnen til å drive med prosessinnovasjon, tjenesteinnovasjon og produktinnovasjon. I takt med Keeley et al. (2013) og Wickham (2006) vektlegges betydningen av verdiskapningen ved prosessinnovasjon. Problemstillingen vi stiller oss med dette grunnlaget er som følgende:

”Hvordan utvikles entreprenørielle oppstarter i petroleumsnæringen, og hvilke underliggende prosesser er betydningsfulle?”

1.3 Formål og mål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å tilegne en bedre innsikt i hvordan entreprenørielle organisasjoner utvikles over tid. Dette gjøres ved å belyse betydningen av omgivelser og immaterielle drivere som ligger til grunn for valg, endringer og utvikling av interne og eksterne prosesser. Samtidig som gruppen skal tilegne seg bransjespesifikke synsvinkler på suksessfaktorer for den entreprenørielle prosessens utvikling. Det er også ønskelig om betraktninger av saksområdet og empiriske data kan gi bedre forståelse for andre interessenter og lesere. I tillegg til formål formuleres også prosessmål og resultatmål for øke tydeligheten av hva oppgaven skal oppnå (Karlsen 2014):

Prosessmål: Gruppen håper å kunne dra nytte av kunnskapen og nettverket som opparbeides ved arbeidet med bacheloroppgaven. Når oppgaven er ferdig ønsker gruppen å være bedre i stand til å utfordre problemområder i videre studieløp, oppstart av egne organisasjoner, eller som ansatte.

Resultatmål: I studiet 3670 – Bacheloroppgave i Entreprenørskap er målet å levere oppgavebesvarelse i tråd med retningslinjer og rammer som oppgaven gir. I tillegg har gruppen mål om å kunne levere en såpass god besvarelse at den kan fremstille gruppens medlemmer som attraktive ansatte i en jobbsøkerprosess eller søknadsprosess til masterstudier.

2 Teori

Teorikapitlet har som formål å kartlegge relevant teori som vil være utgangspunktet for den empiriske undersøkelsen. Denne delen vil ta utgangspunkt i Wickham (2006) sin entreprenørielle prosess, som handler om å konstant utvikle og tilpasse ulike faktorer i en dynamisk prosess. Disse faktorene beskrives som tre ulike eventueliteter, henholdsvis: muligheter, ressurser og organisasjon. Denne teorien vil så bli støttet opp av en rekke andre teoretiske bidrag for å kunne besvare problemstillingen på en best mulig måte.

Teorien er strukturert på følgende måte: (1) En kort forklaring av nøkkeldefinisjoner. (2) Den tidlige fasen hvor omgivelser og kompetanse er en pådriver for identifisering av muligheter. (3) Prosesser og deres verdi for selskapets totale verdiskapningsevne (4) Hvordan prosesser kan føre til en lærende organisasjon og til slutt (5) De sosiale omgivelsene og hvordan entreprenøren befinner seg i en sosial struktur som har potensiale for å påvirke hele den entreprenørielle prosessen.

2.1 Hva er en prosess?

De mønstrene og trekk som utvikler seg for blant annet kunnskap, læring, kommunikasjon, koordinering, ledelse og beslutning inngår i en transformasjonsmekanisme, som kalles prosesser (Gjelsvik 2007). Disse prosessene er en del av den entreprenørielle organisasjonens hovedfunksjon: koordinering av aktiviteter og hvordan disse aktivitetene utføres (Wickham 2006).

2.2 Hva er innovasjon?

Innovasjon er noe nytt som er både nyttig og kan nyttiggjøres (Hoholm, Evers og Cunningham 2014). For å se dette i lys av et noe banalt og forenklet eksempel så kan man se for seg en oppfinnelse, si for eksempel en ny potetskreller. Denne potetskrelleren er ikke en innovasjon før den har en bestemt nytteeffekt (skrelle potet) men også gjør dette på en ny måte som er bedre enn det eksisterende. Eksempelvis potetskreller for mennesker med nedsatt gripeevne, gitt at dette ikke eksisterer fra før. Dette eksempelet vil være en såkalt inkrementell innovasjon, en forbedring av noe eksisterende. Man kan også innovere på mer drastisk vis, såkalt radikal innovasjon. Eksempler på radikal innovasjon er situasjoner hvor ”det nye” endrer et helt system og skaper nye spilleregler, eksempelvis innføring av elektrisitet, bil, telefoni og internett (Difi 2015). Merk ordet ”innføring” ettersom innovasjon ikke bare er en oppfinnelse, men en oppfinnelse satt i system (Hoholm, Evers og Cunningham 2014).

2.3 Kriser og innovasjon

I følge Schumpeter (1934) vil kriser kunne bringe frem nye muligheter, hvor man vil kunne se de entreprenørielle aktivitetene blomstre. Når alt er godt og økonomien sterk og stabil, vil ressurser gjerne være tatt opp, eller være svært kostbare. Og strukturen i markedet kan være statisk og krevende for nye aktører å entre. Når man opplever kriser så vil økonomien løse seg opp og ressurser frigis, noe som kan øke innovasjonen i det aktuelle området.

2.4 Grunlaget for den entreprenørielle reise

En entreprenøriell prosess er drevet av en intensjon om å skape forandringer. Prosessen beskrives med entreprenøren i midten og samspillet mellom tre eventualiteter: muligheter, ressurser og organisasjonen. Entreprenørens posisjon i midten beskrives av spenning mellom hva som er og hva som kan bli. Hva som kan bli, altså det nye entreprenøren utvikler og bringer til verden må oppfattes som mer verdifull av omgivelsene en hva som allerede var for at den entreprenørielle oppstarten skal lykkes. Entreprenøren befinner seg i hjerte av prosessen og driver det hele fremover (Wickham 2006).

Reisen begynner ved en såkalt tidlig utforskningsfase, der entreprenøren da betraktes som en «begynnende entreprenør». Dette betyr at de planlegger å starte deres egen bedrift (Shaver et al. 2001). Fasen karakteriseres av entreprenørens persepsjon av omgivelsene, og hvordan mulighetsrommet utspiller seg på bakgrunn av dette. Der entreprenøren ”skanner” omgivelsene for muligheter som ikke er tatt nytte av, eller for muligheter hvor noe kan bli gjort bedre (Wickham 2006). Mye av beslutningsgrunnlaget i denne tidlige fasen vil altså være basert på hva entreprenøren ser eller hva de tror de ser (Douglas 2009).

2.4.1 Screening

Douglas (2009) kaller denne prosessen for ”screening” hvor entreprenøren tar en beslutninger basert på sin oppfattelse av virkeligheten, med et formål om å vurdere forretningsmulighetens usikkerhet og levedyktighet. Dette kan involvere det å samle informasjon om hvilke ressurser som behøves for å skape nytte av den oppfattede muligheten(e), samtidig som ressursene betraktes etter hvor vidt de kan omformes til å produsere og selge den nye oppstartens produkt eller tjeneste. Ressurser inkluderer blant annet kapital, human kapital, kunnskap, nettverk og interessenters goodwill (Wickham 2006). Som forklart av Wickham (2006) vurderer og tilpasser entreprenøren sin mulighetsoppfattelse til det observerte ressursbehovet, som er en kritisk dynamikk i den entreprenørielle prosess.

2.4.2 Valg

På et punkt i denne tidlige utforskningsfasen former entreprenøren en tro på om ressursgrunnlaget er tilstrekkelig, og vil foreta et valg om veien videre. Hva entreprenøren ser og hvordan han oppfatter muligheten kan selvfølgelig være en illusjon, så vel som en nøyaktig visjon om fremtiden. Simon (1955) forklarer hvordan kvalifiserte gjetning, det han kaller for «tommelfingerregler», er et godt nok beslutningsgrunnlag for individers valg om å satse på en forretningside. Dette støttes videre opp av Gustavsson (2009) som trekker frem at valg basert på matematiske og statistiske prosedyrer gjerne kan gi et bedre utfall enn Simons tommelfingerregel, men at kvalifiserte gjetninger ofte er godt nok. På et tidspunkt i denne utviklingen vil derfor entreprenøren ta et valg basert på informasjonen han har, og starte en prosess hvor han omformer informasjon og ressurser til mer konkrete løsninger (Choi et al. 2008).

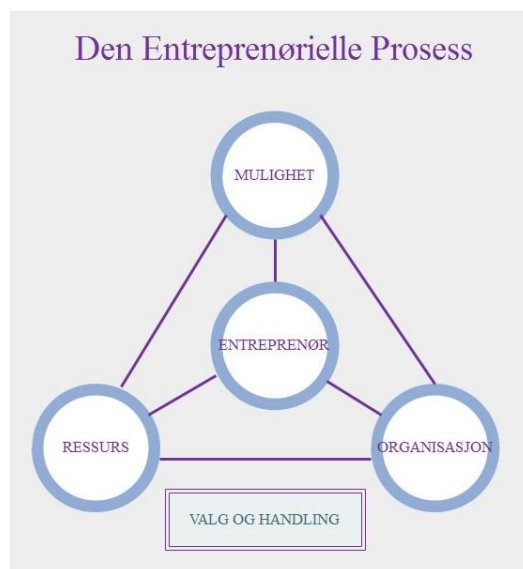
Dette valget om å forfølge en observert mulighet inngår i det Wickham (2006) forklarer som den entreprenørielle prosess. Denne prosessen har som hovedfunksjon å koordinere et sett av aktiviteter og hvordan disse aktivitetene utføres (Wickham 2006).

2.5 Veien videre: Prosesser, handlinger og dynamikker

Ifølge Wickham (2006) motiveres entreprenøren av å skape endring. Endring skapes ved å kontinuerlig utvikle tre eventualiteter i samspill med hverandre. De tre eventualitetene er: muligheter – ressurser – organisasjon. Hele den entreprenørielle prosessen brytes så ned i tre delprosesser kalt: «Tilpasning av ressurser til muligheter», «tilpasning av muligheter til organisasjon» og «tilpasning av organisasjon til ressurser». I en slik prosess inngår de tre eventualitetene i et kontinuerlig samspill av utvikling og endring med hverandre. Dermed må prosessen være dynamisk og ifølge Wickham (2006) kommer oppstartens suksess fra at entreprenøren kontinuerlig tilpasser og former de tre eventualitetene.

Figur 2-1

Den entreprenørielle prosess – Wickham (2006)



Verdiskaping skjer selvforklarende kun når utfallet av prosesseringen har høyere verdi enn innsatsfaktorene (Wickham, 2006). Ny informasjon fra blant annet omgivelsene i form av ulike nettverk, næringer, teknologiske innovasjoner m.m.

forandrer perspektivet på muligheten, hvor påfølgende ressursbase må endres eller forsterkes. Dette fordi ressurser er det som brukes for å utvinne nytte av muligheten.

På lik måte må organisasjonen hele tiden tilpasses og utvikles etter de ressursene den har, og hvordan aktiviteter skal utføres for å ta nytte av muligheten. Denne dynamikken er fundamentet i prosessens endring og grunnlaget for verdiskapning (Wickham 2006). Som Keeley et al. (2013) poengterer så kan størst verdiskapning til minst mulig innsatsfaktorer skje ved å skape endringer og innovasjon på den ”myke” siden av virksomheten. Myk innovasjon betraktes som endringer av *måten* noe blir gjort på, eller skape helt nye måter og metoder for å utføre aktiviteter (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015). Endringer av måten noe blir gjort på kan defineres som en «prosessinnovasjon» (Tidd og Bessant 2011). Ifølge Tidd og Bessant (2011) kan en prosessinnovasjon dreie seg om endringer i ledelse, organisasjonen, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken. Innovasjon på dette nivået er viktig for å utvikle attraktivitet for eksisterende og nye interessenter gjennom effektivisering av arbeid, spesielt dersom en har et begrenset ressursgrunnlag. I tillegg kan innovasjoner på dette nivået være vanskelig å kopiere og derfor også et svært viktig konkurransefortrinn (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015).

2.5.1 Verdiskaping ved et begrenset ressursgrunnlag

Konkrete eksempler på «myke innovasjoner» er endrede prosesser, distribusjonskanaler, tjenstedimensjoner, kommunikasjon og utvikling av virksomhetens kompetanse. I tillegg mener Keeley et al. (2013) at suksessfulle innovatører benytter mange ulike typer innovasjoner. Og dersom disse mislykkes skyldes det på grunn av manglende disiplin, og ikke manglende kreativitet. Der den sikreste måten å mislykkes på er å konsentrere seg kun om produktet/tjenesten, og dets ytelse. (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015). Mangel på kunnskap om hvordan innovasjonsarbeid og prosesser kan ledes gjør at innovasjon ofte blir underkommunisert i jakten på verdiskapning og dermed ikke tiltrekker seg riktige interessenter (Keeley et al. 2013).

I en dynamisk organisasjon som kontinuerlig tilpasser og endrer seg må entreprenøren konstant utføre ledelse og styring for å opprettholde retning. De tre

eventualitetene kan ses i perspektiv av de nedbrutte delprosessene, samtidig som de også er en del av den samme totale organisatoriske administrasjons prosessen (Wickham 2006).

2.5.2 *Kontrollering av ressursene*

Entreprenøren i midten av prosessen kan bare gjøre så mye alene. Derfor må entreprenøren bygge opp organisasjonen på en måte som konfigurerer de ressursene de har på en verdiskapende måte. Å kontrollere ressursene betyr også å kontrollere og lede menneskene. Entreprenører leder også mer enn bare en organisasjon. De leder en skapelse av en ny verden, og den entreprenørielle visjonen viser et bilde av denne verden. Dette er ofte et veldig positivt bilde, og det er motivasjonen om å skape endring og virkeliggjøring av dette bilde som driver entreprenøren fremover. Dette fremtidige bildet, eller visjonen, eksisterer i spenningen mellom hva som eksisterer og hva som kan skapes. Visjonen former en destinasjon, men ikke veien dit og er skapt ut av muligheter og ikke garanterte sikkerheter (Wickham 2006). Prosessen vil på grunn av dette kunne oppleves som svært usikker for entreprenøren og de involverte.

Figur 2-2

Nåværende – Spenning – Fremtidig, Wickham (2006)



For å gjennomføre og skape et resultat fra entreprenørens intensjon og visjon må den knyttes opp til en ambisjon, hvor tilhørende aktivitetsutførelse må koordineres i organisasjonen. Dette kan gjøres ved å utforme en strategi, hvor noen må ta ansvar for å iverksette denne strategien for å oppnå ønsket resultat (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015). Slike strategier kan inngå i utformingen av forretningsplan i tillegg til å legge føring for å definere prosjektplaner. Slike verktøy er viktige for å øke styring og gjennomføringsevne i strategisk- og utviklingsorienterte prosesser i organisasjonen (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015). Et av de viktigste aspektene når man planlegger å starte en ny vekstbedrift er finansieringen. Risikokapital er en

absolutt nødvendighet. Profesjonelle investorer støtter kun prosjekter som bygger på en godt gjennomarbeidet og solid forretningsplan (Utgård og Refsum 2007).

“Writing a business plan forces you into disciplined thinking, if you do an intellectually honest job. An idea might sound great in your mind, but when you put down the details and numbers, it may fall apart” - Eugene Kleiner, Venture Capital-investor (Utgård og Refsum 2007).

2.5.3 En prosessor for informasjon

Informasjon er en kritisk del for en oppstart sin suksess. Når informasjon blir riktig prosessert kan dette bli til kunnskap, og kunnskap kan lede til konkurransefortrinn og suksess. Med dette som grunnlag mener Wickham at et konstruktivt perspektiv på organisasjonen kan være å se på den som en prosessor som håndterer informasjon. Slik informasjon kan blant annet komme fra de sosiale omgivelsene hvor entreprenøren opererer (Greve og Salaff 2003). Organisasjonens formål er ikke kun å prosessere ny informasjon, men konstant lære hvordan organisasjonen kan håndtere ny informasjon på en bedre måte. Dette fremhever at oppstartens suksess ikke bare ligger i å innovere, men også hvordan organisasjon bruker innovasjonen og lærer hvordan den skal fortsette å bruke den på stadig nye og bedre måter. (Wickham 2006)

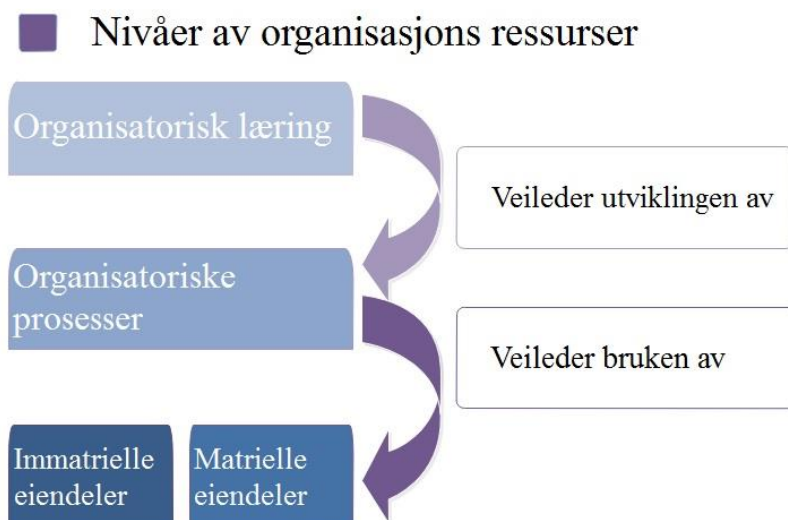
2.6 Læring som økt ressurs i organisasjonen

For å utvikle bærekraftige konkurransefortrinn i en entreprenørielle prosess, en prosess som ikke er et null sum spill, altså at noen må tape for at noen skal vinne, så betraktes ressurser som kritisk for suksessen til en ny oppstart (Wickham 2006). Her er Wickham (2006), veldig tydelig: *det er ikke hva ressursene er som er viktig, men hva entreprenørene gjør med ressursene og hvordan de kontinuerlig tilpasses de andre eventualitetene*. Dette innebærer å betrakte ressurser som en mye bredere definisjon en kun fysiske eiendeler, til å innebære immaterielle ressurser, som for eksempel kunnskap og omdømme, samt prosesser som manipulerer og drar nytte av ressursene i og utenfor organisasjonen. På dette nivået blir prosessen «læring» betraktet som en kritisk ressurs. Videre vil organisatorisk læring kunne utvikle organisatoriske prosesser, som igjen kontrollerer ressursene. (Wickham 2006)

Wickham bryter dette så ned til tre nivåer av ressurser:

Figur 2-3

Nivåer av organisatoriske ressurser, Wickham (2006)



Et sirkulært forklart argument for fremgangsmåten: *”Ytelse er et resultat av unike ressurser, så en høy ytende organisasjon presterer slik på grunn av deres unike ressurser, og disse ressursene står organisasjonen fritt til å definere selv. Denne noe tilfeldige linken mellom ytelse og ressurser er tvetydig. For å være streng så må denne fremgangsmåten være veldig konkret og tydelig i hva organisasjonen definerer som ressurser, og utvikle hypoteser som linker ressurser tilfeldig opp til ytelse. Deretter må hypotesene testes empirisk”* (Wickham 2006).

Wickham (2006) deler så ressurstypene opp i fire kategorier fra et grunnlag om hvor vidt de kan bli omsatt eller kopiert av konkurrerende organisasjoner.

Handelsvare Resurser – Eks. produksjons- og kontorutstyr kan lett omsettes og kan kopieres av konkurrenter.

Byttbare Resurser – Eks. organisasjonsstruktur eller opplæringsprosedyrer kan ikke lett omsettes, men kan kopieres av konkurrenter.

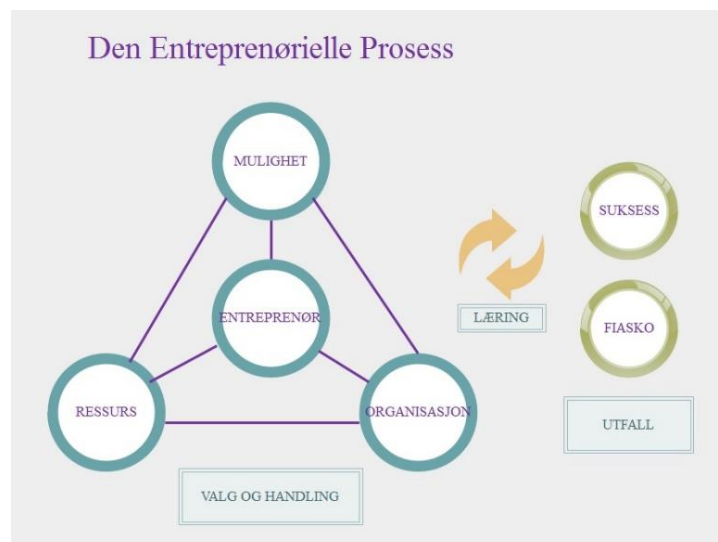
Omsettelig Resurser – Eks. patenter og varemerke kan ikke kopieres lett, men han lettere blir omsatt.

Ressurser som verken kan bli kopiert eller omsatt, er de ressursene som det desidert største konkurransefortrinnet kommer fra. Disse ressursene definerer Wickham

(2006) som konkurransedyktige ressurser. Dette kan være entreprenørens visjons, ledelse og kultur som oppfordrer og belønner utforskning og utnyttning av nye muligheter. Det kan også være effektive fremgangsmåter for å integrere ny organisatorisk læring. Dette betyr at det beste grunnlaget for å skape konkurransefortrinn, er å bygge opp disse konkurransedyktige immaterielle ressursene. Utfordring med disse ressursene er at de ikke er lett identifiserbare. De blir heller ikke regnskapsført som fysiske ressurser blir, selv om det skjer en forandring på dette området (Wickham 2006). En metodisk fremgangsmåte med grunnlag i viktigheten av kunnskap er ”The Lean Startup”. Der Ries (2011) beskriver utførelse relatert til prosesser og valg for å øke kunnskapsgrunnlaget, som organisasjonen kan prosessere til læring ved å utforme såkalte «veksthypoteser» og «verdihipoteser». Disse hypotesene kan testes ved tidlig eksperimentering og læring, for så å loggføres i såkalt ”innovasjonregnskap”. Dette er ikke en direkte føring til det økonomiske regnskap, men i en prosess med å knytte investorkapital til organisasjonen er denne kunnskapen det mest verdifulle en ung organisasjon har (Ries 2011). Sett i perspektiv av organisasjonens mer generelle utvikling, så har oppstarter som systematisk bygger opp innovasjoner større sannsynlighet for å lykkes (Keeley et al. 2013).

Figur 2-4

Den entreprenørielle prosess – læring, Wickham (2006)



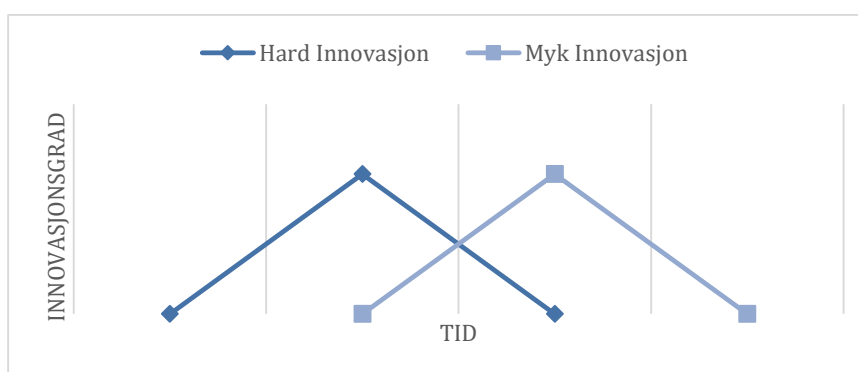
2.6.1 Hard eller myk innovasjon?

Så selv om både Keeley et al. (2013), Tidd og Bessant (2009) og Wickham (2006) mener at større konkurransefortrinn og verdiskapning til mindre innsatsfaktorer skjer på den myke siden, viser studier av Tidd og Bessant (2009) at mesteparten av investeringer i oppstartsselskaper blir gjort på den harde siden. Altså produkt- og tjenesteutvikling. Tidd og Bessant (2009) fremhever da viktigheten av at harde innovasjoner også må følges opp av de myke. Dette for å kunne sikre en helhetlig leveranse til markedet, for å bedre kvaliteten og hurtigheten av innoveringen og bedre knytte til seg nødvendige ressurser (Wickham 2006; Ries 2011; Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015; Utgård og Refsum 2007; Keeley et al. 2013; Tidd og Bessant 2009).

Eksempelvis innovasjonstakt blir demonstrert av Tidd og Bessant (2009):

Figur 2-5

Innovasjonstakt – hard og myk innovasjon, Tidd og Bessant (2009)



2.6.2 Tøye de eksisterende ressursene

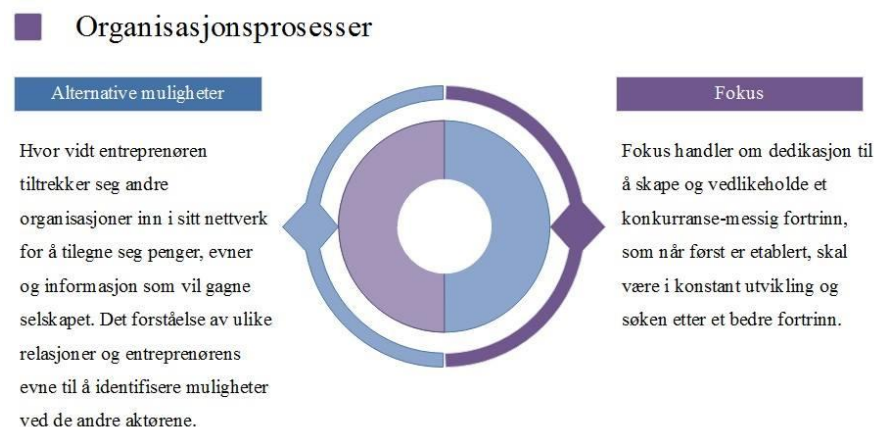
Entreprenøren og deres suksess er tilsynelatende paradoksale. De har tross alt ikke samme ressursbase som etablerte virksomheter, og mangler de interne suksessfaktorene disse har tilgang til (som kostnadseffektivitet og etablerte kundeforhold). De må også betale mer for ressursene de trenger (betaler for risiko). Ifølge Wickham (2006) skal en løsningen på dette paradokset være at entreprenørene må presse deres eksisterende ressurser hardere enn etablerte bedrifter. Dette kan innebære bedre måter å tilegne seg kunnskap rundt produktets teknologi og utvikling, hvordan markedet skal betjenes i form av effektiv leveranse,

så fremt som å lære hva kundene virkelig vil ha. Identifisering og nyttiggjøring av virkelig gode muligheter krever innsikt og tverrfaglig forståelse. Mange entreprenører tilegner seg denne kunnskapen ved å jobbe i etablerte organisasjoner før de starter opp, eller å etablere oppstarten i klynger for lettere tilgang til ressurser, kunnskap og informasjon. For at entreprenører skal bli gode beslutningstakere, spesielt ved bruk av såkalt tommelfinger valg, må entreprenører etablere tverrfaglig forståelse og/eller kombinere det entreprenørielle teamet med forretningsfolk og mennesker med komplementære kunnskapsområder. Eventuelle entreprenører som selv krysser bransjegrenser og danner seg tverrfaglig kompetanse vil da kunne foreta gode entreprenørielle beslutninger. (Wickham 2006)

Men selv med komplementære team kan man spørre seg hvordan entreprenøren presser ressursene til det «optimale» for å kunne utkonkurrere andre organisasjoner, eller raskt ta nytte av uoppdagete muligheter. Ifølge Wickham (2006) har Hamel og Prahalad (1993) diskutert seg frem til ti organisasjonsprosesser for å gjøre nettopp dette. Tre av disse er særlig relevante for den entreprenørielle prosess henholdsvis: utvinning, forene og balanse. Disse tre er oppsummert i følgende modell.

Figur 2-6

Organisasjonsprosesser



2.7 Transformering

Etter hvert som den entreprenørielle organisasjonen utvikler seg, blir informasjon fra omgivelsene stadig viktigere kilder og innsatsfaktor for læring i organisasjonen. En økt arbeidsstokk innad i organisasjonen vil danne utgangspunkt for nye

mønstrene av relasjoner i nettverket. Organisasjonen danner mønstre og prosesser for å håndtere informasjonen som mottas slik at den kan omformes til ny kunnskap. Ny kunnskap vil igjen kunne skape grobunn for ytterligere relasjoner. Organisasjons totale nettverk vil som følge av dette kunne øke eksponentielt. Transformasjonsmekanismen i disse dannelsene svekker avhengigheten av entreprenøren i midten og således utvider organisasjons grenser og arbeidsområder.

Organisasjonen vil på bakgrunn av dette kunne skape et momentum av seg selv bestående av nye relasjoner som formes, med utveksling av informasjon som den viktigste faktorene for læring og innovering i nettverket. Disse relasjonen kan bli veldig diversifiserte. De kan bli strukturerte med kontrakter, mens andre er definert som åpne marked. Noen er formelle og andre er uformelle, der noen er basert på egeninteresse og andre på altruisme. Noen er kortvarige og noen er langvarige. Ettersom organisasjonen deles inn i ansvarsområder med ansvarlige entreprenører, forgrenes både persepsjon av omgivelsene og nettverket. På denne måten får den entreprenørielle organisasjonen rask et eget liv av seg selv. (Wickham 2006)

2.8 De sosiale omgivelsene: en driver gjennom hele prosessen

Den sosiale strukturen hvor entreprenøren opererer i har mye å si for valgene som blir tatt tilknyttet oppstarten (Greve og Salaff 2003). Ved å diskutere sine ideer med ulike personer vil entreprenøren anskaffe seg «leads» som videre leder dem til hvor de best kan tilegne seg ressurser som kapital, arbeidskraft, assistanse, teknologi og materialer m.m. (Greve og Salaff 2003) Denne sosiale strukturen hvor individer omgås hverandre og interagerer kan sees på som entreprenørens sosiale nettverk og defineres som: ”*et mønster av sosiale relasjoner mellom mennesker.*” (Greve og Foss 1990). I følge Gnyawali og Fogel (1994) så er den mellommenneskelige relasjonen som oppstår på grunn av det sosiale nettverket vel så viktig for en oppstartsbedrift som materialistiske fordeler. Dette fordi sosiale nettverk tilbyr entreprenører en konstant strøm av kritiske ressurser som informasjon, kunnskap og tilgang til ytterligere relasjoner, i tillegg til at de hjelper entreprenøren med å identifisere nye markedsmuligheter (Greve og Salaff 2003).

Hvordan entreprenøren utnytter det sosiale nettverket avhenger av strukturen og sammensetningen av ulike relasjoner i nettverket, det Dubini og Aldrich (1991)

forklarer som ”sterke” og ”svake” bånd. Disse relasjonene vil variere i styrke ut i fra hvor mye tid, tillit og avhengighet partene investerer i relasjonen (Granovetter 1992).

2.8.1 Sterke og svake relasjoner

Granovetter (1973) forklarer hvordan sterke bånd vil være mellom individer man står nært, og som man tilbringer mer tid sammen med. Som for eksempel familie, nære venner og kolleger. På grunn av medlemmenes ofte felles interesser, meninger og omgangskretser vil sterke relasjoner bære preg av høy grad av redundans, altså informasjon som gjentar allerede eksisterende kunnskap. Svake relasjoner på sin side vil bestå av kontakter som ikke er hyppige eller nære, men mer distanserte relasjoner som vi bevist eller ubevist har et forhold til via våre sterke relasjoner. Svake relasjoner vil på grunn av dette tilby liten grad av overlapp av informasjon da ulike folk vil ha ulik kunnskap (Granovetter 1973). I følge Burt (1997) vil svake relasjoner på grunn av dette kunne tilby den type informasjon som er av mest betydning for entreprenøren. Dette fordi disse ikke nødvendigvis gir mer informasjon, men tilfører entreprenøren ny informasjon, som er av høyere verdi (Jenssen og Koenig 2002). I følge Greve og Salaff (2003) kan svake relasjoner også virke som økt motivasjon for entreprenøren, samt tilby tilgang til ellers ukjente finansielle ressurser. Sterke relasjoner på sin side tilbyr en langt dypere og detaljert informasjonstilgang enn hva man kan forvente av svake relasjoner, og vil derfor også være viktig for entreprenøren da disse gir tilgang til erfaringsbasert kunnskap og bedre tilgang på nøkkelressurser. (Elfring og Hulsink 2003)

2.8.2 Næringsklynger

Wolfe & Gertler (2004); Breschi & Malerba (2001) forklarer hvordan individers gjensidige tillitt, på bakgrunn av deres felles normer, verdier og rutiner kan føre til kunnskapsdeling i klynger. Klynger vil som regel bestå av sosiale nettverk som grunner i personlige forhold, som nære venner og kolleger (Sorenson og Audia 2000).

Porter (2000) definerer næringsklynger som: ”*geografiske konsentrasjoner av bedrifter og institusjoner som er knyttet sammen på ulike måter*”. Kort fortalt omhandler det hvordan aktører i næringslivet på et geografisk avgrenset sted, det

være by, land eller verdensdel, bidrar til å øke hverandres konkurransevne ved at de drar fordeler av enklere tilgang til, eller reduserte kostnader tilknyttet ressurser.

2.8.3 Kunnskapsflyt

Peter Maskell (2001) forklarer hvordan firmaer som inngår i næringsklynger observerer, diskuterer og sammenligner ulike løsninger, som igjen fører til at partene utvikler en rutine hvor de er i en kontinuerlig forbedringsprosess. Denne delingen av kunnskap blir gjerne referert til som "buzz" (summing av informasjon) Storper og Venables (2004) eller "kunnskapsflyt" (Wolfe og Gertler 2004), hvor man kan se for seg kunnskap som flyter ut over selskapets egne grenser og treffer de omkring liggende selskapene, enten som konkret kunnskapsdeling mellom individer eller erfaringsbasert kunnskap man får i utførelse av en aktivitet.

Porter (2000) vektlegger klyngens betydning for økt entreprenørielle aktivitet i en næring, blant annet fordi informasjonen som utveksles bidrar til å holde entreprenører oppdatert på potensielle forretningsideer i næringen. Klyngens betydning for nye virksomheter trekkes også frem av Gabe (2003) hvor inngangsbarrierene for å starte et nytt selskap er lavere i en klynge på grunn av nærhet til relevante ressurser. Aller viktigst er kanskje det faktum at individer som arbeider i en klynge, enklere vil observere mangler i bransjen med potensiale for nye forretningsideer. Med denne kunnskapen vil arbeidere i klyngene ha en lavere terskel for å forlate deres etablerte forhold til fordel for å starte et nytt selskap med formål om å fylle dette gapet (Porter 2000).

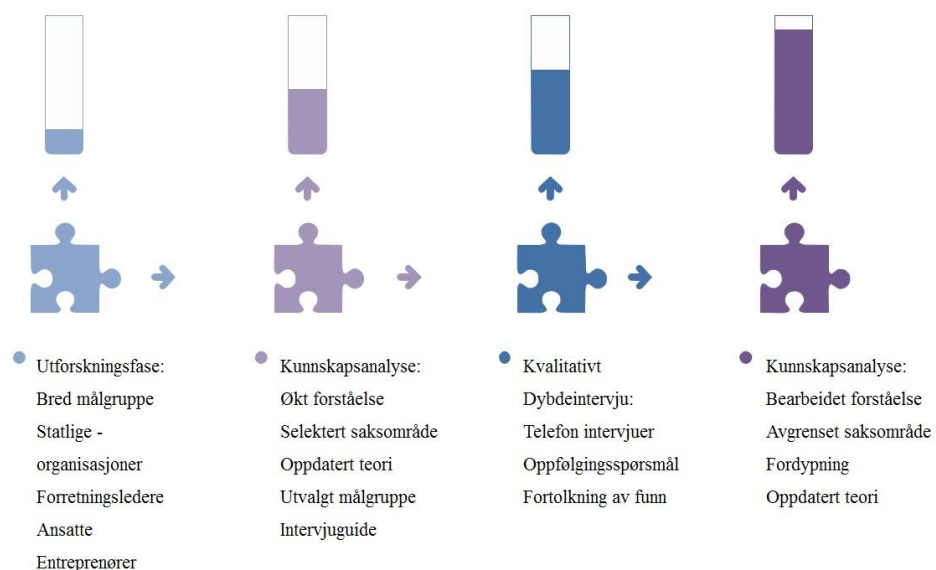
3 Metode

3.1 Innledning

Metode handler om hvordan man kommer frem til ny kunnskap og løser problemer. Hvilken metode man velger for å oppnå dette avhenger av målet og ressursene som er tilgjengelige. (Gripsrud, Olssen og Silkoset 2010) Metodekapittelet beskriver forskningsprosessen som er brukt i denne oppgaven. Hensikten med denne oppgaven er å danne en forståelse av den entreprenørielle prosessen til entreprenører med bakgrunn fra petroleumsnæringen. På grunn av oppgavens undersøkelsesområde har det vært mest hensiktsmessig med et kvalitativt forskningsdesign, hvor vi har intervjuet totalt 16 ulike representanter fra petroleumsnæringen i separate faser. De første syv var personer med varierende petroleumsbakgrunn som ble intervjuet som en del av en utforskningsfase og kartlegging av informasjon, hvor vi analyserte og justerte videre hendelsesforløp. Hele den metodiske utførelsen har tatt utgangspunkt etter styringsløyfen (Karlsen 2014; Westerhagen et al. 2008). Vi brukte en snøball-fremgangsmåte i jakt etter et interessant forskningsområde. Disse syv intervjuene førte oss videre til ni entreprenører med bakgrunn i petroleumsnæringen som utgjør primærdataen i denne oppgaven. Utførelsens hele livssyklus inndelt i faser med styringsfaktorer og faseresultater vises i modellen under:

Figur 3-1

Metodens livssyklus



3.2 Valg av metode

Valg av metode vil avhenge av hva slags empirisk data som besvarer problemstilling best, hva slags teoretisk rammeverk man har og intensjonen ved og tilgangen til datainnsamling. Analyser kan benytte seg av to former for datainnhenting, enten primærdata eller sekundærdata. Primærdata samles inn av forskeren og har som mål å belyse kjernen i en avgrenset og aktuell problemstilling. Sekundærdata er all data som er innhentet av andre enn forskeren selv, og da også for andre formål. (Gripsrud, Olssen og Silkoset 2010)

For å kunne besvare oppgavens problemformulering vil det være behov for hovedsakelig primærdata. Primærdata kan videre innhentes på to ulike måter, gjennom observasjon og kommunikasjon. Kommunikasjon kan foregå både muntlig og skriftlig, over telefon, ansikt til ansikt kommunikasjon, e-post, chatt osv. Observasjon kan være observasjoner av intervjuobjektene kroppsspråk så vel som fysiske tellinger av hendelser. Generelt alle andre sammenhenger der hvor informasjon kan innhentes ved kun observasjon. (Gripsrud, Olssen og Silkoset 2010)

De presenterte metodene kan gi to typer data, det er kvalitative og/eller kvantitative data. Kvantitativ data og metode fokuserer på mengde og generaliserbarhet for å få et nøyaktig svar fra et større representativt utvalg, gjerne gjennom nøyaktig utformede spørreskjemaer. Kvalitativ datainnsamling handler om å danne en forståelse om hva, hvordan eller hvorfor noe skjer. Kvalitativ metode er mer dynamisk rettet enn kvantitativ metode og sikter til å forstå et fullstendig bilde av et valgt fenomen. (Gripsrud, Olssen og Silkoset 2010)

Det er mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ undersøkelse på bakgrunn av vår problemstilling ettersom vi ønsker å forstå en helhetlig prosess og ulike drivere bak denne. Videre vil det benyttes både kommunikasjon og observasjon. Dette gjør det mulig å endre og følge opp interessante funn som kommer frem underveis i prosessen, i tillegg til at det kan gjøres observasjoner av informantenes fysiske respons som støtter opp under andre funn.

3.3 Design

Hvilket undersøkelsesdesign som passer for oppgaven avhenger av hvilken type data som samsvarer med analysens formål. Det finnes tre ulike undersøkelsesdesign: (1) Eksplorativt (utforskende), (2) deskriptivt (beskrivende), og (3) kausalt design (årsak-virkning). (Gripsrud et al. 2010)

Dersom saksområdet er lite kjent kan undersøkelsens hensikt være å undersøke temaet videre. I så fall er et eksplorativt design passende. I tilfeller hvor området allerede er kjent vil det være hensiktsmessig å beskrive situasjonen. Da er et deskriptivt undersøkelsesdesign passende. Dersom det er behov for å forstå et forhold mellom årsak og virkning er det passende med et kausalt design. (Gripsrud, Olssen og Silkoset 2010)

Videre avhenger valg av design av tre faktorer vedrørende forskeren: (1) Forskerens erfaringer tilknyttet området, (2) Forskerens kjennskap til relevant teoretiske studier (3) Ønske om å identifisere sammenhenger mellom ulike variabler. (Gripsrud, Olssen og Silkoset 2010)

Denne studien har hovedsakelig et eksplorativt behov på grunn av manglende kunnskap om undersøkelsesområdet og et ønsket om bedre innsikt. Oppgaven utføres av personer med akademisk erfaringer rundt temaet, hvor ambisjonen ligger i å forstå en total prosess og ikke tallfestede sammenhenger.

3.4 Innhenting av data

For å kunne besvare oppgavens problemformulering vil det være behov for hovedsakelig primærdata, hvor kildene til data er personer med kompetanse fra petroleumsnæringen som nylig har opprettet en bedrift. Informasjonsinnhenting har foregå gjennom dybdeintervjuer over telefon, hvor informantene i ettertid har blitt tilsendt eventuelle oppfølgingsspørsmål for å danne en dypere forståelse av individuelle hendelser. Ved utførelse av intervjuer benytter vi oss av en kvalitativ metode, som utforsker ved bruk av et eksplorativt design gjennom kommunikasjon.

Informantene som danner primærdataen ble valgt på bakgrunn av informasjonen vi fikk gjennom vår tidlige utforskningsfase. I denne fasen var vi på jakt etter gründere

med kompetanse fra petroleumsnæringen, hvor vi hadde satt noen kriterier til de vi ønsket å kontakte:

Figur 3-2

Utvalgsriterier



Bakgrunn for disse kriteriene grunner i ønsket om å undersøke hvordan prosessen påvirkes av de industrielle omgivelsene hvor entreprenøren kommer, i tillegg til av vi ønsker å observere tanker og eventuelle innvirkninger på grunn av oljebremsen det siste 1,5 året.

Entreprenørene ble først kontaktet ansikt til ansikt i Stavanger, og over telefon hvor de ble informert om hvem vi var, hva vi ønsket og om de kunne tenke seg å stille til et intervju. Samtlige av de vi kontaktet ga sin godkjenning hvor det så ble avtalte tidspunkt for intervju. Informantene ble informert om at undersøkelsen ville være anonym, hvor vi ba om godkjenning for å ta opp intervjuene på bånd. På grunn av geografiske avstander ble samtlige av intervjuene avholdt over telefon.

3.5 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av relevant teori, samt forståelsen gruppen fikk etter utforskningsfasen. Det ble benyttet et semistrukturert opplegg med åpne spørsmål som åpnet opp for avsporinger underveis. Dette tillot at vi kunne hoppe frem og tilbake mellom ulike temaer etter hvert som intervjuet utformet seg, i tillegg til at vi enklere kunne la entreprenøren fortelle sin historie. Intervjuene varte mellom 45-60 minutter. For å sikre validitet tilknyttet ulike begreper var det viktig for oss å stille spørsmål som ikke fremsto som teoretiske, men grunnet i dagligtale. Dette medførte at vi brukte ord som ”gründer” i stedet for ”entreprenør” ut fra hvor kjent intervjuobjektet var med teoretiske uttrykk. Dersom det var noen mer kompliserte ord vi måtte bruke søkte vi alltid etter intervjuobjektets forståelse av det aktuelle ordet i forkant. Dersom det var noen uklarheter angående dataen i

etterkant, eller dersom vi ønsket en dypere forståelse av enkelte områder, ble informantene sendt noen oppfølgingsspørsmål over epost.

3.6 Evaluering av metoden

Kvalitativ metode vil kunne medføre en rekke utfordringer. Det er derfor viktig å evaluere den valgte metoden, hvor troverdig den er og hvor korrekte funnene kan sies å være. (Gripsrud, Olssen og Silkoset 2010)

3.6.1 Utvalg

Kvalitativ metode vil ha en svakhet tilknyttet muligheten til å trekke generaliserbare konklusjoner (Askheim og Grenness 2008). Dette kan sees i lys av utvalgets størrelse som ikke er representativt i forhold til alle entreprenører med petroleumsrelatert karrierebakgrunn (Askheim og Grenness 2008). I denne oppgaven er det intervjuet ni forskjellige entreprenører med minimum tre års sammenhengende kompetanse fra petroleumsnæringen. Dette er et svært lite utvalg sett ut i fra antallet ny-oppstartede bedrifter på Sør og Vestlandet det siste året (Johannessen 2016), hvor det er stor sannsynligheten for at mange av disse oppstartene består av entreprenører med kompetanse fra den aktuelle næringen på grunn av den høye tettheten av petroleumsrelaterte jobber i disse områdene. Det er derfor ikke grunnlag for å kunne si at denne undersøkelsen er tilfelle for alle, derimot kan det danne et bilde av den tilsiktede entreprenørielle prosessen.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet handler om hvilken grad målingen vil gi det samme resultatet dersom det ble gjentatt mange ganger. Alle målinger vil ha tilfeldige feil, og pålitelighet påvirkes av ulike forhold: forskerens utgangspunkt, omgivelsene i intervjusituasjonen, omstendigheter rundt undersøkelsen og utforming av intervjuguiden (Gripsrud, Olssen og Silkoset 2010). Gjennom økt planlegging av- og utforming av transparente intervjuer, så vil dette kunne øke graden av reliabilitet. Undersøkelsens semistrukturert intervjuguide kan i dette tilfellet være en utfordring for oppgavens reliabilitet, ettersom de individuelle intervjuene vil tilpasses situasjonen. Dette vanskeliggjør eventuell etterprøvbarehet. Ved å beskrive undersøkelsesprosessen i detalj, kan dette derimot bidra til å øke graden av reliabilitet.

3.6.3 Validitet

Undersøkelsens validitet handler om hvordan undersøkelsen måler det den har til hensikt å måle (kunnskapssenteret 2016). Sett opp i mot vår problemstilling kan man stille seg spørsmål som: har vi stilt riktige og brede nok spørsmål, og har vi benyttet oss av et representativt utvalg? Dersom variablene vi måler mangler validitet er det fare for å trekke feilaktige slutninger (kunnskapssenteret 2016). Dybdeintervju kan minimere risikoen for eventuelle uklarheter og misforståelser, og større grad av validitet kan på bakgrunn av dette oppnås. Derimot vil det være hensiktsmessig å vurdere undersøkelsens måleinstrument: intervjuguiden. Intervjuet må reflektere problemstillingen samtidig som den reelle situasjonen blir beskrevet (Askheim og Grenness 2008).

For å sikre validitet har vi oppsøkt et variert utvalg entreprenører med bakgrunn i petroleumsnæringen. Det vil si entreprenører som driver med både produkt og tjenesteutvikling, med mest mulig variasjon i alder og kjønn. Dette fordi vi ønsker å forstå disse entreprenørenes entreprenørielle prosess i lys av deres petroleumsrelaterte kompetanse og omgivelsene de befinner seg i. Vi har også lagt ned mye arbeid i utforming av intervjuguide. Her har vi hatt stort fokus på å stille åpne spørsmål som ikke leder intervjuobjektet i noen favorisert retning, men heller sikter til å skape forståelse av deres prosess. Spørsmålene er også utarbeidet med bakgrunn i teori. Eksempelvis så har vi i et forsøk på å forstå hvor vidt entreprenørene utvikler lærende organisasjoner, ikke spurt de hvor vidt de har lært noe, men heller stilt spørsmål rundt deres bruk av prosedyrer, planer og interne prosesser som forklar av blant annet Wickham (2006). Ettersom vi ønsker å forstå noe om prosessen fra idefase til der de er i dag har vi naturligvis kun intervjuet den eller de entreprenørene som har vært med fra tidlig idefase. Samtlige av intervjuene ble tatt opp på bånd. Intervjuene ble i etterkant transkribert, noe som sikret at vi kunne gå tilbake og undersøke nye elementer som dukket opp underveis, eller avdekke eventuelle uklarheter som oppstod under intervjuet. Vi mener derfor at vår problemstilling er i henhold til intervjuguiden og svarene vi har fått og at kravet til validitet er oppfulgt.

3.6.4 Svakheter

Det kunne vært fordelaktig å hatt en kvantitativ undersøkelse for å avdekke relasjonsstyrken til de ulike aktørene i entreprenørenes nettverk. En multidimensjonal nettverksanalyse kunne vært interessant for å avdekke strukturen

til entreprenørens nettverk, for å videre kunne si noe mer nøyaktig om den direkte effekten til nettverket på oppstartsbedriften. Det kunne også vært fordelaktig å kvantifisere funn i datamaterialet som for eksempel entreprenørens bruk av ulike styringsverktøy for å belyse problemstillingen best mulig.

Man kan også trekke frem unge entreprenører sin tendens til å vektlegge forskjellige drivere for selskapets utvikling en hva mer erfarne entreprenører gjør, såkalt serie entreprenører. Serie entreprenører er mer sannsynlig til å vektlegge viktigheten av faktorer som utførelse av handlinger, hurtighet og hvor lett en kan generere en kontantstrøm, evnen til å bruke nettverk o.l. mens nye entreprenører har en tendens til å vektlegge nyheten og kvaliteten av produktet eller forretningsidéen. Bishop og Nixon (2006) utførte en studie hvor de fant at evalueringskriteriene fra venture kapitalister og tidlige entreprenører bruker de samme kriteriene for vurderinger, men de vektlegger viktigheten av det svært forskjellig. Å ikke sette krav til enten serie entreprenører eller tidlige entreprenører kan derfor svekke både undersøkelsens pålitelighet og validitet. Derimot kan eventuelle forskjeller drøftes opp mot entreprenørens kompetansegrunnlag.

Et annet element er at intervjuene ble utført over telefon, noe som har sine klare ulemper. Blant annet så vil telefonintervju begrense mulighetene for å observere kroppsspråk. Derimot har vi i et forsøk på å minke denne ulempen alltid vært to personer som intervjuet, hvor den ene noterte om intervjuobjektet hørtes nølende ut osv. Det er også klare fordeler med telefon intervju, blant annet så er man mer distanser som vil kunne være en fordel dersom man skal snakke om mer følsomme emner (Kvale og Brinkmann 2015).

Det er også en potensiell svakhet at ingen av våre informanter har ”mislykkes”, men er fremdeles operative oppstartsselskaper. Det er mulig at undersøkelsen ville gitt høyere grad av reliabilitet og validitet dersom undersøkelsen også hadde inkludert entreprenører som har avvirket selskapet. Altså et mer representativt utvalg. Dette kunne eksempelvis gitt en tydeligere forståelse av nettverkets betydning og kreftene som finnes i den industrielle klyngen.

4 Funn

Modellen presenterer intervjuede entreprenører og fremstiller relevante faktorer på en systematisk måte. Til høyre blir underliggende prosesser i organisasjonens utvikling stilt opp mot hverandre for å se forskjeller og likheter i organisasjonene:

Figur 4-1
Bedriftspresentasjon

Faktor Bedrift	Entreprenørens kjønn	Relatert utdanning	Bransje erfaring	Ansatte	Bransje relasjon	Entreprenørielle prosess	Strukturert kunnskap	Aktiv nettverk bruk	Fokus	Alternative muligheter
Bølgeprogram AS	M	✓	5	2	✓	✓		✓	✓	✓
Container Effektivisering AS	M	✓	5	7	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Droneovervåking AS	K	✓	15	3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Entreprenørielle veiledning AS	K	✓	6	3	✓	✓		✓	✓	✓
Konsulent AS	M	✓	6	4	✓	✓		✓	✓	✓
Kontorutleie AS	M	✓	7	2	✓	✓		✓	✓	✓
Kortfilm AS	K	✓	3	3	✓	✓		✓	✓	✓
Petroleum Teknologi AS	M	✓	11	4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3D Visualisering AS	M	✓	10	3	✓	✓		✓	✓	✓

4.1 Der veien starter: identifisering av muligheter

Identifisering av muligheter har i større trekk skjedd i og fra kjente omgivelser, der arbeidssituasjon og utdanning har hatt en betydelig rolle i hvordan entreprenørene oppfatter forretningsmuligheten. Gjennomgående viktig kilder for økt informasjon om den identifiserte muligheten og den potensielle løsningen har vært venner og bekjente, kolleger, Innovasjon Norge og andre personer i næringslivet med innsikt i mulighetens saksområde. Entreprenørens forståelse av behov i markedet, i tillegg til deres kjennskap til og tilgang til nøkkelressurser har vært viktige drivere for den tidlige entreprenørielle reisen. Som vi ser av Droneovervåking AS så kom ideen på bakgrunn av entreprenørens kompetanse, hvor hun gjennom sin jobb hadde observert et tydelig behov i bransjen for en overvåkingsdrone som kunne operere i

usikre områder. Dette mulighetsrommet ble ytterligere støttet opp av hennes kjennskap til viktige ressurser i omgivelsene, i dette tilfellet kritisk arbeidskraft og kompetanse.

”Ideen oppsto fordi jeg jobbet som forretningsutvikler i tidligere jobb og så hvor effektivt det hadde vært å benytte seg av droner når man skulle lete etter personer på land ... Så tok jeg med meg tre andre i tillegg til en prosessingeniør jeg visste om i et annet selskap, og så startet vi Droneovervåking AS.”

4.1.2 Tidlig håndtering av usikkerhet og valget om å fortsette

Når entreprenørene ble bedt om å beskrive hvordan de håndterte usikkerhet i den tidlige fasen opplevde vi mye snakk om produktets kvaliteter, funksjoner og vurderinger om patentsøknader, hvem som kunne utvikle det, hvor man kunne utvikle det og så videre. Det var svært få som brukte ord som plan, modellering, analyser, strategi, interne ressurser, ledelse og lignende. Denne tidlige utviklingsfasen fremstilles av informantene som en tid hvor de håndterer usikkerheten ved å fokusere mye på deres personlige kjennskap til produktutvikling og de fysiske ressursene som kreves, som igjen grunner i deres kompetanse. I tillegg trekker informantene frem responsen de får fra omgivelsene gjennom dialog med potensielle kunder og kolleger om produktet/tjenesten.

Fremgangsmåten for denne tidlige produkteksponeringen har vært variert, fra såkalte ”Cold Calls” til fysiske møter, hvor entreprenøren kontakter en potensiell interessent basert på enten nettverk eller magefølelse. Informantene belyser hvor enkelt det har vært å få avtalt fysiske møter, og det virker som om flere forventet en mer negativ respons på grunn av den økonomiske situasjonen i det aktuelle området. Derimot forklarer de hvordan det er stor interesse i markedet for nye løsninger og inntjeningsmuligheter.

Interessenters villighet til å dele innsikt og kunnskap, i tillegg til de gode og konstruktive tilbakemeldingene, fremhever entreprenørene som kritisk usikkerhetsreducerende informasjon. Argumentene er selvforklarende ved at interessentene i markedet ser muligheter og gir delaksept for den konseptuelle

løsningen, så benytter entreprenørene dette som ytterligere bekreftelse på sannsynligheten for å lykkes.

Bølgeprogram AS: "I starten har man jo en ide og så hører man litt rundt med venner og kolleger, søker litt på nett osv. Jeg tenkte at dette var såpass enkel løsning at det måtte være noen andre som hadde funnet det på tidligere så jeg satt mye på Google. Samtidig så hører man ting når man holder på, jeg var jo enda ansatt og snakka masse med folk med masse erfaring fra jobb, blant annet han karen fra SubSea 7 som har masse peiling. Han syntes jo ideen var utrolig bra, hadde aldri sett noen gjøre det sånn og syntes selskapet burde ta i bruk logaritmen. Og så fikk vi jo markedsavklaringsstipend av Innovasjon Norge, så dette brukte vi på å utvikle en videoløsning, som vi viste bedrifter og kunder."

Entreprenørens kompetansegrunnlag har også vært en medvirkende faktor for et flertall av våre informanter, hvor deres godt innarbeidede rutiner og kjennskap til tall har styrket deres tro på å kunne drive et selvstendig selskap. Entreprenøren bak Kontorutleie AS trekker frem en bestemt hendelse i dialog med viktige interessenter, hvor hans kompetanse på bakgrunn av sin ingeniørutdannelse ga han store mengder av motivasjon for å fortsette:

"Du jobber jo mer med tall enn en som går på økonomi egentlig. Så du klarer veldig lett å følge med i svingene og det blir veldig mye forskjellige tall, opp og ned i mente og husker jeg måtte belære han ene, det var nesten litt pinlig. Det var faktisk ganske pinlig, jeg måtte belære han ene på Bedrift X som var da en økonomiansvarlig ganske høyt oppe, satt i styret der, om hvordan du skulle klare å regne ut prosent på moms på et selskap, det var litt flaut. Han insisterte på at vi skulle finne ut hvor mye moms utgjorde av et momsbelagt beløp så skulle du bare gange med 0,25 og han hadde tydeligvis ikke fulgt med i den timen der de regnet med prosent. Han presterte jo å si at det var litt komplisert dette her, så da måtte jeg kanskje ha en master i økonomi for å klare å forstå det. Da sa jeg til han da, den klassiske testen, da må du fortelle meg da hvordan dette er gjort. Da kan du starte med 100kr så kan du legge på moms, så kan du trekke den av igjen. Så begynte han da med logikken sin, han trodde det var helt riktig, men det var jo fullstendig skivebom."

Vi opplever også at informantene legger stor vekt på hvordan de har observert andre entreprenører fra næringen med tilsvarende kompetanse som dem selv, og hvordan dette har fungert som en bekreftelse for at de selv kan få det til.

Petroleumsteknologi AS: "... Og at det var et miljø for entreprenører var viktig. Fordi det sa til meg: det er liksom ikke slik at man må være supermann for å klare det."

Situasjonen i næringen har vi også observert som en pådriver for entreprenørene. Dette er en tid hvor samtlige av våre informanter kan fortelle om stor usikkerhet tilknyttet hvor vidt de får beholde jobben på grunn av nedbemanning. Samtlige av våre informanter hadde fått brev om drøftelsesmøte kort tid før de valgte å satse på egen ide, noen mistet jobben kort tid etter mens andre valgte å kjøre en "bedre føre var" holdning hvor de selv sa opp jobben for å kunne utvikle forretningsmuligheten med "overgangs lønn" eller med en økonomisk sluttpakke.

Konsulent AS: "Jeg ba de om å gi meg tre måneder med lønn mot at jeg sa opp frivillig. Men at jeg ikke møtte opp på jobb i disse månedene. Så jeg fikk jo tre måneder med lønn. Så det var nice."

Vi ser at den tidlige fasen karakterisert ved identifisering av muligheter, usikkerhet og valg er svært avhengig av entreprenørens kompetanse kombinert med responsen de får fra omgivelsene. På slik måte blir entreprenørens persepsjon grunnlaget for deres valg om å forfølge sin observerte mulighet. Vi har ikke observert at entreprenørene har fokusert på å utvikle konkrete planer eller strategiske fremstillinger i deres valgprosess.

4.2 Veien videre: fra prosjekt til organisasjon

Rundt dette tidspunktet hvor entreprenørene har tatt et valg om å forfølge sin observerte mulighet, gjerne også tett opp mot tidspunktet hvor de oppretter AS, ser vi at entreprenørene forteller om et økt fokus på inntjening og kostnader. Vi observerer at intervjuobjektene bruker mye tid på å fortelle om usikkerhet tilknyttet kostnader vedrørende produkt/tjenesteutvikling, kontorleie, materialer osv. og hvordan de skal få finansiert disse kostnadene. I motsetning til tidligere hvor

fokuset handlet mer om produkt og tjenestens spesifikasjoner. Dette funnet blir svært godt oppsummert av entreprenøren for Containereffektivisering AS som er den mest erfarne entreprenøren av de vi har vært i dialog med.

“Det jeg sier til alle som er gründere er at så fort du slutter å være gründer, da begynner du å tjene penger. Da begynner du å bli en bedrift og begynner å forstå mekanismen at du er nødt til å ta ivare for å klare å tjene penger. Det er kjekt å være gründerbedrift, det er kult det, så må du bli en bedrift etterpå. Så må du strukturere deg i forhold til det du skal bli. For det at investorer vil jo ikke investere i noe som er et hobbyprosjekt. Det at dette går rundt, at du klarer å generer lønn og at ting er på plass. “

4.2.1 Økt innflytelse fra svakere relasjoner

Etter hvert som entreprenørene tar et valg om å forfølge sin observerte mulighet fortelles det om hvordan de i økende grad får råd og tips fra ulike interessenter og bekjente. Flere av informantene ramser opp konkurrenter, ny teknologi, ulike løsninger for finansiering og supplementære markeder, særlig i utlandet. Det fremstår for oss at denne fasen har vært svært overveldende for flere av våre informanter, hvor de på den ene siden fremdeles tenker produkt/tjeneste og på den andre siden må tenke på bedrift, rutiner og potensielt ledelse av andre. Entreprenøren bak Bølgeprogram AS forteller hvordan han på grunn av usikkerhet tilknyttet det å lede et selskap i økende grad oppsøker personer med kompetanse innen organisasjon og ledelse, men hvor det er krevende å vite hvilke råd man skal ta hensyn til og ikke:

Bølgeprogram AS: *“Det er masse nytt som skjer, og man vet ikke helt hvor man skal begynne. Jeg husker at jeg var veldig usikker på det med ledelse, om jeg måtte lede mennesker og sånt. Så jeg snakka mye med folk som hadde peiling der, men de sier jo alt fra A til B, så det går litt inn det ene øret og ut det andre til tider.”*

Videre forteller entreprenøren bak Petroleumsteknologi AS hvordan han på grunn av sitt ”advisory board” fikk langt bedre kunnskap og innsikt i form av forhandlingsteknikker, ledelse og fremgangsmåter ovenfor investorer. Informantene forklarer også hvordan økt fokus på kostnader umiddelbart fører til

økt fokus på finansiering, hvor flere av våre informanter søkte støtte til Innovasjon Norge. En rekke entreprenører søkte også støtte og etablerer tilskudd hos både “angel investorer” og bank i denne perioden.

Samtlige informanter trekker frem et svært interessant funn, nemlig det at i søken etter finansiering har det blitt stilt krav til utvikling av mer håndfaste dokumenter som beskriver selskapets verdiskapingsevne i form av forretningsmodellering, strategier og/eller forretningsplaner m.m. Når entreprenørene ble spurt om hvorfor de ikke hadde utviklet dette tidligere så var svarene svært samstemte hos flertallet, at de ikke så verdien av det før og heller ikke i særlig grad etter at det var blitt utviklet. Ord som statisk, tradisjonelt og fiksert blir trukket frem og det fremstår som om entreprenørene ikke har satt pris på å måtte arbeide innenfor gitte og mer generelle rammer. Entreprenøren bak Konsulent AS oppsummerte hans synspunkter rundt utviklingen av forretningsplan på en noe eksentrisk måte:

“Det er fullstendig bortkastet tid fordi det ikke gir mening og sitte fire måneder i et lukket kontor og anta hvordan markedet fungerer.”

Selv om informantene uttrykte en manglende interesse for mer konkrete prosedyrer, forteller de fremdeles mye om organisasjonens utvikling under denne fasen. Hvordan den skal utvikle seg på bakgrunn av sine interne ressurser, bruk av nettverk og håndtering av ny informasjon. Etterhvert som vi går dypere inn i prosessene rundt drift av organisasjonen og spør om deres aktiviteter tilknyttet hvordan de kobler organisasjonen opp mot ressurser, informasjon og nye muligheter, ser vi at flertallet faktisk har et bevist forhold til hvordan dette skal gjøres, men at de ikke nødvendigvis dokumenterer utviklingen og endringer som oppstår underveis. Vi observerer at det drøftes rundt hvordan selskapet skal utnytte nye kontakter, ny teknologi, konkurrenter og hva de ønsker å oppnå, men at dette for det meste skjer muntlig mellom selskapets eiere.

Videre funn vil fokusere på minoritetsfunn, hvor selskapene som trekkes frem har tydelige prosesser som kan sees i lys av lærende organisasjoner. Det betyr ikke at majoriteten av selskapene observeres som ikke-lærende organisasjoner, men snarere at en minoritet av informantene viser bredere forståelse av organisasjonens totale verdiskapingsevne.

Som det kommer frem av tre av våre informanter så er det blitt utviklet planer, modeller og strategier med et bevist formål om å strukturere selskapets interne ressurser, informasjon, og veridiskapingsevne. Vi observerer at disse entreprenørene har hatt et bevist forhold til selskapets immaterielle ressurser. Når vi ber disse informantene om å fortelle oss hvorfor deres produkt/tjeneste er bra så brukes det ord som selskap, nettverk, ansatte, ledelse, utvikling, idé osv. i tillegg til det eksisterende produktet/tjenestens verdi. Det fremstår for oss som om disse entreprenørene har et mer bevist forhold til, og økt disiplin tilknyttet hvordan *selskapet* skaper verdi.

Droneovervåking AS: "Ja vi har en konkret forretningsplan med milestones og prosedyrer, som du sikkert har forstått så har vi mange ideer, og det er lett å bli distraheret og gå i feil retning, og da refererer jeg hele tiden til dokumentet og spør om det er i henhold til planen. Og da er det lett for meg å si enten ja eller nei."

Entreprenørene refererer gjerne til deres visjon eller formål underveis i samtalen, hvor et par informanter også trekker inn selskapets verdier og identitet. Som entreprenøren bak Droneovervåking AS forklarer, så har hun hatt et stort fokus på å utvikle konkrete dokumenter som sier noe om hva selskapet ønsker å oppnå, og hvordan, slik at de enklere kan tiltrekke seg personer som deler deres verdier og ønske om å utgjøre en forandring.

"Jajaja vi har nok brukt seks måneder på den biten. Vi har brukt den boken fra good to great, hvor vi har gått gjennom hva vi vil jobbe med, hva sier verdiene våre. Og ut fra det har vi også valgt hvem vi ønsker å jobbe med. Alle vi i selskapet kommer jo fra top management fra store solide firmaer, vi vet hva som kreves. Derfor bare gjorde vi det med en gang."

Vi observerer også et økt fokus på ledelse fra disse informantene hvor det fremstår som om entreprenørene er opptatt av å motivere de rundt seg gjennom god kommunikasjon.

Containereffektivisering AS: "... Jeg tror motivasjon er spesielt viktig, man kommer ikke langt uten. Vi har jo en visjon som det hender at jeg trekker frem slik

at jeg vet at vi trekker i samme retning, og så prøver jeg å hele tiden sette opp delmål. Det tror jeg er viktig. ... Det nytter ikke å være gründer uten å være hundre prosent dedikert, det nytter liksom ikke at de rundt deg begynner å miste troen, da er alt tapt tror jeg.”

Vi observerer at disse entreprenørene ikke bare utnytter de omkringliggende ressursene og informasjonen, men bevist tenker over deres veridskapingsevne i lys av organisasjonen. Det fremstår som om informantene systematisk bygger opp innovasjoner ved å hele tiden tenke verdi på alle fronter av organisasjonen, det være internt i form av prosedyrer og ressurser, samt eksternt i form av nettverk og ny informasjon.

5 Drøfting

5.1 Introduksjon

Porter (2000) definerer næringsklynger som «*geografiske konsentrasjoner av bedrifter og institusjoner som er knyttet sammen på ulike måter*». Som vi ser av figur 4-1 som presenterer selskapene har våre informanter et gjennomsnittlig kompetansegrunnlag fra petroleumsnæringen på 7,2 år. Selskapene hvor de jobbet deler mye av den samme infrastrukturen, teknologien, ressursgrunnlaget og markedsføringskanalene. Det er derfor naturlig å anta at våre informanter på tidspunktet hvor de valgte å satse på en entreprenøriell karriere var en del av en petroleumrelatert næringsklynge. Disse selskapene deler også mange av de felles normene, verdiene og består av ansatte utdannet fra mange av de samme institusjonene (Wolfe og Gertler 2004; Brechi og Malerba 2001). Det er derfor også naturlig å anta at flere av entreprenørene beholder sin nærhet til klyngen på bakgrunn av sine sterkere relasjoner fra næringslivet, selv etter at de avslutter sin oljerelaterte karriere. Oppgaven legger derfor videre til grunne at samtlige entreprenører oppholder seg i en næringsklynge, med de eventuelle fordeler og ulemper det måtte medføre.

5.2 Den tidlige entreprenørielle reise

Reisen starter med det Douglas (2009) beskriver som screening, hvor entreprenøren tar en beslutning om å satse på en observert mulighet på bakgrunn av hans forståelse av omgivelsene. Våre funn viser en klar indikasjon på at identifisering av muligheter i hovedsak har skjedd på bakgrunn av entreprenørens kompetansegrunnlag og nettverk, der arbeidssituasjon og utdanning har hatt en betydelig rolle i hvordan entreprenørene oppfatter forretningsmuligheten. Dette kan sees i lys av hvordan den omkringliggende informasjonsflyten i klyngen, også referert til som "buzz" av Storper og Venables (2004), bidrar til å holde entreprenører oppdatert på potensielle forretningsideer i næringen.

Videre har nærhet til ressurser vært kritisk for entreprenørens motivasjon og tro på ideens gjennomføringsevne. Som Gabe (2003) poengterer så vil inngangsbarrierene for å starte et selskap i et klyngemiljø være lavere på grunn av entreprenørens kjennskap til de omkringliggende ressursene.

5.2.1 Økt informasjon og eliminering av usikkerhet

De sterke relasjonene har betydning for hva informantene har valgt å gjøre i denne tidlige fasen, hvor kolleger med høy kompetanse har vist interesse for ideen noe som har gitt entreprenøren bekreftelse og økt motivasjon. Som entreprenøren bak Bølgeprogram AS forklarte:

”I starten har man jo en ide og så hører man litt rundt med venner og kolleger, søker litt på nett osv. ... ”

Entreprenøren interagerer med omgivelsene, hvor det diskuteres og observeres på bakgrunn av relasjon, felles normer og verdier som beskrevet av Wolfe & Gertler (2004); Brechi & Malerba (2001). Disse relasjonene tilbyr entreprenørene en stabil strøm av kunnskap via sine sterkere relasjoner fra næringen.

Denne kunnskapen fungerer som en form for bekreftelse, hvor entreprenørene på en side er nysgjerrige på hva andre tenker, men på den andre siden mest sannsynlig får svar på det de allerede var klar over ettersom sterkere relasjoner tilbyr høy grad av redundans (Granovetter 1973). En kan spørre seg selv om valgene som ble tatt i denne tidlige fasen hadde vært de samme dersom entreprenørene i større grad hadde oppsøkt svakere og mer distanserte relasjoner. I følge Jenssen og Koenig (2002) så tilbyr svake relasjoner ikke nødvendigvis mer informasjon, men ny informasjon. Denne informasjonen vil altså være mer variert enn hva man finner i sine nærere nettverksrelasjoner. Informasjon som supplementære tjenester, markeder og ny teknologi; i tillegg til lignende produkter man må undersøke, andre aktører man bør oppsøke osv. Slik informasjon er svært nyttig ettersom de svakere relasjonene åpner nye dører av muligheter, men det tilbyr entreprenøren også store mengder ny informasjon som entreprenøren i startfasen kanskje ikke er i stand til å prosessere, noe som kan føre til økt usikkerhet. Dette kan også sees i sammenheng med at ingen av våre informanter gir uttrykk for bruk av statistiske eller matematiske prosedyrer i denne tidlige fasen, men heller fokusert på sin egen magesfølelse, det Simon (1955) kaller for ”tommelfingerregel”. En kan stille seg spørsmål om den reduserte kognitive innsatsen som ligger til grunn for valg basert på tommelfingerregler, gjør at verdifull informasjon blir ekskludert. Intuitivt er det nærliggende å tro det, men

som Gustavsson (2009) poengterer så skal valg basert på tommelfingerregler resultere i ”gode nok” utfall. Alternativet ville vært å bruke tid på prosedyrer for statistisk og matematisk baserte valg, ut fra informasjonen som entreprenøren har mottatt.

Entreprenørene har også hatt noe innflytelse fra svakere relasjoner i denne fasen. Dette er naturlig ettersom et nettverk aldri vil bestå av kun en form for relasjoner (Granovetter 1973). Flere av entreprenørene har hatt en tidlig produkteksponering hvor de har oppsøkt potensielle kunder i søken etter tanker og observasjoner rundt deres observerte mulighet. På slik måte høster entreprenørene informasjon via tilbakemeldinger fra potensielle kunder og entreprenørene oppdaterer den oppfattede mulighetens omfang og hvordan en tilhørende løsning kan utvikle seg. Med andre ord tilpasning av eventualitetene ”mulighet til ressurs” (Wickham 2006). Fremgangsmåtene for dette varierer, eksempelvis blir det gjennomført møter med toppledelse i etablerte bedrifter, såkalte ”cold calls” som entreprenøren har fått tilgang til enten via sterke eller svakere relasjoner fra klyngen. Hvordan konseptet blir presentert varierer. Ved flere tilfeller kommuniseres konseptet kun muntlig, gjerne over telefon helt i starten. Andre fremtredende metoder er utvikling og testing av et tidlig produktkonsept. Ved å gjøre dette tidlig i utviklingen unngår entreprenørene større investeringer i form av tid og penger for å senere finne ut at de er på feil retning i forhold til hva kundene faktisk ønsker, en del av kjernestrategien i The Lean Startup (Ries 2011).

Bølgeprogram AS: ”Vi fikk jo markedsavklaringsstipend av Innovasjon Norge, så dette brukte vi på å utvikle en videoløsning, som vi viste bedrifter og kunder.”

Konkrete eksempler er konseptvideo eller veldig tidlige nettsider for tjenester. Denne tilgangen til potensielle kunder trekkes frem av flere som lett tilgjengelig, hvor entreprenørene belyser bransjens situasjon hvor etablerte selskaper på en side vil spare penger men samtidig også er på jakt etter nye inntjeningsmetoder. Her kan man trekke inn Schumpeters (1934) teori om hvordan kriser kan frigjøre ressurser etterhvert som økonomien brytes opp, i dette tilfellet kunnskap.

I samsvar med Tidd og Bessant (2009) sine forklaring av innovasjonstakt i tidsperspektiv mellom myke og harde innovasjoner, viser funn tilsynelatende det

samme som Tidd og Bessant mener. Nemlig at oppstarter har tidlig et fokus på den harde innovasjonen som omhandler produkt og tjenesteutvikling. Dette kan kobles mot Ries (2011) sitt perspektiv på at tidlig fokus og kundeeksponering vil føre til mindre investeringer fra entreprenørens side og en mer tilpasset utvikling i forhold kundenes ønsker. Dermed et strategisk riktig fokusområde for å utvikle produktet på en kostnadseffektiv måte.

I tillegg til å observere den underliggende prosessen kalt ”Alternative muligheter” av Hamel og Prahalad (1993) ”entreprenøren tiltrekker seg andre organisasjoner inn i sitt nettverk for å tilegne seg informasjon som vil gagne organisasjonen”. De svakere relasjonene i form av bekjente entreprenører fra petroleumsnæringen har virket som usikkerhetsdempende ved at informantene ser at det er mulig å satse på en entreprenøriell karriere.

Entreprenørene har altså enklere observert mangler i bransjen med potensiale for nye forretningsideer, og med denne kunnskapen muligens hatt lavere terskel for å forlate deres etablerte forhold til fordel for å fylle det observerte gapet, som beskrevet av Porter (2000). Denne nedsatte terskelen kan også sees i lys av bransjens nedgangstider, hvor samtlige av entreprenørene fryktet de skulle miste jobben. Denne situasjonen ble benyttet av flere informanter til å si opp jobben i forkant for å kunne utvikle forretningsmuligheten med «overgangs lønn» eller med en økonomisk sluttpakke.

5.2.2 Delkonklusjon:

Som det observeres så har entreprenørene forfulgt en mulighet på bakgrunn av informasjonen og kompetansen de innehar, og begynt en prosess hvor de har omformet informasjon og ressurser til oppdaterte løsninger eller nye ressurser (Choi et al. 2008; Wickham 2006), som også er en dynamikk i prosessen ”alternative muligheter” (Hamel og Prahalad 1993).

Hovedtrekk og fremgangsmåter i den tidlige entreprenørielle fasen kan dermed karakteriseres ved at entreprenøren tilpasser ressurser til muligheter og vis a versa. Der de inngår i en sirkulær prosess for å ta nytte av muligheter, tilegne seg informasjon via nettverket og oppdatere ressurser i form av kunnskap og

produktkonsept. Dette er beskrevet som en kritisk dynamikk i den entreprenørielle prosess forklart av Wickham (2006), som kontinuerlig tilpasning og utvikling av eventualitetene mulighet til ressurs. Det observeres også at entreprenørens fokus ligger på å tilegne og vurdere tilbakemeldinger på produkt og tjeneste, som gjøres ved tidlig å eksponere konseptet for kunder. Dette ses i lys av Tidd og Bessant (2009) som beskriver at det tidlig vektlegges arbeid rundt harde «produkt og tjeneste» innovasjoner og Ries (2011) som poengtere tidlig verdifull kunnskapstilbakemeldinger fra kunder.

5.3 Utvikling av en organisasjon

Som funnene viser så har samtlige entreprenører valgt å opprette AS etterhvert som de har utforsket og vurdert mulighetenes størrelse og potensielle lønnsomhet. En del av entreprenørens fokus beveger seg nå mot eventualiteten «organisasjon» (Wickham 2006) og den myke siden, beskrevet av Tidd og Bessant (2009).

5.3.1 Store mengder ny informasjon

En av hovedforskjellene som fremkommer fra den tidlige påbegynnende utforskningen til et stykke ut i reisen, er at informantene i økende grad bruker ord som: kostnader, organisasjon, personell, ledelse og strategi. I tillegg til at det snakkes en del om nye og viktige nettverkskontakter i form av partnerskap og ytterligere kilder til humankapital. Sett opp mot tidligere ordbruk som i større grad omhandlet produktet/tjenesten og hvordan de sterkere relasjonene var viktige for valget om å fortsette. Dette analyseres som at entreprenørene i økende grad begynner å tenke på hvordan organisasjonen passer inn i dette bilde og hvordan den skal struktureres for å koordinere aktiviteter og bidrar til prosessens hele verdiskapning og samspill. Altså at organisasjon utvikles å tilpasses eventualiteten "ressurs og mulighet" og hvordan aktiviteten mellom disse skal foregå. Dermed blir hele den entreprenørielle prosess beskrevet av Wickham (2006) effektivt.

Som nevnt så fortelles det i langt større grad om nye nettverkskontakter som kommer med viktig observasjoner, kunnskap eller som faktisk blir en del av den formende organisasjonen. Det Dubini og Aldrich (1991) definerer som svake relasjoner. Disse svake relasjonene tilbyr som nevnt tidligere store mengder ny informasjon (Jenssen og Koenig 2002). Informantene blir til tider overveldet av all

den nye informasjonen, og har hatt problemer med å strukturere god informasjon fra dårlig, eller forklart på en annen måte, gjøre informasjon om til kunnskap som kan anvendes for å utvikle selskapet ytterligere.

Bølgeprogram AS: *"Det er masse nytt som skjer, og man vet ikke helt hvor man skal begynne. Jeg husker at jeg var veldig usikker på det med ledelse, om jeg måtte lede mennesker og sånt. Så jeg snakka mye med mange som hadde peiling der, men de sier jo alt fra A til B, så det går litt inn det ene øret og ut det andre."*

Som Wickham (2006) forklarer så leder entreprenøren mer enn en organisasjon, de leder også en ny «verden». Hvor de har et bilde eller en visjon om en potensiell endring, men også må forholde seg til det nåværende. Denne spenningen mellom «hva man ønsker og hvor man er» kan være krevende, både ved å sortere og velge riktig informasjon, men og for å skape resultater trenger visjonen å knyttes opp mot en ambisjon (Wickham 2006). Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) trekker frem hvordan dette kan gjøres ved å utforme en strategi, gjerne som en del av en forretningsplan.

5.3.2 Konkurransedyktig håndtering av ressurser

Utforming av slike planer og/eller andre strategiske dokumenter er viktige verktøy for å øke styring og gjennomføringsevne i organisasjonen (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015). Informantene forteller om en rekke interessenter som kommer med tips, råd og anbefalinger både internt og eksternt til organisasjonen.

Det er spesielt tre oppstarter som snakker om utforming og betydningen av disse dokumentene etter å ha anvendt dem. Hva inngår forretningsplan, strategier og økonomiske budsjetteringer av forskjellige grader. Selv om disse tre er klar over viktigheten av de, fremkommer det som entreprenøren har blitt «pushet» ekstra for å gjennomføre dem, etter påvirkning fra omgivelsene. Opprinnelsen av disse påvirkningene stammer fra oppstartens interessenter, som Innovasjon Norge, potensielle investorer og styremedlemmer. Så det er tydelig hvordan de ytre omgivelsene i økende grad for innvirkning på oppstarten og kommer med viktige observasjoner og informasjon som påvirker. Det Dubini og Aldrich (1991) definerer som svake relasjoner. Disse svake relasjonene tilbyr som nevnt tidligere

store mengder ny informasjon (Jenssen og Koenig 2002). Informasjon som de svake relasjonen bidrar med for også effekt innad i organisasjonen. Da entreprenørene i disse tilfellene har benyttet seg av den i form av å bruke forretningsdokumentene som et veiledende styringsverktøy ovenfor de ansatte. På således måte kontrollerer entreprenøren ressursene som i dette tilfelle er den ansatte (Wickham 2006). Hvorav deres visjon er nedfelt i dokumentet sammen med strategier og retning for utvikling. Dokumentene har også blitt brukt utenfor organisasjonen, til å anskaffe kapital og humankapital. Dermed fremkommer dynamikkene som Wickham (2006) beskriver som «mulighet – organisasjon tilpasning» og «organisasjon – ressurs tilpasning» frem. Informasjon i nettverket benyttes og ressursgrunnlaget endres for å ta nytte av en mulighet. Det endrede ressursgrunnlaget blir også benyttet til å endre prosesser i organisasjonen for økt styring og veiledning. En dynamikk for å kontrollere ressursene som inngår i den entreprenørielle prosess Wickham (2006).

Hvordan entreprenørene og organisasjonen fortolker informasjon fra omgivelsene, for så å anvende viktige deler av den, betyr at entreprenøren og organisasjon lærer og benytter seg av informasjonen. Fra Wickham (2006) sitt perspektiv om organisasjonen som en prosessor for å håndtere informasjon, observerer vi nå hvordan muligheter fra informasjon blir anvendt å transformert til nytteverdi for utviklingen. Slike interne prosesser, kultur og ledelse for hvordan dette blir gjort kan også være svært vanskelige å kopiere, og derfor også en konkurransedyktige immaterielle ressurs (Wickham 2006).

5.3.3 Systematisk oppbygning

Med utgangspunkt i Eugene Kleiner sitt sitat om forretningsplan:

”Writing a business plan forces you into disciplined thinking, if you do an intellectually honest job. An idea might sound great in your mind, but when you put down the details and numbers, it may fall apart” - Eugene Kleiner, Venture Capital-investor. (Utgård og Refsum 2007)

Vil utformelsen av forretningsplaner og strategier, nevnt i kapitlet ovenfor få entreprenørene til å systematisk bygge opp informasjonen ved å yte ekstra kognitiv innsats og disiplinere seg selv til å skrive en strukturert forretningsplan. Dette er

også en hendelse som kan ses i lys av hvordan entreprenøren tar valg. Det kan ikke direkte sammenlignes med en matematisk eller statistisk metode for valg, men det er liten tvil om den gir et større utvalg av prosessert informasjon en et såkalt tommelfinger valg, forklart av Simon (1955). Fra et annet perspektiv kan også ses fra Keeleys et al. (2013) utsagn om at systematisk og strukturert oppbygde innovasjon har større sjans for lykkes. Selv om det er kun minoriteten som tydelig viser forståelse av slike dokumenter, så utformes disse dokumentene av alle entreprenørene, da noen har mottatt krav fra forskjellige kapital og ressursinteressenter. Her kan en stille seg spørsmål om disse ekstra påvirkningen om å bruke planer og strategiske dokumenter blir en engangshendelse av å bygge opp strukturerte dokumenter av kunnskap, eller om det blir et mønster i bedriftenes kultur og rutiner. Det er også verdt å nevne funn på at majoriteten prater mye strategi og foretar kunnskapsdeling på blant annet møter, selv om dette ikke dokumenteres og bygges strukturert opp. Uansett så blir dette ansett som en svært konkurranse dyktig immaterielle ressurs som beskrevet av Wickham (2006). Så for å si noe om oppstartens suksess i det lange løp, anses dette som svært usikkert informasjonsgrunnlag. Selv om spesielt en oppstart viste veldig sterke tendenser til å bruke den strukturerte informasjon i ettertid til styring, ledelse og videre utvikling. Det som er verdt å nevne er at det er denne entreprenøren som har desidert lengst bransjeerfaring og kompetanse. Noe som kan relateres til Wickham's (2006) hypotese om at læring gir grobunn for organisatoriske prosesser, som da kan kontrollere ressursene. Noe som leder rett til Hamel og Prahalad (1993) sin prosessdefinisjon for å presse ressursene til det optimale: "Fokus" – "*Dedikasjon til å skape og vedlikeholde konkurransemessige fortrinn*".

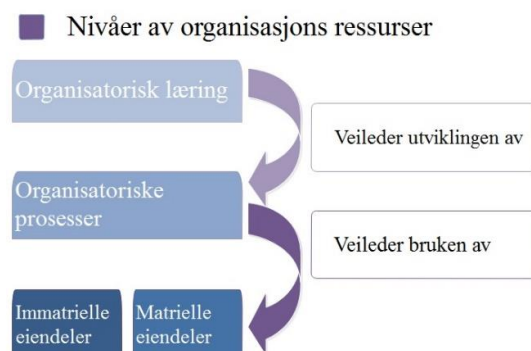
5.3.4 Læring og human kapital

Som tidligere nevnt har samtlige entreprenører tilegnet seg en eller annen form for økt kompetanse gjennom nye partnere, mentor og advisory board/styret. Dette har naturligvis ført til diskusjoner og samtaler med disse nye menneskene, og entreprenørene har i større grad måtte prosessere kunnskapen mottatt fra dem. I et tilfelle nevner entreprenøren å ha mottatt strategisk forhandlingskompetanse fra deres nye advisory board. Petroleumsteknologi AS hadde innledet forhandlinger med leverandøren og var tydelig den svakere part og hadde utfordringer med for høy pris for leveranse av prototype. Etter å ha brakt situasjonen til deres nye

advisory board lærte entreprenøren konkrete forhandlingsteknikker og fremgangsmåter. Dette ledet således til at entreprenøren fikk kontroll over situasjonen og foretok proaktive tiltak for å styre forhandlingsprosessen i en ny retning. Dette resulterte i en betraktelig prisreduksjon på prototypen.

Det totale bilde fra når organisasjonen knyttet til seg ny mentor, kan settes opp imot Wickham (2006) sin hypotese: ”at organisatorisk læring utvikler prosesser, som da kan kontrollere ressursene”. Læring fra mentor førte til nye forhandlingsprosesser som reduserte bruk av ressursen kapital og kontrollerte leverandør ressursen. Så ved å betrakte den immaterielle kunnskapen som en ressurs kan det sies at selskap Petroleumsteknologi AS har vist eksempel av å utvikle det Wickham (2006) definerer som den mest konkurranse dyktige ressursen som ikke lett kan omsettes eller kopieres.

I et større bilde så viser bedriftens utvikling endringer over tid i bruk av styringsverktøy, prosedyrer og andre fremgangsmåter, der kunnskap fra blant annet omgivelser og interessenter fører til endringer i hvordan organisasjon interagerer internt og eksternt. Der påfølgende ressurser blir oppdatert både i form av ny immateriell kunnskap og materiell ressurser i eksempelvis prototype, som igjen kan blir brukt å ta nytte av muligheter i form. På slik måte observeres det hvordan prosessen fra organisatorisk læring fører til endring og verdiskapning.



Figur 5-1

Organisatoriske ressurser, Wickham (2006)

6 Konklusjon

Oppgavens konklusjon fremhever at entreprenørene har forfulgt en mulighet på bakgrunn av informasjonen og kompetansen de innehar, fra petroleumsrelatert utdanning og arbeidserfaring. Tidlig i utviklingen følger tilpasning og evalueringer av de definerte eventualitetene ”mulighet og ressurs”. Deretter skjer en sirkulær prosess av informasjonsinnhenting fra nettverk, med påfølgende oppdateringer av perspektivet på ”muligheten og ressurser”. Tidlig innovering skjer på den harde siden av oppstarten, altså produkt og/eller tjeneste.

Etter hvert som prosessen utvikles finner det sted et økende skifte, der entreprenøren i større grad fokuserer på å utvikle organisasjonen med tilhørende koordinering og utførelse av aktiviteter. Dermed blir hele den entreprenørielle prosess observert, hvor betydningsfulle dynamikker er hvordan entreprenøren i midten kontinuerlige endrer og tilpasser alle ”eventualitetene” til hverandre. I denne perioden observeres det også et økende bruk av de svake relasjonene som tilbyr større grad av ny kunnskap. Organisasjonen utvikles med flere interne og underliggende prosesser, for å prosessere den økende mengden informasjon fra omgivelsene til nytteverdi for organisasjonens utvikling. Nytteverdien kommer i form av økt ressursgrunnlag hvor de konkurransedyktige immaterielle ressursene utvikles. Eksempler på dette er kultur, ledelse, innsikt i spesielle konkrete situasjoner som forhandling og attraktivitet ovenfor kapital og ressursholdere. Andre betydningsfulle interne underliggende prosesser som presser ressursene til det optimale blir identifisert ved utviklingsprosessen: ”alternativ muligheter” og ”fokus”.

Systematisk strukturering og oppbygning av kunnskap skjer i varierende grad mellom entreprenørene. Tendenser som kommer frem er at de entreprenørene med lengst bransjeeerfaring og kompetanse, har større sannsynlighet til å dra aktiv nytte av fordelene som strukturert og disiplinert oppbygging av informasjon og kunnskap medfører. Denne strukturen vil igjen kunne effektivisere fremgangsmåter for å integrere ny og mer effektiv organisatorisk læring.

Referanseliste

Askheim, Ole Gaute Aas, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Bathelt, Harald, Anders Malmberg, og Peter Maskell. 2004. "Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation." *Progress in human geography* 28 (1): 31-56.

doi:10.1191/0309132504ph469oa

Bishop Karen, og Robert D. Nixon. 2006. "Venture Opportunity evaluations: Comparison between venture capitalist and inexperienced pre-nascent Entrepreneurs." *Journal of Development Entrepreneurship* 11 (1): 19-33.

Doi:10.1142/S1084946706000246

Breschi, Stefano, og Franco Malerba. 2001. "The geography of innovation and economic clustering: Some introductory notes." *Industrial and Corporate Change* 10 (4): 817-833.

doi:10.1093/icc/10.4.817

Brønn, Peggy S., og Øyvind Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Burt, Ronald S. 1997. "The contingent value of social capital." *Administrative Science Quarterly* 42 (2): 339-365.

doi:10.2307/2393923

Choi, Young Rok, Moren Lévesque, og Dean A. Shepherd. 2008. "When should entrepreneurs expedite or delay opportunity exploitation?" *Journal of Business Venturing* 23 (3): 333-355.

doi:10.1016/j.jbusvent.2006.11.001

Difi. 2015. "Ulike typer innovasjon." Hentet 03. mai. 2016.

<https://www.anskaffelser.no/innovasjon/kva-er-innovasjon-i-offentlege-anskaffingar/ulike-typer-innovasjon>.

Douglas, Evan. 2009. "Perceptions – Looking at the World Through Entrepreneurial Lenses." Kap. 1 i *Understanding the Entrepreneurial Mind*. New York: Springer.

Dubini, Paola, og Howard Aldrich. 1991. "Personal and extended networks are 313.

doi:10.1016/0883-9026(91)90021-5

Elfring, Tom, og Willem Hulsink. 2003. "Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms." *Small Business Economics* 21 (4): 409-422.

doi:10.1023/A:1026180418357

Erichsen, Morten, Frode Solberg, og Trond Stiklestad. 2015. *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Gabe, Todd. 2003. "Local industry agglomeration and new business activity." *Growth and Change* 34 (1): 17-39.

doi:10.1111/1468-2257.00197

Gjelsvik, Martin. 2007. *Innovasjonledelse – Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Gnyawali, Devi R., og Daniel S. Fogel. 1994. "Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications." *Entrepreneurship Theory and Practice* 18: 43-62. Hentet 02. mai. 2016.

https://www.researchgate.net/profile/Devi_Gnyawali/publication/263733348_Environments_for_entrepreneurship_development_key_dimensions_and_research_implications/links/5501b4f40cf24cee39f87ac9.pdf

Granovetter, Mark S. 1973. "The strength of weak ties." *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380. Hentet 22. april. 2016.
<http://www.jstor.org/stable/2776392>

Granovetter, Mark. 1992. "Problems of explanation in economic sociology." *Networks and organizations: structure, form and action*: 25: 56. Hentet 17. april. 2016.
https://www.researchgate.net/publication/238302118_Problems_of_Explanation_in_Economic_Sociology

Greve, A., og Janet W. Salaff. 2003. "Social Networks and entrepreneurship." *Entrepreneurship theory and practice* 28 (1): 1-22.
doi:10.1111/1540-8520.00029

Greve, A. og L. Foss. 1990. Nettverk og entreprenørskap: En empirisk undersøkelse av sosiale nettverk og etablering av bedrifter. Senter for anvendt forskning. Rapport nr. 7. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Gripsrud, Geir. Ulf Henning Olssen og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte ved bruk av JMP 2 utgave*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Gustafsson, Veronica. 2009. "Entrepreneurial decision-making: Thinking under uncertainty." Kap. 13 i *Understanding the Entrepreneurial Mind*. New York: Springer.

Hamel, Gary og Coimbatore. K. Prahalad. 1993. "Strategy as stretch and leverage." *Harvard business review* 71 (2): 75-84. Hentet 25. mars. 2016.
<https://hbr.org/1993/03/strategy-as-stretch-and-leverage>

Hoholm, Thomas. 2016. Samtale den 22. april kl.09.15-09.30

Hoholm, Thomas, Natasha Evers, og James Cunningham. 2014. *Technology Entrepreneurship – Bringing Innovation to the Marketplace*. England, Hampshire:

Palgrave Macmillan.

Innovasjon Norge. 2015. "Stort løft for norsk gründerskap." Hentet 23. april. 2016.

<http://www.innovasjon norge.no/no/Nyheter/stort-loft-for-norsk-grunderskap/#.V0ltLGP s-sQ>

Jenssen, Jan I., og Harold F. Koenig. 2002. "The effect of social networks on resource access and business start-ups." *European Planning Studies* 10 (8): 1039-1046.

doi:10.1080/0965431022000031301

Johannessen, Stian Øvrebø. 2016. "Gründervekst i oljeland." *DN.no*, 08. mars. 2016. Hentet 23. april. 2016.

<http://www.dn.no/grunder/2016/03/08/1406/oljesmellen/grndervekst-i-oljeland>

Johannessen, Stian Øvrebø, og Markus Tobiassen. 2016. "Hvor mange oljejobber skal norske gründere erstatte?" *DN.no*, 15. mars. Hentet 23. april. 2016.

www.dn.no/grunder/2016/03/15/1929/hvor-mange-oljejobber-skal-norske-grndere-erstatte

Karlsen, Jan Terje. 2014. *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering 3.utgave*, 2.opplag. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Keeley, Larry, Ryan Pikkell, Brian Quinn og Helen Walters. 2013. *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kunnskapssenteret. 2016. "Tema: Validitet." Hentet 21. mai. 2016.

<http://kunnskapssenteret.com/validitet/>

Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Maskell, Peter. 2001. "Towards a knowledge-based theory of the geographic cluster." *Industrial and Corporate Change* 10 (4): 921-943.
doi:10.1093/icc/10.4.921

Molnes, Geir. 2016. "Derfor kan oljekrisen skape ny innovasjon" *E24.no*, 12. februar. Hentet 23. april. 2016.
<http://e24.no/energi/oljebremesen/derfor-kan-oljekrisen-skape-ny-innovasjon/23613904>

Porter, Michael E. 2000. "Location, competition, and economic development: Local clusters in the global economy." *Economic Development Quarterly* 14 (1): 15-34.
doi:10.1177/089124240001400105

Reve, Torger. 2014. "Innovasjon." *Magma 2014* (8): 14-15.
<https://www.magma.no/innovasjon>

Ries, Eric. 2011. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Publishing Group.

Schumpeter, Joseph Alois. 1934. "The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interests and the business cycle". Kap ? i *Harvard Economic Studies* 46. Cambridge, MA: Harvard College.

Shaver, Kelly G., Nancy M. Carter, William B. Gartner, Paul D. Reynolds. 2001 "Who is nascent entrepreneur? Decision rules for identifying and selecting entrepreneurs in the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED)." Jönköping, Sverige: Paper presented at det Babson College Entrepreneurship Research Conference.

Simon, Herbert A. 1955. "A behavioral model of rational choice." *The Quarterly Journal of Economics* 69 (1): 99-118. Hentet 19. april. 2016.

<http://www.math.mcgill.ca/vetta/CS764.dir/bounded.pdf>

Sorenson, Olav, og Pino G. Audia. 2000. "The social structure of entrepreneurial activity: Geographic concentration of footwear production in the United States, 1940–1989." *American Journal of Sociology* 106 (2): 424-462. Hentet 20. april. 2016.

http://www.haas.berkeley.edu/faculty/papers/audia_social_structure_of_entrepreneurial_activity.pdf

Storper, M., og A. J. Venables. 2004. "Buzz: Face-to-face contact and the urban economy." *Journal of Economic Geography* 4 (4): 351-370.

doi:10.1093/jnlecg/lbh027

Tidd, Joe og John Bessant. 2009. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex, UK: Wiley & Sons Ltd.

Tidd, Joe og John Bessant. 2011. *Innovation and Entrepreneurship, 2 utg.* West Sussex, UK: Wiley & Sons Ltd.

Tobiassen, Markus. 2016. "Innovasjon Norge bruker 100 millioner kroner på "fylle milliardhull." *DN.no*, 03. februar. 2016. Hentet 23. april. 2016.

<http://www.dn.no/grunder/2016/02/03/0626/innovasjon-norge-bruker-100-millioner-kroner-p--fylle-milliardhull>

Utgård, Odd og Helge Refsum. 2007. *Fra idé til ny virksomhet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Westhagen, Harald, Ole G. Faafeng, Kjell Gunnar Hoff, Tor Kjeldsen, og Erik Røine. 2008. *Prosjektarbeid: Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

Wickham, Philip A. 2006. *Strategic Entrepreneurship*. Britain: Pearson Education Limited

Wolfe, David A., og Meric S. Gertler. 2004. "Clusters from the inside and out: Local dynamics and global linkages." *Urban Studies* 41 (5-6): 1071-1093.
doi:10.1080/00420980410001675832

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide entreprenør

1. Introduksjon

Introduksjon om oppgaven og oss selv.

Hva tror du kan være viktig i en slik oppgave?

2. Entreprenørens kompetanse

Kan du fortelle om hva slags arbeid du har hatt etter at du fullførte din utdanning?

Hva var viktig for deg når du søkte etter jobb etter endt studie?

3. Entreprenørens ide fase og kreftene rundt dette tidspunkt

Vi vil gjerne at du forteller om hvordan du fikk ideen din, når startet du og hvorfor?

Kan du fortelle om noen som har vært viktige for deg i denne tidlige fasen?

Hva anså du som mest kritisk for å kunne forfølge ideen?

- Sett tilbake, kan du fortelle om noe kritisk for ditt valg om å fortsette som du ikke var klar over på det tidspunktet.

Kan du fortelle om noe du opplevde som særlig utfordrende, eller skummelt i denne perioden?

Hva slags informasjon hadde du om det aktuelle markedet?

- Konkurrenter
- Kunder
- Teknologi
- Ressurser
- Håndtering av denne informasjonen

Hvordan planla du/dere å finansiere utviklingen?

Kan du fortelle om noe som var viktig for din evne til å ta en beslutning om å fortsette?

- Undersøkelser
- Avveininger (Pros & Cons)
- Analyser
- Samtaler
- Venner/bekjente/kolleger
- Andre krefter

4. Utvikling av selskap

Etter du hadde tatt et valg om å fortsette, kan du fortelle om hva du gjorde videre?

- Opprette AS
- Lokaler/utstyr
- Partnere
- Arrangementer
- Produkt/tjeneste utvikling
- Venner/kolleger/bekjente

Hvordan strukturerte du/dere selskapet?

Hva anså du/dere som viktig for suksess i denne perioden?

- Sett tilbake, kan du trekke frem noe du mener var særlig viktig i denne perioden?

Kan du beskrive en typisk arbeidsdag i denne perioden?

- Hva var fokuset under møter i denne perioden?
- Hadde du/dere noen interne utfordringer du vil trekke frem?
- Hadde du/dere en visjon/mål for selskapet?

Skrev dere på noe tidspunkt planer, strategier, analyser i denne perioden?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvem snakket dere med i denne perioden?

- Hva ble det diskutert/fortalt?

Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg på dette tidspunktet?

Hva jobber du/dere mot per dags dato?

- Har dere noen konkrete mål/delmål?

Hvordan arbeider dere for å nå disse målene?

- Struktur/organisering
- Ressurser
- Nettverk

Kan du trekke frem noen personer/organisasjoner som er viktige for dere?

- Hva har disse bidratt med?
- Hvordan arbeider dere med disse?
- Hvordan ser et typisk møte ut med disse?

Hva tror du er spesielt viktig for å lykkes?

Hva skal du jobbe med i dag/neste gang han/hun er på jobb?