

Supervekstentreprenører, hvem er de?

– En studie av fire gasselleentreprenører –

BE307E 003

ENTREPRENØRSKAP OG INNOVASJONSLEDELSE

Av

Barbro Solvoll Flygt

Heidi Stemmen

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate the entrepreneur's role in new businesses pursuing supergrowth. This work discusses how the entrepreneurs are vital for high growth in new businesses. We argue that supergrowth entrepreneurs differ from other entrepreneurs with regards to motivation, personal characteristics and the attitude towards growth. Also the strategic choices such as innovation, internationalization and market orientation, is essential for achieving supergrowth. Based on a literature review, a framework for the relationship between factors that presumably affect the ability of supergrowth to occur in a firm is established. Empirically the study is primarily based on four case-studies of successful high growth entrepreneurs. We have used personal interviews with supergrowth entrepreneurs in order to gain insight in the reasons for high growth. Those supergrowth entrepreneurs we interviewed are tough guys, very special and all-rounded leaders we can learn a lot from. They manage to create profitable growth and at the same time being incredible leaders. All four interviewees fulfil our three following criteria's: the firm is or have been a gazelle, the entrepreneur still has an important role in the firm and that the firm is located in Nordland.

The main findings of this study show that the entrepreneur's conscious desire for pursuing growth is most significant for accomplishing supergrowth. In other words, the firm will probably not become a gazelle unless the growth entrepreneur has a high desire of supergrowth. Secondly, a high entrepreneurial motivation is also important and determines whether or not the firm will achieve actual supergrowth. Also human resources are the most important type of resource the entrepreneur can possess in order to obtain supergrowth.

Supergrowth is a dynamic process where the entrepreneur's desire and wish for growth will determine whether or not the firm will actually grow. Supergrowth entrepreneurs have absolutely no respect to regular growth phases and uses instead explicit and organic ways of measuring growth. What separates supergrowth entrepreneurs from other entrepreneurs is that supergrowth entrepreneurs to a greater extent independently of the risk, discover and seize the opportunities that are presented to them. Another surprising finding is that supergrowth entrepreneurs are not motivated by authority or profit, but are primarily motivated by job creation and making solutions valuable for society. Finally, a critical factor for success and high growth is that the whole firm needs to be committed to a superior growth strategy to be able to achieve competitive advantages superior to its competitors.

FORORD

Masteroppgaven er en obligatorisk del av spesialiseringen i Entreprenørskap og innovasjonsledelse siste året ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og markerer avslutningen på det femårige studiet Master of Science in Business.

De siste årene har det vært en stor økning i antall gaseller i Norge. En grunn til dette kan være at perioden fra 2004 til 2007 er karakterisert som en av de sterkeste vekstperiodene i landet noensinne. Dette er grunnen til at vi finner fenomenet supervekst svært interessant og ønsker å se nærmere på hvilke entreprenører som står bak disse vekstbedriftene og hva som gjør disse entreprenørene så spesielle. Formålet med oppgaven er å identifisere hvilken betydning entreprenøren har for supervekst i en bedrift og hvordan entreprenørens valg med hensyn på innovasjon, internasjonalisering og marked bidrar til denne superveksten og gasselstatus. For å undersøke dette har vi utarbeidet en intervjuguide til bruk under dybdeintervjuene av entreprenøren i våre fire utvalgte casebedrifter, som alle tidligere har vært på Dagens Næringslivs gasseliste i Nordland.

Vi har tatt utgangspunkt i internasjonale artikler og Johan Wiklunds doktoravhandling ”Small Firm Growth and Performance”. I tillegg har vi brukt litterære klassikere innenfor entreprenørskapsteori som omhandler emnet og deltatt på et par konferanser og seminarer som belyser temaet for oppgaven. Arbeidet med oppgaven har gitt oss et stort læringsutbytte og vært med på å gi oss en bredere innsikt og forståelse for fenomenet supervekst og hvilken påvirkning entreprenøren har for bedriftens vei mot vedvarende vekst og gasselstatus. Vi har møtt flere spennende entreprenører som alle har bidratt med spennende historier og synspunkter. Vi ønsker å rette en spesiell takk til disse for at de tok seg tid til å dele sine erfaringer med oss. Vi vil også rette en formidabel takk til vår veileder Erlend Bullvåg for at han har satt av mye tid til å gi oss svært konstruktive tilbakemeldinger. Han har bidratt med oppmuntring, gode ideer og til stadighet peket oss inn på rett vei!

Bodø, 19. Mai 2009

Barbro Solvoll Flygt

Heidi Stemmen

SAMMENDRAG

Bakgrunnen for denne oppgaven var et ønske om å undersøke hvorfor så få entreprenører klarer å skape supervekst. Vår nysgjerrighet for fenomenet supervekst oppstod da supervekstbedrifter var tema under forelesningene og bedriftenes enorme vekst i forhold til majoriteten av norske aksjeselskap vekket vår interesse. Det er i den forstand interessant å kartlegge hva det er som gjør disse supervekstentreprenørene så unike og verdifulle for bedriften.

Det totale antall supervekstbedrifter i Norge har økt betraktelig de siste årene som følge av at landet har vært inne i en sterk vekstperiode. I 2008 var det i underkant av 5 000 gassellebedrifter på Dagens Næringslivs gasselleliste, i forhold til 3650 i 2007. Dette viser at supervekst er et svært sjeldent fenomen og oppnås kun av ca. 3 % av alle norske aksjeselskaper. Allikevel står de for en betydelig del av verdiskapningen i Norge, og det er derfor interessant å se nærmere på hvem som står bak disse bedriftene som opplever en så kolossal vekst. Dette har ledet oss frem til følgende problemstilling:

”Hva er det som gjør at *kun* noen entreprenører skaper supervekst?”

For å finne ut av hvilken rolle entreprenøren spiller for vekst i gassellebedrifter, har vi valgt å ta utgangspunkt i at det er entreprenørens egenskaper, ressurser, motivasjon og strategiske valg som er direkte relatert til at det oppnås supervekst. På bakgrunn av dette har vi inkludert følgende forskningsspørsmål: (1) Hvilken rolle spiller entreprenøren for vekst i gassellebedrifter, (2) på hvilken måte er entreprenørens egenskaper, ressurser og motivasjon avgjørende for supervekst og (3) hvordan kan entreprenørens valg av strategi gi større muligheter for supervekst?

I den første delen av oppgaven presenteres relevant teori om fenomenet supervekst, samt litteratur som omhandler ressursbase, motivasjon, entreprenørens karakteristikk og egenskaper, innovasjon, markedsorientering og internasjonalisering. Denne grundige gjennomgangen av tidligere teori og empiri har gitt oss bred innsikt i emnet, og vi brukte denne kunnskapen til å utforme 12 antagelser som vi ønsket å abstrahere. Med utgangspunkt i litteraturen og våre 12 antagelser utformet vi en intervjuguide som vi brukte når skulle forske på om teorien stemte overens med virkeligheten. På forhånd hadde vi utformet noen kriterier

som casebedriftene måtte tilfredsstillte og brukte vårt nettverk aktivt for å velge ut aktuelle kandidater. Våre casebedrifter er M3 Anlegg, NorLense, DIPS og Friskhuset og disse tilfredsstiller alle våre kriterier som er følgende; (1) Bedriften må ha vært eller er en gasselbedrift i følge Dagens Næringsliv sine krav (Vedlegg 3), (2) entreprenøren eller entreprenørene må fortsatt være aktive og ha en sentral rolle i bedriften og (3) bedriften må være lokalisert i Nordland fylke. Resultatene fra intervjuene ble analysert, kodet inn i a-, b- og c-kategorier og koblet opp mot antagelsene for å se om ny kunnskap kunne bli dannet. Vår største metodiske utfordring har vært å plukke ut informantene i tillegg til at den informasjonen informantene gav til tider har vært mye å fordøye siden det har vært en voldsom mengde av informasjon og at informantene er svært endringsaktive.

Disse supervestbedriftene er den lille prosentandelen som syns i verden og som av gode grunner får mye oppmerksomhet. Det har derfor vært svært lærerikt, artig og interessant å få et bredere innblikk i hvem som står bak disse supervestbedriftene. Supervestentreprenørene våre er svært spesielle personer og allsidige ledere som nyutdannede entreprenørskap og innovasjonsstudenter som blant annet vi, kan lære mye av. Gjennom analysen av supervestentreprenørene har vi lært at noe av den antatte teorien ikke stemmer fullstendig overens med slik virkeligheten er. Det er tydelig at forskjellige teorier utviklet av blant annet Porter (1987) og Davidsson (1991) ikke nødvendigvis stemmer overens med dagens virkelighet og vi kan derfor stille oss spørsmålet om noen av disse teoretikerne er gått ut på dato?

De faktorene som har mest betydning for å bli en gassel er at entreprenøren har et bevisst ønske om supervest, at supervestentreprenøren besitter en høy grad av entreprenøriell motivasjon og at de menneskelige ressursene er bedriftens mest verdifulle ressurser. I analysen peker vi også på hvordan supervestentreprenørene i større grad, uavhengig av risiko, oppdager og tar tak i de mulighetene som byr seg. Dette kan være muligheter som supervestentreprenørene oppdager fordi de er markedsorientert, har fokus på innovasjoner og ser på utenlandske markeder som et spennende satsningsområde. Våre funn har vi valgt å illustrere i figur 12 som tar for seg viktigheten av de ulike komponentene i forskningsmodellen og eventuelle andre faktorer som vi underveis i oppgaven har avdekket. Allikevel er det behov for å poengtere at dette ikke er en selvfølgelighet for oppnåelse av supervest da disse resultatene kun er svar gitt av fire supervestentreprenører og danner derfor ikke et grunnlag for generalisering.

INNHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	II
FORORD.....	III
SAMMENDRAG	IV
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	VI
FIGUROVERSIKT	IX
TABELLOVERSIKT.....	X
1 INNLEDNING	1
1.1 AKTUALISERING	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 AVGRENSNING.....	4
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR OG VIDERE OPPBYGNING	6
2 ENTREPRENØREN SOM SKAPER AV SUPERVEKST	7
2.1 VEKST ELLER SUPERVEKST BEDRIFTER?	7
2.1.1 Vekstfaser	9
2.2 ENTREPRENØREN SOM EN FAKTOR FOR SUPERVEKST.....	11
2.2.1 Supervekstentreprenørens karakteristikk og personlige egenskaper	11
2.2.2 Teoretiske perspektiver på entreprenørens betydning for supervekst.....	14
2.2.3 Supervekstentreprenørens forhold til ressursbase	16
2.2.4 Supervekstentreprenørens motivasjon.....	18
2.3 INNOVASJON – EN STRATEGISK VALGMULIGHET FOR SUPERVEKST	22
2.3.1 Innovasjonsbegrepet.....	22
2.3.2 Innovasjonstyper	23
2.3.3 Innovasjonsprosessen.....	25
2.3.4 Strategier for å frembringe innovasjoner.....	28
2.3.5 Innovasjonskilder	29
2.3.6 Potensielle ulemper med innovasjonsprosessen	29
2.4 MARKEDSORIENTERING – ET ULTIMATUM FOR Å VÆRE KONKURRANSEDYKTIG	30
2.4.1 Markedsorienteringsbegrepet	30

2.4.2	<i>To ulike tilnæringer til markedsorientering</i>	31
2.4.3	<i>Lønnsomhet og interne forhold</i>	33
2.5	INTERNASJONALISERING – ET POTENSIELT SATSNINGSOMRÅDE.....	34
2.5.1	<i>Ulike teoretiske syn på internasjonalisering</i>	34
2.5.2	<i>Hvorfor velger entreprenører å satse utenlands?</i>	36
2.5.3	<i>Hva kjennetegner en vellykket internasjonalisering?</i>	38
2.6	OPPSUMMERING	39
3	METODE	42
3.1	VALG AV FORSKNINGSMETODE	42
3.2	VALG AV FORSKNINGSSTRATEGI	43
3.3	VALG AV FORSKNINGSDESIGN	44
3.4	DATAINNSAMLINGSMETODER.....	46
3.4.1	<i>Valg av datainnsamlingsmetode</i>	46
3.4.2	<i>Valg av casebedrifter</i>	49
3.4.3	<i>Presentasjon av våre supervekstentreprenører og casebedrifter</i>	51
M3	<i>Anlegg AS – Lasse Nilssen</i>	51
Nor	<i>Lense AS – Terje Olav Hansen</i>	51
Dips	<i>ASA – Tor Arne Viksjø</i>	52
Frisk	<i>huset AS – Hans Austad</i>	54
3.4.4	<i>Operasjonalisering av intervjuguiden</i>	54
3.4.5	<i>Beskrivelse av intervjuprosessen</i>	56
3.5	ANALYSE OG PRESENTASJON AV DATA	56
3.6	FORSKNINGSKVALITET	58
3.6.1	<i>Troverdighet</i>	59
3.6.2	<i>Overførbarhet</i>	60
3.6.3	<i>Pålitelighet</i>	60
3.6.4	<i>Bekreftbarhet</i>	61
3.7	KRITIKK AV METODE	61
5	ANALYSE OG DRØFTING	63
5.1	SUPERVEKST.....	63
5.2	ENTREPRENØRENS BETYDNING FOR SUPERVEKST	71
5.3	RESSURSBASE I SUPERVEKSTBEDRIFTER.....	80
5.4	HVOR VIKTIG ER MOTIVASJON FOR Å OPPNÅ SUPERVEKST?	85

5.5 HVA ER ENTREPRENØRENS VEKSTSTRATEGIER FOR SUPERVEKST?	91
5.6 INNOVASJON.....	94
5.7 MARKEDSORIENTERING.....	102
5.8 INTERNASJONALISERING.....	107
5.9 AVSLUTNING PÅ ANALYSEN OG DRØFTING	109
6 AVSLUTNING	111
6.1 KONKLUSJON.....	112
6.2 HYLLEST TIL VÅRE INFORMANTER.....	114
6.3 KRITIKK AV OPPGAVEN	115
6.4 REFLEKSJONER	116
6.5 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	116
REFERANSELISTE.....	XII
VEDLEGG 1: PRESENTASJON AV OPPGAVEN.....	XXVII
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDEN	XXVIII
VEDLEGG 3: DAGENS NÆRINGSLEVES KRITTERIER	XXX

FIGUROVERSIKT

FIGUR 1: THE TIMMONS MODEL OF THE ENTREPRENURIAL PROCESS	4
FIGUR 2: FIVE STAGES OF SMALL BUSINESS GROWTH	9
FIGUR 3: TEORETISKE PERSPEKTIVER FOR VEKST I SMÅBEDRIFTER	15
FIGUR 4: EN MODELL SOM BESTEMMER SMÅBEDRIFTSVEKST	20
FIGUR 5: TYPER INNOVASJONER	26
FIGUR 6: FAKTORER OG INNSATSOMRÅDER I INNOVASJONSPROSESSEN.....	27
FIGUR 7: FORSKNINGSMODELL.....	41
FIGUR 8: ULIKE FORSKNINGSDESIGN	45
FIGUR 10: VÅRE UTVALGTE ENTREPRENØRER OG CASEBEDRIFTER	50
FIGUR 11: ANALYSETEGNENES ULIKE ABSTRAKSJONSNIVÅER OG GRADEN AV TEORETISK INNFLYTELSE.....	57
FIGUR 12: KOMPONENTER SOM PÅVIRKER SUPERVEKST.....	114

TABELLOVERSIKT

TABELL 1: OVERSIKT OVER SENTRALE LITTERATURBIDRAG.....	48
TABELL 2: (B1) HVORDAN MÅLES VEKST I BEDRIFTEN?.....	64
TABELL 3: (B2) HVILKE VEKSTFASER HAR BEDRIFTEN GJENNOMGÅTT?.....	66
TABELL 4: (B3) ER DET ET BEVISST ØNSKE OM VEKST SOM LIGGER BAK BEDRIFTENS UTVIKLING ELLER HAR DET KOMMET NATURLIG SOM ET RESULTAT AV DENNE UTVIKLINGEN?	68
TABELL 5: (B4) HVILKE UTFORDRINGER HAR SUPERVEKSTEN FØRT MED SEG OG HVORDAN ER DISSE BLITT TAKLET?	70
TABELL 6: (B5) I HVILKEN GRAD MENER DU AT DU SOM ENTREPRENØR HAR HATT BETYDNING FOR DEN STERKE VEKSTEN I BEDRIFTEN OG VILLE BEDRIFTEN HA VÆRT DER DEN ER I DAG UTEN DEG?	72
TABELL 7: (B6) I HVILKEN GRAD FØLER DU AT DU HAR FÅTT BRUK FOR EGEN KUNNSKAP OG ERFARINGER I PROSESSEN VED Å SKAPE EN SUPERVEKST BEDRIFT?.....	73
TABELL 8: (B7) HVORDAN KARAKTERISERER DU DIN PERSONLIGHET OG EGENSKAPER SOM HAR BIDRATT TIL VEKST I BEDRIFTEN?	75
TABELL 9: (B8) HVORDAN UTØVER DU LEDERSKAP OG HVA ER DIN ROLLE I BEDRIFTEN I DAG?	77
TABELL 10: (B9) HVILKET FORHOLD HAR DU TIL RISIKO?	79
TABELL 11: (B10) HVILKEN TYPE RESSURSER MENER DU I STØRST GRAD HAR PÅVIRKET BEDRIFTENS MULIGHETER FOR Å BLI EN SUPERVEKSTBEDRIFT?.....	81
TABELL 12: (B11) HVOR BEVISST HAR DU VÆRT PÅ SAMMENSETTINGEN AV BEDRIFTENS RESSURSER?	82
TABELL 13: (B12) FIKK BEDRIFTEN TILFØRT NY FINANSIELL KAPITAL FØR VEKSTEN STARTET OG BLE DET TILFØRT NY KAPITAL FOR Å KUNNE OPPRETTHOLDE DEN STERKE VEKSTEN?..	84
TABELL 14: (B13) HVA ER DIN MOTIVASJON FOR Å STARTE OG DRIVE EGEN BEDRIFT?	86
TABELL 15: (B14) HVORDAN BLIR DU MOTIVERT TIL Å GJØRE EN GOD JOBB?	87
TABELL 16: (B15) PÅ HVILKEN MÅTE FØLER DU AT DU BIDRAR TIL Å MOTIVERE DE ANSATTE?	88
TABELL 17: (B16) HVORDAN BLIR DENNE MOTIVASJONEN TATT VARE PÅ OG VIDEREUTVIKLET?.....	90
TABELL 18: (B17-B19) ENTREPRENØRENS VEKSTSTRATEGIER	93

TABELL 19: (B20) HVA SLAGS TYPER INNOVASJONER UTVIKLES HOVEDSAKELIG I SUPERVEKSTBEDRIFTEN?.....	96
TABELL 20: (B21-B22) HVEM I SUPERVEKSTBEDRIFTEN KOMMER OPP MED INNOVASJONER OG HVEM BESTEMMER HVILKE INNOVASJONER SOM SKAL IVERKSETTES?.....	98
TABELL 21: (B23) HVORDAN ORGANISERER SUPERVEKSTBEDRIFTEN SEG I INNOVASJONSPROSESSER?	100
TABELL 22: (B24) HVORDAN ER SUPERVEKSTBEDRIFTEN ORGANISERT FOR Å MULIGGJØRE INNOVASJON?	102
TABELL 23: (B23) HVORDAN HENTER SUPERVEKSTBEDRIFTEN INN MARKEDSINFORMASJON FOR Å FÅ INN OPPDRAG OG HVEM GJØR DENNE JOBBEN?.....	103
TABELL 24: (B24) HVA KREVES AV VEKSTENTREPRENØREN FOR AT SUPERVEKSTBEDRIFTER SKAL VÆRE MARKEDSORIENTERTE?	106
TABELL 25: (B26-B27) HVA GÅR BEDRIFTENS UTENLANDSSATSNING UT PÅ OG HVA GRUNNER TIL DENNE SATSNINGEN?	108

1 INNLEDNING

1.1 Aktualisering

De siste årene har det vært en eksplosjon i antall gassellebedrifter i Norge. Hvorfor dette har skjedd og hva som ligger bak denne enorme økningen i antall gasseller er et mye omtalt tema. Hvem er entreprenørene bak disse høyvekstbedriftene og hva er det som gjør disse entreprenørene så unike, er spørsmål vi i denne oppgaven ønsker å undersøke nærmere. Supervekst bedrifter er framtidens vinner i norsk økonomi og det vil derfor være avgjørende å få et innblikk i disse entreprenørenes personlige tanker og egenskaper, for bedre å kunne forstå hvordan fenomenet supervekst oppstår.

Allerede sent på 70-tallet avkreftet økonomen Birch (1979) at trenden med at de store selskapene ikke lenger var de eneste som kunne skape supervekst. Dette fordi denne rollen var overtatt av en rekke mindre og raskt voksende nyetablerte selskaper. Skal verdiskapingen i et land øke, er det nødvendig å få en så høy implementerings- og overlevelseshastighet for nyetableringer som mulig. Flere undersøkelser utført i ulike land viser til at supervekst i småbedrifter i økende grad er svært viktig for utviklingen av verdensøkonomien (Wiklund, 1998). Bullvåg, Kolvereid og Åmo (2007) skriver i Global Entrepreneurship Monitor rapporten at et fåtall innovative vekstkraftige bedrifter, er viktigere enn å øke antall nyetableringer. Videre viser forskning på vekstbedrifter at en mindre gruppe av tidligfase entreprenørielle høypotensialbedrifter bidrar til en betydelig andel av den økonomiske aktiviteten innenfor sine respektive markeder (GEM, 2007).

Wiklund (1998) ser tendenser til at antall arbeidsplasser skapt av voksende småbedrifter er flere enn antall arbeidsplasser skapt av nyetablerte bedrifter det første året eller større bedrifter. Dette betyr allikevel ikke at vekst er utbredt blant småbedrifter. Wiklund (1998) viser at det er de færreste som vokser, men andelen av småbedrifter er så stor at den lille delen som vokser allikevel blir avgjørende. Davidsson (1991) kan gjennom sin forskning poengtere at majoriteten av små bedrifter ikke vokser og at mange av disse ikke en gang er interessert i vokse. Det er derfor essensielt å undersøke hvilken kunnskap og evner supervekst entreprenører besitter som er nødvendig for å skape høyvekstbedrifter slik at flere nyetablerte bedrifter kan lære av disse og i enda større grad bidra til å øke antall supervekst bedrifter i

Norge. En annen grunn til at voksende småbedrifter er et mye omtalt tema er at det ofte er disse bedriftene som skaper nye ideer og utvikler nye innovasjoner. Mange av disse småbedriftene er oppdaget og utviklet av individuelle prestasjoner, som for eksempel IKEA, WalMart og Microsoft for å nevne de ekstreme tilfellene. Felles for disse bedriftene er at også disse startet i liten skala og man kan spore suksessen tilbake til en unik entreprenør.

I 2008 var det totalt 4 810 gabellebedrifter på den prestisje tunge gabellelisten til Dagens Næringsliv, hvorav 194 av dem var lokalisert i Nordland. Antall gaseller har eksplodert de siste årene og den økende veksten i antall gaseller er en effekt av at Norge de siste fire årene har vært inne i en sterk vekstperiode. I følge sjefsredaktør Amund Djuve i Dagens Næringsliv er dette bedrifter som vokser kjapt og er ekstremt lønnsomme. Djuve mener gabellebedrifter har en stor fordel med hensyn til konjunkturedgangen vi nå befinner oss i på grunn av at disse bedriftene er solide, små og kjappe, og har ledige ressurser (Gabellekonferansen Nordland 2008). Grunnlegger av magasinet Dine Penger, Carsten O. Five sier at; *"I disse krisetider legges grunnlaget for ny vekst gjennom utforskning av nye muligheter, satsning på nye områder og tilegning av nye markedsandeler"* (Nettverksdagen, 2009). Dette poengteres også av forskere fra Handelshøgskolen i København som mener at de bedriftene som kommer styrket ut av dårlige tider er bedrifter med entreprenører som har evnen til å håndtere endringer og se nye muligheter og forretningsideer. Videre mener de at dette er bedrifter med gode ledere som tørr å satse nytt og friskt, istedenfor å gardere seg mot tap og risiko, som vil komme seirende ut av finanskrisen (Gründer, 2008).

Supervekstbedrifter er interessante fordi disse bedriftene genererer store verdier. Dette er bedrifter som oppnår ekstraordinær vekst i omsetning i et gitt tidsintervall. I 2008 var det bare omlag 3 % av alle norske aksjeselskaper som kunne karakteriseres som supervekstbedrifter. Dette beviser at supervekstbedrifter er et unikt fenomen som alltid har fasinert verden. Hvorfor er det slik at noen individer får det for seg at vekst er attraktivt? Gjennom å studere hvilke entreprenører som faktisk klarer å skape supervekst kan nyttig kunnskap frembringes og disse entreprenørene kan dermed være en inspirasjonskilde. Forskning som kan bidra til å forutsi hvilke entreprenører som kan skape supervekst vil utvilsomt være til stor nytte for blant annet offentlige myndigheter og private investorer.

1.2 Problemstilling

Det blir ofte stilt spørsmål om hvorfor noen bedrifter opplever kraftig vekst og hvordan de oppnår denne veksten. Entreprenøren som individ er en avgjørende faktor for hvordan en forretningsidé blir implementert og hvorvidt bedriften oppnår vekst. Ut i fra dette har det gjennom forskning vært fokusert på å identifisere entreprenørens karakteristikker og personlighet (Gartner, 1990).

Formålet med oppgaven er å identifisere hvilken betydning entreprenøren har for supervekst i en bedrift og hvordan entreprenørens valg med hensyn på innovasjon, internasjonalisering og marked bidrar til supervekst og gasselstatus. Mange forskere deriblant Wiklund, Davidsson, Harrison og Kolvereid har vist stor interesse rundt fenomenet vekstentreprenører og har i stor grad bidratt til at det i dag eksisterer mye forskning på dette området. På bakgrunn av dette eksisterer det ikke entydige forklaringer på supervekst og hvorfor dette fenomenet oppstår, men en rekke faktorer står sentralt. En fruktbar vei til å skape en klarere forståelse av hvorfor noen bedrifter blir gaseller kan blant annet utvikles ved å se nærmere på entreprenørens rolle. Oppgaven tar for seg hvilke faktorer som bidrar til at noen entreprenører realiserer forretningsmuligheter til de grader mer effektivt enn andre. Problemstillingen defineres derfor som følgende;

”Hva er det som gjør at *kun* noen entreprenører skaper supervekst?”

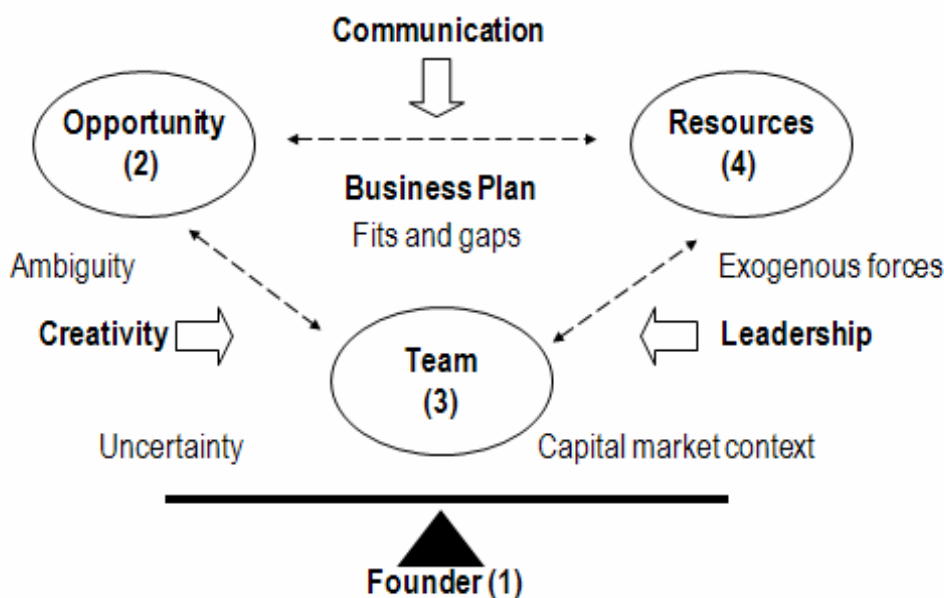
Oppgaven vil gå nærmere inn på hvilken rolle entreprenøren spiller for vekst i gasselbedrifter og tar utgangspunkt i antakelsen om at entreprenørens egenskaper, ressurser, motivasjon og strategiske valg er direkte relatert til at det oppnås supervekst. Videre stilles tre forskningsspørsmål;

1. Hvilken rolle spiller entreprenøren for vekst i gasselbedrifter?
2. På hvilken måte er entreprenørens egenskaper, ressurser og motivasjon avgjørende for supervekst?
3. Hvordan kan entreprenørens valg av strategi gi større muligheter for supervekst?

Det er flere ulike perspektiver og innfallsvinkler som kan belyse disse forskningsspørsmålene for å gi svar på hvorfor kun noen entreprenører klarer å skape supervekst. I avgrensningen redegjøres det for hva denne oppgaven velger å utelate og vil ha fokus på.

1.3 Avgrensning

Fenomenet supervekst er bare en ubetydelig del av begrepet vekst og vi har derfor allerede her avgrenset oppgaven vår til i hovedsak å handle om dette fenomenet. Det vi finner interessant er hvilke entreprenører som besitter de kritiske suksessfaktorene som er avgjørende for å oppnå supervekst. Vi vil derfor avgrense oppgaven til å ha fokus på høyvekstentreprenører og de strategiske valgene disse tar med tanke på å skape varig konkurransekraft. Dette har vi prøvd å illustrere i figur 1: The Timmons Model of the Entrepreneurial Process (Timmons, 2004). Modellen viser tydelig at det er entreprenøren som er grunnleggeren for en bedriftsetablering og en vellykket sammensetting av et team. Videre er det entreprenøren som spiller en viktig rolle for å opprettholde balanse mellom muligheter og ressurser. Her ser vi at lederskap, kommunikasjon og kreativitet står sentralt når supervekst entreprenører skal utøve den entreprenørielle prosessen. Dette er derfor med på å styrke entreprenørens avgjørende posisjon for å skape vekstbedrifter og vår avgrensning av oppgaven.



FIGUR 1: THE TIMMONS MODEL OF THE ENTREPRENURIAL PROCESS (Timmons, 2004).

De viktigste litteraturbidragene kommer fra forfattere som Wicklund, Penrose, Harrison, Barney og Davidsson. Ressursbaseteori er en sentral del i vekstlitteraturen og vi vil derfor vie noe oppmerksomhet mot dette temaet. Andre faktorer som vi har vurdert, men valgt å ikke vektlegge i stor grad i denne oppgaven er kjønn, finansiering, organisering og strategisk implementering av entreprenørielle aktiviteter. Ut i fra oppgavens omfang har vi derfor ikke valgt å konsentrere oss om andre faktorer som kan ha en innvirkning på supervekst, men kun

entreprenøren som en menneskelig ressurs og de valg entreprenøren tar med hensyn til konkurransestrategi.

Videre har vi spesielt fokusert på psykologiske faktorer som kan bidra til å forklare og influere beslutningen om vekst i en bedrift. ”*Entreprenører starter bedrifter for å forfølge muligheter, ikke fordi de må i Norge*” (GEM 2007). Entreprenører i Norge starter bedrifter ut i fra et ønske om å forfølge og utvikle muligheter og vi har derfor valgt å skille entreprenører fra bedriftsledere som kun er en ansatt daglig leder. I vårt utvalg av bedrifter er vi derfor avhengig av at entreprenøren fremdeles er en aktiv ressurs i bedriften og har en avgjørende rolle vedgjørende beslutninger om bedriftens konkurransestrategi og da først og fremst med tanke på innovasjon, markedsorientering og internasjonalisering.

Norge har en høy produksjon av råvarer som produksjon av fisk og olje, men på tross av dette kjennetegnes økonomien ved at den er innovasjonsdrevet. I innovasjonsdrevne økonomier er landets utvikling i stor grad bestemt av innovasjon og nyskapning i næringslivet. I slike økonomier er det viktig at entreprenører skaper høy dynamikk i næringslivet for å opprettholde økonomisk effektivitet og supervekst. I GEM (2008) refererer til Schumpeter som omtalte dette fenomenet der nye bedrifter forsøker å trengte inn i økonomien for kreativ destruksjon. Han snakket i sin tid om kreativ destruksjon og om hvordan man i nedgangstider blir mer kreative og prøver å skape noe bedre enn det som var før. Nivået av kreativ destruksjon kan måles i forhold til hvor mange nye bedrifter som forsøkes etablert, sammenlignet med eksisterende bedrifter i landet. For høy dynamikk i næringslivet kan bety at det er svært mange som vil inn i økonomien, men det er få som oppnår dette. Det er disse supervekstentreprenørene som faktisk oppnår kreativ destruksjon denne oppgaven skal omhandle. På den andre siden kan lav dynamikk i næringslivet indikere lav nyskapningsevne og en stor avhengighet knyttet til eksisterende bedrifters nyskapning. Dette avhenger av hvor mange ressurser som settes inn i oppnåelsen av kreativ destruksjon. I dag ligger Norges dynamikknivå over gjennomsnittet av landene som har innovasjonsdrevne økonomi. Dette vises gjennom landets høye grad av nyetableringer hvert år. I 2008 var 256 000 nordmenn engasjert i tidligfase entreprenørskap (GEM, 2008), noe som er en enorm andel i forhold til det fåtall som klarer å skape supervekst. Vi kan derfor si at innovasjonsdrevne økonomier har små faktorfordeler og preges av kreativ destruksjon, noe som gjør at de utfordrer de eksisterende bedriftene.

Vi har valgt å se på bedrifter som oppnår supervekst og da har vi avgrenset oss til å se på bedrifter som i løpet av de siste årene har vært på Dagens Næringslivs liste over gassellebedrifter i Nordland. Grunnen til at vi har valgt å forholde oss til Nordland fylke er at dette er en oppgave av en begrenset størrelse og at vi ikke har økonomiske ressurser til å operere med store avstander for å nå våre informanter.

1.4 Oppgavens struktur og videre oppbygning

Denne oppgaven har vi valgt å dele inn i seks kapitler, hvor det første kapitlet har som formål å aktualisere vårt forskningsområde, samt gi en presentasjon av vår problemstilling og begrensninger. Videre i kapittel to ønsker vi å belyse og diskutere relevante teorier som vi finner nødvendig for å gi leserne et innblikk i litteraturen som omhandler vårt forskningsområde og vil avslutningsvis oppsummere dette kapitlet med å trekke ut ulike antagelser. Kapittel tre vil omhandle metoden og fremgangsmåten vi har valgt å benytte oss av for å identifisere og kartlegge entreprenørens innvirkning på supervekst. Her vil vi beskrive hvordan vi har innhentet og behandlet datamaterialet, presentasjon av våre casebedrifter, samt hvilke analyseverktøy som er blitt brukt. Våre metodiske utfordringer og løsninger til disse vil bli presentert underveis i dette kapitlet. Kapittel fire er viet til oppgavens analyse og drøfting. I dette kapitlet vil datamaterialet bli lagt frem og evaluert, hvor alle funnene vil bli presentert i tabeller. Videre vil vi prøve å besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål ved at funnene våre blir satt opp mot aktuell litteratur fra kapittel to. I oppbygningen av analysekapitlet vil vi legge våre antakelser til grunn. Tilslutt tar vi for seg oppgavens avslutning med konklusjoner, hyllest til våre informanter, kritikk av vårt arbeid, refleksjon og videre forskning.

2 ENTREPRENØREN SOM SKAPER AV SUPERVEKST

Dette kapitlet tar utgangspunkt i sentrale teorier fra velrenommerte forskere som belyser oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Formålet er å danne et teoretisk grunnlag for den empiriske analysen i oppgaven, samt skape en forståelse for hvilke faktorer som påvirker vekst og supervekst. Litteraturgjennomgangen er delt inn i fem hovedkapitler. Først avklarer vi forskjellen mellom vekst og supervekst og supervekstbedrifters forhold til vekstfasemodeller. Før vi diskuterer hvilke aspekter ved entreprenøren og bedriften som er avgjørende for supervekst. Deretter vil vi se nærmere på tre forskjellige strategiske valg; Innovasjon, markedsorientering og internasjonalisering som er muligheter vekstentreprenøren står ovenfor i kampen om å posisjonere seg på markedet og for å skape et varig konkurransefortrinn.

2.1 Vekst eller supervekst bedrifter?

Gasellebedrift er et begrep som brukes for å beskrive raskt voksende bedrifter og er et resultat av hva kun enkelte entreprenører evner å skape. Tidligere ble disse bedriftene tradisjonelt kalt supervekstbedrifter. Felles for disse bedriftene er at de opplever supervekst, som er en ekstrem form for vekst som kun en liten prosentandel av bedrifter opplever. Generelt kan man si at supervekst er et resultat av entreprenørens handlinger og en dynamisk prosess som fører til endring i bedriftens størrelse. For å måle supervekst kan man benytte ulike vekstmål som blant annet omsetning, antall ansatte, entreprenørens motivasjon, sosialt entreprenørskap osv.

Forskjellen på supervekstbedrifter og de øvrige vekstbedriftene er at supervekstbedrifter opplever en mye større vekst. Det er svært uvanlig at noen bedrifter avviker fra stammen så sterkt som supervekstbedrifter og det er derfor spesielt viktig å se på hvorfor dette fenomenet forekommer og måles. Penrose (1959) var en tidlig bidragsyter til forståelsen av vekstprosessen og hun skiller mellom to ulike tilnærminger til begrepet vekst, som også kan benyttes i forståelsen av supervekst. En mulighet er å se på vekst som en ren økning i output, eksport og salg. En annen mulighet innebærer å betrakte vekst som en økning i størrelse eller en forbedring i kvalitet som et resultat av en utviklingsprosess. Dersom dette skal inntre må det ha avstedkommet konkrete handlinger og beslutninger forankret hos vekstentreprenøren. Dette kan derfor bekrefte entreprenørens viktige rolle i en gasellebedrift.

Storey (1994) på sin side måler vekst i antall sysselsatte og kategoriserer bedrifter inn i tre grupper avhengig av entreprenørens evne til og ønske om vekst. Disse er "failures, trundlers og flyers." Storey karakteriserer "failures" som bedrifter som mislykkes eller som selv gir opp etter kort tid i en tidlig fase i bedriftens livssyklus. "Trundlers" er bedrifter som kjennetegnes ved at de ikke bidrar noe betydelig til å øke sysselsettingen. Dette er bedrifter som har som mål å overleve og ser seg fornøyd med det nivået de befinner seg på. I undersøkelsen gjennomført av Storey (1994) er det et fåtall bedrifter som karakteriseres som "flyers" i forhold til de to foregående gruppene. Dette er superbedrifter som både evner og har viljen til å vokse. Storey (1994) fant også ut at antallet som søker vekst er betydelig høyere enn de som faktisk oppnår vekst og en årsak til dette kan være de mange vekstbarrierer som små virksomheter møter. Dette bekrefter at egenskaper som ikke er direkte knyttet til markedet som for eksempel evne og ønske er sentrale mekanismer hos entreprenørens forhold til supervekst.

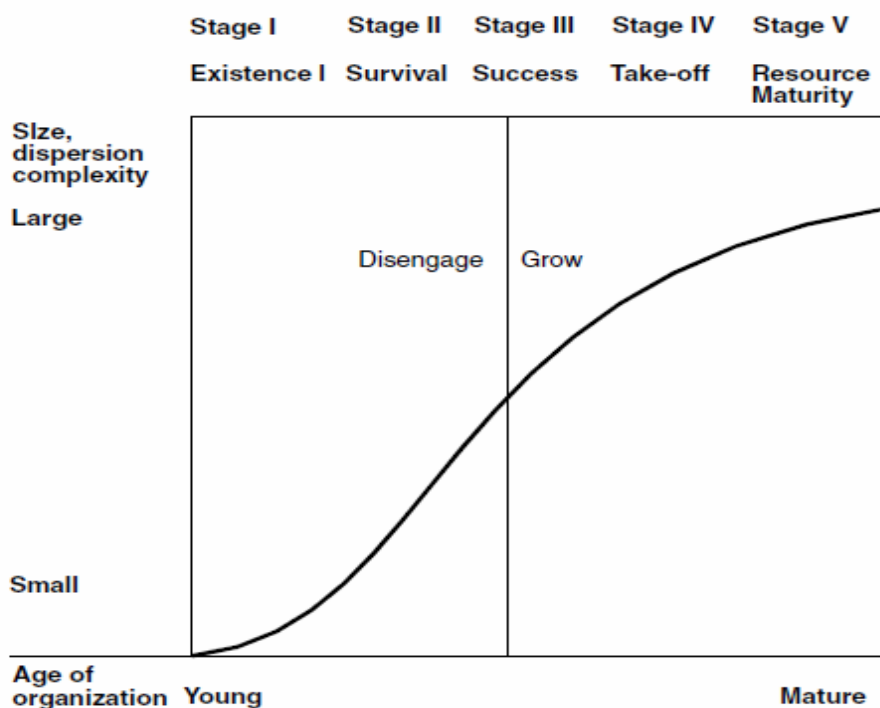
Det er imidlertid uenighet om hvilke kriterier som må være oppfylt, for å kunne karakteriseres som en supervekstbedrift. Cooper (1995) måler vekst i antall ansatte, mens Chandler og Hanks (1994) bruker markedsandeler og omsetning som vekstmål. Andre forskere har valgt å benytte seg av forskjellige måltall for lettere å kunne avgjøre om en bedrift havner i kategorien supervekstbedrift. Harrison og Taylor (1996) mener at supervekstbedrifter må ha en årlig omsetningsvekst høyere enn 20 %, mens Langgård og Bullvåg (1997) definerer supervekst som årlig vekst i omsetningen på 25 % eller mer i en periode på tre år. Dette viser at begrepet supervekstbedrift kan defineres på mange ulike måter, men det overordnede målet er uansett å identifisere og muliggjøre et godt eksempel.

I følge en undersøkelse gjort av Langgård og Bullvåg (1997) konkluderer de med at, supervekst er et fenomen som oppstår med større sannsynlighet når bedriftene er unge. Altså i løpet av bedriftenes 3-5 første leveår. Fenomenet supervekst betegner i stor grad små og mellomstore bedrifter. Det viser seg at supervekst inntreffer før bedriften oppnår en viss størrelse, fordi reaksjonstiden ofte blir lengre når bedriftens størrelse øker. Harrison og Taylor (1996) mener mellomstore bedrifter har en interessant posisjon, fordi de både har fordeler og ulemper innenfor forretningsverdenen. De har gått vekk fra å være en nyetablert liten bedrift, og har nå muligheten til å kunne skaffe seg en plass blant de store nasjonale og internasjonale

bedriftene. I følge Storey (1994) vil det i et utvalg på 100 bedrifter være de fire raskest voksende bedriftene som vil skape over 50 % av utvalgets arbeidsplasser i løpet av et tiår. Det er derfor behov for å forstå hvordan noen entreprenører som skaper gasseller er bedre til å reflektere over verden og utnytte muligheter enn andre. Dagens gassellebedrifter kan derfor fungere som rollemodeller for andre bedrifter både med tanke på læring og motivasjon.

2.1.1 Vekstfaser

Det finnes en rekke modeller og teorier som har til formål å beskrive hvordan bedriften utvikler seg i ulike vekstfaser. Dersom ledelsen klarer å kartlegge hvilken fase bedriften befinner seg i kan dette bidra til å skape en bredere forståelse for eksisterende problemer og muligheten til å kunne forutse fremtidige utfordringer. Vekstfasemodellen til Churchill og Lewis (1983) som vi har illustrert i figur 2, også kalt ”Five stages of small business growth” beskriver vekstmønsteret til alminnelige bedrifter. Derimot er det tydelig at entreprenører i supervekstbedrifter har et annet forhold til vekstfasemodeller ved at de ikke systematisk på forhånd planlegger et bestemt vekstmønster, men heller kontinuerlig setter seg mål som utvikler seg over tid og resulterer til supervekst i bedriften.



FIGUR 2: FIVE STAGES OF SMALL BUSINESS GROWTH (Churchill og Lewis, 1983).

Bedrifter som opplever vekst erfarer at både entreprenørens rolle, ledelsens rolle, lederstilen og organisasjonsstrukturen forandrer seg og utvikles i samsvar med overgangen til nye faser. I oppstartsfasen har entreprenøren direkte styring og kontroll fordi organisasjonsstrukturen er ustrukturert og bedriftens overordnede strategi er å overleve. I overlevelsesfasen er hovedstrategien til bedriften fortsatt overlevelse og entreprenørens ledelsesstil kjennetegnes ved at den er entreprenøriell og administrativ. Når bedriften opplever rask vekst befinner den seg relativt kort tid i fase to og beveger seg raskt over til fase tre hvor bedriften opplever suksess, mens andre bedrifter aldri når fase tre fordi de selges eller går konkurs. Når supervekst skjer i en slik fase kan det ha sammenheng med entreprenørens evne til å lokalisere og utnytte ressurser. I den tredje fasen opplever bedriften suksess og entreprenøren må ta et avgjørende valg med tanke på ytterligere vekstmuligheter. Entreprenørens lederstil kan kjennetegnes ved at den er entreprenøriell og koordinerende. Bedriften kan sikre vedvarende stabil økonomisk suksess gjennom å opprettholde en tilstrekkelig størrelse og markedsandeler. På den måten kan bedriften overleve i denne suksessfasen i en uendelig tidsperiode så fremt ikke endringer i omgivelsene ødelegger markedsnisjer eller at en ineffektiv ledelse reduserer bedriftens konkurransemuligheter. Supervekstbedrifter beveger seg raskt gjennom de tre første fasene i modellen og befinner seg ofte etter bare kort tid i "take-off" fasen. I mange tilfeller er entreprenørens rolle i denne fasen desentralisert og ledelsesstilen kjennetegnes ved at den er profesjonell og administrativ. Dersom entreprenøren evner å bevare den entreprenørielle ånden kan dette gi bedriften langvarige konkurransefortrinn og muligheter for å oppnå supervekst gjennom å sprengre grensene for "take-off" fasen. Entreprenører som ikke har et ønske om supervekst går videre til den femte fasen, ressursmodenhet hvor veksten flater ut. Mens de entreprenørene som prøver å vokse for raskt, mangler evnen til å skape innovasjoner, utnytte bedriftens ressurser og viljen til å ta risiko eller går tom for kapital faller tilbake til fase tre eller i verste fall mislykkes totalt.

Vekstfasemodeller er uegnet for å forstå fenomenet supervekst. Dette fordi entreprenører som opplever supervekst sprenger grensene i "take-off" fasen og skaper en voldsom vekst som ikke kan forklares ut i fra disse modellene. Vekstentreprenører har en egen evne til å videreutvikle og utnytte bedriftens konkurransekraft, noe som fører til en enorm økonomisk profitt. Disse entreprenører benytter ofte både kannibalisme og organisk vekst for å oppnå supervekst og er derfor ikke avhengig av å gå gjennom alle vekstfasene for å vokse. For å forklare hvorfor kun noen entreprenører klarer å skape supervekst vil neste delkapittel se

nærmere på forskjellige sentrale og betydningsfulle faktorer for vekst som gjør seg gjeldende hos supervekstentreprenørene.

2.2 Entreprenøren som en faktor for supervekst

Bedrifter som opplever supervekst har som oftest en synlig og sterk entreprenør som pådriver. Her finnes det mange eksempler som en kan trekke fram som blant annet Eric Sandtrø i Komplett, Atle Kittelsen i Movilisto og Trond Larsen i Catch. Dette er alle entreprenører som gjennom hardt arbeid har klart å bygge opp en solid vekstbedrift og som har hatt en formidabel inntjening. Vekstentreprenører er et tema det har vært forsket mye på, men det finnes ingen allmenngyldig eller universell definisjon av supervekstentreprenører i litteraturen. Når denne typen entreprenører beskrives foregår det en diskusjon blant forskere om hva som skal vektlegges. Kirby (2003) mener entreprenøren kan deles inn etter ulike karakteristikk som alder, kjønn, utdanning osv. Penrose (1959) mener derimot at entreprenørens motivasjon og ønske om å lykkes skaper supervekst i en bedrift. Dette er noe av det samme Doorley og Donovan (1999) vil få fram ved at det er entreprenørens ansvar å motivere de ansatte til å jobbe i team slik at bedriften skal ha muligheter for supervekst. Bygrave og Hofer (1991) definerer entreprenøren som; *"An entrepreneur is someone who perceive an opportunity and creates an organization to perceive it"*. Dette kapittelet vil derfor omhandle entreprenøren og hvordan entreprenøren som person besitter unike kvaliteter som kan være avgjørende for supervekst.

2.2.1 Supervekstentreprenørens karakteristikk og personlige egenskaper

For å danne oss et mer helhetlig bilde av suksessfull vekstentreprenører er det hensiktsmessig å se nærmere på supervekstentreprenørens karakteristikk og personlige egenskaper. Dette fordi vi tror at slike faktorer også kan ha en innvirkning på hvilke entreprenører som klarer å skape supervekst. I likevektsmodellen forutsettes det at alle aktørene i markedet har perfekt informasjon og kan treffe rasjonelle valg, samt at teknologi er eksternt gitt. I en slik deterministisk modell er det lite rom for en entreprenør med personlighet, karisma, stahet og som kjemper med usikkerhet og nye ideer (Wennekers og Thurik, 1998). Schumpeter var den første økonomen til å rette oppmerksomheten mot den "innovative entreprenøren" (Wennekers og Thurik, 1998). Han understreker forskjellen mellom en oppfinner og en entreprenør. Mens en oppfinner utvikler nye ideer og oppfinnelser, utvikler entreprenøren ny

økonomisk virksomhet som kan være basert på en idé eller oppfinnelse (Spilling, 1998). Penrose (1959) vektla innovasjon, kombinasjon av ressurser på nye måter, som helt sentralt i sin vekstteori. Ergo skal en kunne se innovativitet hos entreprenører og i organiseringen av gaseller.

Schumpeter regnes som den mest innflytelsesrike teoretikeren når det gjelder forståelsen av entreprenørskap (Livesay, 1995). Schumpeter forklarer økonomisk utvikling som noe som bryter med likevekten i økonomien. Her får entreprenøren en aktiv og kreativ rolle som skapes av ustabilitet og kreativ destruksjon (Ettlie, 2006). Begrepet utvikling kobles til produksjonsprosessen, som kan sees som et knippe ressurser, og evnen til å kombinere disse ressursene på nye måter. Slike nye kombinasjoner kan skje på fem forskjellige måter: (a) ved introduksjon av nye produkter eller (b) produksjonsprosesser, (c) introduksjon av gamle produkt på nye markeder, (d) utnytting av nye råvarer og halvfabrikata i produksjonen og til slutt (e) ny organisering innenfor en næring (Spilling 1998). De personene som iverksetter slike nye kombinasjoner karakteriserer Schumpeter som entreprenører. Kirzner (1982) ser entreprenøren som en som skaper og oppdager rom for nye muligheter. Han er opptatt av entreprenøren som en person som er spesielt oppmerksom på å utnytte de mulighetene i markedet som andre ikke ser. I likhet til Schumpeter kritiserer Kirzner forutsetningene som ligger til grunn for likevektsmodellen.

Karakteristikkene som gjennom forskning kan kobles til den suksessfulle entreprenøren er hardt arbeid, personlige mål, fleksibel, selvsikkerhet, åpen for nye ideer, informasjonssøkende, mottakelig for forandring, trives som maktdominerende og ivrig etter å lære (Wickham, 2004). Timmons et al. (1985) identifiserer 19 personlighetsfaktorer til den suksessfulle entreprenøren som er kilden til at bedrifter har supervekst; Total forpliktelse, pågangsmot, målorientert, initiativstakende, løsningsorientert, sans for humor, søke etter tilbakemelding, egenkontroll, avslappet forhold til stress, risikoorientert, behov for status og makt, integritet, tålmodig, håndtering av nederlag, teamorientert, høy energi, kreativ, høy intelligens og ønske om å inspirere andre. I følge Timmons (1985) er disse karakteristikkene på entreprenørens oppførsel noe som kan være medfødt eller som kan læres. I likhet med ressursbaseteori gir praktisering økt sjans for suksess. På sin side mener derimot Wickham (2004) at entreprenøren som "the great person" bygger på antagelser om at disse egenskapene kun er medfødt og ikke kan tilegnes gjennom økt praktisering.

Sett i sammenheng med Penrose (1959) sin teori hvor diversifisering fremheves som en sentral kilde til vekst i tillegg til innovasjon vil Kirzners (1982) fokus på entreprenørielle egenskaper som det å se og utnytte muligheter i markedet være interessant for å forstå vekst. Entreprenører blir oppfattet som selvstendige mennesker med stor selvtillit, et sterkt prestasjonsbehov og konkurranseinstinkt. McClelland (1961) argumenterer for at prestasjonsbehovet hos entreprenører er sterkere enn hos andre grupper i samfunnet. Videre hevdet han at høy risikotilbøyelighet er karakteristisk for entreprenøren. Teorien om egenkontroll introdusert av Rotter (1966) fokuserer på hvordan individet selv oppfatter sine muligheter til å påvirke omgivelsene. Stor tro på egne ferdigheter og muligheter stemmer overens med Penroses syn på omgivelsene til den karakteristiske entreprenøren. Smith (1967) mener at et behov for frihet betyr mer for entreprenøren enn andre grupper i samfunnet som en årsak av at entreprenører frykter ekstern kontroll.

Story (1994) har samlet de viktigste faktorene for vekst i små bedrifter i en tabell. Han deler tabellen inn i tre kategorier; Entreprenøren, bedriften og strategi. Den første kategorien refererer til karakteristikk til entreprenøren som tilfører ressurser til bedriften. Den andre kategorien reflekterer over beslutninger entreprenøren har gjort i forkant av etableringen av bedriften, mens den siste forklarer dimensjoner av strategier som kan bidra til vekst i små bedrifter. Alle disse faktorene anser vi som viktige i beskrivelsen av vekstbedrifter, men som tidligere nevnt har vi hovedfokus på entreprenørens betydning og påvirkning på veksten, og har derfor valgt og ikke å vie plass til Storys (1994) her i denne oppgaven.

GEM (2007) har gjennom forskning på høyvekstbedrifter i Norge prøvd å fastslå hva som påvirker tilgangen på dem og vise hva som er sammenhengen mellom forekomsten av høypotensial entreprenørskap og forholdene i entreprenørens kontekst. Undersøkelsen viser at størrelsen på entreprenørteamet er den faktoren som har mest å si for bedriftens vekstambisjoner. Dess større entreprenørteam, dess sterkere er ønske om vekst. Videre kan en se at bedrifter etablert av mannlige entreprenører har større vekstpotensial enn bedrifter etablert av kvinnelige entreprenører. Bedriftens vekstambisjoner er lavere jo eldre entreprenøren er og entreprenørens utdanning viser å være irrelevant for bedriftens ønske om vekst. Entreprenører med vekstpotensial ser i alt ut til å ha et større og mer betydningsfullt nettverk, innsikt gjennom uformelle investeringer og at flere har erfaring fra tidligere

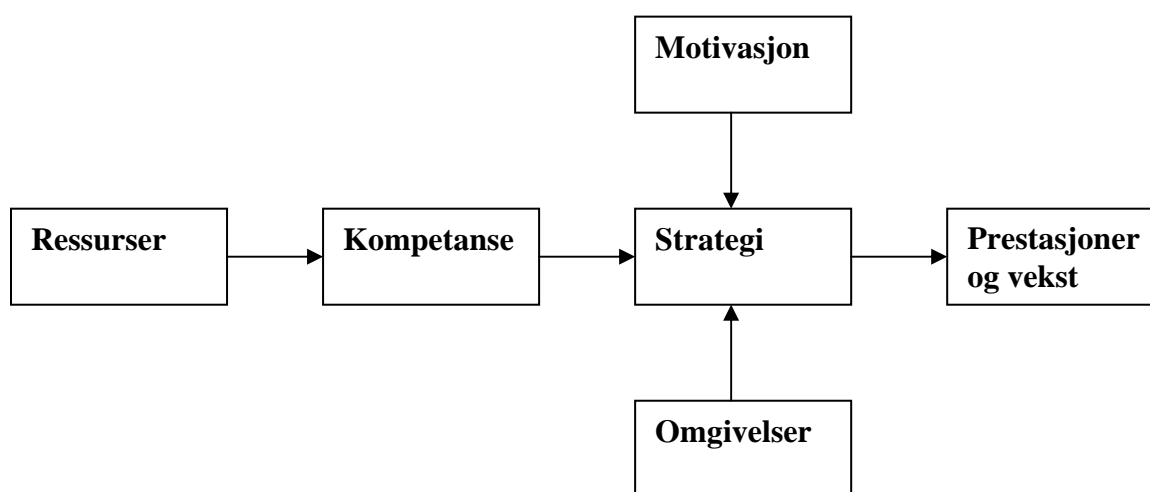
bedriftsetableringer. Tilslutt viser undersøkelsen at det også finnes bransjemessige forskjeller i vekstambisjonene. De fleste teoriene om vekst i nyetablerte bedrifter tar for gitt at entreprenøren har et begjær om å vokse (Bird, 1989 og Snuif og Zwart, 1994). Likevel viser forskning at kun en brøkdel av småbedriftene er vekstorienterte (Bevan et al., 1989), og at ufrivillig vekst er et utbredt fenomen blant småbedrifts eiere (Davidsson, 1991 og Kolvereid, 1992). Det er slik at vekst og overlevelse har forskjellige utfall fordi overlevelse ikke garanterer vekst og ikke all vekst er lønnsomt (Sapienza et al., 2006). Flere teoretikere har argumentert for at vekst er et bestemt valg entreprenøren gjør (Davidsson, 1991, Churchill og Lewis, 1983 og Kolvereid, 1992). Siden mennesker er forskjellig, vil de betrakte alle konsekvensene av de ulike handlingsalternativene ulikt, ut i fra samme situasjon (Fishbein og Ajzen, 1975).

Vekst kan som tidligere nevnt måles på flere ulike måter, men for at supervekst skal være mulig må hele bedriften med entreprenøren i spissen ha et ønske om og være forpliktet til å foreta de endringer som er nødvendig for å vokse. Vi kan derfor anta at supervekstbedrifter har en entreprenør som er en unik ressurs, som ikke er lett imiterbar og som kan bidra til å gi varige fordeler for bedriften. Videre kan vi si at entreprenøren er supervekstbedriftens viktigste menneskelige ressurs og det avgjørende vil være i hvilken grad bedriften velger å utnytte denne ressursen. Entreprenører kan besitte samme type informasjon, kunnskap og evner, men suksessfulle entreprenører skiller seg ofte ut ved at de innehar psykologiske faktorer som for eksempel ekstrem motivasjon og over gjennomsnittlig risikoevne.

2.2.2 Teoretiske perspektiver på entreprenørens betydning for supervekst

Tidligere studier viser til mange ulike tilnærminger på vekst. Wickham (2004) refererer til fire perspektiver på vekst i bedrifter; Finansiell-, strategisk-, strukturell- og organisasjonsmessig vekst. Disse perspektivene kan også sees i sammenheng med supervekst, da supervekst kan karakteriseres som en ekstrem form for vekst i en bedrift. Finansiell vekst kan defineres som utvikling av bedriften som en kommersiell enhet, mens strategisk vekst er utvikling av bedriftens kapabilitet til å utnytte tilstedeværelse i markedet, altså utvikling av konkurransemessig fordel. Strukturell vekst omhandler ansvarsdeling, roller, kommunikasjon og maktstrukturer, mens entreprenørens lederskapsstil og strategi går innenfor den organisasjonsmessige veksten og er viktige faktorer som former dynamikken for supervekst.

Wiklund (1998) grupperer de teoretiske tilnærmingene til vekst i fire perspektiver; det ressursbaserte perspektivet, livssyklusperspektivet, motivasjonsperspektivet og strategisk tilpasningsperspektiv. I modellen nedenfor har Wiklund (1998) valgt å holde livssyklusperspektivet utenfor fordi det fokuserer på hva vekst bringer med seg til organisasjoner, mens de tre andre forklarer hvorfor bedrifter vokser og hva som bidrar til eventuell supervekst. Modellen til Wiklund (1998) illustrert i figur 3 tar for seg de ulike interne og eksterne utfordringene vekstentreprenøren står ovenfor når bedriftens prestasjoner og vekst skal måles, i motsetning til vekstfasemodellen (Churchill og Lewis, 1983) som ser på bedriftens utvikling i et helhetsperspektiv. Entreprenører kan besitte samme informasjon, kunnskap og evner, men suksessfulle supervekstentreprenører skiller seg ofte ut ved at de besitter psykologiske faktorer som for eksempel ekstrem motivasjon og over gjennomsnittlig risikoevne. Grunnen til at kun noen entreprenører klarer å skape supervekst ligger ikke i om at bedriften har flest ressurser, høyest kompetanse eller bredest nettverk, men i entreprenørens evne til å tilegne og utnytte seg de kritiske suksessfaktorene på en best mulig måte. Modellen til Wiklund (1998) vil bli lagt til grunn for hva vi i utgangspunktet har valgt å belyse videre i denne litteraturgjennomgangen. Vi vil videre i stor grad se på interne faktorer som ressurser og motivasjon, samt supervekstentreprenørers strategiske valg, men da i hovedsak i forhold til innovasjon, markedsorientering og internasjonalisering. Kompetanse har vi valgt i trekke inn under entreprenørens karakteristikk og personlige egenskaper, som vi i foregående delkapittel har presentert. Omgivelser vil vi i denne oppgaven i liten grad gå nærmere inn på og har derfor valgt å bytte den ut med entreprenørens karakteristikk og personlige egenskaper i modellen til Wiklund (1998).



FIGUR 3: TEORETISKE PERSPEKTIVER FOR VEKST I SMÅBEDRIFTER (Wiklund, 1998).

Motivasjonsperspektivet omfatter enkeltindividet, mens det ressursbaserte perspektivet og det strategiske tilpasningsperspektivet omfatter organisasjonen. Entreprenørens strategi er bindeleddet mellom kompetanse og prestasjoner hos de ansatte i det ressursbaserte perspektivet og mellom omgivelsene og prestasjoner i det strategiske tilpasningsperspektivet. I følge disse to perspektivene er vekst og prestasjoner knyttet sammen med organisasjonens handling via dens strategi, framfor handling tatt av enkeltindividet. Motivasjon har derimot å gjøre med hvorfor entreprenører handler som de gjør. Senere forskning har pekt på sammenhengen mellom entreprenørens motivasjon og bedriftens strategier. Boone et al. (1996) hevder at det viktigste bindeleddet mellom psykologiske egenskaper og prestasjoner er strategiske valg. Wiklund (1998) kan dermed koble motivasjonsperspektivet til de to andre tilnærmingene via strategi. Litteratur og forskning viser at de entreprenørene som mestrer å ta strategiske valg med bakgrunn i ressurser, kompetanse, nettverk og motivasjon ofte er de som opplever suksess og befinner seg i supervekstbedrifter.

Modellen til Wicklund (1998) tar for seg teoretiske perspektiver på vekst i småbedrifter, men vi har i denne oppgaven valgt å legge den til grunn for å forstå hvilke entreprenører som skaper supervekst. De delene av modellen som derfor vil bli vektlagt og diskutert mer inngående i oppgaven er supervekstentreprenørens forhold til ressurser, motivasjon og strategi.

2.2.3 Supervekstentreprenørens forhold til ressursbase

Fra et strategisk perspektiv er supervekst en indikasjon på at entreprenøren har klart å dra til seg ressurser til utvikling og vedlikehold av konkurransemessig fordel. Shrader og Simen (1997) definerer bedriftens ressurser som "*all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive and implement strategies that improve efficiency and effectiveness*", (i Davidsson, 2005:115). Wickham (2004) ser på organisasjonen som en sammenhengende enhet og plasserer organisasjonen i omgivelser der vekstentreprenører må konkurrere om ressurser og tilegne ressurser merverdi. Som tidligere nevnt er ikke alle entreprenører opptatt av vekst, og en viktig implikasjon på dette er at mange bedrifter ikke er oppmerksom på sitt vekstpotensial og dette kan medføre liten grad av ressursutnyttelse (Davidsson et al., 2006). Derfor er det viktig

å kunne identifisere supervekstentreprenøren som en svært viktig og unik ressurs som ikke er lett imiterbar og som kan gi varige fordeler for bedriften.

Temaet om ressursinnhenting er mye omdiskutert innenfor den ressursbaserte litteraturen, alt etter hva forskerne oppfatter som mest sentralt innenfor den ressursbaserte litteraturen.

Barney (2001) deler ressurser inn i fire kategorier: Menneskelige, organisatoriske, finansielle og fysiske ressurser. I likhet med Barney (2001) deler Wickham (2004) ressursene inn i fire ulike ressursbegrep, men han velger å erstatte de organisatoriske ressursene med organisasjonens læring og prosesser som ressurs. Finansielle ressurser er ressurser i form av penger, og Hoff (2005) mener det er hensiktsmessig for en bedrift å tilføre deler av bedriftens overskudd til egenkapitalen for å sikre selskapets kapitalbehov. Andre ressurstyper er driftsressurser som er investerte ressurser og resulterer i faste kostnader som for eksempel maskiner, bygninger, utstyr og råvaremateriale. I tillegg kommer menneskelige ressurser som kan karakteriseres som er de personene og deres innsats, kunnskap, ferdigheter og innsikt. Tilslutt finnes de organisatoriske ressurser som ser på hvordan bedriften skaper og utnytter de ressursene som er tilgjengelig i bedriften. Vi ser på entreprenøren som bedriftens viktigste menneskelige ressurs og tror at supervekstbedrifter er avhengige av å ha en vekstfokusert entreprenør. Og som tidligere nevnt har vi derfor valgt å avgrense oppgaven vår til å omhandle supervekstentreprenører.

Warnerfelt (1984) og Dierickx og Cool (1989) har videreutviklet Penrose (1959) teorier om vekst og har ut i fra dette bygd opp den ressursbaserte teorien med hovedfokus på bedriftens interne kompetanse. I litteraturen beskriver Warnerfelt (1984) ressurser som merkenavn, intern kunnskap, ansettelse av faglært personell, kontrakter med næringslivet, maskiner, effektive produsenter og kapital. Bedriftens ressurser og hvordan vekstentreprenører utnytter disse spiller en vesentlig rolle for mulighetene til å oppnå supervekst, avhengig av hvilken bransje og marked bedriften opererer innenfor. En kan derfor si at supervekst er avhengig av at vekstentreprenøren behersker konkurransesituasjonen i bransjen. Bedrifter med vekstentreprenører som besitter VRIO-rammeverket av ressurser; Verdifulle, sjeldne, ikke imiterbare, mobiliserte og effektivt tatt i bruk har en langsiktig konkurransemessig fordel og økte muligheter til å oppnå vekst som er høyere enn gjennomsnittet i bransjen (Bullvåg, 07.11.08). Relasjoner er et eksempel på en "usynlig" ressurs som er å finne i bedriftens

kunnskapsbase og som er vanskelig for konkurrerende bedrifter å imitere (Bullvåg, 07.11.08). Slike ressurser er ofte å finne i bedrifter som opplever supervekst.

Russo og Fouts (1997) hevder at det ressursbaserte perspektivet med fokus bare på bedriftens interne kompetanse ikke dekker alle aspektene innenfor teorien, fordi den interne kompetansen alene ikke har nok innflytelse på bedriftens konkurranseevne. Barney (1986) videreutviklet det ressursbaserte perspektivet ved å inkludere de eksterne omgivelsene. Det er dette som skjer når vekstentreprenører klarer å skape supervekstbedrifter ved at de effektivt drar nytte av den interne kompetansen og tilfører denne til relevante eksterne omgivelser. Denne handlingen som supervekstentreprenører gjennomfører er med på å tilegne bedriften en levedyktig strategi.

I følge Wickham (2004) er alle ressurser i utgangspunktet ganske like, og kan kjøpes og selges på et felles marked. Men ressursene utvikler seg forskjellig alt etter hvordan entreprenører velger å benytte seg av dem. Wickham (2004) mener videre at entreprenørens nøkkelfunksjon er å skaffe investeringer som kan brukes til å bygge opp ressursene. Roos et al. (2005) hevder at dersom bedriftens ressurser skal bidra til verdiskapning, så er det viktig å ta hensyn til at ressursene ikke har noe verdi dersom de ikke utnyttes riktig. Ressursene må i tillegg bli inkludert i et system som sikrer framstilling av produkter eller tjenester som blir verdsatt av kundene. For at entreprenører skal utvikle seg til å bli supervekstentreprenører må sammensetningen av ressurser foregå på en mest mulig unik og verdifull måte. Det er dette som til syvende og sist skiller supervekstentreprenører fra ”vanlige entreprenører” ved at de på bakgrunn av dette har større muligheter til å skape konkurransedyktige supervekstbedrifter og til å bli bedre enn sine konkurrenter. Vi har i dette delkapittelet i hovedsak sett på vekstentreprenørers evner til å tilegne bedriften nye ressurser og utnytte disse på en best mulig måte for å skape en supervekstbedrift. Motivasjon er den viktigste ressursen en entreprenør kan ha for å skape en gaselle og vi vil derfor i neste avsnitt se nærmere på hva som skaper motivasjon.

2.2.4 Supervekstentreprenørens motivasjon

En klassisk definisjon er at motivasjon utløper fra viljen til å dekke individets behov (Maslow, 1943). Han klassifiserer et individs behov som et hierarki som starter med de livsnødvendige

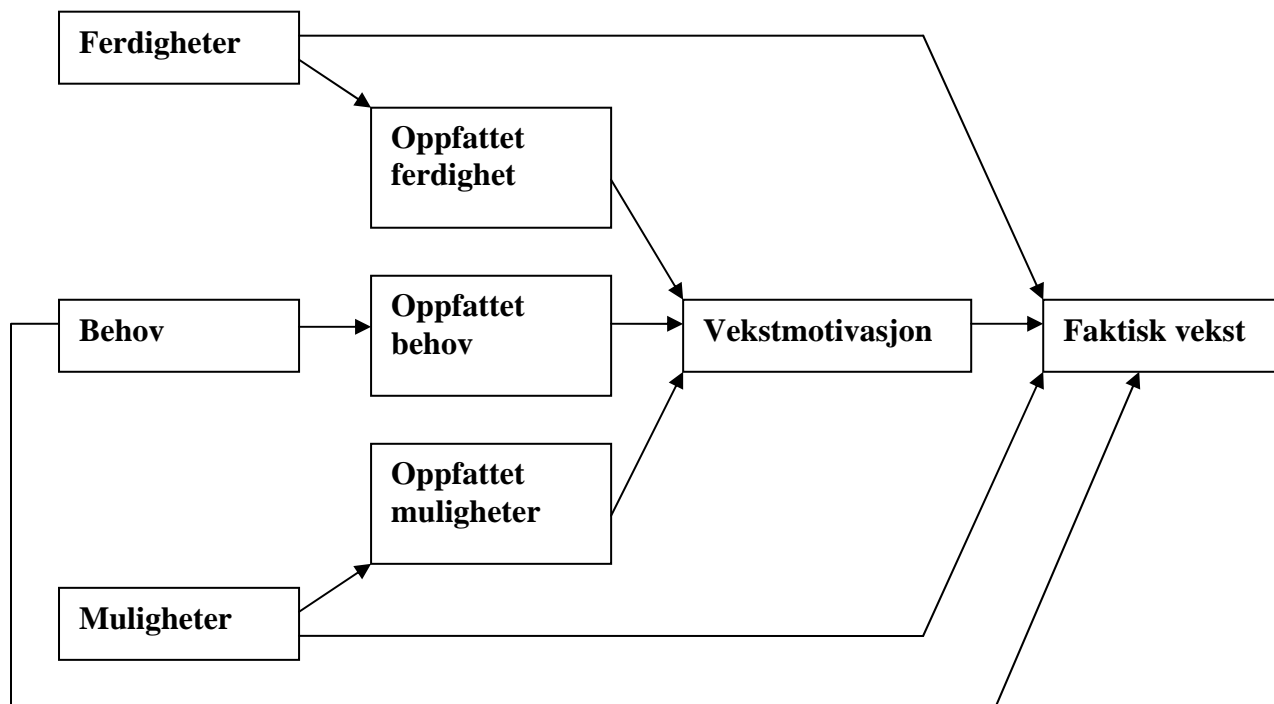
psykologiske behovene som mat og vann, for så å slutte med personlig utvikling og vekst, også kalt selvrealisering. Dette er naturlige motivasjonsbehov som et hvert menneske i den vestlige verden tar for gitt, mens supervekstentreprenøren besitter i tillegg en dypere motivasjon av å realisere seg selv og skape noe uavhengig fra andre. Herzberg (1968) har gjennom forskning og analyser av flere tusen ansatte identifisert to grupper av faktorer; Hygienefaktorene og motivasjonsfaktorene. Hygiene faktorene er blant andre bedriftens policy, arbeidsforhold, lønn, personalforhold og forsikring, mens motivasjonsfaktorene er presentasjon, anerkjennelse, selve arbeidet, ansvar, framskritt og vekst. Disse to faktorgruppene er nært knyttet sammen og en kan for eksempel si at uansett hvor gode hygienefaktorene er vil ikke ansatte arbeide effektivt dersom motivasjonsfaktorene ikke er uopnåelige, mens derimot om motivasjonsfaktorene er oppnådd kan ansatte leve med mangler av hygienefaktorene. McClelland (1961) er derimot svært opptatt av entreprenørens prestasjon og behovet for å overvinne utfordringer. I følge "Expectancy Theory" (Vroom, 1964) er hensikten ved å prestere avhengig av utfallet og forholdet mellom prestasjonen og individets mål. Denne kognitive teorien på motivasjon fastslår derfor at entreprenørens villighet til å vokse henger sammen med individets vekstorientert oppførsel.

I artikkelen "Ability, need and opportunity as determinants of small firm growth" av Davidsson (1991) argumenterer han for at alle tidligere variabler som er blitt brukt til å forklare vekst i småbedrifter kan bli sett på som underliggende aspekter til en av tre hovedfaktorer; Ferdigheter, behov og muligheter. Dette illustreres i figur 4 og vi mener disse er relevante også i diskusjonen rundt supervekstfenomenet.

I følge Davidsson (1991) kan en vesentlig del (25 %) av den faktiske veksten forklares ved bruk av de tre faktorene; Ferdighet, behov og mulighet. Han argumenterer for at disse har en unik innflytelse på faktisk vekst, og at de derfor bør tas i betraktning. Følgende antakelser er blitt gjort om de tre faktorene:

1. Bedriftskompetanse, lederferdigheter, og utdanning er med på å forbedre den relevante vekstmuligheten.
2. Lønnsomhet, høy bedriftsalder, alderen på lederteamet, og størrelsen på bedriften kan redusere behovet for vekst.

3. Vekstmulighetene burde blitt bedre i en industri som er mindre delt, har en høyere vekstrate, og en høyere vekst innenfor innovasjon. I tillegg øker vekstmulighetene ved bra geografisk beliggenhet.



FIGUR 4: EN MODELL SOM BESTEMMER SMÅBEDRIFTSVEKST (Davidsson, 1991).

Supervekstentreprenører som skaper gaseller må da ha et klarere bilde av hvilke ferdigheter, behov og muligheter som skaper vekstmotivasjon, noe som kan være uklart for en del andre i bransjen. Et slikt bilde beskriver blant annet vekstentreprenørens holdninger, kundeforståelse og ressursutnyttelse. Kort fortalt fastslår modellen at motivasjon er viktig for faktisk vekst. Selv om ferdigheter, behov og muligheter er faktorer som påvirker supervekst i utgangspunktet, så er det likevel motivasjonen for supervekst som bestemmer faktisk vekst.

Miner (1990) fant en sammenheng mellom organisasjonstype og motivasjon. I enklere organisasjoner som Miner (1990) betegner som "task organisations" var det en klar sammenheng mellom entreprenører med en høy grad av entreprenøriell motivasjon og vekst. I større hierarkiske organisasjoner ledet av entreprenører med høy entreprenøriell motivasjon fant han derimot liten sammenheng med vekst. Miner (1990) kobler dette til vekstfaseteori og hevder at i en tidlig vekstfase vil det være tilstrekkelig med entreprenøriell motivasjon for å oppnå vekst, mens det i senere vekstfaser blir nødvendig med en overgang til en hierarkisk organisasjon og profesjonell ledelse med funksjonell motivasjon for å oppnå vekst. Dette kan

entreprenøren løse ved å overlate kontrollen til en profesjonell leder med høy funksjonell motivasjon. Ofte vil imidlertid supervekstentreprenøren selv føre bedriften raskt gjennom flere vekstfaser. Dette er mulig hvis vekstentreprenøren selv besitter både entreprenøriell motivasjon og funksjonell motivasjon, eller ved å selv sitte med kontrollen og delegere lederoppgaver nedover i systemet til ledere med høy funksjonell motivasjon.

Noen entreprenører har ferdigheter til å styrke en virksomhet gjennom ikke bare egen motivering, men også ved å motivere andre. Det er ofte disse entreprenører som har evnen til å motivere andre som skaper gaseller. Kirby (2003) mener det er mulig å benytte ulike teorier for motivasjon til å hjelpe entreprenøren i å motivere andre. Han mener at entreprenøren får motiverte ansatte ved å sette mål som er realistiske og oppnåelig, men som samtidig krever at de ansatte er nødt til å strekke seg for å nå disse. Videre mener han at det er viktig i en bedrift at entreprenøren forstår de ansattes ønsker og behov. Entreprenøren kan bidra til motivering gjennom blant annet å definere forholdet mellom utførelse og belønning, oppfølging av de ansattes prestasjoner og ved å belønne oppnådde mål. Belbo og Uppstad (2000) mener det er viktig med bruk av belønningssystemer for å motivere de ansatte og gi dem anerkjennelse for utført arbeid. Videre skiller Belbo og Uppstad (2000) mellom reelle og symbolske belønninger. Reelle belønninger omfatter det vi kan kalle manifeste goder, og kan være lønn, fri bil, fri mobiltelefon, aviser og lignende. Mens symbolske belønninger er for eksempel prestisje, makt, tilfredsstillelse, respekt, anerkjennelse og status. Symbolske belønninger har en sterk signaleffekt og kan ha den negative effekten av at de fordele status internt i en bedrift. Et godt tilrettelagt belønningssystem virker motiverende og stimulerer til forbedring av innsats og resultater Belbo og Uppstad (2000).

I "A Study of growth willingness in small firms" utført av Davidsson (1991) kommer det frem at entreprenørens ønske om å tjene mer penger er en av de viktigste motivasjonsfaktorene i småvekst bedrifter. Videre kommer det frem at de ansattes trivsel spiller en stor rolle for at teamet skal fungere og deretter motivasjonen til å prestere. Bedriftens økende grad av uavhengighet er en stor motivasjonsfaktor for entreprenøren. Derimot er entreprenørens frykt for å miste kontrollen med på å svekke motivasjonen for å vokse. Tilslutt kunne Davidsson (1991) fastslå at det var en sammenheng mellom nivået av å oppnå en økende motivasjon i bedriften og bedriftens størrelse. Trivsel på arbeidsplassen og motiverende lederskap skaper altså motivasjon blant de ansatte og bør derfor kjennetegne den interne organiseringen av

gaseller. Vi skal i neste kapittel ta for oss hvordan innovasjon kan være et strategisk valg for entreprenøren og bedriftens muligheter for supervekst.

2.3 Innovasjon – en strategisk valgmulighet for supervekst

Store deler av den bedriftsøkonomiske forskningen indikerer at det nettopp er innovasjonsaktiviteter som kan bringe både nyetableringer og ”modne” bedrifter til større overlevelsessevne og mulig vekst (Johannessen et al., 1997). Innovasjonens betydning for økonomisk utvikling og teknologisk endring er åpenbar og ubestridt i økonomisk teori (Voskamp, 1999). Innovasjon er et betydelig element i økonomisk vekst og sikrer en forbedret konkurranseposisjon for bedrifter (Solow, 1997). Det er derfor viktig å se muligheter som ligger i fremtiden og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Entreprenøren må hele tiden søke nye løsninger i form av endringer for å fremme utviklingen i bedriften eller i det hele tatt fortsatt eksistere (Johannesen og Olaisen, 1995).

2.3.1 Innovasjonsbegrepet

Innovasjon er i stor grad et subjektivt begrep og er derfor vanskelig å definere og måle (Johannesen og Olaisen, 1995). Zaltman et al. (1973) definerer innovasjon som en idé, gjenstand eller metode som oppfattes som ny eller nyttig for de som tar den til seg. Dette støttes av Nelson og Rosenberg (1993) som sier at innovasjon skjer når en bedrift setter ut i livet produkter, produksjonsmåter og måter å organisere virksomheten på som er nye for dem, men nødvendigvis ikke for andre bedrifter.

Innovasjon er i motsetning til supervekst ikke et sjeldent fenomen, tvert i mot kan innovasjon finne sted når som helst og på mange ulike områder (Cooke et al., 1996). Supervekst utfordrer derfor til en hver tid innovasjonsbegrepet. I litteraturen skilles det ofte mellom radikale og inkrementelle innovasjoner, det vil si store og små innovasjoner, ut i fra hvor store nyvinninger de representerer i forhold til tidligere praksis. Utbredelsen av innovasjoner kan sees på som en diffusjonsprosess. Felles for alle diffusjonsprosesser er at innovasjoner er kommunisert via kommunikasjonskanaler over tid blant mennesker av et sosialt system. Isaksen (1995) ser innovasjon som en kollektiv prosess der innovasjonen skjer gjennom samhandling mellom flere innovasjonsskapende aktører. Det betyr at entreprenører skaper innovasjon gjennom sine nettverk. Dersom vi definerer innovasjonsbegrepet som subjektivt,

kan innovasjon sees i forbindelse med det som tar den i bruk, altså de som adopterer innovasjonen. Mye av forskning rundt innovasjoner dreier seg om selve diffusjons- og adopsjonsprosessen (Van de Ven et al., 2008). Dette fordi potensialet av en innovasjon blir utløst i bruken av den. Strategisk sett handler innovasjon om å være åpen for nye elementer, se nye muligheter, det å tenke nytt og ”det å være forut sin tid”. Her kan vi trekke paralleller til mye av det som karakteriserer en supervekstentreprenør, som blant annet en person som aktivt er på jakt etter nye muligheter.

Rogers (1995) argumenter for at en innovasjon har fem dimensjoner som beskriver nyheten i en innovasjon. Disse er (1) innovasjonens relative fordel. Det vil si den fordel en innovasjon tilbyr sammenlignet med nåværende produkt eller metode. (2) Hvorvidt innovasjonen er kompatibel med det systemet der den vurderes tatt i bruk er også viktig i adopsjonsbeslutningen. Det er en fordel om innovasjonen oppleves som (3) enkel, (4) lett å teste ut og at resultatet av adopsjonen er (5) målbart. Adopsjon er beslutningen om å ta i bruk innovasjonen i bedriften. Johannessen et al. (1998) hevder at begrepet nyhet kan deles inn i tre; hva er nytt, hvor nytt og nytt for hvem. Å spesifisere hva som er nytt er viktig for å differensiere seg fra endring (Slappendel, 1996) fordi all innovasjon forutsetter endring, men ikke all endring forutsetter innovasjon. Når en skal si noe om hvor nytt og nytt for hvem må en bestemme den relevante analyseenheten fordi disse to spørsmålene er sterkt knyttet sammen. Cooper (1993) argumenter for at innovasjon kan bli undersøkt som både nyhet for bedriften, entreprenøren og nyhet for markedet.

2.3.2 Innovasjonstyper

Kamm (1986) skiller mellom tre typer innovasjoner; produktinnovasjoner, prosessinnovasjoner og administrativ innovasjon. Produktinnovasjoner omhandler utvikling av nye produkter og tjenester, samt markedsmulighetene som oppstår som et resultat av dette. Porter (1987) definerer produktinnovasjon som bedriftens bestrebelse etter å modifisere eksisterende, eller å introdusere nye produkter eller tjenester. Videre påpeker han at nye produkter gir den enkelte bedrift konkurransemessige fortrinn og høy avkastning. I enkelte bransjer som for eksempel IT-bransjen er til og med nye produkter en forutsetning for overlevelse. Porter (1987) så på sammenhenger mellom produkt og bransje, og fant ut at foretakets fokus ofte går fra produktinnovasjoner og over til andre typer innovasjoner. Han

mente at entreprenører som befinner seg i bedrifter som opererer i en tidlig fase ville legge stor vekt på produktinnovasjoner, fordi produktutvikling og raske produktendringer vil være avgjørende for enkelte bedrifters konkurranseevne. Videre mente han at antall produktendringer ville avta i modnings- og nedgangsfasen fordi produktene ofte blir mer standardiserte. Entreprenørens fokus på innovasjon ville derfor flytte seg over på henholdsvis prosess- og administrative innovasjoner.

I følge Gausdal i Magma (2007) er det i vår tid ikke nok å være innovativ på produkter. Fordi produksjon av tjenester vokser kraftig, og fordi en stadig må jobbe smartere, blir prosessinnovasjon stadig viktigere. Prosessinnovasjon defineres generelt som endringer i produksjonsteknologi (Bigoness og Perreault, 1981) eller andre former for endringer i produksjonsprosessen (Schroeder, 1990). Dette er endringer som både er kostnads- og tidskrevende og er derfor vanskelig for entreprenøren å gjennomføre i en tidlig fase. Chandler (1977) hevder at effektivisering og produktivetsforbedringer vil kunne oppnås gjennom prosessinnovasjoner og han har bevist at dette i enkelte bransjer kan gi bedriften langvarige konkurransefortrinn. Dersom entreprenøren i tillegg retter fokus på administrativ innovasjon siden den påvirker adopsjonen av andre innovasjoner (Mahajan et al., 1988) kan bedriften også oppnå ekspansjon og vekst. Med administrative innovasjoner menes innovasjoner i tilknytning til organisasjonsform, ledelse, informasjon og kommunikasjon (Kanter, 1983). Dersom de organisatoriske faktorene ikke er fullt ut integrert og oppdatert i bedriften vil ikke andre typer innovasjoner lykkes i like stor grad. Damanpour (1987) mener derfor at administrativ innovasjon blir svært viktig for entreprenørens og bedriftens prestasjoner, samt for graden av suksess i andre innovasjoner.

Produkt- og prosessinnovasjon har mye felles, men stiller ulike krav til entreprenøren og kunnskapsoverføring i blant annet ledelsen (Newell et al., 2002). Prosessinnovasjon er i større grad enn produktinnovasjon avhengig av abstrakt, taus og kontekstavhengig kunnskap (Newell et al., 2002:147). Fordi slik kunnskap bare kan deles gjennom interaksjon, er utvikling av personlige relasjoner og sosiale nettverk en effektiv innovasjonsstrategi (Hansen et al., 1999). Relasjoner er derfor svært viktige for innovasjon (Levin og Cross, 2004). Den kunnskapen som er nødvendig for å skape innovasjoner, er ofte en kombinasjon av det som finnes i og utenfor bedriften. Innovasjon foregår derfor stadig oftere i læringsnettverk hvor entreprenøren står sentralt og flere bedrifter utgjør et fellesskap (Powell et al., 1996).

2.3.3 Innovasjonsprosessen

Innovasjon er når nye eller endrede produkter, tjenester eller metoder forankres i et marked. Før innovasjonen når markedet, har den gått igjennom en prosess hvor entreprenøren og bedriften har arbeidet med og utviklet ideen om det nye produktet, tjenesten eller metoden, den såkalte innovasjonsprosessen. Noen grunnleggende kjennetegn ved innovasjonsprosesser er for eksempel at de er uhyre sammensatte, de består av multiple aktører, de kan gå over lang tid, utfallet er i høy grad uforutsigbart, de er risikofylte og det er umulig å utlede noen fasit for suksess. Formålet med innovasjon er gjerne å holde tritt med den generelle utviklingen og da spesielt konkurrentenes utvikling (Ettlie, 2000). Innovasjonsprosessen er entreprenørens verktøy for å håndtere stadig skiftende rammebetingelser (Daft, 2001). Innovasjon blir dermed en forutsetning for vekst, siden overlevelse er en forutsetning for vekst og det er derfor entreprenørens ansvar og være delaktig i slike prosesser. Det kan derfor ut i fra dette poengteres at innovasjon er kjempe viktig for supervekst.

Det kan være relevant å stille seg spørsmålet hvorfor en supervekstentreprenør skal tenke innovativt. Svaret er sammensatt, men enkelt å forstå; Målet med innovasjon er ikke innovasjonen i seg selv, men det den fører til. Innovasjon kan blant annet føre til økt inntjening, lavere kostnader, økt produktivitet, økt kundetilfredsstillelse, økt tilfredsstillelse hos de ansatte, opprettholdelse av arbeidsplasser, økt samarbeid med andre aktører og redusert tid for å komme inn på markedet. Alle disse momentene er med på å øke bedriftens konkurransekraft. Bedrifter velger selv om de vil gå inn i en innovasjonsprosess. Yu (2005) mener det er en investeringsbeslutning som entreprenøren må ta på grunnlag av holdninger og forventninger til risiko, inntjening, ressursbruk og forandring i omgivelsene.

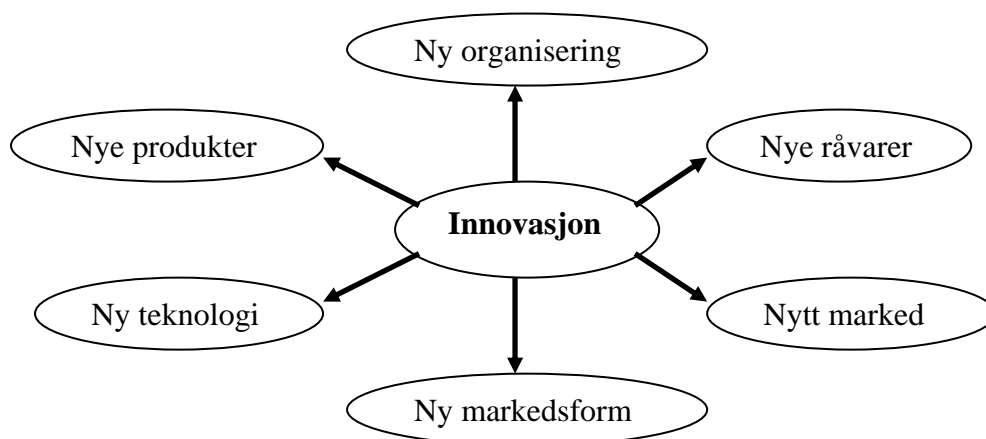
Innovasjonsforskning fokuserer derimot på overlevelse eller profitt som kriterier i innovasjonsbeslutninger og innovasjonsatferden blir i liten grad påvirket av entreprenørens ønske om vekst. Grunnen til dette er ofte at entreprenører gjerne ser vekst kun som et middel til profitt eller overlevelse og sjelden som et mål i seg selv.

Betydningen av innovasjon for økonomisk vekst ble påvist av Solow (1957) i 1950-årene, noe han fikk Nobelprisen for. Synet på hva som er den viktigste drivkraften for å skape innovasjon, har endret seg mye det siste hundreåret (Cooke et al., 2007). Først var det den fantastiske entreprenøren som ble sett på som viktigst (Schumpeter, 1934), senere var det de store bedriftene, som for eksempel Ford Motor Company i bilindustrien (Schumpeter, 1942). I

1990-årene entret regionalt forankrede nettverk av små bedrifter med synlige entreprenører scenen som den viktigste drivkraften for innovasjon (Cooke et al., 2007).

En vellykket kommersiell utnyttelse av en innovasjon må anses som en suksess.

Supervekstentreprenøren kan ikke garantere suksess, men kan influere oddsene for å lykkes med en innovasjonsprosess. Oddsene for å lykkes økes ved å tilegne seg lærdom fra tidligere innovasjonsprosesser og oddsene for å mislykkes økes med omfanget av innovasjonsprosessen (Van de Ven et al., 2008). Mohr (1969) spesifiserer at innovasjon må være koblet til suksess. Han skiller mellom invensjon, som vil si å skape noe nytt, og innovasjon, som vil si å gjøre bruk av noe nytt (Johannessen og Olaisen, 1995). Noe av dette gjenspeiles i Schumpeter (1934) hvor han argumenterer for at det eksisterer fem viktige drivkrefter bak innovasjon; Innovasjoner kommer som en følge av introduksjon av nye produkter, nye produksjonsmetoder, inntreden på nye markeder, ny bruk av råvarer og nye markedsformer. Dette er blant annet noen valg entreprenører kan ta for å prøve og skape supervekstbedrifter. I tillegg til disse har Kirzner (1973) nye måter å organisere arbeidet på som en sjette faktor. Figur 5 nedenfor viser hvordan drivkreftene er koblet sammen og påvirker hverandre.

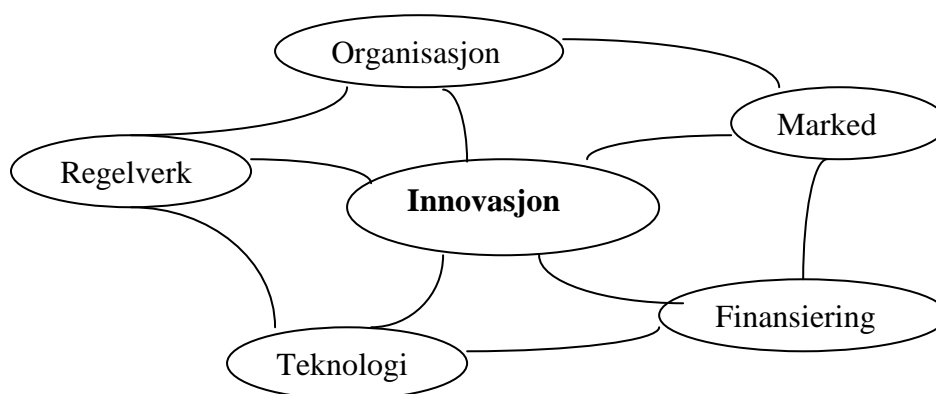


FIGUR 5: TYPER INNOVASJONER (Johannessen og Olaisen, 1995).

Innovasjoner må implementeres eller kommersialiseres og aksepteres for å kunne kalles innovasjoner. De gode ideene blir innovasjoner først når de leder til måter å tjene penger på eller skaper andre verdier for virksomheten. Resultatet av innovasjonsprosessen viser seg derfor ikke før etter at prosessen er avsluttet, det vil si når innovasjonen er utviklet og implementert. Små organisasjoner kan ha lettere for å starte opp innovasjonsprosesser, men store organisasjoner har mer ressurser tilgjengelig for å holde innovasjonsprosessen i live til

den kan avsluttes med suksess. Innovasjonsprosesser som strekker seg over en lang tidsperiode opplever ofte at problemene eller utfordringene innovasjonen skulle løse kan ha forandret seg eller blitt løst på andre måter under innovasjonsprosessen. Det kan derfor være vanskelig å måle hvor suksessfull en innovasjon faktisk er.

En innovasjonsprosess er ofte en prosess hvor mange bidrar til sluttproduktet. En større del av litteraturen er opptatt av selve idéutviklingen og hvordan entreprenøren og organisasjonen legger forholdene til rette for at ideer skal utvikles innad i bedriften. Det er klart at noen bedriftskulturer er mer innovasjonsfremmende enn andre og derfor er dette aspektet helt nødvendig. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig å se på bedriftens interne organisering. Selv om grunnlaget for innovasjon legges ved generering og testing av ideer, viser studier at innovasjon må gå gjennom flere kontekster før den når markedet (Magma, 2004) Disse kontekstene er i følge Hernes og Koefoed (2007) organisering, teknologi, finansiering, regelverk og marked. Disse ligger delvis utenfor bedriften og er illustrert i figur 6. Mange av disse kan være helt avgjørende for at en innovasjon skal kunne lanseres på markedet og kunne bidra til at entreprenøren klarer å skape en supervestbedrift. Læring fra en innovasjonsprosess til en annen er avhengig av at vurderinger om hva en har oppnådd og hvordan en har oppnådd dette overføres mellom de ulike partene. Forskning fra USA viser at bare 33 % av innovasjonsprosessene blir etterevaluert (Howell og Soucy, 1987).



FIGUR 6: FAKTORER OG INNSATSOMRÅDER I INNOVASJONSPROSESSEN (Hernes og Koefoed, 2007).

I Magma (2004) skriver Hernes og Røste at innovasjonsprosesser er komplekse prosesser, ikke bare å forstå, men også å lede. Innovasjonsprosesser foregår innenfor et sammensatt

system der det ofte kan være vanskelig for supervekstentreprenøren å få oversikt over og redegjøre for hvordan ulike forhold påvirker hverandre. Selv om innovasjonen i utgangspunktet kan se ut til å mangle de nødvendige teknologiene, markedspotensialet og finansieringen, kan innovasjonsprosessen likevel resultere i tilsynelatende suksessfulle produkter, tjenester eller metoder. Innovasjonsprosessen kan slik sett komme langt med en supervekstentreprenør som har strategisk evne til å finne frem til den nødvendige kompetansen, markedsmulighetene og finansieringen. På den andre siden kan innovasjonsprosesser uten slike vekstentreprenører være dømt til å mislykkes selv om bedriften i utgangspunktet har store muligheter for å lykkes.

2.3.4 Strategier for å frembringe innovasjoner

Det eksisterer ulike strategier for å frembringe innovasjoner avhengig av hvor stor bedriften er. I store bedrifter er det vanlig med en egen FoU avdeling som har hovedansvar for å utvikle strategier som kan skape innovasjoner. En alternativ strategi er å oppmuntre til innovasjoner blant de ansatte i alle ledd av organisasjonen. En slik strategi kalles "Corporate entrepreneurship" og er ofte å finne i mindre bedrifter. Corporate entrepreneurship defineres som; *"En prosess der et individ eller grupper av individer i tilknytning til en eksisterende organisasjon skaper en ny organisasjon eller fornyer den etablerte organisasjonen"* (Sharma og Chrisman, 1999:18). Entreprenørens utfordring ved å involvere de ansatte i innovasjonsprosessen ligger i å få slike prosesser til å virke (Kanter, 1984), men Meyer og Heppard (2000) hevder at denne strategien er blitt anerkjent blant bedrifter som ønsker å oppnå en bedre måloppnåelse.

Corporate entrepreneurship er en top-down strategi som bedrifter kan implementere for å oppnå et større tilfang av innovasjoner å velge blant. Kuratko (2007) har i senere tid sammenlignet denne strategien med det å opprettholde bedriftens konkurransekraft for å oppnå profitabel vekst. En strategi for corporate entrepreneurship er et sett av forpliktelser og handlinger som er rettet mot entreprenøriell atferd og innovasjon med det mål å utvikle nåværende og fremtidige konkurransemessige fortrinn som igjen skal lede til konkurransemessig suksess (Ireland et al., 2003). For at en supervekstentreprenør kontinuerlig skal kunne frembringe innovasjoner er entreprenøriell villighet eller entreprenøriell markedsorientering nødvendig siden det er sentralt i bedriftens endringsevne. Liao et al.

(2003) hevder at endringsevnen til vekstorienterte bedrifter henger sammen med hvordan informasjonsflyten er innad i bedriften og hvordan entreprenøren søker informasjon eksternt. Dette kan bekreftes av studier utført av Moreno og Casillas (2008) som har funnet sammenhenger mellom entreprenøriell orientering og vekst målt i antall salg.

2.3.5 Innovasjonskilder

Utvikling av innovasjoner krever ofte ressurser som er kombinert av bedriftens egne goder og komplementære goder. Goder kan være menneskelige ressurser, fysiske ressurser eller informasjon. Sosial kapital er en gode som supervekstentreprenøren kan dele med sine relasjoner. Sosial kapital kan ikke kontrolleres eller eies, den eksisterer kun i relasjon til andre mennesker. Den kan brukes til å oppnå mål i bedriften og den kan formidles i nettverk. Gjennom sosial interaksjon kommer ulike fagfolk med sine løsninger for å løse spesifikke problemer. Likeledes er supervekstentreprenøren bevisst på at alle bedrifters kontaktflater er kilder til innovasjon, og hvordan innovasjonene kommuniseres over kontaktflatene bestemmes i stor grad av rettslige og organisatoriske strukturer. En innovasjon vil ofte være en kombinasjon av ulike bidrag (Greve og Harkola, 1996).

Innovasjoner kan være et resultat av kreative prosesser, men også basert på læring, imitasjon eller kopiering. Burgelman og Sayles (1986) klassifiserer tre kilder til innovasjon; interne, eksterne og imitasjon/kopiering. Med dette menes at innovasjoner har opphav i bedriften, utenfor bedriften eller imitasjon/kopi av andre bedrifter. Hippel (1988) og Kirton (1988) har forsøkt å kartlegge kilder til innovasjon og Rogers (1995) har forsøkt å undersøke hvilke entreprenører som adopterer innovasjoner. Grovt sett kan en konkludere med at de supervekstentreprenørene som mener de tjener på å ta en innovasjon i bruk, gjør det.

2.3.6 Potensielle ulemper med innovasjonsprosessen

Innovasjonsprosjekter innebærer å satse på fremtiden og det ukjente. I en hver innovasjonsprosess er det alltid en mulighet for ikke å lykkes og det er ikke alltid at innovasjonen oppfyller de forventningene supervekstentreprenøren hadde før innovasjonsprosessen startet. Potensielle ulemper med en innovasjonsprosess kan blant annet være at teknologien ikke fungerer slik vekstentreprenøren hadde planlagt, at teknologien ikke godt nok er blitt tilpasset de organisatoriske rutinene i bedriften eller at kravene fra omgivelsene har endret seg i løpet av innovasjonsprosessen. Enhver innovasjonsprosess

innebærer derfor en viss mengde risiko uttaler Jenssen og Widding i Magma (2008). All risiko har en kostnad og utfordringen til supervekstentreprenøren blir da å satse på de riktige innovasjonene til riktig tidspunkt.

Vi kan derfor anta at innovasjon er en nødvendighet i alle supervekstbedrifter fordi det ikke bare fører til økonomisk vekst, men at det også gir bedriften et forsprang på markedet. Supervekstentreprenører som tørr å satse på nye prosjekter, uavhengig av risiko, har store muligheter for å oppnå konkurransemessige fordeler. Vekstbedrifter som er innovative og som raskt kan tilpasse seg endringer i omgivelsene, samtidig ved at de ledes av entreprenører som evner å se muligheter i fremtiden, er de bedriftene som oppnår suksess og supervekst. Dette er noe vi vil se nærmere på i neste kapittel hvor vi tar for oss viktigheten av at entreprenøren besitter nyttig kunnskap og informasjon om markeder, kunder og konkurrenter for å være konkurransedyktig.

2.4 Markedsorientering – et ultimatum for å være konkurransedyktig

Vekstentreprenører som har et fokus å være markedsorientert vil lettere kunne se og ta tak i de mulighetene som andre ikke ser og på den måten kan bedriften skaffe seg et fortrinn som kan bidra til å skape supervekst i bedriften. Til tross for at markedsorientering har blitt ilagt stor betydning, eksisterer det overraskende lite forskning omkring temaet. De største bidragsyterne innenfor fagfeltet er Narver og Slater (1990) og Kohli og Jaworski (1990), men det finnes lite konsensus rundt hva som ligger i begrepet markedsorientering. Enkelte oppfatter markedsorientering som en organisasjonskultur, mens andre betrakter begrepet som en adferdsvariabel. Noen forskere ser på begrepet som synonymt med "the marketing concept," mens andre betrakter det som implementeringen av "the marketing concept" (Gripsrud og Olsen, 2001).

2.4.1 Markedsorienteringsbegrepet

Markedsorienteringsbegrepet består av tre dimensjoner; Lytte, dele og handle. Alle disse må være tilstede for at bedriften skal være markedsorientert, men det eksisterer ulike grader av markedsorientering ut i fra i hvilken grad entreprenøren utfører disse aktivitetene.

Markedsorientering kan bli sett på som bedriftens evne til å systematisk innhente informasjon om sine kundens nåværende og fremtidige behov samt absorbere og respondere på denne

informasjonen. Dette demonstrerer poenget at for å være markedsorientert krever det en forpliktelse av ressurser, samtidig som det er viktig at entreprenøren tar ansvar for å utvikle positive holdninger til forandringer internt i bedriften. Markedsorienterte bedrifter vil også være opptatt av å kartlegge konkurrentenes styrker og svakheter, ressurser og strategier (Narver og Slater, 1990). Høyvekstentreprenører er ekstremt opptatt av kunden og for å kunne utvikle de produktene kundene etterspør må bedriftens beslutninger også baseres på informasjon om kundenes framtidige behov (Kohli og Jaworski, 1990). Denne informasjonen kan samles inn ved bruk av mange ulike metoder, hvorav målet er å samle inn så mye feilfri informasjon som mulig. Supervekstentreprenøren vil være en viktig bidragsyter og pådriver i disse innsamlingsprosessene, ettersom det er i vekstentreprenørens interesse at bedriften klarer å skaffe seg tilstrekkelig med informasjon om markedet. Ved å ha en markedsorientert entreprenør vil bedriften ha en betydelig større sjans til å kunne være konkurransedyktig og dermed øke sine muligheter til større inntjening og supervekst. For at en bedrift skal kunne oppnå over gjennomsnittlig markedsprentasjoner, må entreprenøren kunne klare å skape bærekraftig og varige konkurransefortrinn som skiller bedriften ut fra sine konkurrenter.

2.4.2 To ulike tilnærminger til markedsorientering

Det foreligger i hovedsak to tilnærminger til markedsorientering, og de eksisterer store likhetstrekk mellom disse hvorav forskjellen mellom dem ligger i innfallsvinkelen. Den ene tilnærmingen tar utgangspunkt i at en bedrifts markedsorientering består av fire komponenter (Narver og Slater, 1990) og disse er som følger; 1) Kundeorientering, 2) konkurrentorientering, 3) interfunksjonell, koordinering og 4) langsiktig fokus på lønnsomhet (profitt). De tre første er basert på entreprenørens handlinger mens den siste er knyttet til entreprenørens beslutninger. Den andre tilnærmingen er utviklet av Kohli og Jaworski (1990) og den fokuserer på; 1) Kundeorientering, 2) koordinert markedsføring og 3) lønnsomhet. Det er åpenbart at en markedsorientert bedrift bør besitte alle disse tre grunnpilarene og det er entreprenørens ansvar at dette er tilfellet.

Begge tilnærmingene har kundeorientering som et sentralt element innenfor markedsorientering, men ofte kan det være vanskelig for bedrifter å identifisere sine kunder fordi kundemassen kan være kompleks og sammensatt. Tradisjonelt sett blir kundeorientering forbundet med å forstå kunden og kundens behov. De siste årene mener flere forskere at det å være kundeorientert også involverer at entreprenøren utfører handlinger basert på

markedsintelligens og ikke kun verbaliserte kundemeninger alene (Kohli og Jaworski, 1990). Markedsintelligens er et bredere konsept som tar hensyn til; 1) Eksogene markedsfaktorer om konkurranse og reguleringer som påvirker kundens behov og preferanser og 2) nåværende i tillegg til fremtidsbehov hos kundene. Disse reflekterer over en mer strategisk bekymring relatert til kundene. Det eksisterer store variasjoner mellom bedrifter når det gjelder i hvilken grad de genererer markedsintelligens, sprer det internt og utfører handlinger basert på den kunnskapen. For at markedsintelligens skal fungere optimalt bør superveststentreprenøren ta ansvar for at det blir kommunisert både formelt og uformelt gjennom horisontale og vertikale kommunikasjonskanaler. På den måten vil informasjon bli spredt i bedriften slik at det vil være mulig å respondere effektivt på endringer i markedsbehov som ofte kan kreve deltakelse fra alle delene av bedriften. En entreprenør som ønsker å tilfredsstille markedets behov på en effektiv måte, må få informasjonen ut til bortimot alle avdelingene slik at ikke informasjonen kun forblir i noen avdelinger eller hos et fåtall personer (Kohli og Jaworski 1990). Informasjonen må ut til hele bedriften fordi dens atferd er mest effektiv når hele bedriften er markedsstyrt. For å få til å skape effektive kommunikasjonskanaler er det en fordel at alle avdelingene er interfunksjonelt koordinert, dvs. at superveststentreprenøren bør sørge for at det finnes incentiver i bedriften som er med på å skape avhengighet mellom avdelingene. På den måten vil de ansatte se viktigheten av samarbeid noe som vil føre til at avdelingene vil respondere på og bringe videre informasjon som andre avdelinger har behov for (Narver og Slater, 1990).

Et annet viktig resultat av undersøkelsene til Kohli og Jaworski (1990) er at respondentene mente at koordinert markedsføring ikke kun er markedsavdelingen sitt ansvar, men en felles forpliktelse hele bedriften har. Narver og Slater (1990) på sin side mener at i tillegg til å skaffe seg informasjon om kunder og om deres behov og preferanser, handler kundeorientering om å skape tilleggsfordeler og andre typer reduksjoner i kundens kostnader, og at dette kan være med på å skape et potensielt konkurransefortrinn for bedriften. På langsikt er bedriften avhengig av å opparbeide og opprettholde et gjensidig fordelaktig forhold til sine kunder (Narver og Slater, 1990). I praksis vil det bety at entreprenøren er nødt til å overgå kundens forventninger gjennom å kunne tilby overlegen verdi på bedriftens produkter og tjenester.

2.4.3 Lønnsomhet og interne forhold

For å skape en lønnsom bedrift kan superveststentreprenøren innføre incentiver i bedriften som vil få de ansatte til å føle en avhengighet og samhold mellom avdelingene slik at viktig markedsinformasjon når ut til alle berørte parter i bedriften. Disse incentivene vil kunne være med på å sikre bedriftens inntjening fordi lønnsomhet ofte blir sett på som en konsekvens av at bedriften er markedsorientert. Forskningsarbeidet til Kohli og Jaworski (1990) avdekker en tydelig sammenheng mellom markedsorientering og lønnsomhet over tid, i tillegg til at jo mer konkurranseutsatt markedet bedriften befinner seg i er desto større vil effekten av markedsorienteringen være. Narver og Slater (1990) inkluderer langsiktig fokus og lønnsomhet som en del av markedsorienteringsbegrepet fordi de mener at det å løse problemet med markedsorientering kan være kostbart derfor bør markedsorienterte superveststentreprenører se på lønnsomhet både på kort og lang sikt.

Videre viser Kohli og Jaworski (1990) sin forskning at markedsorientering er et bedriftskulturelt fenomen der et fokus på interne forhold i bedriften må til for å øke graden av markedsorientering. Det er forhold som troverdig ledelse, risiko- og endringsvilje, samhandling, informasjonsflyt og organisasjonsform som bedriften må jobbe med for å lykkes på dette området (Team Consulting, 2009). Entreprenøren og ledelsen sin rolle blir pekt ut som en av de mest betydningsfulle faktorene i å fremme markedsorienteringen i følge Kohli og Jaworski (1990). Respondentene i deres undersøkelser konkluderte blant annet med at dersom entreprenøren og den øvrige ledelsen kan demonstrere en villighet til å ta risiko og akseptere tilfeldige feilgrep som naturlig, vil dette sende ut positive signaler til resten av bedriften. På den måten vil de ansatte sannsynligvis være mer villig til å foreslå og introdusere nye ideer som en reaksjon på forandringer i kundenes behov. Dette fordi de ansatte ikke vil være redd for å dumme seg ut fordi at ledelsen har greid å kommunisere til de ansatte at det er menneskelig å gjøre feil. Samtidig vil superveststentreprenørens økte fokus på markedsorientering få de ansatte til å føle en spesiell tro og tilknytning til bedriften fordi alle avdelingene og de ansatte jobber mot et felles mål; "Å assistere kundene". Ved at de ansatte deler følelsen av å bidra til fellesskapet oppnår de også en høyere grad av jobbtilfredshet og forpliktelse til bedriften som vil kunne resultere i økt trivsel på arbeidsplassen.

Ut i fra begge tilnærmingene som er presentert ovenfor kan vi konkludere med at en markedsorientert bedrift er en bedrift som i tillegg til å samle inn, spre og bruke informasjon,

fortolker og lagrer informasjonen i minnet (Huber 1991, Sinkula 1994, Day 1994). Det er gjennom fortolkningen eller prosesseringen av denne informasjonen at supervekstentreprenøren lærer og bedriften utvikler seg til å bli mer markedsorientert. Dette kan bidra til økt lønnsomhet, samt et enda større fokus på interne forhold i bedriften. Forskning viser også at dersom supervekstentreprenøren har fokus på å være markedsorientert vil det være større muligheter for å oppdage nye markeder både nasjonalt og internasjonalt. I neste delkapittel vil vi se nærmere på hvordan internasjonalisering kan være et strategisk satsningsområde for bedriften.

2.5 Internasjonalisering – et potensielt satsningsområde

En satsning på internasjonale markeder kan i mange tilfeller være et strategisk valg supervekstentreprenøren velger å gjennomføre fordi entreprenøren ser på disse markedene som et nytt potensielt satsningsområde og en satsning på disse markedene kan føre til ytterligere vekst i bedriften. Det finnes ulike grunner til at supervekstentreprenører ønsker å satse på utenlandske markeder, og for mange bedrifter kan fokus på markeder utenfor hjemmemarkedet være nødvendig for å skape et større spillerom hvor bedriften kan utfolde sin virksomhet og dermed raskere oppnå vekst. Den økende graden av globalisering betyr store muligheter og utfordringer for mange bedrifter, men ikke alle entreprenører kan ta del i den veksten, utviklingen og de økte mulighetene som globaliseringen fører med seg. For det fåtallet av entreprenører som mestrer de hindringene som globalisering medfører åpner det seg et hav av nye muligheter som kan bidra til å skape supervekst. På tross av at globalisering skaper nye muligheter for bedrifter, vil også internasjonal konkurranse bidra til at det rettes stadig større krav til bedrifter og entreprenører. For å håndtere kresne kundegrupper med varierte behov og preferanser, må bedrifter være fleksible og ha evne til å endre seg raskt (Norhaug, 1999). Gjennom å ha god kjennskap til markedet supervekstentreprenøren velger å etablere seg innenfor og en klar og tydelig hensikt med å gå globalt, vil dette danne grunnlaget for å skape ytterligere supervekst gjennom en suksessfull internasjonalisering.

2.5.1 Ulike teoretiske syn på internasjonalisering

Internasjonalisering er en trinnvis og evolusjonær prosess, som kan forstås som en kontinuerlig søke- og læringsprosess for entreprenøren i følge Johansson og Vahlne (1977) og Johansson og Wiedersheim-Paul (1977) i Reve et al. (1995). Et valg entreprenøren må ta er

om den internasjonale prosessen skal starte rett etter oppstart, eller utsette den internasjonale inntreden til at bedriften har fått opparbeidet seg nødvendige ressurser. Ettersom bedriftene etter hvert vil opparbeide seg kunnskap om og erfaring fra det internasjonale markedet, vil usikkerheten som entreprenøren har forbundet med dette reduseres (Johanson og Vahlne, 1977). Den andre kjente teorien om internasjonaliseringen av nye bedrifter ble utviklet for å forstå hvordan noen entreprenører har en global visjon allerede ved oppstart og velger å satse internasjonalt fra dag én, såkalte "born globals" (Oviatt og McDougall, 1996). I en undersøkelse gjennomført av NEC (NTNU Entrepreneurship Center) for et par år siden viser at hele 85 prosent av de norske bedriftene som var etablert på verdensmarkedet, var såkalte "born globals", eller i hvert fall internasjonalisert allerede i oppstartsfasen, såkalte "early international" (Universitetsavisa, 2006). Entreprenørene i disse bedriftene anser hele verden som sitt marked og en betydelig andel av bedriftens omsetning oppnås som følge av eksport. Det er derimot ikke funnet klare bevis på at "born globals" er mer suksessfulle eller har større konkurransefortrinn enn andre internasjonale bedrifter (Moen, 2002).

Sapienza et al. (2006) har utviklet en modell som beskriver sammenhengen mellom internasjonalisering, bedriftens alder og sjansen for overlevelse og vekst. I følge denne modellen vil bedrifter som begynner med internasjonalisering ha større sannsynlighet for å dø ut, men bedriftene vil derimot ha økte muligheter for vekst som en følge av internasjonaliseringen. Videre hevder modellen at yngre bedrifter som starter med internasjonale operasjoner er mer utsatt for å mislykkes enn eldre bedrifter, mens sjansen for at bedriften kan oppleve vekst er større for nye bedrifter enn for eldre. Autio (2000:919) mener at dette kan begrunnes i at; *"As firms gets older, they develop learning impediments that hamper their ability to successfully grown in new environments and that the relative flexibility of newer firms allows them to rapidly learn the competencies necessary to pursue continued growth in foreign market"*. I henhold til modellen til Sapienza et al. (2006) vil også bedrifter med entreprenører som besitter betydningsfull erfaring fra internasjonale operasjoner ha bedre muligheter enn bedrifter med uerfarne ledere. Dette bekrefter påstanden til Oviatt og McDougall (1996) og Autio (2000) som mener at internasjonalisering av nye bedrifter hovedsakelig skjer som en følge av at entreprenøren besitter en form for vesentlig entreprenøriell kompetanse.

2.5.2 Hvorfor velger supervekstentreprenører å satse utenlands?

Grunner til at entreprenører velger å konkurrere i et internasjonalt marked kan variere. I følge Isenberg (2008) driver bedrifter med internasjonaliseringen enten fordi entreprenørene føler seg nødt til å globalisere deler av sin virksomhet, eller fordi de oppdager nye muligheter utenfor hjemmemarkedet og kan bruke den geografiske distansen til å skape nye produkter og tjenester. Reve et al. (1995) mener det må foreligge et motiv eller en årsak til at entreprenøren velger å gå utover hjemlandets grenser, og hevder videre at motivet for eksport og internasjonalisering hovedsakelig kan skyldes fire faktorer;

1. Entreprenøren ønsker risikospredning ved å operere på flere markeder
2. Entreprenøren oppdager nye muligheter i nye markedet, f. eks som følge av tiltak fra offentlige myndigheter
3. Entreprenøren har et sterkt og bevisst ønske om å vokse
4. Økt konkurranse og et mettet hjemmemarked tvinger entreprenøren til å se seg om etter nye muligheter

På bakgrunn av dette er både Isenberg (2008) og Reve et al. (1995) enige i at motivet for internasjonalisering i mange tilfeller skyldes at det oppdages nye muligheter utenfor hjemmemarkedet som kan bidra til å anvende bedriftens overflødig kapasitet eller styrke bedriftens vekstintensjoner. Det som er sikkert er at verdikjedene gjennomgår internasjonaliseringsprosesser som dels er kompetansedrevne og til dels er drevet av behovet for tilgang til billigst mulige støttefunksjoner og komponenter (Isaksen et al., 2008). Beslutningen om internasjonalisering kan i noen tilfeller starte ved en tilfeldighet, men i de fleste tilfeller er dette et bevisst valg fra entreprenørens side. Beslutningen om å satse internasjonalt er proaktiv og entreprenøriell, og kommer som en konsekvens av at supervekstentreprenøren aktivt søker etter vekstmuligheter. I henhold til teorien om internasjonalisering av nye bedrifter skjer internasjonaliseringen som en følge av entreprenøriell kompetanse i lederteamet. Autio et al. (2000:909) bekrefter dette i sin artikkel ved at; *“Many new firms make an early leap into international competition because of unique entrepreneurial capacities and outlook. According to this new venture theory of internationalization, some entrepreneurs possess a constellation of skills and knowledge that allow them to see and exploit windows of opportunity unseen by others; thus, many choose an early internationalization strategy as a path to growth and success”*. Alle entreprenører må

kunne identifisere muligheter, samle ressurser og gjennomføre planer, i tillegg til å besitte myke egenskaper som visjon, lederskap og lidenskap. I følge Autio et al. (2000) er nettopp disse entreprenørene mennesker med ideer, pågangsvilje og kunnskap som skaper konkurransedyktige supervekstbedrifter med et tidlig internasjonalt fokus. Dette fordi disse entreprenørene besitter en unik egenskap til å se og utforske muligheter som ikke er direkte synlig og tilgjengelig for andre.

En typisk nyoppstartet bedrift starter opp i hjemmemarkedet fordi entreprenøren har kjennskap og tilknytning til dette markedet og ønsker å etablere en enda bedre forståelse av kunden og deres behov. Hjemmemarkedet kan ansees som trygt og oversiktlig, og mange entreprenører velger og først ha fokus på å etablere en sterk posisjon på hjemmemarkedet. På den måten kan bedriften opparbeide seg nok kapital og andre ressurser før supervekstentreprenøren ser etter nye vekst- og forretningsmuligheter og valget om å satse internasjonalt. Det finnes flere grunner til dette, blant annet at internasjonalisering er en tids- og kostnadskrevende prosess. Når supervekstentreprenøren velger å satse på nye ukjente markeder må alt læres på nytt fordi markedsoppbygningen kan være ulikt fra forholdene på hjemmemarkedet og kundens preferanser og kriteriene kan være distinkt forskjellig. Det medfører stor grad av risiko hos supervekstentreprenøren for å satse på nye markeder, og de nye markedsforholdene vil preges av stor grad av usikkerhet og som en ny ukjent aktør må bedriften jobbe med å opparbeide seg nødvendig legitimitet og tillit.

I mange tilfeller velger supervekstentreprenøren å starte med internasjonalisering til land som hovedsakelig har en lignende etterspørselsstruktur og med lav psykisk distanse til hjemmemarkedet. Innenfor prosessteorien for internasjonalisering er begrepet psykisk distanse mellom hjemlandet og eksportlandet sentralt. I en undersøkelse gjennomført i Sverige av Hörnell et al. (1973) kommer det frem at bedrifter i Sverige involverer seg i utenlandske markeder i følgende rekkefølge: Danmark, Norge, Finland, Tyskland, Storbritannia, Nederland, Belgia, USA, Sveits, Canada, Østerrike, Frankrike, Italia, Spania og Portugal. Etter hvert som supervekstentreprenøren opparbeider seg kunnskap om markedet vil entreprenøren bli tryggere på sine handlinger og i større grad være i stand til å ta risiko. På den måten vil supervekstentreprenørene lettere kunne satse på nye markeder med en annerledes etterspørselsstruktur og med en mer fremmed kultur (Reve et al., 1995).

Entreprenører som har klart å oppnå supervekst på hjemmemarkedet har dermed større forutsetningene for å lykkes internasjonalt.

2.5.3 Hva kjennetegner en vellykket internasjonalisering?

I følge Reve et al. (1995) kjennetegnes en vellykket internasjonalisering ved at det er en kontinuerlig lærings- og innovasjonsprosess med vekt på oppdagelse, tolkning og utnyttelse av muligheter. For å kunne møte den internasjonale konkurransen på en best mulig måte må supervekstentreprenøren besitte unik kompetanse, ha de rette holdningene, organisere bedriften mest mulig effektivt og få bedriften til å iverksette og gjennomføre sine internasjonale satsningsplaner. En av verdens fremste forskere innenfor entreprenørskapsfeltet Candida Brush mener det er spesielt viktig å ha god kjennskap til markedet man ønsker å etablere seg innenfor for å skape en suksessfull internasjonalisering. ”Å etablere seg internasjonalt krever strengere krav til kunnskap som tar hensyn til etikk, lovverk og miljø. Kjennskap til arbeidsmiljølovene der du vil starte opp, er for eksempel svært viktig,” påpeker Candida Brush i et intervju med Universitetsavisa under et besøk på NTNU i 2006 (Universitetsavisa, 2006). Autio et al. (2000) bekrefter også dette ved at; ”*Knowledge and learning can be expected to have an impact on international growth in that internationalizing firms must apprehend, share, and assimilate new knowledge in order to compete and grow in markets in which they have little or no previous knowledge*” (Autio et al., 2000:911). I tillegg vil bedriftens internasjonale veksttempo være avhengig av mengden tid vekstentreprenøren har brukt utelukkende på de nye markedene, samtidig som det å lykkes med internasjonalisering er sterkt avhengig av hva slags produkt bedriften er sentralisert rundt.

Helt sentralt i internasjonaliseringsprosessen står vekstentreprenøren og for å kunne få til en vellykket internasjonaliseringsstrategi må entreprenøren ha et klart og tydelig grunnlag og hensikt med å gå globalt. Ofte har unge bedrifter begrenset med ressurser og det er desto viktigere at entreprenøren bevisst tar initiativ til å danne allianser og nettverk med etablerte aktører på markedet. Dette kan være en vanskelig prosess for vekstentreprenøren, men det å utvikle tette relasjoner med kunder, distributører, leverandører og samarbeidspartnere kan være med på å gi bedriften varige konkurransefortrinn. Der hvor det internasjonale markedet er veletablert finnes det etablerte nettverksstrukturer og utfordringen til vekstentreprenøren i en ny inntrengende bedrifts ligger i å få innpass i disse etablerte nettverkene. Gjennom slike

nettverk skapes kunnskap og det etableres muligheter, men det vil ofte kreve en storstilt økonomisk satsning. Dersom entreprenøren kommer inn på markedet sammen med en strategisk alliansepartner kan det gjøre inntreden i markedet enklere. Flere forskere har undersøkt dette nærmere deriblant Andersson (2004) som i en av sine studier bekreftet dette og fant ut at en vellykket internasjonaliseringsprosess i stor grad er avhengig av personene i lederteamet, deres personlige nettverk og deres språkferdigheter.

Bedrifter som velger å satse på internasjonale markeder bidrar i betydelig grad til landets verdiskapning og velferd. Norge er derfor avhengig av at rammevilkårene for eksport og internasjonalisering legges til rett for disse bedriftene, slik at norske bedrifter har mulighet til å hevde seg internasjonalt og ta del i den veksten som finnes på disse markedene.

Supervekstbedrifter kjennetegnes ved at de har opplevd rask vekst og internasjonalisering kan være én grunn til denne veksten. Allikevel er summen av valgene entreprenøren gjør som er avgjørende for at det kun er noen entreprenører som mestrer å skape supervekst. På bakgrunn av at alle våre informanter har startet en bedrift med utgangspunkt i å satse på det nasjonale markedet kan ikke disse karakteriseres som ”born globals”, og det er naturlig for disse at satsningen på utenlandske markeder skjer gradvis. Vi kan derfor anta at en bedrift er avhengig av vekstentreprenørens evne til å skape og benytte seg av nettverk med etablerte aktører på markedet for at en internasjonaliseringsprosess kan karakteriseres som vellykket og resultere i økt vekst i bedriften. Dette fordi risikoen ved å satse på nye markeder er stor i tillegg til at bedriften har begrenset tilgang på ressurser.

2.6 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet belyst relevant teori og identifisert en rekke aspekter og forskjeller ved entreprenører som befinner seg i en gassesituasjon og de som ikke er i en slik situasjon. Med utgangspunkt i vår problemstilling; ”Hva er det som gjør at *kun* noen entreprenører skaper supervekst?”, har vi sett på ulike entreprenørielle egenskaper som er spesielt gjeldende for entreprenører i supervekstbedrifter. Ut i fra litteraturen har vi lært at entreprenørens karakteristikk og personlige egenskaper, ressurser og motivasjon er svært avgjørende for å skape suksessfulle vekstbedrifter. I de bedriftene som lykkes med å skape supervekst spiller entreprenøren en svært viktig og sentral rolle (McGrath og MacMillan, 2000), noe som støttes av alle forskere innenfor entreprenørskapsfeltet. Supervekst oppstår fordi entreprenøren har en

unik rolle i bedriften, tenker på en spesiell måte, er dyktig til å bygge verdifulle relasjoner og handler ut i fra dette. Litteraturen framhever sterkt enkeltegenskapene hos entreprenøren, men det er den kontekstuelle påvirkningen og summen av alle disse egenskapene som er avgjørende for i hvilken grad entreprenøren lykkes med å skape en supervekst bedrift.

Ut i fra litteraturen vi har gjennomgått har vi valgt å trekke ut noen antakelser;

Entreprenøren

1. Supervekst oppnås av entreprenører som har et bevisst ønske om vekst og som klarer å oppnå konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter.
2. Entreprenører er avgjørende for supervekst.
3. Egenskaper som suksessfulle supervekstentreprenører besitter er pågangsmot, kreativitet og evnen til å bygge verdifulle relasjoner.
4. Entreprenører som vil oppnå supervekst må være villige til å ta over gjennomsnittlig grad av risiko.
5. Menneskelige ressurser er den viktigste ressursen for å oppnå supervekst.
6. For at bedrifter skal være konkurransedyktige må sammensettingen av ressurser foregå på en mest mulig unik og verdifull måte.
7. Motivasjon er avgjørende for at en entreprenør skal kunne oppnå supervekst.
8. Evne til å ta gode strategiske valg på bakgrunn av ressurser, kompetanse, nettverk og motivasjon er avgjørende for å bli en supervekstentreprenør.

Innovasjon

9. Supervekstentreprenørens evne til å involvere de ansatte i prosessen med å skape innovasjoner er avgjørende for å oppnå konkurransedyktighet og supervekst.
10. Oddsene for å lykkes med en innovasjon er større dersom entreprenøren tar med seg erfaringer fra tidligere innovasjonsprosesser.

Markedsorientering

11. Ved å ha en markedsorientert entreprenør vil bedriften ha en betydelig større sjanse til å kunne være konkurransedyktig og dermed øke sine muligheter til større inntjening.

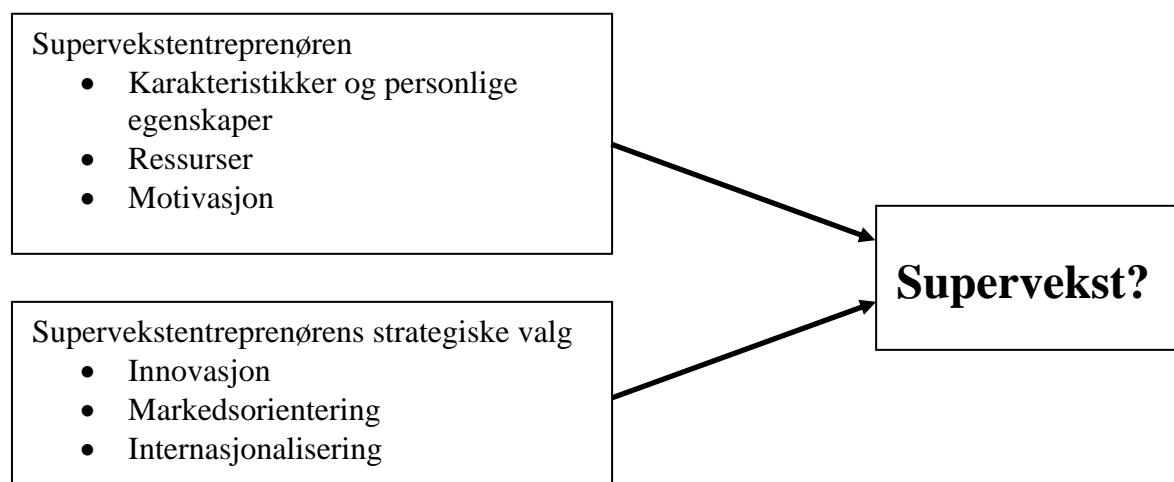
Internasjonalisering

12. Bedrifter som satser internasjonalt velger som oftest å satse på land med lik etterspørselsstruktur og lav psykisk distanse til hjemmemarkedet.

Vi har med bakgrunn i gjennomgått litteratur utformet en forskningsmodell (Figur 7). Den avhengige variabelen i oppgaven vår er supervekst og de uavhengige variablene er; Supervekstentreprenøren og supervekstentreprenørens strategiske valg. Videre har vi valgt å dele den uavhengige variabelen entreprenøren inn i ressurser, motivasjon, karakteristikk og personlige egenskaper. Mens vi under supervekstentreprenørens strategiske valg har avgrenset oss til innovasjon, markedsorientering og internasjonalisering.

Uavhengige variabler

Avhengige variabler



FIGUR 7: FORSKNINGSMODELL

Forskningsmodellen er grunnlaget for neste fase i undersøkelsen og en retningslinje for den empiriske kartleggingen av fenomenet supervekst. Vi vil i denne oppgaven ved bruk av kvalitativ metode benytte casestudier for å prøve å undersøke i hvilken grad disse uavhengige variablene har noe å si for bedrifters muligheter for å oppnå supervekst. Videre vil vi se på ulike relasjoner mellom de uavhengige variablene og kartlegge om det er noen faktorer som har innvirkning på hverandre.

3 METODE

Oppgavens forskningsmodell (Figur 7) viser at vi ønsker å operasjonalisere fenomenet supervekst gjennom å se nærmere på de uavhengige variablene. I hele forskningsperioden har vi stått ovenfor viktige metodevalg som har inkludert en del utfordringer. De viktigste metodiske utfordringene vi har støtt på i arbeidet med denne oppgaven er; (1) Valg av forskningsmetode, (2) mengden sekundærdata har vært stor og omfattende, (3) komme til enighet rundt hvilke kriterier som skulle legges til grunn for utvelgelsen av casebedriftene, (4) utvelgelsen av informanter, (5) åpne spørsmål ga vide svar, (6) vi satt igjen med litt begrenset informasjon om enkelte temaer i etterkant av et intervju, (7) koding av informasjon og teori i analysearbeidet, (8) sammensatt og kompleks mengde med datamaterialet. Underveis i metodekapitlet har vi diskutert de ulike utfordringene våre og nøye presentert hvordan vi har valgt å løse disse.

3.1 Valg av forskningsmetode

Det som er helt avgjørende for valg av metode er hva man vil undersøke. Forskningsmetoden er spørsmålene om hvordan man frembringer et forskningsmateriale, og hvordan man behandler forskningsmaterialet for å få det til å avgi svar på de spørsmålene man vil stille (Johannessen et al., 2004). I denne oppgaven ønsker vi i størst mulig grad å forstå den gitte settingen samt å kunne beskrive og oppnå en dypere forståelse av hva som gjør at noen entreprenører skaper supervekst og hvilke faktorer som er avgjørende for å skape denne veksten. Vår første utfordring var derfor å foreta et (1) valg av forskningsmetode. Vi løste denne utfordringen ved å bli enige om å benytte kvalitativ metode fordi det innenfor den kvalitative tilnærmingen ofte er meningsfulle relasjoner som skal fortolkes (Kvale, 2001). I forhold til hva vi ønsket å se nærmere på mente vi det var en fordel å benytte kvalitativ metode fordi det først og fremst gir informantene mulighet til å utdype sine meninger samtidig som både intervjuer og informantene har anledning til å stille oppfølgingsspørsmål. En annen grunn til at vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode er fordi vi hadde begrenset forhåndskunnskap om fenomenet supervekst.

Kvalitativ forskning vektlegger forståelse og forskningsprosessen starter med et behov for å forstå et fenomen. Et særtrekk ved kvalitativ forskning er at forskeren er nærmere

informantene og forholder seg mer subjektivt og innfølede til informantenes opplevelse enn hva som er tilfellet i kvantitativ forskning. På den måten har kvalitativ forskning en bedre mulighet for å oppnå en dybdeforståelse av de aktuelle fenomenene. Det store fokuset på dybdeforståelse gjør at utvalget som regel består av et mindre antall informanter enn hva som er vanlig i kvantitativ forskning. Kvalitativ forskning er typisk eksplorerende (Lund og Haugen, 2006), og i kvalitative undersøkelser samles det inn mye informasjon om færre enheter og man skaper dermed større nærhet, åpenhet og fleksibilitet til informantene. Kvalitative metoder har til hensikt ”å skape en dypere forståelse for det problemkomplekset en studerer, og hvilken totalsammenheng dette står i” (Holme og Solvang, 1991:15). Med dette menes ulike tilnærminger av observasjoner og intervju som krever fysisk nærhet, gjensidig tillit og forståelse mellom forsker og respondent. Ved bruk av kvalitativ metode er forskeren opptatt av å få fram meningsinnholdet i tekster og formålet er å gå i dybden og formidle forståelse. En kan derfor på en enklere måte si at kvalitativ metoder har til hensikt å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle. Datainnsamlingsprosessen og analysen foregår integrert i kvalitativ metode (Johannessen et al., 2006).

3.2 Valg av forskningsstrategi

Det er primært problemstillingen som avgjør hvilken forskningsstrategi som er mest hensiktsmessig å benytte. Morse (1994) identifiserer en forskningsstrategi som et verktøy forskeren bruker for å belyse en problemstilling. Det er også mulig å velge en kombinasjon av flere forskningsstrategier, men ved å forholde seg til en forskningsstrategi vil dette kunne bidra til mer strukturert fremgang i forskningsarbeidet.

Johannessen et al. (2004) forslår at det er fire hovedforskningsstrategier en kan velge mellom innenfor kvalitativ forskning; Fenomenologi, etnografi, grounded theory og casesdesign. Hver av disse forskningsstrategiene har fordeler og ulemper som er avhengig av tre tilstander: (1) Forskningsspørsmålet, (2) forskerens kontroll over intervjuobjektets atferd og (3) i hvilken grad fokuset er rettet mot samtid som motvirkning til historisk fenomen (Yin, 2003). Vi har valgt å benytte oss av casestudier, og generelt sett er casestudier en forskningsstrategi som er fortrukket og egner seg innenfor de fleste fagområder. Ut i fra vår problemstilling ”**Hva er det som gjør at *kun* noen entreprenører skaper supervekst?**”, mener vi det er

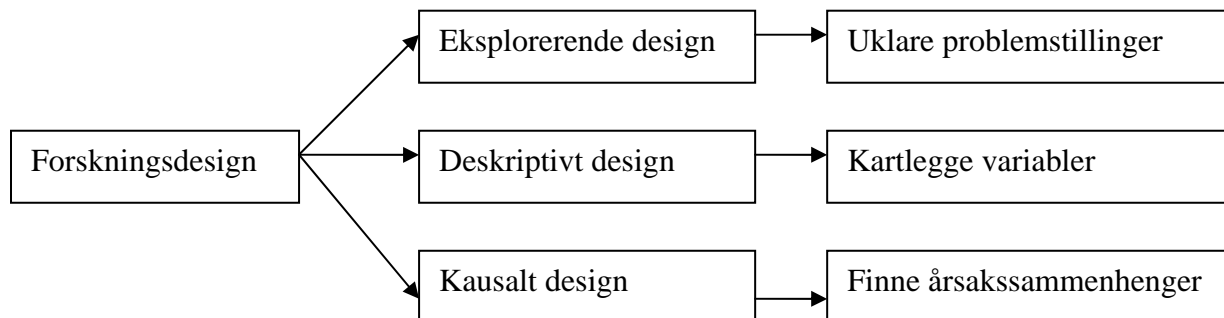
hensiktsmessig å benytte casestudie som forskningsstrategi fordi problemstillingen vil kreve varierte og utfyllende svar fra informantene. Fordelene med å velge casestudie som forskningsstrategi er at det vil gi en detaljert beskrivelse av casene, samtidig som man kan skaffe seg det nødvendige overblikket til å se detaljer i sammenheng og kan dermed skaffe seg et helhetsbilde av de casene som studeres. I vårt tilfelle er det fire superveststentreprenører i henholdsvis fire forskjellige bedrifter som skal studeres inngående. Det eksisterer også noen ulemper med casestudier fordi det kan være vanskelig å generalisere resultatet, men det trenger ikke nødvendigvis å være et problem siden hensikten er å få mest mulig utfyllende informasjon om et avgrenset og ofte spesielt fenomen (Johannessen et al., 2004).

3.3 Valg av forskningsdesign

Valget av forskningsdesign står sentralt i alle undersøkelser da dette valget vil ha stor betydning for utfallet av undersøkelsen. Vi mener forskningsdesign er en plan over hvordan forskeren skal gå frem for å gjennomføre undersøkelsen. Når man skal velge forskningsdesign er det fire ulike momenter man må ta hensyn til og disse er; Formålet med undersøkelsen, kartlegging av databehovet, valg av metode for datainnhenting og utarbeidelse av utvalgsplan. I vårt tilfelle har vi valgt å benytte multiple casestudie, det vil si at det er to eller flere casestudier som inngår i undersøkelsen. I følge Yin (1994) resulterer dette i at resultatene fra undersøkelsene blir ansett som mer robuste enn ved enkle casestudier med kun én analyseenhet.

De to mest brukte forskningsdesignene er deduktiv og induktiv tilnærming. En induktiv fremgangsmåte er best egnet dersom en ønsker å produsere teorier og hypoteser, mens en deduktiv fremgangsmåte er best kvalifisert dersom en ønsker å teste teoriens holdbarhet. Vi har benyttet en blanding av induktiv- og deduktiv tilnærming siden vi har vekslet på å gå fra empiri til teori og fra teori til empiri. I utformingen av intervjuguiden har vi benyttet en deduktiv tilnærming fordi vi har utformet teoriguiden ut i fra ideer vi har dannet oss underveis i teoriprosessen. Samtidig ønsker vi å undersøke om svarene vi får fra intervjuene stemmer overens med sentrale teorier vi har benyttet i oppgaven og antagelser vi med grunnlag i denne teorien har utformet, noe som er en induktiv tilnærming. Gjennom en grundig teorigjennomgang har vi tilegnet oss ny kunnskap som har vært med på å forme nye problemstillinger og ideer som vi har undersøkt videre i oppgaven.

Som enhver annen undersøkelse kan man ved benyttelse av casestudie velge mellom tre grunnleggende forskningsdesign (Figur 8); Eksplorerende, deskriptivt eller kausalt forskningsdesign, eller en kombinasjon av disse som er designtrianglering. Hvilket design man velger er avhengig av oppgavens karakter og forskningsprosjektets formål.



FIGUR 8: ULIKE FORSKNINGSDESIGN (Kunnskapscenteret, 2008).

Eksplorerende design blir ofte benyttet når forskeren har manglende kunnskap om det som skal undersøkes eller når det eksisterer uklare problemstillinger. Deskriptivt design er et beskrivende design, hvor formålet er å gi svar på spørsmål som hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor. Innenfor dette designet har man ofte en klar mening om hvilke variabler som forklarer fenomenet og hvilke variabler som påvirker hverandre og undersøkelsen skjer gjerne over en lengre tidsperiode. Det tredje og mest brukte forskningsdesignet er kausalt design hvor man ser på årsak- og virkningsforholdet. Her er forskeren interessert i å finne sammenhenger mellom to eller flere variabler og i hvilken rekkefølge de finner sted. Dette vil være med på gi forskeren mulighet til å generalisere funnene fra undersøkelsene.

Vi har valgt å basere vår oppgave på et eksplorerende design. Undersøkelsen har krevd innhenting av betydelige mengder litteratur for å gi oss en inngående oversikt over de teoretiske sammenhengene og sentrale teorier på området. Gjennom eksplorerende undersøkelser er hensikten å danne mer presise og eksakte problemstillinger samtidig som forskeren ønsker å oppnå en bred innsikt og en helhetsforståelse av fenomenet som studeres. Et eksplorativt design er derfor hensiktsmessig for oss å benytte for å komme frem til en mer nyansert og eksakt problemstilling og for å videreutvikle enkle og mangelfulle antagelser.

Ved valg av forskningsdesign er det viktig å ta hensyn til at det eksisterer uklare overganger mellom de tre forskningsdesignene og det er da vanskelig å velge det ene foran det andre.

Derimot kan dette valget ofte være avgjørende for utfallet og det er derfor viktig å ta i betraktning hva som må til for at resultatene av undersøkelsen skal være gyldige og pålitelige.

3.4 Datainnsamlingsmetoder

Valg av data og metode vil avhenge av datamuligheter og problemstillingen. Halvorsen (1993) skiller mellom to typer data; primær- og sekundærdata. Primærdata er data som forskeren samler inn gjennom bruk av ulike datainnsamlingsmetoder, mens sekundærdata er data som allerede foreligger uavhengig av det som skal undersøkes (Hellevik, 1991). Sekundærdata kan deles inn i ulike typer etter hvilken informasjon som foreligger og hvem som har utarbeidet den. Fordelen med å benytte seg av foreliggende datamateriale er hovedsakelig at man sparer tid og penger til datainnsamlingen. Dersom datamaterialet er innsamlet av det offentlige eller andre institusjoner anses denne informasjonen som svært pålitelig i forskningsarbeid, fordi innsamlerne har dette som sitt daglige yrke.

3.4.1 Valg av datainnsamlingsmetode

Vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av både primær- og sekundærdata. Dette fordi det i startfasen var nødvendig å hente inn sekundærdata for å få kjennskap og en bredere forståelse av temaet supervest, mens det senere var hensiktsmessig å innhente egne data for å teste ut de antakelsene som kunne trekkes ut av litteraturen stemte. I casestudie er det i følge Creswell (1998) ingen forhåndsbestemte datainnsamlingsmetoder og en kan bruke både intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data. Ved innhenting av primærdata har vi valgt å bruke dybdeintervjuer fordi vi ønsker og utforske entreprenører og deres forståelse for det fenomenet vi skriver om.

Sekundærdata er i oppgaven vår litteratur hentet inn for å støtte opp om det materialet vi får inn gjennom intervjuene. Innhenting av sekundærdata ble gjort gjennom søk etter artikler, bøker og lignende i Høgskolen i Bodøs databaser. Den andre utfordringen vi møtte på var at (2) det eksisterer betydelige mengder sekundærdata som omhandler vårt forskningstema og det har derfor vært en svært utfordrende oppgave å finne frem til de viktigste litteraturbidragene i forhold til hva vi ønsket å undersøke. Dette har vi løst ved å rangere og systematisere sekundærmaterialet etter beste evne for å inkludere kun de mest sentrale teoretiske bidragene. I figur 9 vises en oversikt over de mest sentrale litteraturbidragene som

har styrt søket av sekundærdata og dannet grunnlaget for utformelsen av intervjuguiden (Vedlegg 2).

EMNE	FORFATTER	FUNN
Måling av supervekst	Barney, J. (2001), Penrose, E. (1959), Schumpeter, J. (1934), Wiklund, J. (1998)	Supervekst er en dynamisk prosess som operasjonaliseres som en lineær størrelse
Vekstfaser	Churchill, N. og Lewis, V. (1983), Scott, M. og Bruce, R. (1987)	Vekst modelleres i 4-5 faser og disse er; Oppstarts-, overlevelses-, suksess-, take-off- og ressursmodenhetsfasen
Vekstentreprenører	Davidsson, P. (1991), Doorley, T. og Donovan, J. (1999), Harrison, J. og Taylor, B. (1996), McGrath, R. og MacMillan, I. (2000), Wiklund, J. (1998)	Et perspektiv på vekstentreprenører er at det å kombinere ressurser er en kritisk suksessfaktor
Ressursbase	Barney, J. (2001), Bullvåg, E. (2008), Roos, G., Krogh, G., Roos, J. og Fernström, L. (2005), Warnerfelt, B. (1984), Wickham, P. (2004)	Bedrifter vil ha større sjanse for å oppleve supervekst gjennom korrekt tilegning og sammensetting av ressurser
Motivasjon	Davidsson, P. (1991), Herzberg, F. (1968), Miner J. (1990)	Bedrifter vil ha større mulighet til å oppleve supervekst gjennom å ha en motivert entreprenør som igjen motiverer de ansatte
Entreprenørens karakteristikk	Bullvåg, E., Kolvereid, L. og Åmo, B. (2007), Kirby, D. (2003), Ettlje, J. (2006), Kirzner, I. (1985), Kolvereid, L. (1992), Story, D. (1994), Timmons, J (1985), Wennekers, S. og Thurik, R. (1999)	Bedrifter som innehar en entreprenør som besitter et utvalg av typiske karakteristikk har en større sjanse for å oppleve supervekst

Innovasjon	Cooke, P., Laurentis, C., Todtling, F og Tripl, M. (2007), Damanpour, F. (1987), Hernes, T. og Koefoed, A. (2007), Hernes, T. og Røste R. (2004), Jenssen, S. og Widding, L. (2008), Johannessen, J. og Olaisen, J (1995), Rogers, E. (1995), Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R. og Venkataraman, S. (2008)	I hvilken grad vekstentreprenørene er innovative avhenger av størrelsen og omfanget av innovasjonene
Markedsorientering	Narver, J. og Slater, S. (1990), Kohli, A. og Jaworski, B. (1990)	I hvilken grad vekstentreprenører er markedsorienterte avhenger av hva slags perspektiv bedrifter har på markedsstrategi og hvor bevisste de er på å finne markedet
Internasjonalisering	Autio, E. (2000), Hörnell, E. Vahlne, J. og Wiedersheim-Paul, F. (1973), Isenberg, D. (2008), Johansson, J. og Vahlne, J. (1977), Reve, T., Haugland, S. og Grønhaug, K. (1995), Sapienza, H., Autio, E., George, G. og Zahra, S. (2006)	I hvilken grad bedrifter finner det interessant å satse på utenlandske markeder og fordeler med dette

TABELL 1: Oversikt over sentrale litteraturbidrag

Sekundærdata trenger ikke nødvendigvis å være tilpasset de behov vi har, og bør brukes forsiktig fordi materialet ofte er skrevet for en bestemt bruk og/eller for en bestemt brukergruppe. Den informasjonen som sekundærdata gir oss er datert til forskjellig tid, altså er noe av informasjonen ikke av helt ny tid, dette medfører at det kan være endringer som er blitt foretatt i ettertid som vi ikke har fått med oss (Yin, 1989).

3.4.2 Valg av casebedrifter

Casemetodikken er den beste metoden for å undersøke forskningsmodellens praktiske anvendelse. Analyseenheten vår er fire bedrifter i Nordland fylke som alle har opplevd supervekst. En av de viktigste avgjørelsene innenfor all forskning er hvordan og hvem man skal velge som informanter fordi det vil ha implikasjoner også for analysen av dataene. Hvilke konklusjoner som kan trekkes ut av undersøkelsen og i hvilken grad disse er pålitelige er i utgangspunktet avhengig av utvalget vårt. Vi har benyttet oss av strategisk utvelgning som vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rettes mot for å innsamling av nødvendig data og velger da ofte ut sine informanter basert på ulike kriterier. (Johannessen et al., 2004). Informantene i vår undersøkelsen er valgt ut med utgangspunkt i at vi ønsker å intervjuere entreprenører som i stor grad fremdeles er aktiv i bedrifter som har oppnådd supervekst og gasselstatus. Vi har derfor valgt å sette opp tre hovedkriterier som alle våre fire casebedrifter/entreprenører oppfyller:

- 1) Bedriften må ha vært eller er en gasselbedrift i følge Dagens Næringsliv sine krav
- 2) Entreprenøren må fortsatt være aktive og ha en sentral rolle i bedriften
- 3) Bedriften må være lokalisert i Nordland fylke

Casebedriftene våre fremstiller alle forskjellige produkter og tjenester, samtidig som at de opererer innenfor ulike bransjer og markeder. Noen av bedriftene opererer på privatmarkedet, mens andre har fullt fokus rettet mot bedriftsmarkedet enten mot privat eller offentlig sektor. I tillegg til å intervjuere supervekstentreprenørene har vi i to tilfeller intervjuet to andre medarbeidere i bedriftens ledelse. Dette fordi vi ønsket å få en ytterligere innsikt i noen av temaene som ikke direkte omhandlet entreprenøren.

En annen utfordring vi har møtt i utformelsen av disse hovedkriteriene var (3) å bli enig om hvilke kriterier som skulle legges til grunn for utvelgelsen av casebedriftene. Denne utfordringen løste vi ved å nøye vurdere hva vi ønsket å oppnå med vår forskning og kom frem til de overnevnte kriteriene. Disse kriteriene gjorde det vesentlig lettere for oss å snevre inn søket etter casebedrifter, slik at utvalget ble mindre å velge mellom.

Vi hadde lite forkunnskap om hvilke bedrifter som kunne tilfredsstillere disse kriteriene og en fjerde og største utfordring var derfor (4) å velge ut informantene til undersøkelsen. Dette

løste vi med å ta i bruk snøballmetoden som går ut på at vi i stor grad har benyttet både vårt eget nettverk til indirekte å skaffe oss tilgang på andres mer omfattende og etablerte nettverk. Vi har også lest reportasjer i Dagens Næringsliv om vekstbedrifter og deltatt på Gasselkonferansen i november 2008. Dette har bidratt til å gi oss nødvendig kunnskap om fenomenet i tillegg til å gi oss bedre opplysninger om hvilke supervekstbedrifter vi burde kontakte for å få med i vår undersøkelse. Vi ønsker allikevel å påpeke at utvelgelsen av informanter var en ekstremt utfordrende og tidkrevende prosess. Dette med tanke på at rekrutteringen av intervjuobjektene var mye vanskeligere enn hva vi først antok. På tross av at utvalget vårt ble snevret inn var det allikevel mye mer krevende enn antatt å identifisere mulige casebedrifter ut i fra de kriteriene som vi på forhånd hadde fastsatt. Å identifisere hvilke bedrifter som er eller har vært gaseller i Nordland var en relativt enkel jobb, men det var derimot enormt utfordrende å finne ut om disse gasselbedriftene fortsatt hadde en entreprenør med en aktiv og sentral rolle i bedriften. Dette arbeidet var spesielt vanskelig fordi det ikke eksisterer noen form for register hvor denne informasjonen fremkommer, så vi løste denne utfordringen, som tidligere nevnt, ved å ta i bruk våre nettverk. En annen utfordring som dukket opp underveis i utvelgelsen av informanter var at flere av entreprenørene som vi først hadde pekt ut som potensielle informanter takket nei til å delta i denne studien på bakgrunn av mangel på tid og villighet. Dette bidro til at utvelgelsesprosessen tok enda lengre tid fordi vi på nytt måtte bruke flere ressurser på å velge ut nye kandidater til undersøkelsen.

Nedenfor i figur 10 presenteres de fire supervekstentreprenørene i sine respektive casebedrifter. Vi vil påpeke at bransjene de ulike bedriftene opererer innenfor ikke vil bli vektlagt mer enn nødvendig i oppgaven for å få frem informantenes meninger. På tross av noen hindringer på veien er vi godt fornøyd med vårt endelige utvalg og mener disse supervekstentreprenørene i stor grad tilfredsstillende våre forhåndsbestemte kriterier.

M3 Anlegg – Lasse Nilssen Bygg- og anlegg	NorLense AS – Terje Olav Hansen Produksjonsbedrift
Dips ASA – Tor Arne Viksjø IT-bedrift	Friskhuset AS – Hans Austad Konsumentbedrift

FIGUR 10: VÅRE UTVALGTE ENTREPRENØRER OG CASEBEDRIFTER

3.4.3 Presentasjon av våre supervekstentreprenører og casebedrifter

M3 Anlegg AS – Lasse Nilssen

Supervekstentreprenøren i M3 Anlegg er Lasse Nilssen. Før han startet opp M3 Anlegg hadde han blant annet 10 års erfaring fra bransjen som anleggsarbeider, jobbet 15 år som brannmann, samt erfaring fra privat eiendomsaktivitet. I tillegg har han to års utdanning innenfor økonomi og administrasjon.

M3 Anlegg ble etablert i 2004 av fire gründere og selskapet ble opprettet med bakgrunn i oppkjøpet av et konkursbo. Med i avtalen om konkursboet fulgte deler av det konkursrammede selskapets maskinpark, avtaler og 11 ansatte. I dag er det to av etablererne som er igjen i M3 Anlegg, Lasse Nilssen som er daglig leder i bedriften og Tom Johansen som er prosjektleder.

I dag har M3 Anlegg over 100 ansatte og flere av disse har lang erfaring i bransjen. Dette har bidratt til å gi M3 Anlegg tillit helt fra starten gjennom flere store og prestisjefylte oppdrag. Selskapet er en totalentreprenør innen grunnarbeider og forretningsideen til selskapet sier følgende; *”M3 Anlegg AS skal være best på grunnarbeid, VVA tekniske anlegg, grusleveranser og massedeponi. Vår kompetanse og teknologi gjør oss til en solid samarbeidspartner som vektlegger problemløsning, kvalitet og arbeidsmiljø”*. Selskapet har en klar visjon om å være; *”Go’ i bunn og grunn”*.

M3 Anlegg har til tross for bedriftens unge alder opplevd en enorm og rask vekst. I 2008 var selskapet å finne på DN’s gasseliste med en vekst på opp under 500 % i perioden 2004-2007. I 2008 vokste selskapets omsetning ytterligere til ca. 200 millioner kroner, noe som igjen var over en dobling fra året før. Hovedgrunnen til at bedriften har oppnådd supervekst er fordi bedriften allerede fra oppstartstidspunktet har vunnet flere store anbud, deriblant Kjerringøy havn, Løpshavn, Glomfjord SIC og Riksvei 17/Veipakke Salten.

NorLense AS – Terje Olav Hansen

Supervekstentreprenøren i NorLense Terje Olav Hansen er 54 år. Hansen har vært involvert i familiebedriften Norsk Oljelense hele sitt liv og har vist en beundringsverdig stå-på-vilje og er ekstrem dyktig til å bygge nettverk. Det kommer tydelig frem at han har et stort engasjement

for NorLense og en stor forkjærlighet til bygda Fiskebøl. Den andre medarbeideren vi intervjuet var Hugo Svendsen som har stillingen FoU oljevern Tekn. Salg N+E Salg Norge.

NorLense AS ble etablert på bakgrunn av at Terje Olav Hansen hadde troen på at oljelenser hadde et stort potensial og etablerte selskapet i 1993 etter at konkursen i familiebedriften Norsk Oljelense var et faktum. I dag er NorLense en hjørnesteinsbedrift lokalisert på Fiskebøl i Lofoten. I dag er selskapet en av verdens fremste aktører når det gjelder å utvikle og produsere oljevernssystemer og høytrykkstelt. I tillegg til å levere utstyr tilbyr selskapet opplæring, trening og gir konsulenthjelp.

I dag har NorLense over 38 ansatte og har kunder representert over hele verden. Bedriften selger i hovedsak sine produkter til offentlige og private beredsskapsorganisasjoner, og jobber intensivt for at produktene fra NorLense skal godkjennes inn under gjenkjøpsparaplyen ved norske forsvarsanskaffelser fra utlandet. Forretningsideen til NorLense er å; *”Utvikle produkter for bruk under barske forhold til beredskapsmarkedet, basert på kunnskap, kvalitetsmaterialer og innovativ teknologi”*.

NorLense er i dag den dominerende lenseprodusenten i Norge, og er overlegent størst på det norske kyst- og offshoremarked. Selskapet er anerkjent for å levere et av verdens beste lenseprodukter, og satser på å hevde seg i den internasjonale konkurransen gjennom lenser med lengst levetid. NorLense har over lang tid vært en godt etablert bedrift på verdensmarkedet og kjennetegnes ved at det er en entreprenøriell bedrift som satser tungt på innovativ produktutvikling, markedsledelse og kvalitet. Bedriften er inne i en ekspansjonsfase og har opplevd sterk vekst de senere årene og hadde i 2007 en omsetning på over 45 millioner. I 2006 endte NorLense på DN's gasseliste med en vekst på opp under 300 % i perioden 2002-2005.

Dips ASA – Tor Arne Viksjø

Supervekststentreprenøren bak DIPS er Tor Arne Viksjø. Han er utdannet bioingeniør og har cand. Mag i data fra Universitetet i Tromsø. I tillegg har han jobbet mange år i ulike stillinger ved Nordland Sykehuset. Det var da han jobbet på laboratoriet ved sykehuset at han oppdaget hvor håpløse rutinene og hvor komplisert prosess med papirjournaler var. Viksjø fikk da ideen

om å bruke datateknikk for å gi bedre kvalitet på arbeidet. Den andre medarbeideren vi intervjuet var Tone Jespersen, som er markedsdirektør i DIPS.

Utviklingen av DIPS startet ved Nordland Sentralsykehus i 1987 på bakgrunn av behovet for et enkelt og brukervennlig system som kunne kjøres på standard PC'er i nettverk. Navnet DIPS kommer fra forkortelsen "Distribuert Informasjons og Pasientdatasystem i Sykehus". Løsningen ble raskt populær, og allerede 1989 ble det inngått avtale om bruk av systemet ved andre sykehus i Norge. Siden da har antall kunder, brukere og delsystemer bare vokst. Utviklingen av DIPS-systemene foregikk i årene fram til 1997 ved Nordland Sentralsykehus, og fungerte som et samarbeidsprosjekt for de sykehusene som tok i bruk løsningen. Etter hvert som omfanget av utvikling og salgsaktiviteter vokste, ble behovet for å etablere et kommersielt og frittstående selskap stort. Dette førte til at selskapet DIPS ASA ble stiftet 1. desember 1997. Veksten i bedriften har vært jevn, men har i hovedsak inntruffet etter at bedriften ble et eget aksjeselskap fordi det er vanskelig å vokse innenfor det offentlige. Da bedriften startet opp i 1997 hadde den åtte ansatte mot hele 140 i dag. Entreprenørens målsetting i forhold til de ansatte er å få de ansatte til å trives så godt at de aldri slutter.

Kjernevirksomheten i DIPS er utvikling av programvare og tilhørende konsulenttjenester til sykehussektoren. Bedriften kan levere et svært omfattende informasjonssystem for sykehus som er utviklet gjennom mange års samarbeid med kundene. DIPS har en overordnet målsetning som er; *"Effektivisere helsevesenet ved til enhver tid å finne de beste løsningene i en elektronisk verden for pasient behandling"*. Denne målsetningen er allmenntilgjengelig fordi den også er viktig for de ansatte. DIPS konkurrerer på omfanget av funksjonalitet i en og samme løsning siden et hvert sykehus har minst 100 ulike systemer å forholde seg til.

DIPS er et økonomisk solid selskap i sterk vekst og ble kåret til en gassellebedrift i 2005 med en vekst på over 200 % i perioden 2001-2005. Dette er den største leverandøren av systemer for elektronisk pasientjournal til sykehus i Norge. DIPS har hatt en voldsom vekst de siste to årene og har ansatt rundt 50 nye medarbeidere i denne perioden. Dette skyldes i hovedsak at DIPS i 2007 vant et anbud om Helse Vest og i 2008 om Helse Sør-Øst, samt at bedriften i 2007 kjøpte opp selskapet Welldiagnostic i Tromsø. I dag har bedriften konsern- og rammeavtaler for helseforetakene i Helse Sør-Øst, Helse Vest og Helse Nord og har kontorer i Bodø (hovedkontor), Oslo, Trondheim og Tromsø.

Friskhuset AS – Hans Austad

Hans Austad er 46 år og en av gründerne bak Friskhuset AS. Han har tidligere erfaring fra å ha jobbet ni år som konsulent i en interesseorganisasjon og to år i bank. Vekstentreprenøren har også grunnfag i statsvitenskap, studert offentlig økonomi, - økonomi og administrasjon, og HMS.

Friskhuset har gått fra å være et lite treningsstudio lokalisert på Snippen i Bodø til å bli en landsdelsdekkende totaltilbyder av helse- og livsstilstjenester. I 1997 ble merkenavnet Friskhuset tatt i bruk og selskapet flyttet inn i moderne lokaler ved City Nord. Flere nøkkelansatte kom inn på eiersiden, mens i dag er det ni aksjonærer i Friskhuset hvorav flere av disse er involvert i driften av selskapet.

Forretningsideen til Friskhuset er; *”Levere et totaltilbud med trening, fysioterapi, bedriftshelsetjeneste og ernæring.”* Selskapet har bred kompetanse innen forebyggende og helsefremmende tiltak, og selskapet er opptatt av kunden hos dem skal finne gode treningsformer og oppleve gleden ved trening og mestring, samtidig som medlemmene skal oppleve stor grad av valgfrihet og tilgjengelighet.

Friskhuset er i dag den fjerde største treningskjeden i Norge og har 17 sentre lokalisert i Nord-Norge. For å bli medlem i kjeden må treningssentrene tilfredsstillende en del krav til blant annet kompetanse og fasiliteter, og flesteparten av sentrene som inngår i kjeden er enten kjøpt opp av selskapet eller franchisemedlem. I har Friskhuset til sammen over 22 000 medlemmer i medlemsgruppen mellom 15-85 år og om lag 300 ansatte jobber i selskapet. Friskhuset har opplevd en jevn vekst, og i både år 2006 og 2007 var flere av Friskhuset kjedens treningssentre på gassellelisten.

3.4.4 Operasjonalisering av intervjuguiden

Etter at vi nøye hadde vurdert og valgt ut casebedriftene vi ønsket å se nærmere på startet vi arbeidet med å utforme en intervjuguide (Vedlegg 2). Intervjuguiden tar utgangspunkt i vårt teoretiske materiale (Figur 9), samt vår oppfatning av hva som er sentralt å få svar på ut i fra problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Rekkefølgen på temaene i intervjuguiden er bestemt med bakgrunn i strukturen i litteraturkapittelet; *”Entreprenøren som skaper av*

supervekst". Videre har vi valgt å begynne intervjuguiden med spørsmål som omhandler bedriften historikk, målsetninger og vekstfaser. Deretter ser vi nærmere på blant annet supervekstentreprenørens karakteristik og personlighet, ressursbase og motivasjon før vi tar for oss vekstentreprenørens strategiske valg med hensyn på innovasjon, markedsorientering og internasjonalisering.

I oppbygningen av spørsmålene i intervjuguiden har vi valgt å ta utgangspunkt i å bruke spørreordene fordi vi mener dette er ord som bidrar til at informantene gir konkrete og utfyllende svar. Yin (1989) hevder at problemstillinger som inneholder spørsmål som "hvordan", "hvorfor", "hva" og "hvor," egner seg godt til casestudier. Han uttaler videre at casestudier er best egnet til å undersøke samtidfenomener der forskeren ikke kan manipulere hendelsene eller har kontroll over omgivelsene. Vi har vært bevisste på vår rolle som intervjuere, ved at vi har gitt informantene mulighet til å snakke åpent uten store innvendinger fra oss under intervjuet, og vi kan derfor si at vi i liten grad har påvirket informantenes svar og formeninger.

For å kvalitetssikre intervjuguiden ble den pretestet på flere forsøksobjekt før den endelige utgaven var ferdigstilt. Intervjuguiden ble deretter tilsendt informantene et par dager i forkant av intervjuet, slik at informantene kunne forberede seg godt til intervjuet. Intervjuguiden er et verktøy som brukes for å være sikkert på at alle forskningsspørsmålene blir besvart under intervjuet. Vi hadde mange spørsmålene i intervjuguiden og de kunne karakteriseres som åpne spørsmål, det vil si at de ga informantene mulighet til å svare med egne ord og dermed kunne de komme med utfyllende kommentarer og forklaringer underveis. Årsaken til at vi har valgt å benytte oss av delvis strukturerte intervjuer er fordi det er en datainnsamlingsmetode som passer bra for å få innsikt i et stort og komplekst problemområde innenfor en gitt tidsramme (Easterby-Smith et al., 2008). En utfordring som oppsto under intervjuene var at; (5) åpne spørsmål førte til at informantene i flere tilfeller snakket seg bort i fra fokuset. Dette er til en viss grad også vår feil fordi vi ba informantene om å prate åpent om spørsmålene samtidig som vi ikke var flinke nok til å styre intervjuet. Dette kan sees i sammenheng med at vi har lite erfaring med slike intervjusituasjoner, men vi var bevisst på at dette kunne skje og ble etter hvert flinkere til å styre informantene og fokuset dit vi ville.

3.4.5 Beskrivelse av intervjuprosessen

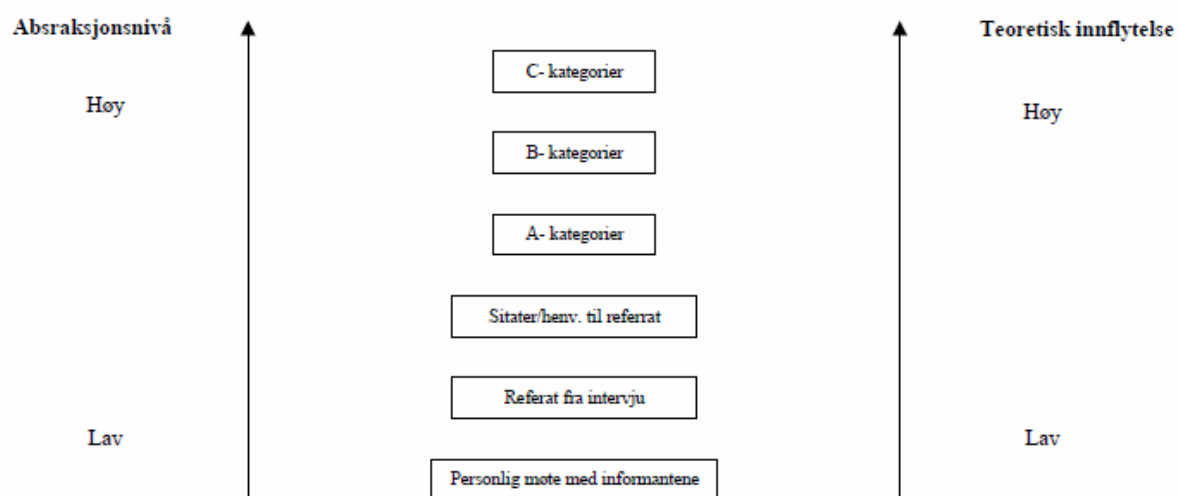
Det har i alt blitt foretatt fem intervjuer av totalt fire bedrifter, hvorav vi har gjennomført tre av disse. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt i bedriftens lokaler i april hvor entreprenøren i bedriften var tilstedet. Det var flere praktiske årsaker til at intervjuene ble gjennomført på denne måten. Først og fremst mener vi at ved å utføre intervjuene i bedriftens lokaler vil dette være med på å skape trygghet for entreprenøren og på den måten ville entreprenøren føle seg komfortabel til å snakke fritt om egne opplevelser, synspunkter og meninger. En annen årsak var at et av våre forhåndsbestemte kriteriene for valg av casebedrifter var at entreprenøren fortsatt skulle være aktiv i bedriften og det var derfor nødvendig for oss å få entreprenøren til å være tilstede under intervjuet. Dette lot seg gjennomføre i alle tilfellene og vi mener at den informasjonen som kun entreprenøren var i besittelse av var avgjørende for å få til en god besvarelse av alle forskningsspørsmålene i oppgaven. Intervjuene ble innledet med at vi presenterte oss selv og forskningsspørsmålene vi jobbet med. Videre ble noen av intervjuene tatt opp på lydbånd slik at vi begge kunne være delaktig i intervjuene og stille oppfølgingsspørsmål underveis. Intervjuene varte henholdsvis mellom 1,5 – 2 timer.

De to andre intervjuene ble utført på et tidligere tidspunkt av to forelesere ved Handelshøgskolen i Bodø. Disse to intervjuene hørte vi av på lydbånd og skrev notater til. En utfordring oppsto fordi vi hadde (6) litt begrenset informasjon om enkelte temaer i etterkant av ett av intervjuene. Vi løste dette ved å ta kontakt med bedriften det gjaldt og utførte et oppfølgingsintervju for å stille supplerende spørsmål spesielt rettet mot entreprenøren og om entreprenørens karakteristikk, holdninger og motivasjon for vekst i bedriften. I etterkant av alle de fem intervjuene transkriberte vi samtale fra lydbåndet og noen fra håndskrevne notater noe som skulle vise seg å være en tidkrevende jobb, og som resulterte i ca 70 siders tekst. Ut i fra teksten plukket vi ut de mest sentrale funnene og gode sitater, og dette kombinert med notater tatt under intervjuene skal danne grunnlaget for det videre analysearbeidet.

3.5 Analyse og presentasjon av data

I utgangspunktet har dataanalysen pågått helt siden begynnelsen av datainnsamlingen, men ble mer intensiv etter datainnsamlingsprosessen. I motsetning til kvantitativ forskning finnes

det ikke en standard måte å analysere data i kvalitativ forskning. Det finnes et stort mangfold av analysestrategier som krever konstruksjon, metodologiske kunnskaper og analytiske egenskaper av forskeren. Det finnes hovedsakelig to perspektiver på hva som menes med dataanalyse; Databehandling og datatransformasjon. I databehandlingen går analysen ut på å kode, beskrive, sortere, hente frem eller manipulerer dataene ved hjelp av dataverktøy eller manuelt. I datatransformasjon bruker forskeren hovedsakelig sin egen fortolkning av dataene. Vanligvis benyttes det i etterkant av en variant av databehandling (Mehmetoglu, 2004).



FIGUR 11: ANALYSETEGNEENES ULIKE ABSTRAKSJONSNIVÅER OG GRADEN AV TEORETISK INNFLYTELSE (Widding, 1999 basert på Gaddefors, 1996)

Det finnes flere varianter av hver av disse analysemåtene som presenterer prosedyrer når det gjelder analyse av data. Vi har hovedsakelig valgt å benytte oss av én variant utformet av Widding (1999), basert på (Gaddefors, 1996), presentert i figur 11. Analyseprosessen av datamaterialet kan deles inn i tre; Åpen koding, rammestyrt søking og søking etter likheter/ulikheter. Formålet med åpen koding er å avdekke flest mulig egenskaper og dimensjoner i det empiriske materialet, og utvikle et grunnlag for utvikling og spesifisering av kategorier og begreper. Intervjuguiden er basert på det teoretiske materialet, hvorav intervjuene er basert på intervjuguiden. Det er derimot ikke før i arbeidet med det rammestyrte søket hvor koblingen opp mot teori begynner å bli krevende. Et slikt søkt kan føre til en reorganisering av de opprinnelige a-kategoriene i ulike b-kategorier, (eksempelvis B1, B2, B3-kategorier osv). Den siste og tredje måten å utvikle empirien til et høyere

abstraksjonsnivå (c-kategorier) kalles likhet/ulikhetssøking (Widding, 1999 basert på Gaddefors, 1996). Med utgangspunkt i a- og b- kategoriene utformer man koder basert på likheter og ulikheter i det empiriske materialet. Ved å koble sammen kategoriene fra den åpne kodingen og det rammestyrte søket, samtidig som knytter dette opp mot det teoretiske fundamentet, har en det beste utgangspunktet for å komme fram til en ytterligere kategorisering. I praksis medfører denne metoden at forskeren aktivt søker etter situasjoner og eksempler i datamaterialet, for å avkrefte eller bekrefte om det de bestemte teoretiske mønstre synes å være vesentlig innenfor de gitte substansielle kontekstene.

Først klassifiserte vi dataene ved å kode og kategorisere dem i forhold til forskningsspørsmålet vårt og de underliggende antakelsene våre. Det oppsto én stor utfordring med hensyn til (7) koding av informasjon og teori i analysearbeidet. Denne utfordringen gikk ut på at det i begynnelsen var vanskelig å forstå og sette seg inn i hvordan denne kodingen skulle utføres. Utfordringen løste vi ved å nøye lese gjennom et utvalg av metodeartikler hvor metoden ble diskutert og presentert, i tillegg til at vi fikk gode innspill fra vår veileder. Videre prøvde vi å finne relasjonen mellom kategoriene, med håp om å finne et mønster som skulle gi svar på vårt forskningsspørsmål. Tilslutt forsøkte vi også å tilføre våre egne oppfatninger, fortolkninger og forståelse av dataene i forhold til konteksten.

3.6 Forskningskvalitet

I all forskning er det viktig å vurdere kvaliteten til resultatene. Undersøkelsens kvalitet vil blant annet avhenge av kvaliteten på de data som er samlet inn. Det vil si at kvaliteten på oppgaven bygger på intervjuene og sekundære data som vi har samlet inn. Halvorsen (1993) sier at et viktig spørsmål en må stille seg i vurderingen av undersøkelsen er om de metoder som er brukt for utvalg, innsamling, bearbeiding og analyse av informasjonen påvirker resultatene.

I kvantitativ forskning evalueres denne kvaliteten ofte ut i fra tre hovedkriterier; Validitet, reliabilitet og objektivitet (Mehemetoglu, 2004). Validitet deles inn i intern og ekstern validitet, hvor intern validitet går ut på å vurdere hvorvidt studienes konklusjoner er troverdige, dreier ekstern validitet seg om i hvilken grad resultatene fra forskningen kan generaliseres. Reliabilitet betyr at det er ønskelig at andre forskere skal komme fram til likt

resultat ut i fra det samme datasettet, altså er det snakk om hvor pålitelig resultatet er. Objektivitet handler om hvorvidt studiets konklusjoner er nøytrale. Her er det derfor viktig å få frem informantenes meninger og synspunkter, og ikke forskerens egne subjektive forestillinger.

I kvalitativ forskning har disse begrepene fått kritikk av kvalitative forskere fordi de mener begrepene hindrer en frigjørende og kreativ kvalitativ forskning, dermed har forskere som Lincoln og Guba (1985) opprettet fire alternative kriterier til bruk i kvalitativ forskning; Troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Ved å bruke disse kriteriene kan kvalitative studier øke sin helhetlige kvalitet (Leininger, 1994). Et aktuelt spørsmål en kan stille seg i vurderingen av kvaliteten på resultatene er om det finnes samsvar mellom teori og empiri. Teorien omhandler arbeidet med problemstillingen og tolkning av resultater fra tidligere undersøkelser, mens empiri omfatter innsamling og bearbeiding av data til denne undersøkelsen. Vi vil nedenfor gå kort inn på de ulike kriteriene og drøfte disse opp mot vår metode.

3.6.1 Troverdighet

Dette kriteriet tilsvarer intern validitet i kvantitativ forskning og går ut på å skape tillit til at data, funn og resultatene av studiene er sanne. Intervjumetoden har flere forskningsmessige svakheter. Dette kan blant annet være at vi som intervjuere kan påvirke informantene slik at de virkelige meningene ikke kommer til uttrykk, noe som kalles ”intervjueffekten”. Den oppstår når informanten indirekte blir påvirket av intervjueren til å svare det intervjueren ønsker. Vi ønsker allikevel å påpeke at vi selv ikke tror at intervjueffekten har gjort seg gjeldende i våre undersøkelser.

Det finnes ulike konkrete strategier for å imøtekomme troverdighetskriteriene. I denne undersøkelsen har vi forsøkt å styrke troverdigheten med to ulike strategier. Begge strategiene ble utviklet av Lincoln og Guba (Kvale, 1997). Den første går ut på å diskutere resultater, funn og hypoteser med en utenforstående fagperson underveis. På den måten kan man sørge for at forskeren ikke blir blind i forhold til sine informanter og data (Mehmetoglu, 2004). Vi har kontinuerlig diskutert våre data og funn med utenforstående folk uten direkte tilknytning til oppgaven og vår veileder Erlend Bullvåg ved Handelshøgskolen i Bodø. Den andre

strategien går ut på å enten bruke ulike metoder under feltarbeid for eksempel både intervju og observasjon, eller ta utgangspunkt i flere ulike settinger. Vi bruker denne teknikken ved å ta utgangspunkt i forskjellige bedrifter og entreprenører i forskjellige bransjer og da med ulike forutsetninger og ønsker om vekst. Settingen blir da ulik for hver av våre informanter. Dette har vi gjort bevisst for å styrke troverdigheten til våre data.

3.6.2 Overførbarhet

Overførbarhet tilsvarer ekstern validitet i kvantitativ forskning og referer til om funn og resultater av studiet kan overføres og ha relevans til en annen lignende setting, situasjon eller kontekst. For at leseren skal kunne overføre resultatet til andre situasjoner er det viktig at vedkommende får tilfredsstillende bakgrunnsdata, blir kjent med omstendighetene og vilkårene for å kunne vurdere hvor anvendelig studiets konklusjoner er for andre kontekster eller situasjoner (Mehmetoglu, 2004).

I denne oppgaven har vi forsøkt å gi en så rik beskrivelse av våre casebedrifter som mulig, slik at leseren får nok bakgrunnsdata for selv å kunne vurdere hvor anvendelige studiets konklusjoner er for lignende settinger eller situasjoner. Formålet med overførbare funn og resultat i kvalitativ forskning er ikke å generalisere slik man gjør i kvantitativ forskning, men fokusere på generelle felles funn under samme omstendigheter. Det er derfor viktig å presisere at de strategiske forslagene til våre funn må forskes mer på for å iverksette dem ut i arbeidslivet. Vi synes selv vi har gitt en grundig beskrivelse av omstendigheten og bakgrunnsdata som gjør det mulig for våre lesere å vurdere i hvilken grad de kan overføre våre funn til andre settinger.

3.6.3 Pålitelighet

Pålitelighetskriteriet tilsvarer reliabilitetskriteriet i kvantitativ forskning. Vi har forsøkt å styrke påliteligheten til dataene våre ved å gi leseren enn inngående beskrivelse av konteksten, en åpen og detaljert framstilling av fremgangsmåten, metoder og avgjørelser som vi har tatt underveis i hele forskningsprosessen. Dette vil gjøre det mulig for leseren å se hvordan vi har kommet frem til våre konklusjoner. For å styrke vår pålitelighet har vi lagt mye tid og ressurser ned i arbeidet med utformingen av spørsmålene i intervjuguiden og pretestet intervjuguiden. På den måten ønsker vi å sikre at spørsmålene ikke var dårlig

utarbeidet og at intervjuobjektene ikke følte ubehag ved å svare på noen av dem. Vi har i tillegg prøvd å oppfylle dette kriteriet ved å gi en detaljert og god framstilling av både casebedriftene og intervjuobjektene meninger, noe som vi mener har bidratt til å øke påliteligheten til studiets konklusjoner.

3.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhetskriteriet tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning og går ut på at forskeren gir direkte og ofte gjentatte erklæringer eller bekreftelser på hva som kan tolkes ut av informantenes svar på det fenomenet som studeres. Helt kort kan man si at bekræftbarhet er å få empirisk grunnlag fra informantene om våre funn og tolkninger. Dette har vi forsøkt å oppfylle gjennom i størst mulig grad å holde våre subjektive oppfatninger utenfor. I flere tilfeller der vi mener informantene har påpekt noe vesentlig har vi at muligheten til å bruke direkte sitat fra disse fordi vi har brukt lydbandopptaker i noen av intervjuene.

3.7 Kritikk av metode

Det kan rettes kritikk mot vårt valg av casestudie som metode, noe som kommer av den generelle svakhet kvalitative studier har på grunn av at det ofte er få subjekter og derfor vanskelig å generalisere (Kvale, 1997). Flere andre forskere har også rettet sterk kritikk mot denne metodebruken, deriblant Yin (1994) som påpeker to andre negative sider ved bruk av casestudie. Den ene er at vi som intervjuere kan påvirke intervjuobjektene slik at deres virkelige meninger ikke kommer til uttrykk og heller blir preget av forskerens egne kunnskaper og antakelser. Dette er en svakhet som er med på å påvirke undersøkelsen troverdighet, noe som er diskutert tidligere i oppgaven. Den andre negative siden Yin (1994) trekker fram er at arbeid med casestudier er tids- og ressurskrevende, og datamengden har en tendens til å bli stor og uoversiktlig. Vi har opplevd at innsamlingsarbeidet til tider har vært både tids- eller ressurskrevende fordi det først og fremst var vanskelig å få tak i informanter. Selve gjennomføringen av intervjuene gikk greit og det var en fordel at alle våre informanter befant seg innenfor nær rekkevidde slik at reisetiden fra og til intervjuene var kort. En utfordring som gjorde seg gjeldende i ettertid av intervjuene var at (8) mengden datamaterial fra intervjuene var stort. Vi løste dette ved å systematisk og fortløpende bruke tid på bearbeidning og etterarbeid av dataene i etterkant av intervjuene.

Andre svakheter ved undersøkelsen er at vi kun har intervjuet én av entreprenørene i de bedriftene hvor det var flere som hadde startet opp sammen. Dette fordi det i flere tilfeller kun var én av entreprenørene som i stor grad fortsatt var delaktig i driften. En annen ulempe var at vi kun i to av bedriftene hadde tilgang til informasjon fra tidligere intervjuer gjort med blant annet markedsansvarlig i bedriften. Dette innebar at vi i de andre tilfellene hadde informasjon som ikke var sjekket i forhold til annet enn sekundære kilder. Helt tilslutt kan det nevnes at bruken av lydbåndopptaker kan ha en hemmende effekt på interaksjonen mellom informant og intervjuer. Vi fant det allikevel nødvendig å benytte lydopptak i noen tilfeller for å sikre at vi satt igjen med den riktige informasjonen og tror ikke at dette hadde en negativ påvirkning på verken oss eller informantene fordi vi alle hadde vært med på lignende situasjoner tidligere.

5 ANALYSE OG DRØFTING

Ut i fra vår problemstilling; ”Hva er det som gjør at *kun* noen entreprenører skaper **supervekst**?” vil dette kapittelet gi en forklaring på hvordan vekstentreprenørene i våre fire utvalgte casebedrifter har oppnådd supervest. I undersøkelsen er målsettingen å kartlegge hvilke kritiske faktorer hos vekstentreprenøren som har vært avgjørende for denne veksten og oppnåelsen av gassellestatus. I analysen ser en nærmere på i hvilken grad entreprenøren spiller en sentral rolle i supervestbedriftene og hvilke strategiske valg entreprenøren tar med hensyn til konkurransekraft og videre vekst. I oppgaven har det med bakgrunn i litteraturen og forskningsmodellen blitt identifisert viktige drivkrefter for supervest.

Analysen er bygd opp på følgende måte med åtte hovedkapitler. Disse kan defineres som c-kategorier og er følgende; Supervest, Entreprenørens betydning for supervesten, Ressursbase i supervestbedrifter, Hvor viktig er motivasjon for å oppnå supervest, Hva er entreprenørens vekststrategier og ambisjoner for supervest, Innovasjon, Markedsorientering og Internasjonalisering. I hvert enkelt kapittel presenteres først de underliggende aspektene som oppgaven ønsker å se nærmere på, disse betegnes som b-kategorier. Der det eksisterer antakelser vil disse bli introdusert. Innenfor de ulike aspektene følger først en redegjørelse for de svarene som vekstentreprenørene og andre i supervestbedriftene avga under intervjuene, også definert som a-kategorier. Underveis diskuteres funnene i undersøkelsen i en faglig kontekst. Deretter presenteres resultatet vi kan trekke ut av intervjuene i en modell. Videre kommer en diskusjon av oppgavens b-kategorier hvor vi ser på likheter og ulikheter mellom bedriftene, samt i hvilken grad de bekrefter eller avkrefter oppgavens teoretiske grunnlag. Tilslutt i delkapittelet vurderes bidraget funnene har gitt i forhold til hva de bidrar med av ny kunnskap omkring supervest.

5.1 Supervest

Hensikten med dette avsnittet er å få et innblikk i hvordan entreprenører opplever fenomenet supervest. Det eksisterer et viktig symptom for alle supervestbedriftene og det er at bedriftene opplever en enorm omsetningsvekst. Det som er interessant å se nærmere på er derimot hva vekstentreprenørene oppfatter som de viktigste aspektene av supervest. I dette delkapittelet ønsker vi å finne svar på dette ved å belyse fire sentrale spørsmål. Disse er;

Hvordan måles vekst i bedriften, hvilke vekstfaser har bedriften gjennomgått, er det et bevisst ønske om vekst som ligger bak bedriftens utvikling eller har det kommet naturlig som et resultat av denne utviklingen og hvilke utfordringer har veksten ført med seg. I tillegg ønsker vi å enten avkrefte eller bekrefte antagelsen om at; ”**Supervekst oppnås av entreprenører som har et bevisst ønske om vekst og som klarer å oppnå konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter**”.

B1: Hvordan måles vekst i bedriften?

Ikke overraskende er det stor forskjell i hva bedriftene har som målestokk på egen vekst. DIPS har et konkret vekstmål kvantifisert som antall senger på de sykehusene som er kunder av bedriften. Ut over dette bruker bedriften omsetning som et mål i utformingen av selskapets overordnede strategi. NorLense og M3 Anlegg er i større grad opptatt av bedriftens resultat heller enn bedriftens totale omsetning. Friskhuset måler vekst i antall nye medlemmer.

Innenfor entreprenørskapsteori eksisterer det bred uenighet om hvilke kriterier som bør legges til grunn når supervekstfenomenet skal måles. I teorien har vi tidligere vært inne på at forskere benytter ulike metoder for å måle supervekst, men alle metodene har til felles at de er forankret i konkrete handlinger, beslutninger og karakteristikk hos entreprenøren. Penrose (1959) skiller mellom muligheten for å se på supervekst som en ren økning i output eller å se på supervekst som en økning i størrelse eller en forbedring i kvalitet. Andre forskere måler blant annet supervekst i antall sysselsatte, markedsandeler og/eller krav til omsetning.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B1: Hvordan måles vekst i bedriften	Ikke strategisk måling gjennom resultat Lokalt	Ikke strategisk måling gjennom resultat Globalt	Nasjonale markedsandeler	Lokale markedsandeler

TABELL 2: (B1) Hvordan måles vekst i bedriften?

Våre vekstentreprenører har et bevisst forhold til måling av vekst, men de måler vekst på ulike måter ut i fra deres oppfatning av fenomenet. I litteraturen eksisterer det forskjellige måter for måling av supervekst og vi kan derfor ikke si at én målemetode er bedre enn én annen. Både M3 Anlegg og NorLense benytter seg ikke av eksplisitte vekstmål, men måler derimot supervekst med bakgrunn i bedriftens resultater. Forskjellen mellom disse to bedriftene ligger i at M3 Anlegg opererer lokalt, mens NorLense opererer i et globalt marked.

DIPS og Friskhuset måler begge superveksten i markedsandeler og ulikhetene mellom disse er derfor om bedriftene har henholdsvis nasjonale eller lokale kunder. Funnene våre demonstrer ikke en enstemmig konklusjon på et bestemt vekstmål som kan føre til supervekst og det gir derfor ingen entydig forståelse av hva som skaper supervekst.

B2: Hvilke vekstfaser har bedriften gjennomgått?

Ledelsen i DIPS fokuserer på å ha en bærekraftig utvikling, noe som innebærer at bedriften skal ha et fundament å vokse på. *"Vekst er noe som skjer på lang sikt og bedriften vokser derfor på en trygg måte"*, sier Tone Jespersen. Bedriften gjennomgår i sin livssyklus flere ulike vekstfaser som krever ulik organisering, ledelsesroller og lederstil. I begynnelsen var DIPS organiserte ut i fra ideen om en matriseorganisasjon, noe organisasjonsstrukturen fortsatt bærer preg av, men organisasjon er i dag bedre tilpasset den veksten bedriften har opplevd de siste årene. Når bedriften vokser så tydelig ser man at det tar en stund før kulturen setter seg i en ny medarbeider og bedrifter er derfor avhengig av rutiner og regler i en ansettelsesprosess. Ledergruppen i DIPS er bevisste på hvor stor grad av regler en bør tilrettelegge i en oppstartsfasen, fordi som Tone Jespersen uttaler; *"Handler det jo om i en kompetansebedrift å gi frihet til de ansatte og det er jo et paradoks"*. Videre påpeker Jespersen at vekst også medfører endringer i de ulike ledelsesrollene. Dette resulterer i at det tappes av de erfarne ressursene, noe som igjen fører til at det kreves høy grad av opplæring av nye medarbeidere. Dette kan knyttes opp mot vekstfasemodellen til Churchill og Lewis (1983) hvor vi mener og kan karakteriser bedriften under "take-off" fasen fordi bedriften muliggjør videre vekst ved blant annet å øke omfanget av menneskelige og finansielle ressurser. I 2008 økte antall ansatte i DIPS med 50 %, noe som beviser at entreprenøren er opptatt av å ta tak i det vekstpotensialet bedriften har. Ved å ansette kvalifiserte og flinke folk er bedriften nærmere oppnåelse av å gjennomføre sine overordnede mål. *"Vi jakter hele tiden på muligheter som ligger foran oss og det er viktig å ha noe og strekke seg etter. På mange måter er vi som en plante som må utvikles og som trenger vann(ansatte) for å trives og vokse"*, bemerker Tor Arne Viksjø.

Vekstfasemodellen blir ofte kritisert fordi de tar for gitt at utviklingen fra fase én til fem er en selvfølge for alle bedrifter. En betydelig del av små nyetablerte bedrifter som Story (1994) karakteriser som "failures" klarer aldri å komme seg forbi fase én eller to. Hugo Svendsen i NorLense påpeker at; *"Hadde vi ikke kommet inn på markedet i 2004 med en ganske stor*

ordre hadde vi gått konkurs". Dette er et bevis på at det er fare for å falle tilbake til overlevelsesfasen dersom bedriften ikke er godt nok rustet til å takle alle utfordringene som veksten i suksessfasen fører med seg. Hans Austad i Friskhuset påpeker at; *"Det går ofte over stakk og stein i begynnelsen når bedriften opplever vekst"*. Videre forteller han at oppstartsfasen til Friskhuset var en krevende periode hvor det i hovedsak handlet om å konsolidere og få kontroll. I motsetning til de tre andre casebedriftene våre er M3 Anlegg en svært ung bedrift, men har allikevel vært igjennom det meste og flere av fasene i vekstfasemodellen. Lasse Nilssen beskriver vekstkurven til bedriften som "typisk" for en vekstbedrift og forklarer at bedriften etter hvert som veksten inntreffer har vært flink til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, noe som har vært en forutsetning for at bedriften har hatt mulighet til å vokse så fort. Vekstfasemodellene er best egnet til å forutsi problemene bedrifter gjerne vil møte underveis i vekstprosessen og til å vise hvilke krav som må oppfylles for å kunne vokse på ulike stadier. Vi mener at i små og mellomstore bedrifter er entreprenørens egenskaper og karakteristikk av stor betydning for å klare å komme seg forbi de kritiske vekstfasene slik at bedriften kan ha bedre forutsetninger for å skape supervekst. Dette ser vi blant annet i DIPS hvor alle beslutninger som omhandler vekst i første omgang blir fulgt opp av entreprenøren, deretter hele ledergruppen, for så tilslutt i styret dersom det skulle være nødvendig.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B2: Hvilke vekstfaser har bedriften gjennomgått	Ung supervekstbedrift som har lite erfaring med supervekst og endringer dette medfører	Moden supervekstbedrift som er bevisst på fremtidige endringer	Erfaren og moden supervekstbedrift med langsiktig og organisk vekst	Moden supervekstbedrift som er bevisst på veksten og hva som kreves av ekspansjon

TABELL 3: (B2) Hvilke vekstfaser har bedriften gjennomgått?

Supervekstentreprenørene i vår undersøkelse gjenkjente seg i liten grad i vekstfasebegrepet, og hadde store vanskeligheter med å identifisere hvilke vekstfaser supervekstbedriften hadde gjennomgått. Det eksisterer likheter mellom svarene vekstentreprenørene avga og det fremkommer at de følger med på fenomenet supervekst uten å være bevisst på ulike indikatormodeller. Supervekstentreprenørene vet hvor de vil og bedriftene kommer ofte dit uten å ta hensyn til vekstfasemodellene. Vi kan derfor bekrefte at supervekstentreprenørene i liten grad har respekt for vekstfasemodeller og i mange tilfeller har ikke vekstentreprenørene en forhåndsbestemt strategi på hvordan denne utviklingen skal skje. Dette ser vi tydelig hos

Lasse Nilssen i M3 Anlegg hvor bedriften i ung alder og i løpet av utrolig kort tid har gjennomgått de ulike vekstfasene, noe som har resultert i at bedriften kontinuerlig har måtte endre sin strategi og organisering. I motsetning til DIPS og NorLense hvor bedriftene har eksistert i flere tiår og vekstentreprenørene har derfor erfaring med hvordan de skal omstille bedriften i forhold av supervekst. I DIPS er dette spesielt gjeldende med tanke på at selskapet har et langsiktig fokus på vekst og ansetter folk i forkant av veksten fordi de ønsker å opprettholde den organiske utviklingen. I likhet med DIPS er Friskhuset bevisst på hva vekst krever og ønsker derfor å sikre at ekspansjon skjer kontrollert. Det vi har abstrahert ut i fra dette er at supervekstentreprenører forkaster vekstfaseteorier i litteraturen og i stedet i mye større grad kjører sitt eget løp og dette er grunnlag for ny kunnskap.

B3: Er det et bevisst ønske om vekst som ligger bak bedriftens utvikling eller har det kommet naturlig som et resultat av denne utviklingen?

Grunnen til at Lasse Nilssen i M3 Anlegg finner vekst spesielt attraktivt er at det på oppstartstidspunktet ikke eksisterte en stor grunntreprenør i Bodø. Derfor har det hele tiden vært en bevisst handling bak det å skape en stor bedrift. Lasse Nilssen i M3 Anlegg er veldig bevisst på at det eksisterer store muligheter der ute, blant annet på det internasjonale markedet. NorLense er også opptatt av å ta tak i mulighetene som byr seg både nasjonalt og internasjonalt, men er bevisst på at veksten i selskapet skal skje ut i fra Fiskebøl. Dette fordi entreprenøren Terje Olav Hansen mener bedriften er livsviktig for lokalsamfunnet og at veksten til NorLense også skal komme bygda til gode. Bedriften har en langsiktig målsetning og Hansen mener at; *"Grunnen til at vi har klart oss så godt i uvær og i all slags bølgedaler er at vi først og fremst har evnen til å se langt fremover"*. I motsetning til de andre casebedriftene hadde ikke Friskhuset de første årene et mål om å bli en vekstbedrift og Hans Austad uttaler at; *"I oppstarten av Friskhuset hadde vi ingen tydelig kurs, men målene grodde frem underveis"*. Videre påpeker han at kursen stadig ble tydeligere etter at bedriften hadde passert konkurrenten SATS i år 2000 og etter hvert kom det fram at selskapet skulle satse på å skape et stort helseforetak. Austad forklarer videre at overgangen fra Snippen treningssenter til Friskhuset var enormt og at det var en tøff beslutning tatt av entreprenøren. Målet til bedriften var på kort tid å "break even", noe som måtte gjøres ved å få opp kundebasen. *"På dette tidspunktet hadde vi kun overlevelse som målsetting"*, fastslår Hans Austad. Dette mener vi samstemmer med vekstfaseteorien hvor det går fram at bedriftens mål i oppstartsfasen først

og fremst er å bygge opp en fornøyd kundemasse og overlevelse, slik at bedriften blir levedyktig på sikt.

Videre eksisterer det en betydelig andel bedrifter som ikke har et ønske om supervekst og som ikke bidrar til en betydelig økt sysselsetting. Disse kalles i følge Story (1994) for ”trundlers” og kjennetegnes ved at de er tilfredse med dagens situasjon og deres overordnede mål er å overleve. DIPS har et ønske om å vokse og det er da viktig å bli en sentral aktør og ivareta den posisjonen i markedet som opparbeides. Tor Arne Viksjø i DIPS mener det har vært en nødvendig for selskapet å vokse for å sikre seg en solid posisjon på markedet og for å kunne nå bedriftens målsetninger. I tillegg sier han at det er en fordel å være en stor bedrift for å bli tatt på alvor når bedriften skal levere til store foretak hvor kun IT-avdeling kan være på lik størrelse som DIPS. Tilslutt påpeker Viksjø at det å maksimere profitt aldri har vært en hovedmålsetting for han og uttaler at; *”Bedriften kunne ha melket det markedet de er inne i, men det er ikke det viktigste, bedriften ønsker heller en utbredelse av DIPS fordi det er det beste for selskapets kunder”*.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B3: Er det et bevisst ønske om vekst som ligger bak bedriftens utvikling eller har det kommet naturlig som et resultat av denne utviklingen	JA, bevisst ønske fordi de ville ikke store nasjonale aktører skulle vinne anbud på det lokale markedet	JA, bevisst ønske fordi bedriften er en hjørnestein i bygda og utviklingen har kommet som et resultat av produktutviklingen	JA, bevisst ønske fordi entreprenøren så en allmenn hensikt med produktet og bedriften var nødt til å bli stor for å bli tatt på alvor	NEI, i utgangspunktet ikke et bevisst ønske, men ønsket om vekst har kommet naturlig med bedriftens utvikling

TABELL 4: (B3) Er det et bevisst ønske om vekst som ligger bak bedriftens utvikling eller har det kommet naturlig som et resultat av denne utviklingen?

I oppstartsfasen hadde alle våre casebedrifter med unntak av Friskhuset et bevisst ønske og forhold til vekst. Friskhusgründer Austad mener derimot at bedriftens holdning og ønske om vekst har endret seg radikalt i tråd med selskapets utvikling, men at vekst ikke har vært en planlagt handling fra starten av. I likhet med de andre casebedriftene etablerte Friskhuset etter hvert også et bevisst ønske om å vokse før superveksten inntraff. I motsetning til Story (1994) sin beskrivelse av ”trundlers” har alle supervekstbedriftene i vår undersøkelse en høyere målsetting enn kun overlevelse og dette bevises i casebedriftene M3 Anlegg og DIPS hvor selskapene startet opp på grunn av at vekstentreprenørene på oppstartstidspunktet ikke var

tilfredse med dagens situasjon. I likhet med M3 Anlegg, har NorLense hele tiden hatt et bevisst ønske om vekst blant annet for at selskapet skal kunne motstå hard konkurranse fra utenforstående aktører. Det beviser at vekst hele tiden har vært en planlagt handling fra både M3 Anlegg, NorLense og DIPS sin side. DIPS har i tillegg vært bevisst på å øke bedriftens størrelse for å sikre at bedriften skal bli tatt på alvor av potensielle kunder. Ut i fra dette kan vi konkludere med at Story (1994) sine teorier ikke er gjeldende for våre funn og det har dannet ny kunnskap om at supervekstbedrifter ikke er fornøyd med kun overlevelse, men kontinuerlig ønsker å vokse ytterligere fordi disse vekstbedriftene hele tiden har et bevisst forhold til vekst.

B4: Hvilke utfordringer har superveksten ført med seg og hvordan er disse blitt taklet?

Våre undersøkelser avdekker noen svært relevante svar fra bedriftene. Tor Arne Viksjø i DIPS mener superveksten har ført med seg en del endringer i organisasjonen og bedriftens vekst har ført til at antall ansatte har økt, lokalene blitt større og mer geografisk spredt. Tone Jespersen mener supervekst kan føre til utfordringer knyttet til å opprettholde kompetanse- og kommunikasjonsflyt i bedriften, fordi vekst blant annet medfører ekspansjon i bedriftens størrelse. Viksjø deler Jespersen sin oppfatning og mener at utfordringen ligger i å få de ansatte til og jobbe sammen på tvers av geografi. I DIPS innebærer dette blant annet større møteaktivitet for å spre kunnskap, gode datasystemer for videokonferanser og skyhøye reisekostnader for å samle de ansatte rundt et bord. Nilssen påpeker at en av M3 Anleggs største utfordringer veksten har ført med seg er at bedriften har vært nødt til å kjøpe inn større og tyngre utstyr for å kunne sikre seg store oppdrag som har vært avgjørende for selskapets vekst. Austad på sin side sier at etter hvert som kjeden ekspanderer er det en utfordring for selskapet å hele tiden være offensiv og jobbe aktivt med produktutvikling for hele tiden å være en attraktiv og foretrukken leverandør av trenings- og helsetjenester. Superveksten i NorLense har ført med seg store utfordringer for bedriften, fordi selskapet i stor grad har vært nødt til å tilpasse seg det globale markedet for å utnytte potensielle muligheter. Dette har ført med seg endringer i blant annet organisasjonsstruktur og produksjonsteknikker for å sikre den kvaliteten på produktene som markedet etterspør.

Kirzner (1982) mener entreprenørens største utfordring når det gjelder vekst ikke kun er å skape og oppdage nye muligheter, men også å utnytte de potensielle mulighetene og ressursene som eksisterer på en hensiktsmessig måte. En utfordring ved å vokse er at

bedriftene ofte blir nødt til å endre organisasjonsstrukturen, noe vi har nevnt tidligere når vi diskuterte bedrifters livssyklus. I voksende bedrifter er det i mange tilfeller behov for flere ledere og en klarere fordeling av ansvarsområder mellom linje-, avdeling-, og prosjektledere.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B4: Hvilke utfordringer har veksten ført med seg	Behov for innkjøp av nytt og tyngre anleggsutstyr	Tilpasse seg et globalt marked	Endring i organisasjonsstruktur og få tak i folk med kompetanse	Produktutvikling

TABELL 5: (B4) Hvilke utfordringer har superveksten ført med seg og hvordan er disse blitt taklet?

Funnene fra våre undersøkelser viser at alle supervekstentreprenørene opplever at superveksten medfører forskjellige interne og eksterne utfordringer i forhold til organisasjonsstruktur, kompetanse, produktutvikling, markedstilpasning og anskaffelse av nye eiendeler. Det er tydelig at supervekstentreprenører er personer som tar utfordringer på strak arm og aktivt søker etter løsninger på muligheter som oppstår som en følge av superveksten. Våre funn er i stor grad i samsvar med teorien og danner derfor ikke grunnlag for ny kunnskap på dette området.

Oppsummering:

Det vi har lært er at supervekst handler om noe mer enn å bli en gaselle. Hvor utfordringen ligger i at supervekst er en dynamisk bevegelse og ikke en tilstand. Supervekstentreprenører har en hensikt med veksten og det er ikke markedet som bestemmer i hvilken grad de skal vokse. Alle supervekstentreprenørene har et ønske og en bevissthet som ligger bak fenomenet supervekst i stedet for et sett med felles kriterier som må oppfylles. Superveksten er tilpasset bedriftens egen oppfatning ut i fra et internt bilde som etableres underveis i utviklingen og ikke de eksterne gasellekriteriene utformet av blant annet Dagens Næringsliv. Mange supervekstentreprenører er derfor i liten grad klar over hva forskere og media legger til grunn for å bli omtalt som en gasellebedrift.

Videre kan vi påpeke at supervekstentreprenører ikke bruker den totale omsetning som vekstmål, men ofte andre mer eksplisitte og organiske måter å måle vekst på. Samtidig har supervekstentreprenører liten eller ingen respekt for vekstfaser og ender ofte opp med raskt å

bevege seg gjennom fasene, hoppe over noen av fasene eller sprengte fasene totalt. Det er derfor helt åpenbart at vekstfaser er urelevante for supervekstentreprenører. Supervekst krever at bedriften kontinuerlig er endringsdyktig med tanke på ressurser, organisering, innovasjon og markedstilpasning. Dette ser vi blir praktisert og utviklet gjennom supervekstentreprenørenes bevisste måte å handle på i ulike situasjoner og gjenspeiles i deres interne og eksterne holdninger. Det vi derfor kan abstrahere ut i fra dette er at supervekstentreprenører ikke i stor grad er opptatt av den totale omsetningen superveksten medfører, men den helheten som skapes gjennom innovasjon og sterkt engasjement.

I tillegg kan vi trekke frem at alle de fire casebedriftene i stor grad har klart å utnytte bedriftens ressurser, kunnskap og latente forretningsideer på en bedre måte enn mange av sine konkurrenter. Dette vises ved at alle supervekstbedriftene har oppnådd gasselstatus og skapt sunne bedriftsøkonomiske forhold. Divisjonsdirektør i Innovasjon Norge og Skaperen dommer Katinka Greve Leiner uttaler at; *"En god entreprenør er en person som skaper verdier, reformerer og revolusjonerer, ser muligheter og ikke vanskelighetene, samt mobiliserer ressurser for å nå sine mål"* (Leiner, 2008). Dette sammen med oppgavens overnevnte drøftinger bekrefter at vår første antagelse om at; **"Supervekst oppnås av entreprenører som har et bevisst ønske om vekst og som klarer å oppnå konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter"**, stemmer overens med våre funn i intervjuene.

Tilslutt mener vi det er viktig å presisere at gasselvekst ikke er noe som kommer tilfeldig. Bak superveksten står en entreprenør med distinkte egenskaper, karakteristikk og motivasjon som er avgjørende for oppnåelse av gasselstatus. Dette er faktorer som vi nedenfor vil diskutere nærmere.

5.2 Entreprenørens betydning for supervekst

Hensikten med dette delkapittelet er å belyse hvilken sentral faktor entreprenøren spiller i oppnåelsen av supervekstbedrifter. Her er det interessant å se nærmere på hva vekstentreprenørene selv legger vekt på som har hatt mest å si for supervekst og diskutere dette opp mot hva forskere innenfor dette området har valgt å trekke frem. I dette avsnittet håper vi å finne svar på fem underliggende aspekter som er; I hvilken grad mener du at du som entreprenør har hatt betydning for den sterke veksten i bedriften og ville bedriften ha

vært der den er i dag uten deg, i hvilken grad føler du at du har fått bruk for den kunnskapen i prosessen ved å skape en supervekst bedrift, hvordan karakteriserer du din personlighet og egenskaper som har bidratt til vekst i bedriften, hvordan utøver du lederskap og hva er din rolle i bedriften i dag og hvilket forhold har du til risiko. I tillegg ønsker vi å kunne bekrefte eller avbekrefte de neste tre antagelsene våre som er henholdsvis; ”**Entreprenøren er avgjørende for supervekst**”, ”**Egenskaper som suksessfulle supervekstentreprenører besitter er pågangsmot, kreativitet og evnen til å bygge verdifulle relasjoner**” og ”**Entreprenører som vil oppnå supervekst må være villige til å ta over gjennomsnittlig grad av risiko**”.

B5: I hvilken grad mener du at du som entreprenør har hatt betydning for den sterke veksten i bedriften og ville bedriften ha vært der den er i dag uten deg?

Hans Austad trekker frem at gründere er spesielt vanskelig å erstatte og at Friskhuset ikke ville ha hatt den posisjonen det har i dag, hadde det ikke vært for han. Videre ønsker Austad å påpeke at Friskhuset er et resultat av teamwork. Viksjø deler Austads oppfatning om at entreprenøren er av stor betydning for supervekst og uttaler; ”*Jeg er helt sikker på at DIPS ikke hadde vært der vi er i dag hadde det ikke vært for meg, og det er jeg stolt av!*”. Nilssen i M3 Anlegg presiserer at; ”*Jeg ER bedriften*”, og det kommer helt tydelig fram at bedriften hadde ikke blitt det den er i dag hadde det ikke vært for han. NorLense på sin side er en bedrift som har gått i arv og det er derfor essensielt at entreprenøren er en svært viktig bidragsyter og rollemodell både for familiebedriften og lokal miljøet. Bedriftene er svært like på dette punktet. Entreprenørene plasserer seg som verdifulle og uerstattelige personer for supervekstbedriftene.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B5: I hvilken grad mener du at du som entreprenør har hatt betydning for den sterke veksten i bedriften og ville bedriften ha vært der den er i dag uten deg	Entreprenøren mener selv han er bedriften og at bedriften ikke hadde vært der den er i dag uten entreprenøren.	Entreprenøren er en svært viktig bidragsyter og rollemodell for bedriften.	Entreprenøren er av stor betydning for supervekst. DIPS hadde ikke vært der bedriften er i dag hadde det ikke vært for entreprenøren.	Entreprenører er vanskelig å imitere. Friskhuset ville ikke hatt den posisjonen på markedet hadde det ikke vært for entreprenøren.

TABELL 6: (B5) I hvilken grad mener du at du som entreprenør har hatt betydning for den sterke veksten i bedriften og ville bedriften ha vært der den er i dag uten deg?

Funnene våre fra intervjuene er på dette området svært entydige ved at alle entreprenørene påpeker sin avgjørende rolle for supervekst og at de respektive bedriftene ikke hadde vært der de er i dag hadde det ikke vært for entreprenøren, noe som bekrefter vår andre antagelse om at; **”Entreprenøren er avgjørende for supervekst”**.

B6: I hvilken grad føler du at du har fått bruk for egen kunnskap og erfaringer i prosessen ved å skape en supervekst bedrift?

Hans Austad som repliserer at; *”Jeg har i stor grad hatt bruk for min kompetanse og de erfaringene jeg har dannet meg underveis i prosessen ved å skape en supervekst bedrift”*.

Videre forteller han at de erfaringene han hadde fra tidligere med å bygge en organisasjonsstruktur har vært nødvendig kunnskap i prosessen med å opprette en kjede. Dette er noe som blant annet Lasse Nilssen sier seg enig i og uttaler; *”Jeg har hatt bruk for all den kompetansen og lærdommen jeg har ervervet meg underveis”*. Terje Olav Hansen har vært i bedriften fra han begynte i arbeidslivet og trekker derfor frem evnen til å ta lærdom av tidligere erfaringer som en essensiell egenskap i prosessen med å skape en supervekstbedrift. DIPS gründer Tor Arne Viksjø mener han er flink til å dra nytte av både sin egen kompetanse og den kunnskapen som eksisterer i bedriften. Han påpeker videre at; *”Det har vært veldig viktig å dra nytte av tidligere erfaringer, samt bruke disse til å forbedre bedriften.”*

Davidssons (1991) bekrefter at tidligere erfaringer, bransjekunnskaper og sosiale nettverk er med på å styrke entreprenørens ferdigheter og muligheter for vekst. Videre påpeker Davidssons (1991) at entreprenørens bedriftskompetanse, lederferdigheter og utdanning er med på å forbedre bedriftens grunnlag for supervekst. Vi kan se ut i fra entreprenørskapslitteraturen at det eksisterer bred enighet blant forskere om at dette er sentrale faktorer som påvirker bedriftens utgangspunkt for vekst.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B6: I hvilken grad føler du at du har fått bruk for egen kunnskap og erfaringer i prosessen ved å skape en supervekst bedrift	All kompetanse og alle erfaringer har vært betydningsfull.	Lærdom av tidligere erfaringer.	Lærdom av tidligere erfaringer og forbedring av disse.	I stor grad

TABELL 7: (B6) I hvilken grad føler du at du har fått bruk for egen kunnskap og erfaringer i prosessen ved å skape en supervekst bedrift?

Vi kan med bakgrunn i våre intervjuer finne store likheter mellom våre vekstentreprenører med tanke på i hvilken grad de har fått bruk for kunnskap og erfaring på veien i å skape en supervekstbedrift. Våre vekstentreprenører mener enstemmig at de i hovedsak har fått bruk for tidligere erfaringer. Vi kan derfor abstraktere ut i fra dette at erfaring er mer relevant enn kunnskap. I forhold til utsagn på b-nivå stemmer dette med litteraturen at erfaring er avgjørende for supervekst, men vi kan allikevel si at vi har skapt mer enstemmighet rundt denne faktoren. Vi kan derfor påpeke at erfaring i større grad er avgjørende i prosessen ved å skape en supervekstbedrift enn de andre faktorene som trekkes frem av blant annet Davidsson (1991), og kan derfor si at vi har klart å snevre inn eksisterende kunnskap.

B7: Hvordan karakteriserer du din personlighet og egenskaper som har bidratt til vekst i bedriften?

Hans Austad fremhever at; *"Jeg er en god menneskekjenner og en kreativ person, i tillegg er jeg god på salg og det å selge inn ny tanker og ideer"*, som noen av sine fremste kvaliteter. En annen viktig egenskap han trekker frem er evnen til å bygge nettverk og skape tillitsfulle relasjoner. *"På oppstartstidspunktet viste mange hvem jeg var og det er en fordel når du skal selge inn et konsept"*, forklarer Austad. Vi kan ut i fra dette trekke paralleller til NorLense gründer Terje Olav Hansen som også er en nettverksbyggende person og opptatt av å skape langsiktige relasjoner. Innenfor sitt fagfelt fremstår Hansen som en kunnskapsrik person som er åpen for nye ideer og mottakelig for forandring. DIPS gründer Tor Arne Viksjø føler derimot at han til tider har mangel på kunnskap innenfor noen områder, men at han hele tiden har hatt troen på det han gjør, noe han trekker frem som en viktig egenskap. Dette i tillegg til at han alltid har vært omgitt av flinke medarbeidere har bidratt til at Viksjø har kunnet frigjøre kapasitet til å utføre arbeidsoppgaver som har vært avgjørende for utviklingen av bedriften. Stor tro på egne ferdigheter og muligheter stemmer overens med Penrose (1959) sitt syn på den "typiske" entreprenøren. Videre beskriver Tor Arne Viksjø seg selv som; *"Kreativ, sta og omsorgsfull"*. Da vi derimot rettet dette spørsmålet til Lasse Nilssen valgte han å trekke frem stayer-evne, problemløser og mål- og resultatorientert i karakteristikken av seg selv. Han uttaler videre at; *"Jeg er en lite selvopptatt person og det betyr mer for meg at folk rundt meg har det bra"*. Nilssen er svært opptatt av å stå ved sine ord og gå foran som et godt eksempel, noe han tror smitter over på de ansatte. Det betyr mye for Nilssen at oppgavene han påtar seg blir gjennomført på en best mulig måte. Dette er noe vi gjennom litteraturen kan se i sammenheng med mål- og resultatorienterte entreprenører, noe Nilssen poengterer at han i

stor grad er. Tilslutt repliserer Nilssen at; *"Til tider ønsker jeg meg flere timer i døgnet"*, og dette kan vi knytte til fakta om at entreprenører ofte besitter vilje og høy grad av energi.

Det eksisterer store forskjeller mellom hvilke karakteristikk og egenskaper som de ulike forskerne velger å vektlegge hos den suksessfulle entreprenøren. Noen av disse er blant annet kreativitet, mål- og resultatorientert, pågangsmot, behovet for status og makt, ønsket om å inspirere andre og mottakelig for forandring. Med bakgrunn i Timmons et al. (1985) og Story (1994) personlighetsfaktorer hos entreprenøren mener vi at det kan rettes kritikk mot disse og den ulike graden av betydning de forskjellige faktorene representerer. Verken Timmons et al. (1985) eller Story (1994) har gode nok bevis for at alle disse faktorene hos entreprenøren er like viktig. GEM (2007) har kommet frem til at entreprenørens utdanning er irrelevant for bedriftens ønske om vekst. Videre viser forskning at etter bedriften har oppnådd en relativ vekst og nådd en bestemt alder kjennetegnes ofte de suksessfulle entreprenørene ved at de fremdeles er tilknyttet bedriften og har evnen til å koordinere og delegere oppgaver for å sikre videre suksess.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B7: Hvordan karakteriserer du din personlighet og egenskaper som har bidratt til vekst i bedriften	Stayer-evne, problemløser og mål- og resultatorientert. I liten grad selvopptatt. Gå foran som et godt eksempel.	Kunnskapsrik, åpen for nye ideer og mottakelig for endringer. Skape nettverk og langsiktige relasjoner.	Kreativ, sta og omsorgsfull. Troen på det han gjør.	God menneskekjenner, kreativ og flink med salg. Skape nettverk og tillitsfulle relasjoner.

TABELL 8: (B7) Hvordan karakteriserer du din personlighet og egenskaper som har bidratt til vekst i bedriften?

Vi har reflektert funnene våre og kommet frem til at kreativitet, pågangsmot, tidligere erfaringer, mål- og resultatorientert, idéskapende, nettverksskapende og teamorientert er de mest sentrale aspektene ved entreprenøren som er avgjørende for å skape supervekst. Mange av disse personlighetsfaktorene ser vi kommer tydelig fram hos våre suksessfulle entreprenører og i litteraturen, noe som gjør at vi kan trekke paralleller på både a- og b-nivå. Derimot kan vi avkaste Timmons et al. (1985) og Story (1994) teorier om at behovet for status og makt er en faktor som våre vekstentreprenører ønsker å gjenkjenne seg ved. Går vi dypere inn i b-kategoriene kan vi si oss noe enige med GEM (2007), men derimot ser vi ut i fra intervjuene at entreprenørenes tidligere utdanning og kompetanse er avgjørende for både

hvilke ideer entreprenørene iverksetter og i hvilken grad bedriftene oppnår supervekst. Diskusjonen til nå i dette avsnittet bekrefter vår tredje antakelse om at; **Egenskaper som suksessfulle supervekstentreprenører besitter er pågangsmot, kreativitet og evnen til å bygge verdifulle relasjoner**, er egenskaper alle våre entreprenører innehar. Vi kan konkludere med at vi i denne diskusjonen både har forkastet, snevret inn kunnskap, vært enige i og delvis enige i litteraturen.

B8: Hvordan utøver du lederskap og hva er din rolle i bedriften i dag?

Hans Austad uttaler at; *"Jeg tror jeg oppfattes som en mann med sterke meninger, men også som en leder som lytter til innspill, sorterer og veier argumenter opp mot hverandre før beslutningen tas"*. Derimot påpeker Viksjø at; *"Jeg vil gjerne være med på å bestemme hva vi skal gjøre og hva vi skal ha fokus på, men jeg trenger ikke være med på alle detaljene"*, noe som NorLense gründer Hansen sier seg svært enig i. Nilssens lederstil kjennetegnes derimot av at entreprenøren er mer i fokus, noe som vi mener kan sees i sammenheng med at bedriften enda er relativt ung. Nilssen er svært nøye med å følge opp sine ansatte og tror selv han oppfattes som en "jævelig" krevende leder. Samtidig er Nilssen sikker på at han blir sett på som en raus person som har fokus på gode velferdsordninger og sosiale arrangementer for sine ansatte. Dette er noe de andre høyvekstentreprenørene også trekker frem som nødvendig for å utøve positivt og entreprenørielt lederskap. Nilssen forteller tilslutt at han ikke har noe ønske om å bli værende i bedriften dersom den ikke kontinuerlig søker etter nye muligheter for å oppnå supervekst. Dette fordi han er av den typen vekstentreprenører som til stadighet søker nye utfordringer, noe som kan sammenlignes med serielle entreprenører.

Undersøkelser utført av Ernest & Young (2003) i en rapport av Jakobsen (2003) viser at entreprenørens lederstil er avhengig av størrelsen og alderen på bedriftene de leder. Ut i fra vekstfaseteorien forandrer lederstilen seg etter hvor i livssyklusen bedriften befinner seg, samtidig som beslutninger blir tatt på et mer overordnet plan. I følge teorien om lederskap antydes det at entreprenører blir mer administrativ og desentralisert ettersom bedriften oppnår supervekst.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B8: Hvordan utøver du lederskap og hva er din rolle i bedriften i dag	Krevende leder som stiller krav og nøye følger opp de ansatte, men samtidig er han en raus person.	Deltakende i avgjørende beslutninger.	Deltakende i alle avgjørende beslutninger, men henger seg ikke opp i detaljene.	Sterke meninger, men lytter til innspill fra de ansatte.

TABELL 9: (B8) Hvordan utøver du lederskap og hva er din rolle i bedriften i dag?

Gjennom våre undersøkelser kan vi se at lederrollen til supervekstentreprenørene endres og preges i større grad av å være delegerende desto større og eldre høyvekstbedriftene blir. Dette samsvarer med teorien om lederskap hvor det går frem at entreprenører blir mer administrativ og desentralisert ettersom bedriften oppnår supervekst. Dette er noe vi i kan se antydninger til hos Viksjø, Hansen og Austad, men de er alle allikevel i stor grad med i alle avgjørende beslutninger som tas i bedriften. På den andre siden kan vi her se at Nilssens lederstil enda preges av at han ønsker å være i fokus, noe som vi tror skyldes at M3 Anlegg enda er en relativt ung bedrift sammenlignet med de tre andre casebedriftene våre. Dersom det er slik som vi antar at dette skyldes bedriftens unge alder stemmer dette også overens med litteraturen siden den poengterer at dette skjer parallelt med både størrelse og alder. En annen grunn til at Nilssen praktiserer tette oppfølgingen av sine ansatte kan skyldes at det eksisterer et større sprik i M3 Anlegg sine medarbeideres bakgrunn med tanke på utdanning, alder og kultur enn det gjør i de andre supervekstbedriftene våre. Tilslutt kan vi trekke likheter til teorien når vi bekrefter at høyvekstentreprenørens utøvelse av lederskap avhenger mye av deres personlighet, men verken vi eller litteraturen har klart å snevre inn denne faktoren.

B9: Hvilket forhold har du til risiko?

Entreprenøren i M3 Anlegg uttaler at; *"Jeg har null forhold til finansiell risiko, det får noen andre ta seg av"*. For Nilssen er det allikevel viktig å påpeke at risiko forbundet med arbeidsulykker må minimeres og bedriften har derfor et stort fokus på HMS for å forebygge at arbeidsulykker skjer. Derimot kan vi se en annen risikoholdning hos DIPS gründer Tor Arne Viksjø som sier følgende; *"Jeg vil ikke karakterisere meg selv som risikosøkende"*. Dette bemerkes også av markedsdirektør Tone Jespersen som forteller at Viksjø er veldig opptatt av medarbeidernes ve og vel. Han tar ingen sjanser med å vokse hurtig for så og kanskje ikke ha jobb til de ansatte neste år. Allikevel påpeker han at; *"Ofte er det jo slik at de prosjektene som har størst risiko ofte er de prosjektene med størst potensialet"*. Derfor er det slik at bedriften i

noen sammenhenger er nødt til å iverksette risikofylte prosjekter for å ha mulighet til og oppnå supervekst. Dette ser vi eksempler på i Friskhuset hvor ledelsen med entreprenøren i spissen grep tak i en slik vekstmulighet. En risikofylt beslutning for entreprenøren var at bedriften måtte investerte mye tid og penger på å utarbeide et anbud til NAV, uten å være garantert prosjektet. I ettertid har NAV vist seg å bli et helt nytt og lønnsomt marked for Friskhuset som endte opp med å være den eneste underleverandøren på treningssiden. *”Det handler blant annet om å gjøre beslutninger på et område der andre sier nei”*, forklarer Austad. *”Muligheten for at dette kunne være et fremtidig marked var grunnen til at vi valgte å ta den risikoen som denne satsningen innebar”*, sier Friskhus gründeren.

Alle entreprenørene vi snakket med forklarte at det er svært viktig å ikke ta risiko på kundens bekostning, i tillegg til at en økning i organisasjonens størrelse også øker entreprenørens slingringsmål for å begå feil. Enkelte vil hevde at DIPS er forsiktige når det gjelder risiko, og Tor Arne Viksjø antyder at DIPS aldri vil være et selskap som opplever eksplosiv vekst på samme måte som for eksempel Catch Communication. Videre påpeker han at; *”Vi bygger stein på stein, bygger opp tillit og tar én og én kunde”*. Dette mener vi påvirkes av hvilke markeder høyvekstbedriftene opererer innenfor, siden de forskjellige markedene bærer med seg ulik grad av risiko. *”DIPS klarer seg uten nye kunder fordi vi har høye vedlikeholdsinntekter forbundet med eksisterende kunder, men bedriften vil ha nye kunder for å kunne vokse ytterligere”*, bemerker Viksjø. Den finansielle risikoen forbundet med tap av kunder i DIPS er svært stor, men med tanke på at selskapet befinner seg i et marked hvor det er få konkurrenter og hvor produktene karakteriseres som kostbare å innføre, er sjansen for dette minimal. Det gjør at selskapet utsettes for liten risiko med tanke på å bli byttet ut som leverandør, når de først har fått innpass hos kunden. NorLense har i likhet med DIPS få konkurrenter, men selskapets største fallgrube er å komme for sent inn på markedet med nye produkter slik at konkurrentene oppnår *”first mover advantage”*. Terje Olav Hansen påpeker at han man er nødt til å kunne ta risiko for å lykkes, men han liker ikke å ta risiko som kan gå ut over de ansatte i bedriften og som kan føre til uheldige konsekvenser for lokalsamfunnet.

For at bedriften skulle få innpass på markedet og konkurrere om markedsandeler så Austad seg nødt til å ta stor risiko i oppstartsfasen. Dette kan på mange måter ha vært avgjørende for at selskapet har kunnet oppnå supervekst. *”Jeg hadde kanskje større vilje til å ta risiko i starten, jeg var råere i starten”*, understreker Austad. Videre forklarer Austad at han etter

hvert begynte å ta risiko på en annen måte og at han på sikt har blitt mer risikoavers. Dette tror vi også gjelder for de andre supervekstentreprenørene vi snakket med, i den forstand at de i tråd med bedriftens økende volum i større grad enten sprer eller unngår risiko. På den andre siden skiller Nilssen seg mer ut fra de andre entreprenørene fordi han til stadighet søker nye utfordringer som bærer med seg stor grad av risiko.

Det eksisterer enighet i litteraturen om at supervekstentreprenører besitter en risikoevne som er over gjennomsnittet. Supervekstentreprenører er i større grad enn andre entreprenører drevet med en tro på at vekst er absolutt kritisk for deres suksess. Høyvekstentreprenørene er derfor villig til å ta stor risiko og er ikke redd for å avgi kontroll til andre i bedriften.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B9: Hvilket forhold har du til risiko	Null forhold til finansiell risiko, men svært opptatt av risiko i forhold til HMS.	Entreprenøren er nødt til å ta risiko for å komme først inn på markedet, men er bevisst på at risiko ikke skal gå ut over ansatte eller lokalmiljøet.	Entreprenøren er ikke risikosøkende, men tar risiko for å oppnå større posisjon på markedet dersom den kan slå ut negativt for de ansatte	Tar risiko der andre ikke er villige, men entreprenøren hadde større risikovillighet i oppstartsfasen.

TABELL 10: (B9) Hvilket forhold har du til risiko?

Våre undersøkelser viser at supervekstentreprenørene har et noe forskjellig syn på risiko og er derfor i ulik grad villig til å ta risiko Allikevel kan vi bemerke at alle våre vekstentreprenører i ulik grad til tider kan være over gjennomsnittet risikovillig så lenge det ikke slår ut i negative konsekvenser for de ansatte. Dette kan bekreftes på b-nivå i litteraturen. Austad poengterer at han var mer risikovillig i oppstartsfasen til Friskhuset, noe som kan sammenlignes med at Nilssen er den av vekstentreprenørene våre som er mest risikovillig, siden M3 Anlegg er den yngste bedriften. Det som skiller supervekstentreprenører fra andre entreprenører er at de i større grad uavhengig av risiko oppdager og tar tak i de muligheter som byr seg. Dette fordi supervekstentreprenører har en bevisst tolkning av at superveksten er absolutt kritisk for bedriftens suksess. Dette ser vi i stor grad kan gjenspeiles i våre vekstentreprenørers handlinger i forhold til risiko, men et lite unntak av at Viksjø i DIPS som bevisst ikke ønsker å ta risiko så lenge han ikke er høyst nødt til det. Tilslutt kan vi trekke frem at Nilssen, Hansen og Viksjø er spesielt opptatt av at risikotaking ikke på noen måte skal ha noen betydning for de ansatte i bedriften, samt at Hansen i tillegg har et bevisst ansvar for hele

lokalsamfunnet. Drøftingen ovenfor illustrerer at den fjerde antagelsen vår om at; **”Entreprenører som vil oppnå supervekst må være villige til å ta over gjennomsnittlig grad av risiko”**, stemmer spesielt godt overens med Nilssen i M3 Anlegg, i noen grad med Austad i Friskhuset og Hansen i NorLense og i liten grad med Viksjø i DIPS. På bakgrunn av at vekstentreprenørene fremhever ressursbaseteori i sine argumenter for oppnåelse av supervekst har vi valgt å ta dette med i vår forskningsmodell og vil derfor nå gå nærmere inn på hvor essensielt det er for supervekstentreprenører å være omgitt av menneskelige ressurser.

5.3 Ressursbase i supervekstbedrifter

Formålet med dette delkapitlet er å skape en bredere forståelse for hvilke ressurser våre vekstentreprenører mener er mest sentrale i forhold til å skape en supervekstbedrift. Supervekstentreprenører er unike individer og kan forstås som den mest betydningsfulle menneskelige ressursen i supervekstbedrifter. Det som også er interessant å se nærmere på er entreprenørens evne til å anskaffe, organisere og utvikle bedriftens ressursbase. I dette avsnittet ønsker vi å kaste lys over tre sentrale spørsmål. Disse er; Hvilken type ressurser mener du i størst grad har påvirket bedriftens muligheter for å bli en supervekstbedrift, hvor bevisst har du vært på sammensettingen av bedriftens ressurser og fikk bedriften tilført ny finansiell kapital før veksten startet og ble det tilført ny kapital for å kunne opprettholde den sterke veksten. Helt tilslutt i delkapitlet ønsker vi å finne svar på om den femte og sjette antagelsen stemmer overens med våre funn. Disse er henholdsvis; **”Menneskelige ressurser er den viktigste ressursen for å oppnå supervekst”** og **”For at bedrifter skal være konkurransedyktige må sammensettingen av ressurser foregå på en mest mulig unik og verdifull måte”**.

B10: Hvilken type ressurser mener du i størst grad har påvirket bedriftens muligheter for å bli en supervekstbedrift?

Austad mener interne ressurser er en forutsetning for enhver vekst og forklarer det med at bedriften er avhengig av å ha en flinke og kompetente ansatte som fungerer på alle de ulike områdene som supervekstbedriften leverer til. I tillegg trekker han fram at; *”Utviklingen og synliggjøringen av Friskhuset sitt merkenavn er også en intern ressurs som selskapet har nedlagt mye arbeid i. Fokuset merkevarebygging har vært grunnleggende for å styrke bedriftens muligheter for å bli en supervekstbedrift.”* Viksjø mener mennesker og ressurser er

avgjørende for veksten selskapet har hatt, og Hansen deler hans oppfatning. ”*Det er de ansatte som inspirerer og får ting til å fungere*”, skryter DIPS gründer Tor Arne Viksjø. Lasse Nilssen er opptatt av at det skal brukes penger på de ansatte fordi de er bedriftens viktigste ressurser. I år valgte han å bruke én halv million kroner på firmatur for de ansatte og deres ektefeller, noe som ble omtalt på framsiden av Avisen Nordland. I avisen refereres det til en av M3 Anleggs medarbeidere; ”*Turen kommer til å stimulere til økt arbeidsinnsats og humør*” (Grønlie, 2009). Han uttalte også i avisen at aksjonærene i M3 Anlegg ikke vil få avkastning på pengene sine før i år 2015. Teorien omkring ressursbase er entydig og forskere velger ofte å kategorisere ressursene inn i finansielle, fysiske, menneskelig og organisatoriske ressurser.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B10: Hvilken type ressurser mener du i størst grad har påvirket bedriftens muligheter for å bli en supervekstbedrift	Menneskelige ressurser	Menneskelige ressurser	Menneskelige ressurser og de ansattes kompetanse	Interne ressurser

TABELL 11: (B10) Hvilken type ressurser mener du i størst grad har påvirket bedriftens muligheter for å bli en supervekstbedrift?

Alle supervekstentreprenørene i våre casebedrifter påpeker at bedriftens ressursbase er sentral for oppnåelse av supervekst og at det er de menneskelige ressursene som i størst mulig grad har påvirket bedriftens muligheter for å bli en gassellebedrift. Det eksisterer derfor klare likheter mellom våre supervekstentreprenører, men i tillegg velger Austad å trekke frem bedriftens merkevare som en betydningsfull intern ressurs. Vi kan ut i fra dette abstrahere at svarene fra våre undersøkelser ikke er overraskende, men stemmer godt overens med vår femte antagelse om at ”**Menneskelige ressurser er den viktigste ressursen for å oppnå supervekst**”, og at dette funnet resulterer ikke i noen form for ny kunnskap.

B11: Hvor bevisst har du vært på sammensettingen av bedriftens ressurser?

På tross av at menneskelige ressurser trekkes frem som bedriftens viktigste ressurs, vil et fravær av en av ressurstypene betraktelig hemme vekstmulighetene. Dette fordi den interne kompetansen alene ikke har nok innflytelse på bedriftens konkurransevne. Det handler om å være bevisst på sammensettingen av ressursene. Viksjø påpeker at han ikke var bevisst på

denne sammensettingen i bedriftens oppstartsfase, men at dette er noe han som entreprenør i en vekstbedrift har sett seg nødt til å ha et større fokus på etterhvert. I litteraturen blir alle ressurser i utgangspunktet sett på som like og de kan derfor kjøpes og selges på et felles marked. Et av de sterkeste vekstincentivene som eksisterer er at bedriften kan besitte en for stor andel ressurser som ikke er tilstrekkelig satt i arbeid, og det som er av betydning for verdiskapningen i bedriften er hvordan ressursene utvikles. Det er derfor essensielt for vekstentreprenør å ta i betraktning at ressursene ikke har noen verdi dersom de ikke utnyttes riktig. Hans Austad i Friskhuset uttaler; *"Jeg er omgitt av dyktige medarbeidere og man må stole på dem man har, samtidig tror jeg selv at jeg er flink til å ansette de riktige folkene"*, og påpeker videre at en må ha tillit til at de ansatte utnytter ressursene på en best mulig måte for å sikre bedriftens videre vekst. *"Kjernen til overlevelse som firma er å få tak i de beste folkene"*, sier Tone Jespersen. DIPS har brukt mye tid og penger på headhunting av nye medarbeidere og videre mener hun at; *"Gode folk har vi alltid bruk for!"*. I M3 Anlegg finnes det er bredt spekter av ansatte med ulik type erfaring, utdanning, bakgrunn og kultur. Lasse Nilssen er opptatt av å ansette flinke folk som er interessert i å gjøre en god jobb, og Viksjø deler hans synspunkter og uttaler at; *"Jeg ønsker å ansette folk som er flinkere enn meg"*. Nilssen hevder at det nytter ikke hvor fine maskiner bedriften har, dersom bedriften ikke har ansatte som kan ta dem i bruk. NorLense velger heller på sin side å kjøpe inn ekspertise på de områdene bedriften bevisst mangler kompetanse.

Med utgangspunkt i det ressursbaserte grunnsynet som belyses av blant annet Penrose (1959), Warnerfelt (1984) og Barney (2001), påpeker litteraturen at bedrifter som besitter VRIO-rammeverket av ressurser har økte muligheter til å tilegne seg langsiktig konkurransemessige fordeler og supervekst. Entreprenøren er en menneskelig ressurs som kan identifiseres som svært viktig og unik fordi entreprenøren ikke er imiterbar og kan dermed gi varige fordeler for bedriften.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B11: Hvor bevisst har du vært på sammensettingen av bedriftens ressurser	I stor grad	I stor grad	I større grad enn tidligere	I større grad enn tidligere

TABELL 12: (B11) Hvor bevisst har du vært på sammensettingen av bedriftens ressurser?

Våre undersøkelser viser at det eksisterer variasjoner mellom supervekstentreprenørene i deres holdning til bedriftens ressurs sammensetting. I hvilken grad vekstentreprenørene oppfyller dette VRIO-rammeverket varierer, men våre supervekstbedrifter har til felles at de alle er i besittelse av en sjelden og særegen entreprenør. Både DIPS og Friskhuset har det gradvis i takt med veksten fått et stadig mer bevisst og større fokus på sammensetting av bedriftens ressurser og hvordan disse skal utnyttes på en best mulig måte, noe som gjenspeiles i bedriftenes organisasjonsstruktur. Hansen har alltid vært oppmerksom på ressursene bedriften har rådighet over, og har et bevisst forhold til hvordan han skal tilegne bedriften eksterne ressurser bedriften selv ikke besitter. Vi kan også se likheter mellom DIPS og NorLense fordi begge supervekstbedriftene besitter høy grad av kunnskap og kompetanse innenfor et snevert fagfelt. Dette er noe som både kan karakteriseres som svært verdifullt og vanskelig for andre bedrifter å imitere. En annen bevisst handling utført av Viksjø og Hansen er at begge bedriftene er bygd opp over lang tid og det vil derfor være svært tids- og kostnads krevende for eventuelle konkurrenter å komme dit disse bedriftene er i dag. Derimot kan vi se ulikheter i M3 Anlegg som på relativt kort tid har klart å bygge opp en sentral posisjon mye på grunn av at bedriften har opparbeidet seg et godt omdømme og et betydningsfullt renommé innenfor bransjen. Dette tyder på at entreprenøren har klart å mobilisere og effektivt tatt i bruk bedriftens ressurser noe som viser at Nilssen i stor grad er bevisst på hvordan bedriftens ressurser skal settes sammen. Vi kan se likheter mellom M3 Anlegg og Friskhuset, da begge bedriftene besitter imiterbare ressurser. Allikevel har supervekstentreprenørene klart å bygge opp verdifulle bedrifter, ved at bedriftene bevisst har satt sammen sine ressurser på en unik måte for å skape et stort og variert forretningskonsept, noe som kan karakteriseres som svært verdifullt.

Alle de fire casebedriftene bekrefter derfor ressursbaseteorien fordi de har en særskilt sammensetting av blant annet VRIO-ressurser og av den grunn skiller de seg ut innenfor sine respektive bransjer. Dette gjør at supervekstbedriftene besitter et stort og varig konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter. Dette viser at vår sjette antakelse; **”For at bedrifter skal være konkurransedyktige må sammensettingen av ressurser foregå på en mest mulig unik og verdifull måte”**, stemmer overens med våre undersøkelser.

Supervekstentreprenørene har et meget ensidig syn på suksessårsaken i forhold til ressursbase. De hamstrer de beste tilgjengelige menneskelige ressursene og binder de sammen slik at det søkes en meget dynamisk tilstand.

B12: Fikk bedriften tilført ny finansiell kapital før veksten startet og ble det tilført ny kapital for å kunne opprettholde den sterke veksten?

Tor Arne Viksjø mener at DIPS har hatt det som kan karakteriseres som organisk vekst, fordi bedriften ikke har fått tilført noen form for ekstern kapital fra investorer for å opprettholde veksten. *”I noe grad har ansatte blitt trukket inn som nye aksjonærer i bedriften, men menneskelige ressurser og innsats blir sett på som de viktigste faktorene for å kontinuerlig vokse organisk”*, sier Tor Arne Viksjø. Veksten i Friskhuset er hovedsakelig finansiert gjennom driften av selskapet, i tillegg til at det er opprettet små lån. *”Vi har bygd stein på stein fordi vi har tro på å tjene penger før vi bruker dem”*, uttrykker Hans Austad. NorLense investerer hvert år deler av overskuddet i produktutvikling og ressurser, mens M3 Anlegg plasserer alt overskudd bedriften har som ny aksjekapital. Hoff (2005) mener at en fornuftig bedriftsøkonomisk handling er å tilføre deler av bedriftens overskudd til selskapets egenkapital, noe som vil være med på å styrke bedriften finansielt.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B12: Fikk bedriften tilført ny finansiell kapital før veksten startet og ble det tilført ny kapital for å kunne opprettholde den sterke veksten	Overskuddet tilføres egenkapitalen	Investerer en del av overskuddet i nye løsninger og ressurser	I noe grad gjennom nye aksjonærer	Gjennom driften av selskapet og små lån

TABELL 13: (B12) Fikk bedriften tilført ny finansiell kapital før veksten startet og ble det tilført ny kapital for å kunne opprettholde den sterke veksten?

Det eksisterer ulike forklaringer på hvordan de fire casebedriftene finansielt har klart å opprettholde den sterke veksten i selskapene. En av bedriftens nøkkelfunksjoner er å skaffe investeringer som kan brukes til å bygge opp bedriftens ressursbase. DIPS og Friskhuset har i noe grad fått tilført ny ekstern kapital inn i bedriften enten gjennom ny aksjekapital eller mindre lån fra banken. Derimot har ikke de to selskapene måtte ta i mot denne finansielle støtten for å opprettholde veksten i selskapene. I M3 Anlegg og NorLense har supervekstentreprenørene overført store deler av overskuddet til egenkapitalen eller investert i nye løsninger og ressurser som har bidratt til å sikre selskapenes sterke vekst. Ut i fra nøkkeltallene til bedriftene kan vi være enig i at Hoff (2005) sin teori om å investere deler av

bedriftens overskudd i egenkapitalen er med på å gi bedriften sunne bedriftsøkonomiske forhold. Ny kunnskap vi kan konkludere med ut i fra vår undersøkelse er at tilføring av ny finansiell kapital ikke trenger å være en forutsetning for at selskapet skal kunne opprettholde superveksten. Dette ser vi eksempler på både i M3Anlegg og NorLense hvor det i ingen av tilfellene har blitt tilført selskapene noen form for ekstern kapital. Ut i fra dette kan vi konkludere med at alle supervekstentreprenørene i ulik form tilfører finansiell kapital for å bygge opp bedriftens ressursbase og at dette blir sett på som et virkemiddel for å skape organisk vekst, noe casebedriftene våre er eksempler på.

5.4 Hvor viktig er motivasjon for å oppnå supervekst?

Hensikten med dette avsnittet er å belyse hvor essensielt motivasjon er i oppnåelsen av supervekst. Det som er interessant å se nærmere på er hva som driver supervekstentreprenører til nye høyder innenfor vekst og vi håper å finne svar på fire sentrale spørsmål. Disse er; Hva er din motivasjon for å starte og drive egen bedrift, hvordan blir du motivert til å gjøre en god jobb, på hvilken måte føler du at du bidrar til å motivere de ansatte og hvordan blir denne motivasjonen tatt vare på og videreutviklet. I tillegg ønsker vi og enten avkrefte eller bekrefte antagelsen om at; **”Motivasjon er avgjørende for at en entreprenør skal kunne oppnå supervekst”**.

B13: Hva er din motivasjon for å starte og drive egen bedrift?

Lasse Nilssen forklarer at han blir motivert av at det eksisterer et langsiktig mål som skal nås, og forteller at; *”Jeg gir alltid 150 % når jeg går inn i noe nytt”*. Videre er den største motivasjonen til entreprenørene i Friskhuset og DIPS å skape noe som er varig, samfunnstjenelig og bærekraftig. Austad i Friskhuset uttaler; *”Det å skape arbeidsplasser er en viktig drivkraft i seg selv”*. Terje Olav Hansen i NorLense forteller at motivasjonen bak hardt arbeid og krevende arbeidsprosesser har vært et sterkt ønske om å skape noen i bygda og etablere et stort nettverk innenfor bransjen. Videre sier han at det er svært få arbeidsplasser i området og uten bedriftens levevilje har det verken vært barnehage eller skole i tettstedet. I DIPS er det tydelig at entreprenøren besitter en enorm skaperglede og Viksjø fremhever viktigheten og spenningen ved å jobbe med samfunnsnyttige løsninger som skal bringe samfunnet videre. *”Gi gevinster, få løsninger ut til folk og lære dem å bruke løsningene det er min største motivasjon for å starte DIPS”*, avslører Tor Arne Viksjø.

Flere forskere legger frem sterke beviser på at motivasjon er blant de viktigste entreprenørielle egenskapene som entreprenøren besitter for å oppnå supervækst. En av disse er McClelland (1961) som argumenterer for at presentasjonsbehovet hos entreprenører er sterkere enn hos andre grupper i samfunnet. Davidsson (1991) er en av de fremste forskerne på entreprenørskapsfeltet og mener at entreprenørens ønske om profitt er en av de viktigste motivasjonsfaktorene i vekstbedrifter. Smith (1967) mener derimot at entreprenører i de fleste tilfeller starter opp sin egen bedrift fordi de har et sterkt ønske og en motivasjon om å ha en større grad av frihet.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B13: Hva er din motivasjon for å starte og drive egen bedrift	Langsiktig mål og stor viljestyrke. Skape arbeidsplasser	Opprettholde liv i bygda og skape et nettverk innenfor bransjen	Skape samfunnsnyttige løsninger og se resultatene av dem. Skape arbeidsplasser	Frembringe et konsept som er bærekraftig og skape arbeidsplasser

TABELL 14: (B13) Hva er din motivasjon for å starte og drive egen bedrift?

Våre undersøkelser viser at det hos supervekstentreprenørene eksisterer ulik motivasjon for å starte og drive en egen bedrift. Vi kan se likheter mellom entreprenørenes motivasjon i DIPS og Friskhuset hvor begge motiveres av samfunnsnyttige mål. I motsetning til dem motiveres Nilssen i M3 Anlegg av sin egen viljestyrke som i stor grad er med på at bedriften når sine langsiktige mål. Terje Olav Hansen i NorLense på sin side motiveres av blant annet det å skape arbeidsplasser i bygda og forteller at inntjening har kommet som en bonus utover det. Det at entreprenøren motiveres av økt sysselsetting finner vi igjen i alle våre intervjuer og kan derfor gi grunnlag for ny kunnskap. Videre kommer det frem i våre undersøkelser at ingen av entreprenørene har økonomiske hensikter som hovedmotivasjon for å oppnå supervækst, noe som motbeviser Davidsons (1991) påstand om at vekstentreprenører i stor grad motiveres av profitt. Entreprenørskap krever hardt arbeid og i de fleste tilfeller tar det lang tid før entreprenørene får avkastning på det arbeidet de legger ned. Derfor vil motivasjon underveis i veksten være nødvendig for å opprettholde drivkraften entreprenøren har for videre vekst. Vi kan konkludere med at bedriftene er forskjellige i forhold til det vi forventet ut fra Davidsson (1991).

B14: Hvordan blir du motivert til å gjøre en god jobb?

Austad trekker frem at han blir motivert av egen innsats og bedriftens medarbeidere, mens Viksjø forklarer at han blir motivert ved å få ting gjort, skape samhold og samarbeid, vinne kontrakter, møte nye mennesker og av å få inn nye kunder. På den andre siden synes Viksjø det er demotiverende å møte folk som mener at DIPS gjør en dårlig jobb. *”Når vi tilfredsstiller store kunder gir er det en kjempe inspirasjon og veier opp for de som dømmes oss nedentom og hjem”*, forteller Viksjø. Videre påpeker han at det selvfølgelig er både fordeler og ulemper ved å ha statelige kunder. Lasse Nilssen påpeker at; *”Jeg blir tent av nye utfordringer”*, i tillegg til det blir han motivert av at bedriften når de målne ledelsen har fastsatt, samt at de ansatte trives og gjør en god jobb. Terje Olav Hansen på sin side forteller at det han brenner mest for er å sikre arbeidsplasser for de som bor i lokalsamfunnet. I tillegg trekker Hansen frem at det å vinne nye kontrakter gir både han selv og de ansatte motivasjon for å gjøre en bedre jobb.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B 14: Hvordan blir du motivert til å gjøre en god jobb	Måloppnåelse, nye utfordringer og ansatte	Sikre arbeidsplasser og vinne nye kontrakter	Samarbeid blant de ansatte, få unna arbeidsoppgaver, vinne nye kontrakter og få tilbakemeldinger fra kunder som er fornøyde	Egen innsats og ansatte

TABELL 15: (B14) Hvordan blir du motivert til å gjøre en god jobb?

Med bakgrunn i uttalelser fra våre vekststentreprenører kan vi abstraktere at alle med unntak av Austad trekker frem utfordringer og konkurransen om å vinne ny kontrakter og anbud som motivasjon for å gjøre en god jobb. Viksjø mener på sin side at det betyr mye å få gode tilbakemeldinger underveis i veksten fra kunder som er fornøyde med hva bedriften evner å utføre. Tilslutt kan vi trekke frem at alle våre vekststentreprenører blir motiverte av innsatsen til sine ansatte, i tillegg trekker Austad frem at egen innsats også har mye å si i oppnåelsen av supervest.

B15: På hvilken måte føler du at du bidrar til å motivere de ansatte?

Austad prøver å motivere sine medarbeidere ved å stå frem som et godt eksempel, strebe etter de målne bedriften setter og inkludere medarbeiderne ved å gi dem ulike typer ansvar. *”Jeg vet hvor viktig det er å bli sett og føle at man blir tatt på alvor”*, uttaler Austad. Videre sier

han at en indikator på at folk trives er at ingen vil forlate organisasjonen og svært få har sluttet. Dette er også tilfelle i DIPS hvor bedriften har lav turnover av ansatte. Tor Arne Viksjø har kontor midt i DIPS sine lokaler så han mener at han ser mange av de ansatte hver dag. ”Jeg tror det er viktig at de ansatte føler at de har et forhold til sjefen”, sier han. Viksjø beskriver seg selv som en omsorgsfull person, som er glad i mennesker, og tror selv han blir oppfattet som en hyggelig fyr. Nilssen i M3 Anlegg mener det er viktig at de ansatte får ta del i veksten og suksessen bedriften opplever og bruker derfor en del av overskuddet på sosiale arrangementer og utenlandsreiser for de ansatte med familier. I tillegg påpeker han i likhet med Austad i Friskhuset hvor viktig det er å gå foran som et godt eksempel. Terje Olav Hansen i NorLense har stor tro på at de ansatte blir motiverte av at de har sikre arbeidsplasser og kan fortsette å bo i lokalsamfunnet. Han uttaler videre at; ”Suksessen gjenspeiles i at våre barn får vokse og bo hjemme mens de går på grunnskolen”.

Forskning viser at entreprenører som har ferdigheter til å styrke en bedrift gjennom ikke kun egenmotivering, men også ved å motivere andre er de entreprenørene som skaper gaseller. Davidsson (1991) trekker i tillegg til frem de ansattes trivsel og bedriftens økende grad av uavhengighet som viktige motivasjonsfaktorer. Miner (1990) har forsket mye på motivasjonsfaktorer og funnet en positiv sammenheng mellom bedrifter ledet av entreprenører med høy entreprenøriell motivasjon og supervekst.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B15: På hvilken måte føler du at du bidrar til å motivere de ansatte	La de ansatte ta del i suksessen og bedriften overskudd. Gå foran som et godt eksempel.	Gi de ansatte og deres familier muligheten til å bo og arbeide i sitt lokalmiljø.	Nært forhold mellom de ansatte og sjefen.	Gå foran som et godt eksempel og gi de ansatte følelsen av å bli tatt på alvor.

TABELL 16: (B15) På hvilken måte føler du at du bidrar til å motivere de ansatte?

Entreprenører som skaper gaseller må ha et klart bilde av hvilke ferdigheter, behov og muligheter som skaper vekstmotivasjon og vi mener derfor at motivasjon er blant de viktigste ressursene en entreprenør kan ha for å skape supervekst. Nilssen er i likhet med Austad opptatt av å gå foran som et gått eksempel som de ansatte kan etterfølge. DIPS gründer Tor Arne Viksjø er i større grad mer opptatt av å skape et nært forhold mellom seg selv og de ansatte. Mens Hansen i NorLense har større tro på helhetsbildet av å bo, arbeide og leve i bygda er motivasjon i seg selv. På grunnlag av våre undersøkelser kan det bekreftes at trivsel

på arbeidsplassen og motiverende lederskap skaper motivasjon blant de ansatte og kjennetegner derfor i vårt tilfelle den interne organiseringen av gasellene. Dette samsvarer med Davidsson (1991) første utsagn, men derimot har vi lite grunnlag til å kunne bekrefte eller avbekrefte vår kunnskap med forskning gjort av Davidsson (1991) om bedriftens økende grad av uavhengighet som en faktor for vekst. Vi kan allikevel bekrefte at vi ser likheter mellom forskning gjort av Miner (1990). Det kommer frem i våre intervjuer gjennom at hygiene faktorene alene ikke er nok for å få de ansatte til å trives og jobbe effektivt, men motivasjonsfaktorene må også være tilstede for at de ansatte skal forbli i bedriften over en lengre periode. Dette kan bekrefte sammenheng mellom høy entreprenøriell motivasjon og supervekst og vi kan derfor ikke konkludere med at vi har funnet noen ny kunnskap på dette området.

B16: Hvordan blir denne motivasjonen tatt vare på og videreutviklet?

Ut i fra intervjuene våre kommer det frem at det eksisterer ulike måter å videreutvikle og ta vare på de ansattes motivasjon. I DIPS og M3 Anlegg benyttes belønningssystemer som for eksempel bonusordninger, firmaturer og avspasering. Tor Arne Viksjø tror derimot at belønningssystemer har begrenset virkning og tror at de ansatte heller blir inspirert av hva bedriften får til sammen. Videre sier han at; *"De ansatte må føle at de er med på suksessen"*, og han tror at det å gi ansatte tilbakemeldinger er med på å motivere dem til å gjøre en god jobb og at de blir inspirert til videre arbeid. Friskhuset og NorLense bruker i liten grad belønningssystemer og hvis de eventuelt blir tatt i bruk er det i hovedsak for å forankre og knytte til seg gode fagfolk. Austad påpeker at de heller i bedriften benytter seg av kurs og lignende for at de ansatte skal kunne utvikle seg. I NorLense derimot trekker Hansen frem at han gir de ansatte muligheten til å delta på store internasjonale prosjekter og messer som innebærer en del reiseaktivitet. Han påpeker at de ansatte ser på utfordringen som noe spennende og motiverende, spesielt siden det oppleves som svært surrealistisk i forhold til livet på Fiskebøl.

Kirby (2003) mener det er viktig at entreprenører gir uttrykk for at han forstår de ansattes behov og at entreprenøren kan bidra til å motivere sine ansatte gjennom oppfølging og tilbakemelding av de ansattes prestasjoner. For å motivere ansatte er det viktig med anerkjennelse for utført arbeid, noe som belønningssystemer i følge Belbo og Uppstad (2000)

er et godt eksempel på. Et godt tilrettelagt belønningssystem virker motiverende og stimulerer til forbedring av innsats og resultater.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B16: Hvordan blir denne motivasjonen tatt vare på og videreutviklet	Belønningssystemer	Deltakelse på globale og prestisjefylte prosjekter.	Belønningssystemer og gi de ansatte følelsen av at de er med på suksessen.	Kurs og egenutvikling

TABELL 17: (B16) Hvordan blir denne motivasjonen tatt vare på og videreutviklet?

Gjennom våre intervjuer kan vi bekrefte at det alle våre vekstentreprenører er opptatt av å ta vare på og videreutvikle motivasjonen i bedriften, men i ulik grad og form. De likhetene som kan trekkes ut er derfor kun at M3 Anlegg og DIPS benytter seg av belønningssystemer og vi kan derfor abstraktere at teorien om at belønningssystemer i noen grad stemmer overens med våre informanter. Alle vekstentreprenørene i undersøkelsen vår er opptatt av å skape et motiverende forhold internt i bedriften og har tro på at det er stimulerende for supervekst.

Oppsummering

Det vi har lært i dette avsnittet er at motivasjon er helt essensielt for å skape supervekst og vi kan derfor med bakgrunn i overnevnte diskusjoner og konklusjoner underveis bekrefte vår syvende antagelse om at; ”**Motivasjon er avgjørende for at en entreprenør skal kunne oppnå supervekst**”. Et interessant funn som i tillegg er verdt å trekke frem er hvor nært vekstentreprenørene er i å formulere sine respektive forretningsideer når de skal uttale seg om motivasjonen for å starte egne bedrifter. Dette er et sterkt bevis på hvor nært knyttet motivasjon er til bedriftens forretningsidé og for en viktig drivkraft motivasjon er for å oppnå supervekstbedriftenes målsettinger. Tilslutt er det sentralt å trekke frem at det eksisterer noen forskjeller mellom hvordan vekstentreprenørene selv motiveres og hvordan de motiverer andre som kan diskuteres. Det viktig å trekke frem at entreprenører ofte har et mer utvidet fokus og blir motivert av faktorer som skaper et helhetlig bilde av bedriften, mens når entreprenøren bidrar til motivasjon av de ansatte er dette ofte på et mer snevert nivå og med fokus direkte på dem.

5.5 Hva er entreprenørens vekststrategier for supervekst?

Formålet med dette delkapittelet er å klargjøre hva som ligger bak supervekstentreprenørers vekststrategier for bedriften og vi har derfor stilt følgende tre spørsmål til våre informanter; Hva er entreprenørens strategi for bedriften, hvordan er bedriften rigget for vekst og hvilke personer er det som kommer fram til og følger opp vekstbeslutningene. I tillegg vil vi prøve å finne svar på vår åttende antagelsen om at; **”Evne til å ta gode strategiske valg på bakgrunn av ressurser, kompetanse, nettverk og motivasjon er avgjørende for å bli en supervekstentreprenør”**.

B17-B19: Supervekstentreprenørens vekststrategier

Friskhuset startet med en strategi som i hovedsak kun gjaldt trening, mens fra i år 2000 endret strategien seg drastisk. Satsningen på fysioterapi begynte i 2001, bedriftshelsetjeneste i 2005 og fokuset på ernæring kom i 2007. Bedriften opplevde relativt fort supervekst og ble i løpet av bare noen få år en stor organisasjon. Etterspørselen etter bredere kompetanse og behovet for å skape større nettverk ble gjeldende. Vekstentreprenør Hans Austad forteller om at det har vært mange nye ideer, satsninger og høy grad av motivasjon for å komme fram til den strategien bedriften i dag opererer etter. Strategiske beslutninger blir i dag i liten grad tatt ad hoc, men heller med flere involverte fra blant annet avdelinger som marked, salg, kundebase, IT og økonomi. Dette viser at bedriften har måtte endre seg i takt med utviklingen, da de fire strategiene ikke var utgangspunktet i 1997. Hvilket av disse konseptene som skal implementeres på de forskjellige stedene som Friskhuset er lokalisert avhenger av størrelsen på markedet. Det er veldig forskjellig fra sted til sted. Friskhuset i Bodø fører et mer helhetlig Friskhus konsept, mens det på mindre steder ikke er nok etterspørsel etter alle tjenestene som Friskhuset tilbyr og det blir derfor ikke innført. På den måten kan vi si at Friskhuset har en todelt strategi, hvor det først og fremst handler om å levere helhetlige helsetjenester som kan gi et tilbud til enkeltmenneske. *”Vi tror på å ha flere kanaler, hvorav grunnideen er å få flere folk i aktivitet”*, sier Austad. Grunnen til at gründeren i Friskhuset har valgt flere satsningsområder er nettopp for å skille seg ut fra konkurrentene og ha mulighet til å konkurrere på flere områder. Austad presiserer at; *”Det handler om å ha noe som ikke andre har”*. Videre forteller han at bakgrunnen for at Friskhuset er tro mot å ha Nord-Norge som sitt marked i hovedsak ligger i det at han kjenner kulturen, språket og folket og tar hensyn til hvordan regionen er lokalisert. Entreprenøren og resten av ledelsen i bedriften må være endringsdyktige og fleksible for til enhver tid å være rustet for nye utfordringer på markedet.

M3 Anlegg var i likhet med Friskhuset ikke rigget for den veksten selskapet opplevde på kort tid. Vekstentreprenør Lasse Nilssen forteller at det kreves en helt annen organisasjonsstruktur når en bedrift i denne bransjen runder en omsetning på 500 millioner kroner.

Organisasjonsmessig går derfor bedriften strategi ut på å flytte inn i egne lokaler for å samle kompetanse og beslutninger på en plass. Dette er noe Nilssen tror vil skape enda bedre relasjoner og nettverk intern i bedriften, samt at kommunikasjons- og beslutningsprosesser kan taes ansikt til ansikt mellom de aktuelle partene. I og med at M3 Anlegg levere tilbud for å vinne et oppdrag må entreprenøren sammen med ledergruppen og de involverte prosjektlederne i forkant utforme strategiplaner uavhengig av om bedriften sikrer seg oppdraget. Entreprenøren i bedrifter trekker her frem hvor relevant det er med strategiske planer fordi mange av oppdragene bedriften sikrer seg strekker seg over lange tidsintervaller og krever mesteparten av bedriftens anleggsmidler og ansatte.

Tone Jespersen i DIPS uttaler at; *"Det er en bevisst strategi at bedriften til en hver tid er villige til å hente inn nye medarbeidere bare de har godt nok kompetanse"*. Videre sier hun at vekststrategien til DIPS ligger i å vokse sakte og sikkert for hele tiden å la kontraktene komme først. DIPS utarbeider i likhet med M3 Anlegg tilbud for å sikre seg nye kunder, noe som er en risikofyllt og kostnadsmessig strategi med tanke på usikkerheten rundt om hvem som vinner oppdraget. Bedriften bruker resultatet bevisst for å vokse i stedet for å ta det ut i utbytte og entreprenøren påpeker at det er en bevisst strategi at omsetning og antall ansatte øker parallelt. I dag mangler DIPS i hovedsak kun noen av sykehusene i trøndelagsfylkene, samt Rikshospitalet og Ullevål i Oslo. Tor Arne Viksjø sin ambisjon for DIPS er i første omgang å vinne det norske markedet, men han påpeker at bedriftens strategi også går ut på å få kunder i utlandet. I dag har bedriften én kunde i Danmark og Viksjø mener videre at det er essensielt å begynne forsiktig med utenlandssatsingen og at det da er enklere å tilpasse seg det internasjonale markedet. *"Om 10 år har DIPS helt klart et fotfeste i utlandet"* repliserer Tone Jespersen. Bedriften ønsker ikke i for stor grad utad å synliggjøre hvor stor markedsandel bedriften etter hvert har fått fordi det handler om at entreprenøren ikke politisk sett ønsker at det innføres monopol på produktet. Dette er et strategisk valg Viksjø har tatt og uavhengig av funksjonalitet og økonomi vil det være et ønske for han å ha en konkurrent til bedriften.

I likhet med DIPS har NorLense som tidligere nevnt få konkurrenter på markedet. Dette har resultert i at bedriften i en tidligere fase ikke fant det like nødvendig som blant annet M3

Anlegg å kontinuerlig utforme oppdaterte strategiplaner. Det har derimot vært en økende konkurranse på markedene NorLense opererer i de siste årene og selskapet har derfor sett seg nødt til å innhente ekstern kompetanse for å støtte opp under utarbeidelsen av ulike strategiplaner. Terje Olav Hansen mener bedriftens fremtidsstrategi blant annet innebærer å tilføre bedriften mer finansiell og menneskelig kapital slik at NorLense kan ekspandere på markedsutvikling. Dette viser at Hansen er opptatt av at bedriften klarer å dra til seg ressurser til utvikling og vedlikehold av konkurransemessig fordel. Videre tilføyer Hugo Svendsen at entreprenøren har store ambisjoner for nye prosjekter og produkter som inngår i bedriftens fremtidige strategi.

I litteraturen kommer det frem at entreprenører med ønske om supervest vil ta et ekstraordinært ansvar for å tilføre bedriften ny kunnskap. Boone et al. (1996) mener at det viktigste bindeleddet mellom psykologiske egenskaper og presentasjoner er strategiske valg. Wiklund (1998) forklarer at det er entreprenørens evner til å utforme en strategi for å tilføre og utnytte ressurser gjennom organisatorisk implementering av kompetanse, nettverk og motivasjon som er avgjørende for at en bedrift skal oppnå supervest. Kamm (1986) trekker frem administrative innovasjoner som svært viktige for supervestentreprenøren og bedriftens prestasjoner med tanke på at organisasjonen skal være rigget for supervest.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B17: Hva er entreprenørens strategi for bedriften	Utforme anbud fortløpende i henhold til strategiplaner.	Tilføre bedriften ny finansiell og menneskelig kapital for å opprettholde konkurransemessige fordeler	Utforme anbud. Vokse sakte for hele tiden å la kontraktene komme først. Ansette personer med god kompetanse. Utlandet på sikt.	Todelt strategi: Helhetlige helsetjenester og geografisk plassering
B18: Hvordan er bedriften rigget for vekst	Omlegging av organisasjonsstrukturen.	Innhenting av ekstern kompetanse	Bred kompetanse i forkant av veksten	Bred kompetanse og nettverk
B19: Hvilke personer er det som kommer fram til og følger opp vekstbeslutningene	1. Entreprenøren 2. Ledergruppen 3. Prosjektleder	Entreprenøren	Entreprenøren og ledergruppen	Ansatte i ulike avdelinger er med på utviklingen av nye strategier. Entreprenøren følger dem opp.

TABELL 18: (B17-B19) Supervestentreprenørens vekststrategier

Vi kan ut i fra våre undersøkelser se at det eksisterer ulike strategier i hver av supervekstbedriftene avhengig av hvor de er i livssyklusen og som tidligere nevnt hvilket ønske entreprenøren har for bedriften. Det eksisterer i tillegg tydelige sammenhenger mellom bedriftens strategier og vekstentreprenørens forhåndsnevnte motivasjon som en menneskelig ressurs. Vi kan i tillegg trekke frem at både supervekstentreprenøren i DIPS og M3 Anlegg utarbeider med visshet i at anbud er en risikofylt og kostnadmessig strategi for å sikre seg nye kunder. Alle vekstentreprenørene ønsker at sine respektive supervekstbedriftene til en hver tid er forberedt på de endringene som superveksten medfører og rigget til håndtere disse best mulig. Supervekstentreprenørene tar derfor forhåndsbestemte valg som blant annet omhandler organisasjonsstrukturer, innhenting av kompetanse og utbredelse av nettverk. Både NorLense og DIPS er svært bevisste på å hente inn kompetanse i forkant av superveksten, noe som samsvarer med litteraturen om at vekstentreprenører vil ta større ansvar med tanke på å tilføre bedriften en høyere grad av kunnskap. M3 Anlegg på sin side har i samsvar med Kamm (1986) gjort endringer i sin organisasjonsstruktur for at vekstbedriften på en bedre måte enn tidligere skal kunne håndtere de endringene supervekst fører med seg.

Drøftelsen i dette kapittelet leder frem mot vår sjette antagelse; **”Evne til å ta gode strategiske valg på bakgrunn av ressurser, kompetanse, nettverk og motivasjon er avgjørende for å bli en supervekstentreprenør”**. Vi kan ut i fra vår diskusjon se at våre vekstentreprenører tar strategiske valg med bakgrunn i ulike av disse fire avgjørende faktorene. Videre mener vi at en kritisk suksessfaktor for å vokse er at hele bedriften må være forpliktet til en overordnet vekststrategi for å kunne oppnå konkurransekraft overfor sine konkurrenter. Med bakgrunn i vårt tredje forskningsspørsmål under problemstillingen og vår forskningsmodell er det i hovedsak entreprenørens strategi i forhold til innovasjon, markedsorientering og internasjonalisering vi i denne oppgaven skal gå inn på. Disse vil derfor bli presentert hver for seg i de påfølgende delkapitlene.

5.6 Innovasjon

Hensikten med dette avsnittet er å belyse i hvilken grad innovasjon er en strategisk valgmulighet for supervekst. Innovasjon er et betydelig element i økonomisk vekst og kan derfor være med på å sikre bedrifters konkurransevne. Det er derfor interessant å se nærmere på hvor opptatt supervekstentreprenøren er av de muligheter som ligger i fremtiden og

hvordan entreprenøren kan tilpasse supervekstbedriften endringer i omgivelsene. Vi har derfor valgt å stille våre informanter følgende spørsmål; Hva slags typer innovasjoner utvikles hovedsakelig i supervekstbedriften, hvem i supervekstbedriften kommer opp med innovasjoner og hvem bestemmer hvilke innovasjoner som skal iverksettes, hvordan organiserer supervekstbedriften seg i innovasjonsprosesser og hvordan er supervekstbedriften organisert for å muliggjøre innovasjon. I tillegg håper vi og enten avkrefte eller bekrefte vår henholdsvis niende og tiende antagelse om at; **”Supervekstentreprenørens evne til å involvere de ansatte i prosessen med å skape innovasjoner er avgjørende for å oppnå konkurransedyktighet og supervekst”** og **”Oddsene for å lykkes med en innovasjon er større dersom entreprenøren tar med seg erfaringer fra tidligere innovasjonsprosesser”**.

B20: Hva slags typer innovasjoner utvikles hovedsakelig i supervekstbedriften?

Lasse Nilssen i M3 Anlegg sier han med bakgrunn i bedriftens nylige opplevde supervekst er svært bevisst på de endringer som må til i bedriftens organisasjonsstruktur for at bedriften skal kunne ta del i videre vekst. Viksjø på sin side uttaler at; *”DIPS må ha et kontinuerlig fokus på å videreutvikle bedriftens produkter for å være konkurransedyktig”*. Videre refererer han til en tidligere hendelse på slutten av 90-tallet hvor bedriften så seg nødt til å konvertere til den nye prosessløsningen Windows. *”Å skape en markedsposisjon måtte til for å overleve”*, forteller Viksjø. Hansen i NorLense mener at det er essensielt for bedriften å bruke ressurser på både å videreutvikle eksisterende produkter og på å skape nye produkter fordi bedriften er avhengig av å opprettholde sin ledende verdensposisjon. Noe av dette sier Austad seg enig i og påpeker at; *”Friskhuset skiller seg ut fra konkurrerende virksomheter fordi vi tilbyr et helhetlig konsept som innebærer mer enn bare trening”*.

Kamm (1986) skiller mellom tre typer innovasjoner; Produktinnovasjoner, prosessinnovasjoner og administrativ innovasjon. Porter (1987) trekker frem at supervekstentreprenører i vekstbedrifter som befinner seg i tidlige faser i større grad vektlegger produktinnovasjoner fordi vekstbedriften er ny på markedet og derfor stilles det høye krav til bedriftens produktinnovativitet. Videre påpeker han at mengden innovasjoner gradvis vil reduseres i takt med bedriftens utvikling og alder. Chandler (1977) fastslår at arbeidet forbundet med prosessinnovasjoner kan være svært ressurskrevende og derfor nesten umulig for supervekstbedrifter å utføre i ung alder. Deretter hevder han at effektivisering og produktivitetsforbedringer vil kunne oppnås gjennom prosessinnovasjoner og han har bevist

at dette i enkelte bransjer kan gi bedriften langvarige konkurransefortrinn. Formålet med innovasjon er gjerne å holde tritt med den generelle utviklingen og da spesielt konkurrentenes utvikling (Ettlie, 2000).

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B20: Hva slags typer innovasjoner utvikles hovedsakelig i supervekstbedriften	Administrative og produkt innovasjoner.	Produktinnovasjoner.	Produkt og prosess innovasjoner.	Produktinnovasjoner.

TABELL 19: (B20) Hva slags typer innovasjoner utvikles hovedsakelig i supervekstbedriften?

Med bakgrunn i våre informanters svar kan vi se at supervekstbedriftene fokuserer på ulike typer innovasjoner i forhold til hvor bedriften befinner seg i sin livssyklus. NorLense og Friskhuset har begge et fokus på å skape produktinnovasjoner og det kommer frem at dette i stor grad er fordi begge bedriftene ønsker å holde tritt med konkurrentenes utvikling, noe som samsvarer med forskere som blant annet Ettlie (2000). I likhet med NorLense og Friskhuset har M3 Anlegg en hensikt med å vektlegge produktinnovasjoner, men derimot er dette en nødvendighet på grunn av at selskapet befinner seg tidlig i livssyklusen, noe som samsvarer med teorien til Porter (1987). Hansen i NorLense mener på sin side at antall innovasjoner nødvendigvis ikke bør reduseres parallelt med bedriftens utvikling og økt alder, noe som derimot motbeviser Porter (1987). Dette fordi det spesielt i den bransjen NorLense opererer innenfor er essensielt å kontinuerlig videreutvikle bedriftens produkter og skape nye innovasjoner som markedet etterspør. DIPS er avhengig av produktinnovasjoner fordi de opererer i en bransje hvor det å skape nye produkter er en forutsetning for overlevelse og en mulighet for vekst. Videre kan vi se at resultatene fra prosessinnovasjonen som DIPS gjennomførte på 90-tallet først i senere tid har gjort seg gjeldende og at Viksjø antyder at dette var en nødvendig handling for at bedriften er der den er i dag. Han påpeker at dette var en ressurskrevende prosess for bedriften, noe som stemmer med teorien, men det at innovasjonen ble utført på tross av bedriftens unge alder motbeviser den teorien av Chandler (1977). Vi kan gjennom denne diskusjonen trekke paralleller til modellen utviklet av Johannessen og Olaisen (1995) illustrert i figur 5, hvor det går frem hvilke valg supervekstentreprenøren kan ta med hensyn til å skape innovasjoner i bedriften. Ut i fra våre

funn kan vi anta at et fokus på ulike typer innovasjon er en betingelse i alle bedrifter fordi det ikke bare fører til økonomisk vekst, men at det også gir bedriften et forsprang på markedet.

B21-B22: Hvem i supervekstbedriften kommer opp med innovasjoner og hvem bestemmer hvilke innovasjoner som skal iverksettes?

I DIPS er det sammensatte team som jobber med å realisere et nytt produkt. Bedriften bruker i stor grad utviklere med høy kompetanse, konsulenter med direkte link til fagmiljøet på sykehusene og kundene sine aktivt i utviklingen av nye innovasjoner. Viksjø poengterer allikevel at; *"På et tidlig stadium er jeg svært delaktig i beslutningene som omhandler hvilke innovasjoner bedriften skal utvikle, men etter hvert når de største beslutningene er tatt lar jeg andre med bedre fagkunnskap slippe til"*. I Friskhuset skjer utarbeidelsen av innovasjoner til dels gjennom at det både er entreprenøren, ledelsen og de ansatte som kommer fram til nye produkter og tjenester. Det eksisterer mange utfordringer med å operere på kjedenivå, noe som blant annet gjør organiseringen av innovasjoner vanskelig og krevende siden selskapet har over 350 medarbeidere. I tillegg forekommer det også at enkelte Friskhus kommer opp med egne innovasjoner. Denne situasjonen er i følge gründer Hans Austad ikke helt ønskelig siden det gjør jobben med å bygge opp en helhetligkjede vanskeligere og skal disse beslutningene tatt i samhandling. I NorLense er det også vanlig at personer internt i bedriften kommer med nye ideer til produkter og disse er derfor i stor grad med på å frembringe ideer til innovasjoner. Hansen uttaler i sin bok at; *"Naboskapet til sjøen er en av våre store fordeler i frembringelsen av innovasjoner og det at vi har hatt en nærhet til det elementet oljelensa skal fungere i som er uvurderlig"*(Hansen, 2000). Flesteparten av de innovasjonene bedriften har utviklet fram til i dag er det de ansatte som har kommet opp med etter hvert som de har sett hva det kan være behov for på markedet, noe Hansen synes er en svært hensiktsmessig løsning for alle parter. I M3 Anlegg er det derimot hovedsakelig Lasse Nilssen i samsvar med prosjektansvarlig som kommer opp med innovasjoner og i liten grad de ansatte. Videre påpeker han at selskapets styre til tider er svært delaktig i disse beslutningsprosessene.

Isaksen (1995) mener innovasjon ikke ene og alene er entreprenørens ansvar, men trekker frem at innovasjon er en kollektiv prosess som forekommer gjennom samhandling mellom flere innovasjonsskapende aktører i supervekstentreprenørens nettverk. Valget om å starte opp en innovasjon mener Yu (2005) er en beslutning som supervekstentreprenøren må ta på

grunnlag av blant annet holdninger og forventninger til risiko, inntjening, ressursbruk og forandring i omgivelsene.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B21: Hvem i supervekstbedriften kommer opp med innovasjoner	Entreprenøren i samsvar med prosjektansvarlig	I stor grad de ansatte	Sammensatte team med ulik kompetanse	Entreprenøren, ledelsen og de ansatte
B22: Hvem bestemmer hvilke innovasjoner som skal iverksettes	Styret i samsvar med supervekstentreprenøren	Ansatte etter godkjenning fra supervekstentreprenøren	Supervekstentreprenøren i samarbeid med eksperter	Supervekstentreprenøren i samsvar med senterlederne i de enkelte Friskhus

TABELL 20: (B21-B22) Hvem i supervekstbedriften kommer opp med innovasjoner og hvem bestemmer hvilke innovasjoner som skal iverksettes?

Funnene våre viser i ulik grad at det eksisterer likheter mellom hvem det er som kommer frem til nye innovasjoner i NorLense, DIPS og Friskhuset. Supervekstentreprenørene i disse bedriftene praktiserer forskjellige metoder for å skape innovasjoner, men alle tilnærmingene inkluderer involvering av de ansatte. Derimot kan vi se ulikheter mellom de overnevnte supervekstbedriftene og M3 Anlegg i den forstand at det i hovedsak her er Nilssen som frembringer innovasjoner i samhandling med styret i bedriften. Det derfor interessant å se nærmere på hvem som sitter i styret i M3 Anlegg. Her finner vi blant annet at styreleder er Leif Finsveen som er konsernsjef i Salten Kraftsamband og et av styremedlemmene er Svenn Are Jenssen som er førsteamanuensis ved Handelshøgskolen i Bodø. Dette er betydningsfulle personer som har et titals styreverv i næringslivet og som besitter mye erfaring og kompetanse som kan komme M3 Anlegg til gode. I tillegg kan vi nevne at de andre casebedriftene våre også besitter styremedlemmer med en sentrale posisjon i næringslivet. Det vi kan abstrahere ut i fra dette er at Isaksens (1995) teori stemmer overens i alle supervekstbedriftene, men i mindre grad i M3 Anlegg. Foregående diskusjon bekrefter vår niende antakelse om at;

”Supervekstentreprenørens evne til å involvere de ansatte i prosessen med å skape innovasjoner er avgjørende for å oppnå konkurransedyktighet og supervekst”, stemmer svært godt med våre intervjuer av Tor Arne Viksjø, Hans Austad og Terje Olav Hansen. Derimot kan vi motbevise denne antagelsen på grunnlag av at Lasse Nilssen i M3 Anlegg uten å involvere de ansatte i betydelig grad i frembringelsen av innovasjoner allikevel har opplevd supervekst. Dersom vi ser på hvem i bedriftene som i hovedsak tar beslutninger forbundet

med innovasjoner kan vi se at supervekstentreprenørene i DIPS og Friskhuset har stor beslutningsmakt. Hansen i NorLense lar de ansatte i stor grad bestemme utfallet av innovasjonsbeslutningen, mens Nilssen i M3 Anlegg må rådføre seg med styret før han kan iverksette beslutninger om innovasjon. Gjennom våre funn kan vi konkludere med at beslutningen om å iverksette innovasjon i DIPS og Friskhuset hovedsakelig blir tatt av supervekstentreprenøren, noe som stemmer overens med Yu (2005). Derimot kan vi ikke trekke denne slutningen i like stor grad for våre andre to casebedrifter, da det i disse tilfellene er flere aktører involvert i å ta avgjørende beslutninger.

B23: Hvordan organiserer supervekstbedriften seg i innovasjonsprosesser?

DIPS opererer med et produktstyre som er øverste beslutningstaker i innovasjonsprosesser og som baserer sine beslutninger på økonomiske, markedsmessige og strategiske forhold. Under produktstyret finnes det én produkteier til hvert produkt som planlegger innovasjonsprosessen og bruker mye av sin tid på evaluering og forbedring av produktet. Dette er en organisasjonsform som bedriften i lang tid har brukt ved innovasjonsprosesser og Viksjø tilføyer at; *"Jeg har god erfaring med denne måten å organisere bedriften på"*. Et nytt konsept Friskhuset skal iverksette til høsten har fokus på barn og er en idé hentet fra Sverige. Flere av de ansatte hadde lyst til å implementere dette tilbudet og etter en høringsrunde med alle treningssentrene i kjeden valgte entreprenør Austad derfor å ta det inn. Videre påpeker Austad at; *"Det handler om å finne balansen mellom innovasjon og drift"*. Hansen i NorLense er på sin side svært opptatt av at det skal være rom for fleksibilitet og at bedriften skal være tilpasningsdyktig til og raskt kunne reagere på de endringene som skjer på markedet. M3 Anlegg har et stort fokus på administrative innovasjoner fordi bedriften de siste årene har opplevd en enorm vekst hvor organisasjonsstrukturen ikke har utviklet seg parallelt med denne superveksten. Nilssen uttaler at; *"Organisasjonsstrukturen i bedriften henger på etterskudd i forhold til den utviklingen bedriften har hatt de siste årene"*, videre mener Nilssen at det er fordi han i liten grad har vært bevisst på hva som kreves for å tilpasse organisasjonsstrukturen de endringene som superveksten har ført med seg, men heller hatt fokus på å vinne anbud og utvide bedriftens maskinpark. Lasse Nilssen legger derfor opp til effektive kommunikasjonskanaler og god dialog med de ansatte på ulike nivåer for å best mulig kunne tilpasse bedriften videre vekst.

Van de Ven et al. (2008) mener at oddsene for å lykkes økes ved å tilegne seg lærdom fra tidligere innovasjonsprosesser og oddsene for å mislykkes økes med omfanget av innovasjonsprosessen. Jenssen og Widding i Magma (2008) uttaler at innovasjonsprosjekter innebærer å satse på fremtiden og det ukjente, noe som innebærer en viss mengde risiko.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B23: Hvordan organiserer supervekstbedriften seg i innovasjonsprosesser	Effektive kommunikasjonskanaler og god dialog med de ansatte	Rom for fleksibilitet, endringsvilje og erfaringer	Innarbeidet strategi: I et produktstyre som inkluderer flere produkteier	En balanse mellom innovasjon og drift.

TABELL 21: (B23) Hvordan organiserer supervekstbedriften seg i innovasjonsprosesser?

Gjennom våre undersøkelser kan vi se at Austad vektlegger at det eksisterer en balanse mellom innovasjon og drift når han skal organisere bedriften i innovasjonsprosesser. Dette fordi store innovasjonsprosjekter innebærer en større grad av risiko, noe som samsvarer med teorien. Darwins teori om at; *"det kun er de sterkeste som overlever"*, vil være gjeldende i denne bransjen. Vekstentreprenører må derfor ut i fra erfaring være oppmerksom på å organisere bedriften i innovasjonsprosesser på en hensiktsmessig og formålstjenelig måte slik at bedriften ikke ender opp på et nivå hvor den ikke klarer å etablere seg i nye markeder og skape nye innovasjoner. Supervekstentreprenører som klarer å organisere seg og som tørr å satse på nye prosjekter, uavhengig av risiko, har større muligheter for å oppnå konkurransemessige fordeler. DIPS har lang erfaring med innovasjonsprosesser og har derfor en svært strukturert og innarbeidet metode for organisering av slike prosesser. Derimot vektlegger Hansen i NorLense fleksibilitet som et nøkkelord i organiseringen av innovasjonsprosesser fordi dette også er et resultat av tidligere erfaringer. Ser vi dette i sammenheng med litteraturen kan vi abstrahere at entreprenører som tar med seg erfaringer fra tidligere innovasjonsprosesser har større muligheter for å lykkes med innovasjoner. Vi kan konkludere med at den tiende antagelsen om at; **"Oddsene for å lykkes med en innovasjon er større dersom entreprenøren tar med seg erfaringer fra tidligere innovasjonsprosesser"**, stemmer både i Friskhuset, NorLense og DIPS sine tilfeller, samt er i samsvar med hva sentral litteratur på området understreker som relevant. I motsetning til M3 Anlegg som har lite erfaring ved organiseringen av tidligere innovasjonsprosesser, men som

på et nåværende tidspunkt fokuserer på å sikre seg nyttig erfaring i slike prosesser gjennom å danne effektive kommunikasjonskanaler og ha en god dialog med de ansatte.

B24: Hvordan er supervekstbedriften organisert for å muliggjøre innovasjon?

I DIPS blir alle nye produkter presentert for de ansatte i bedriften av produkteieren og alle kan derfor komme med forslag til forbedringer og/eller endringer. Dersom en ikke kommer til enighet i teamet blir innovasjonen sendt ut til kunder for å få eksterne vurderinger. Ledelsen i DIPS er bevisste på tverrfagligheten i bedriften og samler de ansatte fire ganger i året for å spre kulturforståelse, kreativitet og oppfatninger. For på en best mulig måte å kunne la de ansatte bidra til nye innovasjoner legger Austad også opp til flere samlinger i året hvor det foregår brainstorming og beslutninger blir tatt om for eksempel å sette i gang med et pilotprosjekt. I NorLense er entreprenøren opptatt av at de ansatte skal ta med seg innspill og kunnskap fra impulser de opplever utenfra og bruke dem aktivt for å muliggjøre innovasjoner. Nilssen i M3 Anlegg har derimot frem til i dag hatt lite fokus på å organisere bedriften på spesielle måter for å gi de ansatte anledning til å frembringe innovasjoner. Dette er allikevel noe Nilssen i fremtiden kan se for seg å endre med tanke på at han tror mange gode innspill kan komme fra dem som er ute på anleggsområdene.

Supervekstentreprenører har et bevisst forhold til å involvere ulike kilder i prosessen med å frembringe innovasjoner. For at en supervekstentreprenør kontinuerlig skal kunne frembringe innovasjoner er entreprenøriell villighet eller entreprenøriell markedsorientering nødvendig siden det er sentralt i bedriftens endringsevne. Liao et al. (2003) mener at informasjonsflyten innad i bedriften og hvordan entreprenøren søker informasjon eksternt er avgjørende for endringsevnen til supervekstbedrifter. Sharma og Chrisman (1999) presenterer "Corporate entrepreneurship" som er en strategi som innebærer å oppmuntre til innovasjoner blant de ansatte i alle ledd av supervekstbedriften. Videre kommer det frem av litteraturen at innovasjoner kan være et resultat av kreative prosesser, men også basert på læring. Levin og Cross (2004) mener derfor at supervekstentreprenørens evne til å ta i bruk sine relasjoner er svært viktige for å skape innovasjon. Powell et al. (1996) trekker i tillegg frem hvor sentralt kunnskap står i utviklingen av innovasjoner og påpeker at denne ofte eksisterer både i og utenfor supervekstbedriften.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B24: Hvordan er supervekstbedriften organisert for å muliggjøre innovasjon	Ikke en bevisst handling fra entreprenøren i dag	Muliggjøre større grad av innovasjon ved at de ansatte kartlegger impulser fra omgivelsene.	Tverrfaglighet i bedriften ved å inkludere de ansatte i alle nye innovasjonsprosesser Samle de ansatte til jevnlig meningsutvekslinger	Samle de ansatte til meningsutveksling

TABELL 22: (B24) Hvordan er supervekstbedriften organisert for å muliggjøre innovasjon?

Med bakgrunn i intervjuene med supervekstentreprenørene våre kan vi først trekke frem at Terje Olav Hansen i NorLense er bevisst på at de ansatte får sentrale innspill og kunnskap til utvikling av nye innovasjoner gjennom bedriftens omgivelser, noe som samsvarer flere sentrale teorier. Videre kan vi abstrahere at det er helt avgjørende at vekstentreprenører kontinuerlig fokuserer på nytenkning og innovasjon for å unngå å komme i en situasjon hvor supervekst betraktes som vanskelig eller umulig. Dette ser vi spesielt legges stort fokus på i DIPS og Friskhuset hvor vekstentreprenørene er bevisste på og jevnlig samle de ansatte i bedriftene for utveksling av kreativitet, nytenkning og innovasjoner. Her kan vi trekke paralleller til "Corporate entrepreneurship" hvor entreprenørene bevisst oppmuntre til innovasjoner blant de ansatte i alle ledd av supervekstbedriftene. Innovasjoner kan derfor i stor grad spesielt i disse to bedriftene bli et resultat av kreativitet og læring, noe som samsvarer med teorien og vi kan derfor ikke si at vi har danne ny kunnskap på området.

5.7 Markedsorientering

Hensikten med dette avsnittet er å se på i hvilken grad våre supervekstentreprenører er ekstremt opptatt av å være markedsorientert og om dette kan være med på å øke forståelsen av hvorfor disse vekstentreprenørene har klart å skape supervekstbedrifter. For å finne ut mer om markedsorienteringen til supervekstentreprenørene ønsker vi i dette delkapitlet å belyse følgende spørsmål; Hvordan henter supervekstbedriften inn markedsinformasjon for å få inn oppdrag og hvem gjør denne jobben og hva kreves av vekstentreprenøren for at supervekstbedrifter skal være markedsorienterte. I tillegg ønsker vi enten avkrefte eller verifisere følgende antagelse om at; **"Ved å ha en markedsorientert entreprenør vil**

bedriften ha en betydelig større sjanse til å kunne være konkurransedyktig og dermed øke sine muligheter til større inntjening”.

B23: Hvordan henter supervekstbedriften inn markedsinformasjon for å få inn oppdrag og hvem gjør denne jobben?

Både M3 Anlegg og DIPS har markeds konsulenter som bruker Doffin systemet aktivt for å innhente potensielle oppdrag til bedriftene. Ingen av disse to bedriftene annonserer regelmessig i aviser eller fagblader, og Nilssen i M3 Anlegg presiserer at selskapet får mange henvendelser fra lokalmiljøet, men at mesteparten av oppdragene selskapet utfører er anbudsbasert. Friskhus gründer Austad forteller at markedsorienteringen hos selskapet er todelt. Han forteller at på bedriftsmarkedsdelen brukes Doffin og bedriften har satt inn egne systemer og ressurser for å jobbe med dette. Derimot har privatmarkedet til Friskhuset blitt mer selvgående med årene, men fortsatt annonserer de regelmessig med blant annet annonser i Rana blad, Bodø NU, AN for først og fremst å nå ut til privatkunder. I tillegg har bedriften tre faste kampanjer og en hjemmeside som fungerer som salgskanal. Terje Olav Hansen i NorLense innhenter informasjon om markedet hovedsakelig gjennom sitt brede og verdifulle nettverk, i tillegg til at han sørger for at bedriften er representert på internasjonale messer hvor store betydningsfulle kunder er tilstedet.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B23: Hvordan henter supervekstbedriften inn markedsinformasjon for å få inn oppdrag og hvem gjør denne jobben	Markedsansvarlig benytter Doffin aktivt	Ledelsen bruker nettverk og aktivt deltar på internasjonale messer	Markedsavdelingen benytter Doffin aktivt	Todelt prosess hvor markeds konsulenter bruker annonsering og Doffin

TABELL 23: (B23) Hvordan henter supervekstbedriften inn markedsinformasjon for å få inn oppdrag og hvem gjør denne jobben?

Våre casebedrifter opererer innenfor fire ulike bransjer, men allikevel finnes det likheter mellom metodene supervekstbedriftene benytter for å tilegne seg markedsinformasjon og anskaffe bedriften oppdrag. Ut i fra våre undersøkelser kommer det tydelig frem at både M3 Anlegg og DIPS i stor grad benytter seg av Doffin, mens Friskhuset kun i liten grad bruker Doffin systemet for å sikre seg tilbud på bedriftsmarkedet. NorLense på sin side bruker andre

informasjonssøkingsteknikker for å få tilgang til markedsinformasjon som kan bidra til å skaffe bedriften oppdrag. Det viser seg også at annonsering kun er brukt verktøy hos Friskhuset for å tiltrekke seg privatkunder, mens de andre vekstentreprenørene istedenfor er bevisst på å sette av ressurser som skal drive markedsorienteringsarbeidet. Diskusjonen ovenfor beviser at det eksisterer ulike måter å være markedsorientert og metoden som blir benyttet er avhengig av hvilket marked og hvilken bransje bedriften opererer innenfor, i tillegg til hvilken type kunder bedriften ønsker å anskaffe.

B24: Hva kreves av vekstentreprenøren for at supervekstbedrifter skal være markedsorienterte?

Terje Olav Hansen i NorLense forteller at det ikke er nok å ha bred erfaring og kjennskap til dagens marked. For at NorLense skal kunne være i stand til å betjene det markedet som kommer om noen år frem i tid må vekstentreprenøren i tillegg sette av ressurser til å innhente informasjon om hva kundene i fremtiden vil etterspørre. Dette mener Hansen er helt nødvendig for å kunne utvikle seg i takt med markedet og levere de produktene som markedet til enhver tid etterspør. I NorLense sitt tilfelle er kundemassen kompleks og sammensatt, samtidig som det er vanskelig for bedriften å forutsi hvem de nye potensielle kundene kan være. Bedriften produserer i hovedsak oljevernutstyr og lenser, i tillegg til å levere kvalitetsprodukter av dukmaterialer som blant annet beredskapstelt. I forhold til beredskapsutstyr vil stedet hvor katastrofen inntreffer avgjøre hvem som er kunden og brukeren av utstyret til NorLense. I supervekstbedriften jobbes det derfor kontinuerlig med å utvikle nye markeder basert på den markedsorienteringen og den kunnskapen entreprenøren innehar. Nilssen i M3 Anlegg påpeker også at markedsorienterte vekstentreprenører som har et ytterligere ønske om supervekst er nødt å ta den risikoen det innebærer å satse på nye markeder. Ofte kan det bety og gå inn på et nytt og ukjent marked i forkant av veksten slik at bedriften er etablert på markedet i det øyeblikket veksten inntreer og kan ta del i den. Som diskutert tidligere har blant annet Friskhuset gjort dette ved at de satset på NAV som marked i uvisshet om det ville være en lønnsom satsning. Austad mener også at det eksisterer en åpen kultur i selskapet og at de ansatte er flinke til å komme med nye ideer og dele dem med ledelsen blant annet på samlinger som kjeden arrangerer.

NorLense på sin side er i enda større grad avhengig av å være markedsorientert ved å skaffe seg informasjon om kundenes nåværende og fremtidige behov fordi bedriften ikke har

anledning til å iverksette prosjekter før et eventuelt marked er lokalisert og produktet etterspurt. Terje Olav Hansen påpeker at det er viktig å være markedsorientert og frempå i utviklingen og uttaler at; *"En bedrift ikke kan være nummer én dersom den lever av å følge etter en annen bedrift. NorLense skal være en verdensledende leverandør av oljelenser og beredskapsutstyr derfor blir det spesielt viktig for bedriften å være innovative og frempå i utviklingen av nye produkter og innovative ideer"*. Nilssen i M3 Anlegg forteller videre at han er opptatt av å følge med på hva som skjer i markedet, men at han i tillegg er svært bevisst på å synliggjøre bedriften gjennom bruk av skilt på sine anleggsområder og ved tydelig reklame på bedriftens maskinpark. *"Dette er en rimelig måte å markedsføre seg på, det gjør oss synelig og folk legger merke til oss"*, sier Lasse Nilssen. DIPS gründer Tor Arne Viksjø mener bedriftens kundeorientering er en del av det å være markedsorientert og at det er avgjørende at kommunikasjonskanalene internt fungerer.

I følge Kohli og Jaworski (1990) er markedsorienterte entreprenører som ønsker vekst nødt til å demonstrere en villighet til å ta risiko, og denne risikoen kan blant annet innebære og satse på nye markeder. Litteraturen trekker ofte frem at entreprenørens må være en aktiv pådriver i markedsorienteringsarbeidet og at det er viktig å påpeke at koordinert markedsføring er hele bedriften sitt ansvar. Samtidig er det supervekstentreprenørens sitt ansvar å sikre at all nødvendig informasjon om hvordan markedet utvikler seg blir kommunisert ut til alle berørte parter i bedriften gjennom bruk av effektive kommunikasjonskanaler. Videre mener forskerne Narver og Slater (1990) at det er essensielt for vekstbedriften og kontinuerlig følge med på endringene i kundes behov og preferanser slik at supervekstbedriften kan skape seg konkurransefortrinn ved å reagere raskt på disse endringene. Kohli og Jaworski (1990) trekker frem at det er viktig at entreprenøren synliggjør at det er menneskelig å gjøre feil og i tillegg sikrer god flyt av informasjon internt i bedriften slik at det vil bidra til å gjøre de ansatte mer komfortable med å dele nye ideer som oppstår som en følge av endringer i kundes behov.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B24: Hva kreves av vekstentreprenøren for at supervekstbedrifter skal være markedsorienterte	Risikovillighet og synliggjøring av bedriften	Kartlegge kundens fremtidige behov og kommunisere dette til hele bedriften	Sikre god kommunikasjonsflyt internt	En sunn holdning til risiko og bevisst forhold til synliggjøring av bedriften

TABELL 24: (B24) Hva kreves av vekstentreprenøren for at supervekstbedrifter skal være markedsorienterte?

Alle våre casebedrifters markedsorientering fokuserer i hovedsak på Kohli og Jaworski (1990) sin tilnærming der faktorer som kundeorientering, koordinert markedsføring og lønnsomhet står sentralt. Supervekstentreprenører er ekstremt opptatt av å være markedsorientert og er avhengig av å skaffe seg tilstrekkelig med informasjon om hva markedet etterspør nå og i fremtiden for å fortsette superveksten. Kundemassene i våre casebedrifter er ulike, mens den i NorLense sitt tilfelle er stor og kompleks har DIPS på sin side en fordel ved at de i stor grad kan identifisere sine eksisterende og potensielle nye kunder. I likhet med Viksjø mener også Hansen og Austad at informasjon avdekkes som en følge av markedsorientering må raskt deles og distribueres gjennom bedriftens interne kommunikasjonskanaler slik at hele bedriften samlet kan respondere på endringene markedet etterspør og har på den måten større forutsetninger for å frembringe profitt i selskapet. Austad og Nilssen er enig i at bedriften må være villig til å ta risiko når den skal respondere på de endringene som markedsorienteringen avdekker hvis bedriften er interessert i ytterligere inntjening og vekst. I tillegg er disse to supervekstentreprenørene i større grad enn Viksjø og Hansen opptatt av å synliggjøre egen bedrift noe som kan begrunnes med at M3 Anlegg og Friskhuset aktivt bruker kapital på markedsføring.

Oppsummering:

Diskusjonen ovenfor beviser at markedsorienterte supervekstentreprenører benytter ulike metoder for å samle inn avgjørende informasjon om markedet som bedriften samlet er nødt til å respondere på. Gjennom at hele supervekstbedriften absorberer og responderer på denne markedsinformasjonen vil supervekstentreprenørene hele tiden ha mulighet til å ligge et skritt foran sine konkurrenter for dermed å skape bærekraftige og varige konkurransefortrinn. Dette sammen med drøftingen og konklusjonene ovenfor kan bekrefte vår ellefte antagelse om at; **”Ved å ha en markedsorientert entreprenør vil bedriften ha en betydelig større**

sjanse til å kunne være konkurransedyktig og dermed øke sine muligheter til større inntjening”, stemmer overens med våre casebedrifter. Vi har ikke målt hvilke supervekstentreprenører som i største grad har skapt profitable bedrifter, men vi kan fastslå at alle fire supervekstentreprenørene på ulike måter er opptatt av markedet og raskt omstiller bedriften etter de endringene vekstentreprenøren og markedsavdelingen finner nødvendig. Dette danner derfor ikke noen form for ny kunnskap på dette området. Skrittet videre for supervekstentreprenører er å kartlegge hvilke markeder det er hensiktsmessig å posisjonere seg i ut i fra et internasjonalt perspektiv.

5.8 Internasjonalisering

Formålet med dette siste delkapitlet i oppgavens analyse er å se nærmere på hvorfor supervekstentreprenører velger å satse utenlands og i hvilke land denne satsningen primært foregår til. Det er i denne sammenhengen spennende å se nærmere på om anerkjente teorier på området stemmer overens med våre funn. I dette avsnittet har vi et ønske om å finne svar på to sentrale spørsmål; Hva går bedriftens utenlandssatsning ut på og hva grunner til denne satsningen og utfordringer ved å satse internasjonalt. Helt tilslutt ønsker vi å bekrefte eller avbekreftede om den følgende antagelsen er korrekt i forhold til våre casebedrifter, den er; **”Bedrifter som satser internasjonalt velger som oftest å satse på land med lik etterspørselsstruktur og lav psykisk distanse til hjemmemarkedet”**

B26-B27: Hva går bedriftens utenlandssatsning ut på og hva grunner til denne satsningen?

Per dags dato er DIPS i svært liten grad representert på det internasjonale markedet. Bedriften har kun ett enkeltprogram som er solgt til kunder i Danmark og det eksisterer ulike grunner til DIPS foreløpig har avvendt satsningen på utenlandske markeder. Hovedårsaken er at bedriften de siste årene har opplevd stor aktivitet i Norge og på den måten har ikke bedriften til nå hatt ressurser til å iverksette en storslagen utenlandssatsning. Allikevel poengterer markedsdirektør i DIPS Tone Jespersen at selskapet har ambisjoner om å ta del i det internasjonale markedet og at bedriften blant annet har brukt en del ressurser på å kartlegge det vesteuropeiske markedet. Gründer Lasse Nilssen i M3 Anlegg ser for seg Murmansk i Russland som et potensielt satsningsområde for bedriften. Nilssen forteller om flere andre norske selskaper som har valgt å satse i dette området og mener at regionen på sikt kan være

en "gullgruve" for selskapet. Dersom dette er en vekststrategi bedriften velger å satse videre på poengterer Nilssen at dette er noe han som entreprenør er nødt til å ta en stor del av. "Det handler om å komme inn på markedet før veksten skjer slik at når veksten kommer kan bedriften ta del i den. For at M3 Anlegg skal ta del i denne veksten må satsningen skje snart", forklarer han. På nåværende tidspunkt er han derimot usikker på om selskapet er klar for en slik utfordring, og om han personlig har kapasitet og evner til å iverksette en slik storslagen satsning. I tilfellet til Friskhuset er ikke internasjonalisering et fokus, men Austad poengterer at selskapet i noe grad henter inspirasjon fra Sverige som er med på å videreutvikle Friskhuskonseptet. Selskapet har derimot ingen intensjoner om å satse utenlands og har heller et større fokus på å vokse gjennom å utvide omfanget av sine fire konsepter i Norge. Terje Olav Hansen forklarer at ettersom oljeaktiviteten i verden økte oppsto det et skrikende behov for mer effektivt oljevernutstyr og det bidro til nye store muligheter for NorLense på det internasjonale markedet. I dag selges store deler av supervekstbedriftens produkter utlandet og for Hansen er det svært viktig at bedriften fortsetter å være verdensledende innenfor sitt fagfelt og synlig på det internasjonale markedet.

Det at bedrifter oppdager nye muligheter utenfor hjemmemarkedet mener Isenberg (2008) er en av grunnene til at noen entreprenører velger å konkurrere i det internasjonale markedet. Andre grunner til at supervekstentreprenører ser seg om etter nye markeder kan være at hjemmemarkedet er mettet og vekstentreprenøren trenger et nytt marked og boltre seg på. Oviatt og McDougall (1996) på peker at entreprenøren må ta et valg om den internasjonale prosessen skal starte rett etter oppstart, eller utsette den internasjonale inntreden til at bedriften har fått opparbeidet seg nødvendige ressurser.

	1 M3 Anlegg	2 NorLense	3 DIPS	4 Friskhuset
B26: Hva går bedriftens utenlandssatsning ut på	Eksisterer ikke foreløpig, men er interessert i Murmansk	Være verdensledende innenfor sitt fagfelt	Eksisterer foreløpig kun i Danmark i svært liten grad	Eksisterer ikke
B27: Hva er grunner til denne satsningen	Ser på Murmansk som en gullgruve	Fordi bedriften har et unikt produkt	Stor aktivitet i Norge har ikke gitt bedriften mulighet til å frigjøre nok ressurser	Ikke grunnlag

TABELL 25: (B26-B27) Hva går bedriftens utenlandssatsning ut på og hva grunner til denne satsningen?

Med bakgrunn i våre intervjuer med supervekstentreprenørene kan vi abstraktere at alle med unntak av Austad har i enten stor eller liten grad av fokus på utlandet som marked. Austad forklarer dette med at bedriften istedenfor har en målsetting om å ta store markedsandeler i Norge. Den økende graden av globalisering skaper store muligheter for norske bedrifter og supervekstentreprenører og NorLense har fått erfare at det økende fokuset på olje har ført med seg store muligheter for bedriften. Oljefokuset har blant annet resultert i at bedriften i tråd med utviklingen kontinuerlig har vært nødt til å fornye seg for å beholde sin verdensledende posisjon på markedet. M3 Anlegg og DIPS har foreløpig ingen eller en beskjeden satsning i utlandet, og supervekstentreprenørene trekker frem ulike grunner til dette. Gründer Lasse Nilssen i M3 Anlegg bekrefter teorien til Isenberg (2008) fordi han oppdager nye muligheter utenfor bedriftens hjemmemarked når han ser for seg Murmansk som et potensielt satsningsområde. DIPS på sin side har utsatt bedriftens utenlandssatsning på grunn av stor pågang i det norske markedet i tillegg til at bedriften ikke har hatt tilstrekkelig med nødvendig kompetanse til å satse internasjonalt. Dette stemmer overens med teorien om at mange bedrifter velger å avvente den internasjonale inntreden til bedriften har fått opparbeidet seg den nødvendige mengden ressurser som en slik satsning innebærer. Ut i fra våre undersøkelser viser det seg at det hovedsakelig er NorLense som har en helhetlig internasjonal satsning, mens DIPS er på planleggings- og teststadiet og M3 Anlegg vurderer muligheter for en gang å gå inn i et utenlandsmarked. Derimot har Nilssen og Viksjø sett seg ut henholdsvis Russland og Danmark som potensielle markeder og det stemmer overens med vår tolvte antagelse om at; **”Bedrifter som satser internasjonalt velger som oftest å satse på land med lik etterspørselsstruktur og lav psykisk distanse til hjemmemarkedet”**. På den andre siden kan vi se at NorLense fortrinnsvis har internasjonale kunder fra blant annet Asia, hvor etterspørselsstrukturen i noen av disse ”tiger økonomiene” minner mer om Norge sin etterspørselsstruktur. Den psykiske distansen til hjemmemarkedet er allikevel relativt stor, så NorLense bekrefter kun deler av denne antagelsen, og det danner grunnlag for videreutvikling av kunnskap.

5.9 Avslutning på analysen og drøfting

Totalt sett er supervekstentreprenører bedriftsledere som er veldig forskjellige fra de aller fleste personer vi kjenner og har møtt ved at de faktisk har oppnådd supervekst samtidig som de har klart å kombinere denne veksten med en entreprenøriell spirit. Rollen disse

supervekstentreprenørene innehar må derfor kunne karakteriseres som svært krevende og vi kan påpeke at det er høyst nødvendig med allsidige egenskaper. Supervekstentreprenører er ledere som innehar egenskaper som blant annet er at de er svært etiske, rettferdige, innovative og ansattorienterte på en måte som de fleste bedrifter i Norge bare kan drømme om.

Vårt hovedfunn i analysen er at det eksisterer et bevisst ønske om supervekst blant de entreprenører som skaper en gaselle. I tillegg er motivasjon og menneskelige ressurser en absolutt nødvendighet for at denne superveksten skal kunne være vedvarende. Det som skiller supervekstentreprenører fra andre entreprenører er at de i større grad uavhengig av risiko oppdager og tar tak i de mulighetene som byr seg. Disse faktorene vil blant annet danne grunnlaget for vår egen modell (Figur 12) som viser en oversikt over hvilke komponenter som påvirker supervekst.

6 AVSLUTNING

Formålet med denne oppgaven har vært å identifisere hvilken betydning entreprenøren i en bedrift har for supervekst og hvordan supervekstentreprenørens valg med hensyn på innovasjon, internasjonalisering og marked har bidratt til supervekst og gasselstatus. I Norge utgjør supervekstbedrifter kun om lag 3 % av alle norske aksjeselskaper og dette er bedrifter som genererer store verdier for landets verdiskapning. Vi ønsker å undersøke hva som skiller supervekstentreprenører fra andre entreprenører som i utgangspunktet har de samme forutsetningene for vekst. På bakgrunn av dette kom vi fram til følgende problemstilling:

”Hva er det som gjør at *kun* noen entreprenører skaper supervekst?”

For å kartlegge vekstentreprenørens betydning i forhold til å skape supervekst, har vi tatt utgangspunkt i at vekstentreprenørens egenskaper, ressurser, motivasjon og strategiske valg spiller en sentral rolle. For å belyse problemstillingen har vi formulert tre forskningsspørsmål:

1. Hvilken rolle spiller entreprenøren for vekst i gasselbedrifter?
2. På hvilken måte er entreprenørens egenskaper, ressurser og motivasjon avgjørende for supervekst?
3. Hvordan kan entreprenørens valg av strategi gi større muligheter for supervekst?

Vi mener at vi i denne oppgaven har fått svært interessante svar på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi kan i ettertid si at det har vært veldig naturlig for oss å studere noe dynamisk og fremadrettet. Med stor sannsynlighet kan vi lære mye av den ledelseskulturen som gjenspeiler seg og gjør seg gjeldende innenfor våre casebedrifter. I ettertid og for mange er det lett å tro at mye av fenomenet supervekst kommer som en selvfølge, men det gjør det ikke. Supervekstentreprenører er veldig forskjellige fra vanlige folk og de vokser absolutt ikke på trær. Vi skal nå etter beste mulig evne prøve å trekke frem våre konklusjoner som er vår oppfatning av supervekstentreprenører og deres evne til å skape supervekst.

6.1 Konklusjon

Gasellebedrifter representerer en liten andel av det samlede næringslivet her i landet, men er på tross av dette en gruppe bedrifter som setter tydelige spor etter seg i de store statistikkene og vi mener med bakgrunn i våre funn at dette hovedsakelig skyldes unike og verdifulle entreprenører. Supervekst handler derimot om noe mer enn å bli en gaselle. Supervekst er en dynamisk prosess hvor entreprenørens ønske om vekst bestemmer i hvilken grad bedriften skal vokse. Vi har avdekket at supervekstentreprenører ikke bruker den totale omsetningen som vekstmål, men heller andre mer eksplisitte og organiske måter å måle vekst på. Supervekstentreprenører har ingen respekt for vekstfaser og ender ofte opp med raskt å bevege seg igjennom fasene, hoppe over noen av fasene eller sprengte fasene totalt.

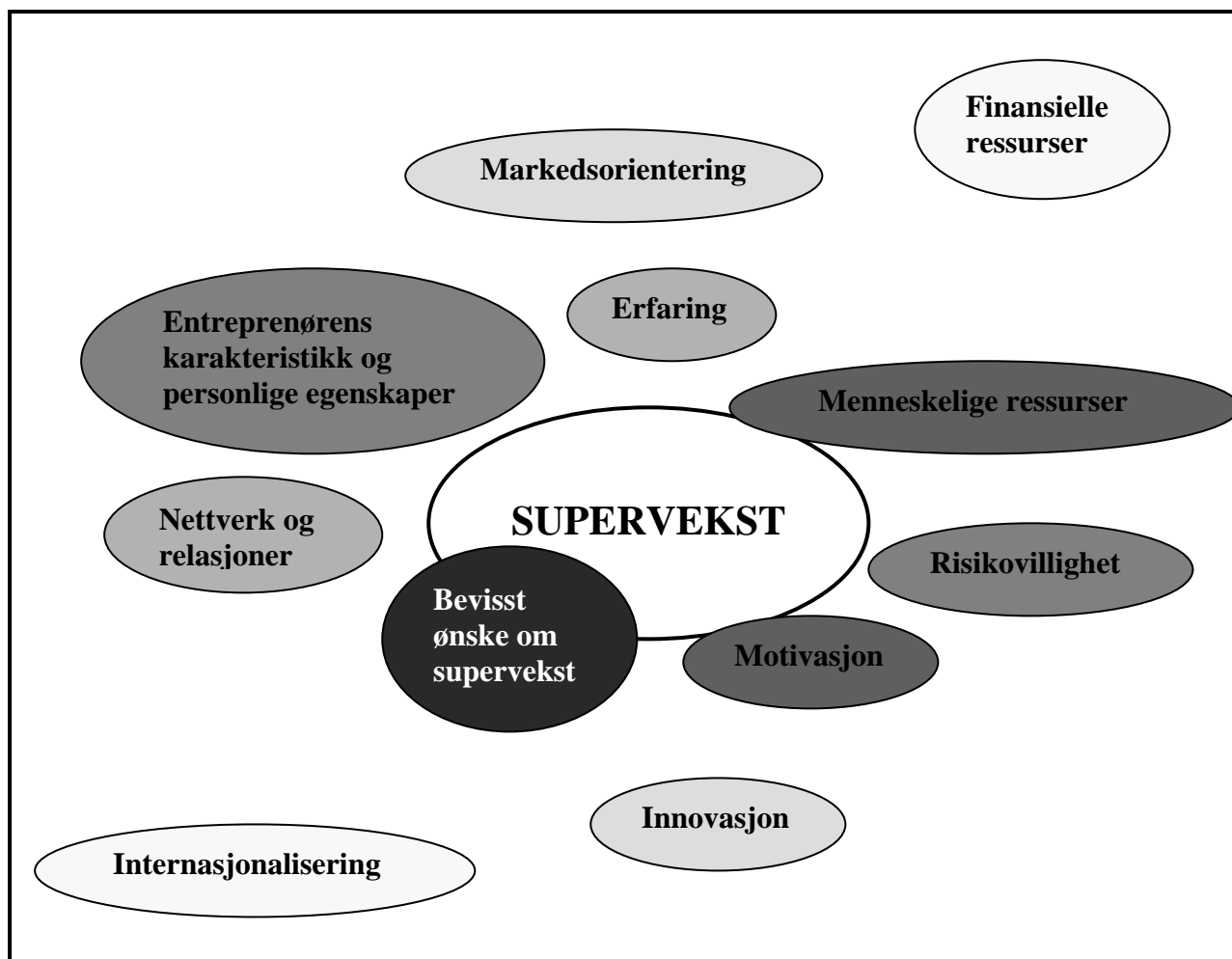
Entreprenører spiller en sentral og avgjørende rolle for oppnåelsen av supervekst. Egenskaper som suksessfulle supervekstentreprenører besitter er pågangsmot, kreativitet og evnen til å bygge verdifulle relasjoner, samtidig som at tidligere erfaringer har vært essensielt for entreprenører som oppnår supervekst. Det som skiller supervekstentreprenører fra andre entreprenører er at de i større grad uavhengig av risiko oppdager og tar tak i de muligheter som byr seg. Dette fordi supervekstentreprenører har en bevisst tolkning av at superveksten er absolutt kritisk for bedriftens suksess. Menneskelige ressurser er i motsetning til finansielle ressurser den viktigste ressursen for å oppnå supervekst og entreprenører er supervekstbedrifters viktigste menneskelige ressurs. Supervekstbedrifter har en til dels særskilt sammensetting av VRIO-ressurser og besitter derfor et stort og varig konkurranseforetrinn ovenfor sine konkurrenter.

Supervekstentreprenører besitter høy entreprenøriell motivasjon og motivasjon er avgjørende for at disse entreprenørene skal oppnå supervekst. Entreprenører som skaper supervekst har et klart bilde av hvilke ferdigheter, behov og muligheter som skaper vekstmotivasjon. Det er stimulerende for supervekst at entreprenører skaper et motiverende forhold internt i supervekstbedrifter. Et interessant funn er hvor nært vekstentreprenører er i å formulere sine respektive forretningsideer når de skal uttale seg om motivasjonen for å starte egne bedrifter. Dette er et sterkt bevis på hvor nært knyttet motivasjon er til bedriftens forretningsidé og for en viktig drivkraft motivasjon er for å oppnå supervekstbedriftenes målsettinger. Det har vært interessant å se nærmere på hva som driver supervekstentreprenører til nye høyder innenfor

vekst. Et fengslende funn er at supervekstentreprenører ikke motiveres av makt og profitt, men derimot av å skape nye arbeidsplasser og samfunnsnyttige løsninger. Evnen til å ta gode strategiske valg på bakgrunn av ressurser, kompetanse, nettverk og motivasjon er avgjørende for å bli en supervekstentreprenør. Supervekstentreprenører tar forhåndsbestemte valg som blant annet omhandler organisasjonsstrukturer, innhenting av kompetanse og utberedelse av nettverk for at bedriftene til enhver tid skal være forberedt på de endringene som superveksten medfører og rigget til å håndtere disse best mulig. En kritisk suksessfaktor for å vokse er at hele bedriften må være forpliktet til en overordnet vekststrategi for å kunne oppnå konkurransekraft overfor sine konkurrenter.

Entreprenørens valg av strategi med hensyn til innovasjon, markedsorientering og internasjonalisering også er med på å påvirke hvilke muligheter bedrifter har for oppnåelse av supervekst. Fokus på ulike typer innovasjon er et betydelig element i økonomisk vekst og en betingelse i alle bedrifter fordi innovasjon kan være med på å gi bedrifter et forsprang på markedet. Med bakgrunn i våre funn kan vi abstrahere at supervekstentreprenørers evne til å involvere de ansatte i prosessen med å skape innovasjoner ikke er en nødvendighet for å oppnå konkurransedyktighet og supervekst. Derimot er supervekstbedrifter nødt til å ha entreprenører som er markedsorienterte for å ha en betydelig større sjans til å oppnå dette og dermed øke sine muligheter til større inntjening. Markedsorienterte supervekstentreprenører benytter ulike metoder for å samle inn avgjørende informasjon om markedet som bedriften samlet er nødt til å respondere på. Ved at hele supervekstbedriften absorberer og responderer på denne markedsinformasjonen vil supervekstentreprenører hele tiden ha mulighet til å ligge et skritt foran sine konkurrenter for dermed å skape bærekraftige og varige konkurransefortrinn. Dersom supervekstentreprenører har et bevisst ønske om å satse globalt innebærer dette at bedriften er i besittelse av en markedsorientert vekstentreprenør og nødvendige ressurser for at dette skal kunne muliggjøres.

Med utgangspunkt i teoretiske gjennomgang og empiriske funn har vi utarbeidet en modell nedenfor som illustrerer hvilke komponenter som er avgjørende for supervekst. Modellen er bygd opp i den hensikt å belyse i hvilken grad de ulike komponentene har betydning for supervekst. Faktorer som er av sterk korrelasjon med supervekst er markert i mørkest farge og plassert nærmest fenomenet. Entreprenører som skaper supervekst besitter eller tar strategiske valg med bakgrunn i den formasjonen de ulike komponentene er plassert i modellen.



Svak korrelasjon □ □ □ □ □ □ Sterk korrelasjon

FIGUR 12: KOMPONENTER SOM PÅVIRKER SUPERVEKST

6.2 Hyllest til våre informanter

Aller først ønsker vi å rette en stor takk til våre supervekstentreprenører for at de tok seg tid til å reflektere over sine perspektiver og gi oss et innblikk i deres tanker, ønsker og handlinger. Vi ble god tatt i mot og supervekstentreprenørene var frimodige og åpne om det de holder på med. Supervekstentreprenørene våre er svært spesielle personer og allsidige ledere som nyutdannede entreprenørskap og innovasjonsstudenter som blant annet vi, kan lære mye av. Vi er begge enige i at vi svært gjerne kunne tenke oss å jobbe i disse bedriftene og hatt disse supervekstentreprenørene som sjefer. Utvalget vårt av supervekstentreprenører har absolutt vært tilfredstilt i forhold til våre ønsker og resultatet av undersøkelsen har overgått våre forventninger.

6.3 Kritikk av oppgaven

I etterkant av arbeidet med oppgaven kan vi med et kritisk øye se på noen aspekter ved oppgaven som kunne vært gjort annerledes. Vi har valgt å basere vår utvelgelse av casebedrifter på noen forhåndsbestemte kriterier, og det kan rettes stor kritikk blant annet mot kriteriene som Dagens Næringsliv legger til grunn for at en bedrift skal oppnå gasselstatus. Et argument er at kriteriene ikke tar hensyn til konjunkturer i de ulike bransjene og industriene, noe som kan medføre at enkelte bedrifter kan komme på gasselisten i en bestemt tidsperiode bare ved å flyte på den generelle veksten i bransjen. Ved å ta utgangspunkt i DN's definisjon av fenomenene supervekst og gassel ekskluderer vi et stort antall bedrifter som ved bruk av andre alternative vekstindikatorer kunne ha blitt karakterisert som en supervekstbedrift. I tillegg er det i Norge omtrent like vanlig å etablere frivillige organisasjoner som etablering av bedrifter der motivet er økonomisk. Dette er en form for sosialt entreprenørskap som har til hensikt å fremme sosiale mål fremfor å oppnå høyest mulig økonomisk profitt. Det er rettet stor kritikk mot at slike organisasjoner som for eksempel Røde Kors ikke har mulighet til å få gasselstatus på tross av at organisasjonen opplever stor vekst og vil derfor heller aldri være en del av vårt utvalg.

For å skape en enda bredere forståelse av hva som gjør at kun noen entreprenører skaper supervekst kunne vi valgt å se på flere andre faktorer som litteraturen trekker frem som viktige for å identifisere hvem disse supervekstentreprenørene er. Faktorene som kunne vært tatt med er blant annet kjønn, alder og utdanning, mens faktorer som i oppgaven kunne vært vektlagt i større grad er for eksempel geografi og bransje. En annen kritikk som kan rettes mot oppgaven er at vi i de tilfellene der det på oppstartstidspunktet eksisterte flere gründere som fremdeles til en viss grad er aktiv i bedriften, kunne ha valgt å supplere våre a-faktorer med utsagn og informasjon fra disse informantene. På den måten ville vi også ha fått et mer nyansert bilde av hva supervekstentreprenører anbringer i de faktorene som vi har valgt å legge til grunn i vår forskningsmodell.

I ettertid av intervjuene ser vi at utvalget av våre casebedrifter kunne vært mer gjennomtenkt fra vår side, da supervekstentreprenørene i noe varierende grad ikke hadde et forhold til eller var berørt av enkelte av de temaene vi ønsket å belyse. Derfor ville det formodentlig ha vært hensiktsmessig å innføre ytterligere krav og kriterier for å sikre at samtlige av supervekstbedriftene kunne bidratt med relevant og god informasjon innenfor alle temaene.

6.4 Refleksjoner

Supervekstentreprenører er svært fargerike og formidable personer som ofte blir fremstilt som ”perfekte” entreprenører og ledere. Det kan derfor være interessant å reflektere over om disse, som alle andre mennesker, har svake sider som skjuler seg bak supervekstentreprenørens fullkomne bilde.

I tillegg mener vi det er verdt å reflektere over i hvilken grad kvinner har de samme muligheter og forutsetninger for å bli supervekstentreprenører. Det viser seg i de aller fleste tilfeller at gasselbedrifter har mannlige entreprenører og at det i svært stor grad blir referert til menn når det er snakk om suksessfulle bedriftsledere. Hvorfor er det slik at; ”Hvis du er mann er det stort først når du har skapt en gasele, men det er stort når en kvinne har startet én bedrift?” Hvorfor er det slik at det eksisterer så få kvinnelige supervekstentreprenører og rollemodeller i næringslivet?

6.5 Forslag til videre forskning

Det foreligger i dag lite forskning på supervekstentreprenører og i hvilken grad de og andre komponenter som vist i figur 12, er avgjørende for supervekst. Derfor eksisterer det grunnlag for videre forskning innenfor dette emnet. Dette bør gjøres for å gi grunnlag for signifikante resultater og dermed en dypere forståelse av hvilke faktorer som påvirker supervekst.

Resultatene i oppgaven kan ikke generaliseres på grunn av oppgavens kvalitative karakter og resultatene vi kom frem til er derfor gjeldende kun for de utvalgte supervekstentreprenørene i sine casebedrifter. For å kunne bekrefte dette vil det være hensiktsmessig å forsøke og undersøke disse resultatene kvantitativt. Vi mener imidlertid at resultatene våre er verdifulle og interessante nok til at de bør være gjenstand for videre forskning.

Et annet tema som kunne vært interessant og sett nærmere på er om det eksisterer noen likheter eller ulikheter i oppnåelsen av supervekst mellom bedrifter som opererer i samme bransje. Tilslutt kan vi nevne at det ville vært spennende og sett på hvordan økt fokus på å skape supervekst i bedrifter kunne bidra til å sikre arbeidsmarkedet i Norge. Dette er spesielt viktig i disse tider hvor usikkerhet og arbeidsledighet preger arbeidsmarkedet som følger av finanskrisen.

REFERANSELISTE

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Almås, R. (1993). *Evaluering på norsk*. Universitetsforlaget, Oslo, Norge.

Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19, 851-857.

Autio, E., Sapienza, H. og Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management*, 43(5), 909-924.

Bailey, J., Montero, M. og Cardozo, R. (1991). *A framework for analyzing business growth. Research at the marketing/entrepreneurship interface*. I Hills m.fl. (red.) University of Illinois, Chicago, USA.

Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 655-656.

Barney, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes." *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.

Belbo, K. og Uppstad, P. (2000). *Kontinuerlige forbedringer og belønning. Hvordan motivere ved hjelp av et belønningssystem for å få de ansatte med på denne prosessen*.

Siviløkonomoppgave. Høgskolen i Agder, Kristiansand, Norge.

Bevan, J, Clark, G., Banerji, N., Hakim, C. (1989). Barriers to Business Start-Up. A Study of the Flow Into and Out of Self-Employment. *Department of Employment Research Paper* no. 71. London.

Bigonnes, W. og Perrault, W. (1981). A Conceptual Paradigm and Approach for the Study of innovators. *Academy of Management Research*, 1, 1-13.

Birch, D. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge MIT Press, Cambridge, USA.

Bird, B. (1989). *Entrepreneurial behaviour*. Scott Foreman and Company, Illinois, USA.

Boone, C, DeBrabander, B, og Van Witteloostuijn, A.(1996). CEO locus of control and small firm performance: An integrative framework and empirical test. *Journal of Management Studies*, 33(5), 667-699.

Boswell, J. (1972). *The rise and Decline of Small Firms*. Allen and Unwin, London, UK.

Bullvåg, E., Kolvereid, L. og Åmo, B. (2007). Entreprenørskap i Norge. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, Handelshøgskolen i Bodø, Norge.

Bullvåg, E., Jenssen, S., Kolvereid, L. og Åmo, B. (2008). Entreprenørskap i Norge. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, Handelshøgskolen i Bodø, Norge.

Burgelman, R. og Sayles, L. (1986). *Inside Corporate Innovation*. The Free Press, New York, USA.

Bygrave, W. og Hofer, C. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.

Chandler, A. (1977). *The visible hand*. Harvard University Press, New York, USA.

Chandler, G. og Hanks, S. (1994). Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities; Venture Strategies and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331–349.

Churchill, N. og Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, May-June, 30-50.

Cooke, P., Boekholt, P., Schall, N. og Schienstock, G. (1996). *Regional innovation systems: concepts, analysis and typology*. Paper prepared for EU-RESTPOR Conference: Global

Comparison of Regional RTD and Innovation Strategies for Development and Cohesion. Brüssel, Belgia.

Cooke, P., Laurentis, C., Todtling, F. og Tripl, M. (2007). *Regional knowledge economies: markets, clusters and innovation*. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, USA.

Cooper, R. (1993). *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. 2. utgave, Addison-Wesely Publishing Company, USA.

Cooper, A. (1995). Challenges in predicting new venture performance: *Perspectives on Theory Building*. Science Ltd, London, UK.

Daft, R. (2001). *Organization theory and design*. 7. Utgave, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, USA.

Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.

Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(November), 405-429.

Davidsson, P. (1991). Entrepreneurship and after? A study to growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 211-226.

Davidsson, P. (2008). *Entrepreneurship Research Challenge*. Edward Elgar Publishing Ltd. UK.

Davidsson, P. (2005). *Researching Entrepreneurship*. Springer-Verlag New York Ink.

Davidsson, P., Delmar, F. og Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar Publishing Ltd. UK.

Davidsson, P., Lockett, A. og Wiklund, J. (2007). *Re-Examining and Extending Penrose's Growth Theory: Updating Penrose for the 21st Century*. Frontiers of entrepreneurship research. Babson Collage. Center for Entrepreneurship. Boston. USA.

Day, G. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36 (Summer), 9-31.

Dierickx, I. og Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

Doorley, T. og Donovan, J. (1999). *Value-creating Growth*. Jossey-Bass Ink. California. USA.

Doutriaux, J. (1984). *Evolution of the characteristics of (high-tech) entrepreneurial firms*. Frontiers of entrepreneurship research. Babson Collage. Center for Entrepreneurship. Boston. USA.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. og Jackson, P. (2008). *Management Research.*, 3. utgave, TJ International Ltd, Great Britain.

Ettlie, J. (2000). *Managing Technological Innovation*. John Wiley and Sons, New York, USA.

Ettlie, J. (2006). *Managing Innovation*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2. utgave, USA.

Fishbein, M. og Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Westley, New York, USA.

Gaddefors, J. (1996). *Reflexion och handling – entreprenörskap i ett kreativt perspektiv, Doctorial dissertation*, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, Sverige.

Gartner, W. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.

Gausdal, A. (2007). Hvordan skape innovative nettverk. *Magma*, 5.

Greve, A. og Harkola, J. (1996). Social networks and the development of technology: A study of social networks and the development of two oil technologies. *SNF-rapport*, 16, Bergen, Norge.

Grønlie, R. (2009). Spanderer de ansatte til Tyskland, *Avisa Nordland*, 25.04.09.

Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet*. Bedriftsøkonomisk Forlag, Oslo, Norge

Hansen, M., Nohira, N. og Tierney, T. (1999). What Is Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–117.

Hansen, T. (2000). *Bygda med verden som marked – Historien om Fiskebøl-lensa gjennom 25 år fortalt til Odd Gjerstad*. Sentraltrykkeriet AS, Bodø, Norge.

Harrison, J. og Taylor, B. (1996). *Supergrowth companies: entrepreneurs in action*. Oxford: Butterworth Heineman.

Hernes, T. og Røste, R. (2004). Innovasjonsprosessers utfordringer og behovet for å arbeide strategisk relasjonelt. *Magma*, 2.

Hernes, T. og Koefoed, A. (2007). *Innovasjonsprosesser: Om innovasjoners odysse*. Fagbokforlaget, Bergen, Norge.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. 1. utgave, Oxford University Press, New York, USA.

Hisrich, R. og Peters, M. (1998). *Entrepreneurship*. 4. utgave, Irwin McGraw-Hill, Boston, USA.

Hoff, K. (2005). *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*, 5. utgave, Universitetsforlaget, Oslo, Norge.

Holme, I. og Solvang, B. (1991). *Metodevalg og metodebruk*. 2. utgave, Tano, Oslo, Norge.

Hörnell, E., Vahlne, J. og Wiedersheim-Paul, F. (1973). *Export och Utlandsetableringar*, Almqvist & Wiksell, Stockholm, Sverige.

Howell, R. og Soucy, G. (1987). The New Manufacturing Environment: Major Trends for Management Accounting. *Management Accounting*. 68(July), 21-27.

Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organ. Sci.* 2(1), 88-115.

Ireland, R., Hitt, M. og Sirmon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.

Isaksen, A. (1995). Mot regional innovasjonspolitik for Norge. *STEP-rapport*, 4, Oslo, Norge.

Isaksen, A., Karlsen, A. og Sæther, B. (2008). *Innovasjoner i norske næringer – et geografisk perspektiv*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen, Norge.

Isenberg, D. (2008). The Global Entrepreneur. *Harvard Business Review*, 86(12), 107-111.

Jacobsen, D. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 1. utgave. Høyskoleforlaget, Otta, Norge.

Jakobsen, E. (2003). Vekstskapere i Norge – Resultater fra undersøkelsen utført av Ernest & Young. *Entrepreneur of the Year Rapport 2003*.

Jenssen, S. og Widding, L. (2008). Store hårete innovasjonsprosjekter – når prosjektene tar styring og kontrollmekanismene feiler. *Magma*, 5.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave, Abstrakt Forlag, Oslo, Norge.

Johannessen, J. og Olaisen, J. (1995). *Bedriftsutvikling og innovasjon*. Fagbokforlaget, Bergen, Norge.

Johannessen, J., Dolva, J. og Olsen, B. (1997). *Hvilke faktorer påvirker små- og mellomstore bedrifters innovasjon og suksess innenfor kunnskapsintensive sektorer?* En studie av bedrifter innenfor norsk IT-sektor. Agderforskning, Norge.

Johannessen, J., Olsen, B. og Lumpkin, G. (1998). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *Academy of Management Journal*, 16(June).

Johanson, J. og Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Kamm, J. (1986). The portfolio approach to divisional innovation strategy. *Journal of Business Strategy*, 17(1), 25-38.

Kanter, R. (1983). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. Unwin Paperbacks, London, UK.

Kanter, R. (1984). *The Change Masters – Innovation for Productivity in the American Corporation*. Simon and Schuster, New York, USA.

Kirby, D. (2003). *Entrepreneurship*. The McGraw-Hill Companies Ink. New York. USA.

Kirton, M. (1988). Adaptor and innovators: Problem solvers in organizations. I Gronhaug, K. og Kaufman, G. (red), *Innovation: a cross-disciplinary perspective*. Norwegian University Press, Oslo, Norge.

Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, USA.

- Kirzner, I.(1985). The entrepreneur in economic theory. In *The dynamics of Entrepreneurship*. Lund: Sverige University Press.
- Kohli, A. og Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kolvereid, L. (1992). Growth among Norwegian Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7 (3), 209-222.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementing and Control*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, USA.
- Kumar, M. (1984). Growth, Acquisition and Investment. *Occational Paper*, 56, Departement of applied economics, Univerity of Cambridge, UK.
- Kuratko, D. (2007). Entrepreneurial leadership for the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(1), 1-11.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. 1. utgave. Ad Notam Gyldendal, Oslo, Norge.
- Langgård, B. og Bullvåg, E. (1997). *The importance and characteristics of supergrowth firms*. Paper prepared for the 7th Annual Global Entrepreneurship Research Conference, Montreal, Canada, June, 5-6 1997.
- Leininger, M. (1994). Evaluation Criteria and Critique of Qualitative Research Studies. I Morse, J. (red), *Critical Issues in Qualitative Reasearch Methods*. Sage Publications, London, UK.
- Levin, D. og Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer, *Management Science*, 50(11), 1477–1490.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 40 (July/August), 27–47.

Liao, J., Welsch, H, og Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3, 63-85.

Lincoln, Y. og Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, London, UK.

Livesay, H.(1995). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar Publishing Ltd. UK.

Lund, T. og Haugen, R. (2006) *Forskningsprosessen*. 1. utgave. Unipub AS, Oslo.

Mahajan, V., Sharma, S. og Bettis, R. (1988). The Adoption of the M-form Organizational Structure: A Test of the Imitation Hypothesis. *Management Science*, 34, 1188-1201.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50, 370-396, York University, Toronto, USA.

McClelland, D.(1961). *The Achieving Society*. D. Van Nostrand Company, Inc. USA.

McDougall, P. og Oviatt, B. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.

McGrath, R. og MacMillan, I. (2000). *An Entrepreneurial Mindset*. Harvard Business School Press, Boston, USA.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. 1. utgave. Fagbokforlaget, Bergen.

Meyer, G. og Heppard, K. (2000). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge (Entrepreneurship & the Management of Growing Enterprises)*. Sage Publications, Thousand Oaks, USA.

Miner, J. (1990). Entrepreneurs, high growth entrepreneurs, and managers – contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 221-234.

Mohr, L. (1969). Determinants of Innovation in Organizations. *American Political Science Review*, 63(March), 108-116.

Moen, Ø. (2002). The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.

Moreno, A. og Casillas, J. (2008). Entrepreneurial orientation and growth in SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 507-528.

Morris, M., Kuratko, D. og Covin, J. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. 2. utgave. South-Western/Thomson Publishers, USA.

Morse, J. (1994). Designing Funded Qualitative Research. I Denzin, N. og Lincoln, Y. (red.) *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, London, UK.

Narver, J. og Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Nelson, R. og Rosenberg, N. (1993). *Technical innovation and national systems*. Oxford University Press, New York, USA.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.

Norhaug, O. (1999). *Ledelse 2000+, trender og utfordringer*. Cappelens Akademiske Forlag, Oslo, Norge.

Nyborg, G. (1999). Teoretiske tilnærminger til forståelsen av vekst i små og mellomstore foretak. *Discussion Paper* (8), Handelshøgskolen BI, Oslo, Norge.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.

Porter, M. (1987). *Konkurransestrategi*. Tano as, Oslo, Norge.

- Powell, W., Koput, K. og Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Reve, T., Haugland, S. og Grønhaug, K. (1995). *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*, Tano AS, Oslo, Norge.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. Free Press, New York, USA.
- Roos, G., Krogh, G., Roos, J. og Fernström, L. (2005). *Strategi – en innføring*, Fagbokforlaget, Bergen, Norge.
- Rotter, J.(1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 33(1), 300-303.
- Russo, M. og Fouts, P. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sapienza, H., Autio, E., George, G. og Zahra, S. (2006). A Capabilities Perspectives on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review* 31(4), 914-933.
- Schroeder, D. (1990). A dynamic perspective of the impact of process innovation upon competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 11(1), 25-41.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of Economic Development*. Transaction Books Rutgers. The State University, New Brunswick, New Jersey, USA.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. 2. utgave. Harper, New York, USA.
- Schumpeter, J. (1983). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, N.J, Transaction Books, Evt. 1. utgave 1934 Cambridge, Mass, Harvard University Press.

Scott, M. og Bruce R. (1987) Five Stages of Growth in Small Business. Long Range Planning, London, 20(3), 45-53.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Ltd. UK.

Sharma, P. og Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 11-28.

Simyar, F., Doutriaux, J. og Argheyd, K. (1988). *Characteristics in the growth of entrepreneurial high-tech Canadian manufacturing firms*. Paper presented at the Conference of Small High-tech firms in Small Countries. EIASM, Brussels, June 27-29, 1988.

Sinkula, J. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.

Slappendel, C. (1996). Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107-129.

Smith, N. (1967). The Entrepreneur and His Firm: The relationship between type of man and type of company. *Business History Review*, 42(2), 244-245.

Snuif, H. og Zwart, P. (1994). Modelling New Venture Development as a Path of Configurations. I J.J. Obrecht, og M. Bayad (eds.). *Small Business and its Contribution to Regional and International Development. Proceeding of the 39th ICSB World Conference*, 263-274, Strasbourg.

Solow, R. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, 39(August), 312-320.

Spilling, O. (1998). *SMB 98 - fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge*. Fagbokforlaget, Bergen, Norge.

Solow, R. (1997). *Learning from learning by doing: Lessons for economic growth*. Stanford University Press, California, USA.

Story, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*, International Thomson Business Press, Boston, USA.

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Fagbokforlaget, Bergen.

Timmons, J. (1985). *New Venture Creation: A Guide to Entrepreneurship*, Irwin, USA.

Timmons, J. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Brickhouse Pub. Co. USA.

Timmons, J., Zacharasis, A. og Spinelli, S. (2004). *Business Plans That Work*, 1. utgave, McGraw-Hill, New York, USA.

Timmons, J. og Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. The McGraw-Hill, New York, USA.

Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R. og Venkataraman, S. (2008). *The Innovation Journey*. Oxford University Press, UK.

Voskamp, R (1999). Innovation, market structure and the structure of the economy: A micro-to-macro model. *Economic Systems Research*, Abingdon, UK.

Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. John Wiley & Sons Inc, California, USA.

Warnerfelt, B. (1984). A recourse-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Webster, F. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(May/June), 29-39.

Wennekers, S og Thurik, R.(1999) Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-55.

- Wickham, P. (2004). *Strategic Entrepreneurship*. 3rd ed. Harlow, England, Pearson Education Limited.
- Widding, L. (1999). *Relasjoner mellom entreprenører og private investorer i forhold til samarbeid og konflikter*, Hovedfagsoppgave, Siviløkonomutdanningen i Bodø, Norge.
- Widding, L. (2006). *Teorigenerering basert på case-intervjuer – analysemetode inspirert av grounded theory*, Working paper HHB, Siviløkonomutdanningen i Bodø, Norge.
- Wiklund, J. (1998). *Growth entrepreneurship and performance in small firms*. Second draft. Jönköping: Internationella Handelshögskolan.
- Willard, G., Krueger, D. og Feeser, H. (1992). *In Order to Grow, Must the Founder Go: A Comparison of Performance Between Founder and Non-Founder Managed High-Growth Manufacturing Firms*. *Journal of Business Venturing*, 3. 181-194.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2. utgave. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. 3. utgave. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Yu, F. (2005). *Firms, strategies and economic change*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Zaltman, G., Duncan, R. og Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. John Wiley, New York, USA.

Internett referanser

Gripsrud, G. og Olsen, N. (2001). *Hvordan virker samvirker? Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke*. Forskningsrapport 2/2001, Nedlastet 18.03.2009 fra [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/f8ddc3f0a98652fbc1256e76004240f7/\\$FILE/fr2001-02.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/f8ddc3f0a98652fbc1256e76004240f7/$FILE/fr2001-02.pdf)

Gründer, Nedlastet 30.03.2009 fra

http://www.orapp.no/grunder/nyheter/grundere/20080915/vag_a_satse/

Kunnskapssenteret, Nedlastet 01.03.2009 fra www.kunnskapssenteret.com

Team Consulting, Nedlastet 15.02.2009 fra

http://www.teamconsulting.no/tc_dialog/tc_aktuelt/hvor_markedsorientert_er_din_bedrift

Universitetsavisa (2006), Nedlastet 05.03.2009 fra

http://www.universitetsavisa.no/ua_utskrift.php?kategori=nyheter&dokid=448d103bb0e032.42065488&utskrift=1

Upublisert materiale

Bullvåg, E. (2008). Forelesningsfoil, Handelshøgskolen i Bodø, 07.11.2008.

Gasellekonferansen Nordland, Radisson SAS Bodø, 24.11.2008.

Leiner, K. (2008). *Trenger Norge sosiale entreprenører?* Stortingsforedrag, 13.11.2008.

Nettverksdagen, Høgskolen i Bodø, 25.03.2009.

VEDLEGG 1: PRESENTASJON AV OPPGAVEN

Vi er to studenter ved Handelshøgskolen i Bodø som går siste året på det 5-årige studiet Master of Science in Business og skal i løpet av dette vårsemesteret skrive Masteroppgave innenfor vår spesialisering Entreprenørskap og Innovasjonsledelse. Våre navn er Barbro Flygt og Heidi Stemmen.

Vi ønsker å belyse hvordan noen entreprenører skaper supervekst. Supervekst i bedrifter har de siste årene økt voldsomt, men forekommer fremdeles svært sjeldent over en lengre periode slik at disse bedriftene kan oppnå gasselstatus. Det finnes flere grunner til at bedrifter oppnår supervekst. Forskning viser for det første at bedrifter som har vekstorienterte entreprenører har et enormt konkurransefortrinn fordi de har ønsker og motivasjon om å vokse, som de igjen overfører til de ansatte gjennom strategisk implementering i alle ledd av organisasjonen. For det andre må bedriften være villig til å ta fatt i de mulighetene som oppstår, effektiv ressursutnyttelse og kontinuerlig ha fokus på de hyppige endringene i omgivelsene.

Vi vil ta utgangspunkt i DN's liste over gasseltopper i Nord-Norge for 2008. Formålet med vår oppgave er å identifisere hvilken betydning entreprenøren har for vekst i en bedrift og hvordan entreprenørens valg med hensyn på innovasjon, internasjonalisering og marked bidrar til supervekst og gasselstatus.

Vi har grunn til å tro at det er entreprenørens egenskaper og de strategiske valg entreprenøren gjør som er avgjørende for at en bedrift i fellesskap med sine ansatte kan skape supervekst. Vi ønsker derfor å gjennomføre dybdeintervju med 3-5 entreprenører som fortsatt spiller en viktig rolle i disse vellykkede gasselbedriftene.

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDEN

1. Viktige hendelser i bedriftens historie

- A. Beskriv kritiske hendelser i bedriftens historie.
- B. Beskriv noen viktige beslutninger som bedriften har verdt nødt til å foreta.
- C. Hva var årsaken til disse beslutningene?
- D. Var det noen viktige/unike ressurser som gjorde at bedriften hadde muligheter som andre ikke hadde?

2. Målsetninger

- A. Hva er de overordnede målsetningene for bedriften?
- B. Hva er årsaken til at bedriften vil vokse?
- C. Hva søker bedriften å oppnå ved veksten?

3. Vekstfaser

- A. Hvordan måles vekst i bedriften og hvorfor brukes dette målet på vekst?
- B. Hvilke vekstfaser har bedriften gjennomgått?
- C. Er det et bevisst ønske om vekst som ligger bak bedriftens utvikling eller har det kommet naturlig som et resultat av denne utviklingen?
- D. Hvilke utfordringer har superveksten ført med seg og hvordan har disse blitt taklet?

4. Entreprenøren

- A. Hvilken type utdanning og erfaring hadde du på bedriftens oppstartstidspunkt?
- B. I hvilken grad mener du at du som entreprenør har hatt betydning for den sterke veksten i bedriften og hadde bedriften vært der den er i dag hadde det ikke vært for deg?
- C. I hvilken grad føler du at du har fått bruk for den kunnskapen i prosessen ved å skape en supervekst bedrift?
- D. Hvordan karakteriserer du din personlighet og egenskaper som har bidratt til vekst i bedriften? Nevn tre de avgjørende egenskapene.
- E. Hvordan utøver du lederskap og hva er din rolle i bedriften i dag?
- F. Hvilket forhold har du til risiko?

5. Ressursbase

- A. Hvilken type ressurs mener du i størst grad har påvirket bedriftens muligheter for å bli en supervekstbedrift?
- B. Hvor bevisst har du vært på sammensettingen av bedriftens ressurser?
- C. Fikk bedriften tilført ny finansiell kapital før veksten startet og ble det tilført ny kapital for å kunne opprettholde den sterke veksten?

6. Motivasjon

- A. Hva er din motivasjon for å starte og drive egen bedrift?
- B. Hvordan blir du motivert til å gjøre en god jobb?
- C. På hvilken måte føler du at du bidrar til å motivere de ansatte?
- D. Hvordan blir denne motivasjon tatt vare på og videreutviklet?
(Belønningssystemer osv)

7. Strategi

- A. Hva er entreprenørens strategi for bedriften?
- B. Hvordan er bedriften rigget for vekst? (organisering, styringssystemer, avgrensninger og koblinger til øvrige organisasjoner)
- C. Hvilke personer er det som styrer og følger opp vekstbeslutningene?

8. Innovasjonsprosessen

- A. Hvem i bedriften er det som kommer opp med innovasjoner?
- B. Hvordan organiserer bedriften seg i innovasjonsprosessen?
- C. Hvordan er bedriften organisert for å muliggjøre innovasjon?

9. Markedsorientering

- A. Hvordan henter bedriften inn markedsinformasjon og hvem gjør denne jobben?
- B. Hvordan brukes denne informasjonen?

10. Internasjonalisering

- A. Hva går bedriftens utenlandssatsing ut på?
- B. Hvilke land satser bedriften på og hvorfor er disse valgt?

VEDLEGG 3: DAGENS NÆRINGSLIVS KRITTERIER

Dagens Næringsliv har i samarbeid med Dun & Bradstreet siden 2003 hatt fokus på supervekstbedrifter gjennom sin årlige kåring av årets gasselbedrift. Det kåres gasselvinnere blant gasselbedrifter i samtlige av landets 19 fylker, fylkesvinnerne konkurrerer samtidig om tittelen "Årets gasselbedrift". Utmerkelsen ble første gangen tildelt i 2003.

Kriterier som legges til grunn for å få gasselstatus er at;

- 1) Bedriften har eksistert i minimum fire år.
- 2) Bedriften har levert godkjent regnskap alle årene bedriften har eksistert.
- 3) Bedriften har hatt en omsetning på over én million kroner første år.
- 4) Bedriften har unngått negativ vekst de siste fire årene.
- 5) Bedriften har hatt mer enn dobling i omsetning de siste fire årene.
- 6) Bedriften har levert et positivt driftsresultat de siste fire årene.
- 7) Bedriften er eller har vært et aksjeselskap.