

MASTEROPPGAVE

Emnekode: IE302E

Navn på kandidat: Simen N.

Benonisen og Cathrine E. Andreassen

Å handle etter magefølelsen eller planlegge og analysere

- En studie av new venture teams i mikrobryggeribransjen

Dato: 16.05.2016

Totalt antall sider: 112

Abstract

The purpose of our master thesis is to lift the theory about effectuation, a theory compiled on an individual level, up to team level to be able to see if this theoretical framework can be connected to teams in the same way as the theory's counterpart, causation. Our research question is:

”Based on the action-oriented (effectuation) and planning-oriented (causation) processes – how do a new venture team decide how to make decisions and go forward in a start-up process?”

We have chosen to highlight our research question through the two theoretical frameworks effectuation and causation, with a focus on effectuation by Saras Sarasvathy. These two theories describe an entrepreneur's method of starting up a new business. Causation has a focus on planning while effectuation focuses on exploiting the situation and the resources the entrepreneur already has. Effectuation is a relatively new theory that has been compiled at the individual level, so to lift the theory to the team level (according to our research question) we have linked the theory about entrepreneurship and new venture teams together with effectuation and causation.

We have carried out a qualitative study, in which we interviewed three new venture teams in the microbrewery industry. Seven informants were interviewed on the basis of their role and involvement in the team. We conducted semi-structured interviews to get a clearer understanding of how the team and the individuals worked in the start-up and how decisions are made. The data were then linked to the theoretical assumptions that were made in advance.

Our empirical study resulted in which factors have the strongest significance when teams choose which theoretical framework to use. The degree of determining goals and visions at an early stage is a key driver for selecting effectuation or causation. High degree of goals leads to an increased need to be planning-oriented in the start up phase. Further our research showed that the degree of goals and visions is partly related to past experiences, especially entrepreneurship. It must also be taken into account the industry where these teams operate, where cooperation is more important than competition between the company's, which helps to reduce uncertainty and provide greater room to focus on effectuation.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vår utdanning Master of Science in Business med hovedprofil innen Innovasjon og entreprenørskap ved Handelshøgskolen Nord.

Vi visste veldig tidlig at vi ønsket å skrive en oppgave i forbindelse med entreprenørskap og teams. Når Nordlandsforskning presenterte en caseoppgave som handlet om disse temaene i sammenheng med mikrobryggeribransjen var valget enkelt. Mikrobryggeribransjen er en spennende og aktuell bransje i Norge med stor vekst som vi ønsket å se nærmere på.

Vi ønsker herved å rette en stor takk til bryggeriene som sa seg villige til å bidra til oppgaven vår gjennom en stor mengde intervju, både individuelle intervju og gruppeintervju. Tusen takk for all tiden dere ga oss, dere ga oss mye god informasjon og spennende synspunkter. Tusen takk til Bådin i Bodø, St. Hallvards Bryggeri i Oslo og Qvart Ølkompani i Kristiansand.

Vi ønsker også å takke vår veileder Tommy Høyvarde Clausen for gode tilbakemeldinger og veiledning gjennom arbeidet med masteroppgaven vår. Videre vil vi takke Gry Agnete Alsos og Sølvi Solvoll på Nordlandsforskning for god hjelp og gode råd underveis i arbeidet.

Vi vil også rette en takk til øvrige forelesere vi har hatt innen innovasjon og entreprenørskap. Til slutt ønsker vi å takke Nordlandsforskning for finansiell støtte som har gitt oss muligheten til å reise rundt for å besøke bryggeriene.

16.05.2016

Simen N. Benonisen

Cathrine E. Andreassen

Sammendrag

Vår oppgave har som formål å løfte teorien om effectuation, en teori utarbeidet på individnivå, opp på teamnivå for å kunne se om dette teoretiske rammeverket kan kobles til teams på lik linje med teoriens motpart, causation. Problemstillingen er:

”Med utgangspunkt i handlingsorientert (effectuation) og planleggingsorientert (causation) fremgangsmåte – hvordan bestemmer et new venture team seg for hvordan de skal ta beslutninger og gå frem i en oppstartsprosess?”

Vi har valgt å belyse problemstillingen gjennom teori rundt de to teoretiske rammeverkene effectuation og causation, med fokus på effectuation av Saras Sarasvathy. Dette er to teorier som beskriver en entreprenørs fremgangsmåte ved oppstart av ny virksomhet. Causation har et fokus på planlegging mens effectuation fokuserer på å utnytte situasjonen og ressursene en allerede har. Effectuation er en relativt ny teori som er utarbeidet på individnivå, så for å løfte teorien til teamnivå (i henhold til problemstillingen) har vi knyttet teorien om entreprenørskap og new venture teams opp mot effectuation og causation.

Vi har gjennomført en kvalitativ studie, der vi tok for oss tre nyoppstartede teams innen mikrobryggeribransjen. Syv informanter ble intervjuet, på bakgrunn av deres rolle og involvering i teamet. Vi gjennomførte semistrukturerte intervju for å få klarere forståelse for hvordan teamet og enkeltpersonene arbeidet i oppstarten og hvordan beslutninger blir tatt. Datamaterialet ble deretter knyttet opp til de teoretiske antagelsene som ble gjort på forhånd.

Helt overordnet viste vår empiriske undersøkelse hvilke faktorer som spiller inn for hvilket teoretisk rammeverk teamet benytter seg av. Graden av fastsetting av mål og visjoner ved tidlig tidspunkt er en stor pågangsdriver for valg av effectuation eller causation. Høy grad av målsetting fører til økt behov for å være planleggingsorientert i oppstartsfasen. Videre viste forskningen vår at grad av målsetting er til dels knyttet til tidligere erfaringer, da spesielt gründervirksomhet. Det må også tas hensyn til bransjen teamene opererer i, hvor samarbeid er viktigere enn konkurranse mellom aktørene, noe som er med på å redusere usikkerhet og gir større rom til å fokusere på effectuation.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	2
1.1 Tema og avgrensing.....	2
1.2 Aktualisering.....	4
1.3 Problemstilling.....	5
1.4 Case.....	6
1.5 Oppgavens bidrag.....	7
1.6 Struktur.....	7
2.0 Teori.....	9
2.1 Entreprenørskap.....	9
2.2 Effectuation og causation.....	10
2.2.1 Teorien om effectuation bygges på flere elementer av usikkerhet;.....	14
2.2.2 Effectuations fem prinsipper.....	14
2.3 Teams.....	19
2.3.1 Nyetablert virksomhet.....	20
2.3.2 New venture teams.....	20
3.0 Diskusjon av teorien.....	23
4.0 Metode.....	28
4.1 Valg av metode.....	28
4.1.1 Forskningsdesign.....	29
4.1.2 Casestudier.....	30
4.2 Datainnsamling.....	31
4.2.1 Utvalgsstrategi.....	31
4.2.2 Utvalgsstørrelse.....	33
4.2.3 Intervjuenes gjennomføring.....	33
4.2.4 Etikk.....	34
4.2.5 Utforming av intervjuguide.....	35
4.3 Dataanalyse.....	36
4.4 Studiets kvalitet.....	37
4.4.1 Reliabilitet.....	37

4.4.2 Validitet.....	38
5.0 Presentasjon av case.....	39
5.1 Mikrobryggeri.....	39
5.2 Bådin.....	40
5.3 St. Hallvards Bryggeri	40
5.4 Qvart Ølkompani	41
6.0 Analyse	43
6.1 Tidligere erfaringer.....	44
6.1.1 Bryggeerfaring.....	44
6.1.2 Utdanning.....	46
6.1.3 Arbeidserfaring.....	47
6.2 Teamsammensetning.....	50
6.2.1 Ansvarsfordeling, roller og hierarkisk oppbygning.....	51
6.2.2 Teamets størrelse	55
6.2.3 Relasjoner mellom teammedlemmene.....	57
6.3 Beslutningsprosesser.....	60
6.4 Konkurransesamarbeid i bransjen.....	65
6.5 Hva ville gründerne gjort annerledes.....	65
6.6 Causation vs. Effectuation	71
6.6.1 Mål og visjoner	72
6.6.2 Planlegging på individnivå og teamnivå.....	76
6.6.3 Syn på økonomiske ressurser ved oppstart	80
6.7 Hovedfunn.....	82
6.7.1 Tidligere erfaring	82
6.7.2 Teamsammensetning.....	83
6.7.3 Beslutningsprosesser.....	84
6.7.4 Konkurransesamarbeid i bransjen.....	84
6.7.5 Hva ville de gjort annerledes i dag	84
6.7.6 Causation and effectuation.....	85
7.0 Konklusjon.....	87

7.1 Forsknings spørsmål	87
7.2 Gjennomfører de ulike teamene mest handlinger i tråd med causation eller effectuation?	88
7.3 Problemstilling	97
7.4 Oppgavens begrensinger	99
7.5 Videre forskning	99
Litteraturliste	100
Vedlegg 1 – Individuelle intervju	105
Vedlegg 2 – Gruppeintervju	110

Figur- og tabelliste

Figur 1: Causation vs. effectuation	side 12
Figur 2: Effectuationprosessen	side 17
Figur 3: Designet til Bådin, St. Hallvards og Qvart Ølkompani	side 42
Tabell 1: Contrasting Causation and Effectuation	side 18
Tabell 2: Informanter individuelle intervju	side 32
Tabell 3: Informanter gruppeintervju	side 32
Tabell 4: Bådin – planlegging	side 77
Tabell 5: St. Hallvards – planlegging	side 78
Tabell 6: Qvart Ølkompani – planlegging	side 79
Tabell 7: Selvtest Bådin	side 88
Tabell 8: Selvtest St. Hallvards	side 89
Tabell 9: Selvtest Qvart	side 90
Tabell 10: Contrasting Causation and Effectuation, vår versjon	side 95

1.0 Innledning

I dette kapittelet skal vi presentere oppgaven vår, aktualisere og avgrense tema, forklare problemstillingen vår og tanker omkring den, oppgavens bidrag og vise en oversikt over oppgavens struktur.

Tema for denne oppgaven er hvordan nyetablerte bedrifter som starter opp i team tar beslutninger med hensyn til planleggingsorientert (causation) vs. handlingsorientert (effectuation) fremgangsmåte. Har gründere en tilnærming til entreprenørskap som tilsier at de finner allerede eksisterende muligheter i markedet og planlegger hvordan de skal utnytte disse, eller skaper de egne muligheter ut fra egne midler og er mer fokusert på hvordan handlingene de gjør skal gi dem gode resultater? Det har blitt forsket mye på entreprenørskap og gründeren som individ – mange har prøvd å løse gåten som handler om hvilke egenskaper en suksessfull entreprenør har, men resultatene av undersøkelsene har alltid vært så spredt at det er umulig å slå fast en fasit (Sarasvathy, 2001). Dermed er kanskje ikke entreprenørens egenskaper det rette spørsmålet å stille, men heller hvordan entreprenører tar beslutninger? Dette er noe som teoriene om causation og effectuation tar for seg, men da på individnivå. Problemet med dette er at veldig mange nye bedrifter starter opp i team, så hvordan kan man se på disse teoretiske rammeverkene når det er flere som skal ta beslutninger sammen? Når det kommer til eksempler fra entreprenørskapsverden der bedrifter har blitt karakterisert som spektakulære suksesser, viser det seg at entreprenøren ikke bare har oppdaget en mulighet og planlagt ut fra det, men at de har skapt egne muligheter ved hjelp av handlinger i oppstartsprosessen (ibid).

1.1 Tema og avgrensing

Temaet for denne oppgaven er altså teamarbeid i forbindelse med effectuation og causation. Vi ønsker å se på team i oppstartsfasen av bedrifter, hvordan teamet samarbeider og hvordan flere gründere sammen tar avgjørelser.

Da teamarbeid generelt vil være alt for bredt til å skrive en slik oppgave på, måtte det gjøres

flere avgrensinger for å spisse inn oppgaven. Det første var å bruke teoriene om effectuation og causation opp mot teamarbeid. Mye teori omkring entreprenørskap er fokusert på at når man skal starte en bedrift, må man oppdage en eksisterende mulighet i markedet og planlegge mye gjennom å utarbeide en forretningsplan, gjennomføre markedsundersøkelser og samle de ressursene man trenger for å finne ut hvordan man best kan utnytte denne muligheten. Denne tankegangen kommer fra teorien om causation. En nyere måte å belyse entreprenørskap på er teorien om effectuation. Den sier at man istedenfor å finne eksisterende muligheter i markedet skaper sine egne. Man tar utgangspunkt i hva man har, hva man kan og hvem man kjenner og starter en bedrift ut fra disse forutsetningene. For å skape en forståelse for disse to teoriene kan vi bruke et eksempel fra Saras Sarasvathy (2001), ved å tenke på en bedriftsetablering som å lage et måltid: en måte å lage middag på er å lete frem en oppskrift på middagen du ønsker å lage, for så å handle inn de ingrediensene du trenger og lager måltidet fra oppskriften. Dette er en framgangsmåte i henhold til teorien om causation. En annen måte er å ta utgangspunkt i de ingrediensene du har i kjøkkenskapet og lager en middag ut fra det du har tilgjengelig. Dette er i henhold til teorien om effectuation. Vi utdyper disse teoriene videre i teorikapittelet.

Vi skal se på disse to ulike rammeverkene i forbindelse med teams. Hvis medlemmene av teamet har veldig ulike preferanser for hvordan de ønsker å gå frem i en oppstartsfasen, og er veldig uenige angående planlegging vs. handling, hvordan tar de da avgjørelser og håndterer uenighetene? Er teamene mest like eller ulike i preferansene for hvordan de skal gå frem? Det er stadig flere teoretiske perspektiver som dannes for å beskrive handlingene bak entreprenørenes oppførsel, og effectuation vs. causation er én av flere nyere teorier som prøver å belyse entreprenørskapsfaget.

En annen avgrensning er at vi kun fokuserer på team i nyoppstartede bedrifter, såkalte new venture teams. Dette er fordi at slike teams er organisert på en annen måte og har en annen dynamikk enn for eksempel top management teams. New venture teams er sammensatt av mennesker der ikke alltid rollene og arbeidsoppgavene er definert på forhånd, og dermed er beslutningsprosessene også mindre satt i system. Det er en av grunnene til at det er slike teams som er mest interessante for vår problemstilling. En tredje og siste avgrensning er at vi fokuserer oss på new venture teams innenfor en spesiell bransje; mikrobryggeribransjen. Vi ser på teams innenfor samme bransje slik at vi lettere kan sammenlikne dem. Dette ville vi ikke ha oppnådd om vi hadde gjennomført samme undersøkelse på teams i ulike bransjer som vil ha veldig ulike problemstillinger de må løse.

1.2 Aktualisering

Teorien om effectuation er en relativt ny teori. Saras D. Sarasvathy ga ut en artikkel om effectuation i 2001 (Sarasvathy 2001), og senere en bok om samme tema i 2008. Dette teoretiske rammeverket tok entreprenørskapsverden med storm, og flere sluttet seg til dette synet på beslutningstaking. Det vises av de mange forskningsartiklene publisert på emnet (www.scopus.com), som er godt sitert, blant annet den nevnte artikkelen av Sarasvathy fra 2001 som er sitert over 2000 ganger, og de ulike forskningsmiljøene som har blomstrer opp omkring temaet, for eksempel ”Society for Effectual Action” (www.effectuation.org). Allikevel er det noen gap i teorien om effectuation. Teorien bygges omkring hvordan individuelle gründere handler og tar beslutninger. Det er fokus på hvem gründeren er, hva han/hun kan og hvem han/hun kjenner, til tross for at veldig mange starter i team. Graden av effectuation vs. causation avhenger av hvor rutinert entreprenøren er.

Derfor vil det som nevnt være spennende å undersøke hvordan effectuation fungerer når det ikke bare en én entreprenør som starter, men når flere starter sammen i et team. Hvordan tar de beslutninger? Er det noen teammedlemmer som liker å jobbe basert på effectuation og noen basert på causation, og i så fall, hvordan blir de enige om hvordan beslutningen skal tas? Blir de som jobber slik som beskrevet i effectuation overtalt til å drive mer med beslutninger basert på causation, eller omvendt? Starter alle i teamet med en tilnærming og innstilling som kan best karakteriseres som positiv til effectuation og blir gradvis mer og mer rettet mot causation? Det er altså mange spennende spørsmål å gripe tak i innenfor denne oppgaven, og med et slikt gap i denne relativt nye teorien er det en viktig og aktuell oppgave i dag. Denne oppgaven vil også være aktuell med tanke på dagens norske samfunn. Vi i Norge trenger flere ben å stå på nå som oljebransjen går nedover. Dermed er det viktig at vi satser mer på innovasjon og entreprenørskap, og forskning på oppstartsbedrifter er én måte å gjøre dette på. I tillegg blir forretninger over hele verden stadig mer orientert mot fri konkurranse og entreprenørskap (Sarasvathy, 2001), noe som også er en grunn til at dette er et aktuelt tema. Mer kunnskaper rundt hvordan beslutninger tas i team kan være et verktøy og en fordel i forbindelse med konkurranse. En vil kunne skape en større forståelse for hvordan teammedlemmer er og hvordan de eventuelt utvikler seg. Et team vil kunne være mer konkurransedyktig når medlemmene har forståelse og innsikt i hvordan beslutninger tas. Det vil dermed være lettere for teamet å ta valg og gjøre vendinger som er riktig for den aktuelle

situasjonen, og som gagnar organisasjonen mest mulig.

Dette er et aktuelt og interessant tema å undersøke nærmere, noe som kan understrekes av tilbakemeldingen til en av informantene vår fra bryggeriet Bådin:

”Jeg synes det var et spennende intervju. Det var gode spørsmål. Jeg synes dere egentlig har fått belyst veldig mye av hva vi er og hvorfor vi er blitt slik vi er blitt, gjennom ikke så veldig mange spørsmål. Mye av det har jeg sagt i andre sammenhenger tidligere, men en del ting hadde jeg ikke tenkt over. Så jeg fikk også noe ut av dette.”

1.3 Problemstilling

Ut fra tema, aktualiseringen og casene våre har vi kommet frem til en problemstilling.

Problemstillingen vår er:

”Med utgangspunkt i handlingsorientert (effectuation) og planleggingsorientert (causation) fremgangsmåte – hvordan bestemmer et new venture team seg for hvordan de skal ta beslutninger og gå frem i en oppstartsprosess?”

I denne problemstillingen er det et par begreper vi må definere og klargjøre hva vi mener med dem. Begrepene er new venture team, handlingsorientert fremgangsmåte og planleggingsorientert fremgangsmåte.

New venture team er en gruppe mennesker som spiller en aktiv rolle i utviklingen av en nyetablert virksomhet. Teammedlemmene har ansvaret for de strategiske beslutningene som er vesentlige for bedriftens utvikling (Klotz m.fl. 2014). Fremgangsmåten for beslutningstaking kan deles inn i to grupper: handlingsorientert og planleggingsorientert fremgangsmåte. Handlingsorientert fremgangsmåte innen beslutningstaking er en norsk oversettelse av teorien om effectuation. Teorien baserer seg på at en entreprenør ikke oppdager og utnytter eksisterende muligheter i markedet, men at entreprenøren utvikler muligheter ut fra hans eller hennes tilgjengelige midler og ressurser (Sarasvathy 2008). En norsk oversetting av teorien om causation, er planleggingsorientert fremgangsmåte. Denne teorien viser til at entreprenører planlegger godt på forhånd og har en ”funnet” verden med

allerede eksisterende muligheter det gjelder å utnytte. En forretningsplan og markedsundersøkelser er viktige virkemidler innenfor denne teorien. (ibid)

Denne problemstillingen skal vi først belyse ved hjelp av litteratur, før vi senere skal gå i gang med en empirisk undersøkelse for å besvare den.

Vi har satt sammen noen forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å belyse problemstillingen vår. Disse er:

F1: "Hvordan påvirker sammensetningen av teamet valg av fremgangsmåte (effectuation eller causation) når en beslutning skal tas?"

F2: "Hvor stor påvirkning har teammedlemmenes tidligere erfaring i forbindelse med yrke og utdanning på beslutningsprosessen (effectuation eller causation) som blir fulgt i teamet?"

F3: "I hvilken grad endres preferansene til teammedlemmene seg underveis i prosessen når det gjelder handlingsorienterte (effectuation) eller planleggingsorienterte (causation) beslutninger?"

1.4 Case

Som nevnt innledningsvis i aktualiseringen har vi begrenset oppgaven vår til å handle om teams i oppstartsfasen av små bedrifter. Caset til denne oppgaven handler om tre mikrobryggeri som har startet opp i teams. Vi har både gjennomført individuelle intervju med flere teammedlemmer og gruppeintervju der vi tester dem med oppgaver omkring beslutningsprosesser.

Vi kommer tilbake til hvordan vi valgte ut bryggeriteamene i metodekapittelet (kapittel 4), og kapittel 5 beskriver både mikrobryggeribransjen og de ulike bryggeriteamene i mer detalj.

1.5 Oppgavens bidrag

Som nevnt innledningsvis har det blitt forsket mye på teoriene omkring effectuation og causation. Mange forskere har ønsket å fordype seg innenfor disse teoriene og se på ulike faktorer og sammenhenger rundt teoriene (www.scopus.com).

Det er utallige forskningsartikler som har undersøkt alt fra sammenhengen mellom causation og effectuation, valideringsstudier, effectuation og causation i sammenheng med produktinnovasjon og research & development for å nevne noen. Til tross for at det er teorier som har blitt forsket mye på, er det som nevnt et gap i forskningen. Tidligere forskning baserer seg på individnivå, og derfor skal vi belyse teoriene om effectuation og causation på teamnivå. Siden veldig mange bedrifter starter opp i team synes vi det ikke er tilstrekkelig å basere teorier om entreprenørskap kun ut fra individers tankemønstre og handlinger, og ønsker derfor å løfte teorien om effectuation til et annet nivå ved å se nærmere på hva som skjer i grupper. Oppgaven vår vil på så måte være et bidrag til teorien om effectuation.

Målet med oppgaven vår er at det skal være aktuelt for videre forskning, og for aktører som interesserer seg i causation, effectuation og teamarbeid. Vi håper at oppgaven vår kan være et interessant bidrag til å skape mer forståelse for teoriene omkring beslutningsprosesser med bakgrunn i handling vs. planlegging.

1.6 Struktur

Masteroppgaven vår inneholder syv kapitler. Her skal vi gi en kort oversikt og presentasjon over de ulike kapitlene og deres innhold.

Kapittel 1 – Innledning

Dette kapitlet inneholder en presentasjon av oppgaven vår. Vi presenterer tema, problemstilling, avgrensning og aktualisering. I tillegg avslutter vi kapitlet med målet for oppgaven vår.

Kapittel 2 – Teori

I dette kapittelet introduserer vi de teoretiske rammeverkene som ligger til grunn for oppgaven vår. Vi presenterer relevant teori omkring entreprenørskap, effectuation, causation og new venture teams for å belyse problemstillingen vår. Gjennomgangen av teorien i kapittel 2 legger grunnlaget for analysen vår i kapittel 6.

Kapittel 3 – Diskusjon av teorien

Dette kapittelet er et sammendrag og diskusjon av de teoretiske rammeverkene vi presenterte i teorikapittelet. Her belyser vi problemstillingen vår ut fra tilgjengelig teori.

Kapittel 4 – Metode

Kapittel 4 inneholder en presentasjon og argumentasjon av de metodiske valgene vi har tatt underveis i arbeidet med masteroppgaven vår. Vi forklarer fremgangsmåten vår gjennom hele studiet med utvalgsstrategi, utvalgsriterier, hvordan vi har samlet inn data og hvordan vi har valgt å analysere data. Vi diskuterer også oppgavens gyldighet med bakgrunn i reliabilitet og validitet.

Kapittel 5 – Presentasjon av case

I kapittel 5 presenterer vi de tre ulike casebedriftene vi har undersøkt i denne masteroppgaven. Vi presenterer hvordan de er satt sammen, hvem som er med i bedriftene og helt kort hvordan de har startet opp. Vi presenterer også selve mikrobryggeribransjen.

Kapittel 6 – Analyse

Kapittel 6 består av analysen vi har utformet fra de empiriske dataene vi har samlet inn. Vi har delt inn analysen i seks hovedkategorier; tidligere erfaring, teamsammensetning, beslutningsprosesser, konkurranse/samarbeid i bransjen, hva ville de gjort annerledes i dag og causation vs. effectuation. Vi delte kapittelet inn i hovedkategoriene ut fra arbeid med problemstillingen og forskningsspørsmålene, for å gjøre kapittelet mest mulig oversiktlig.

Kapittel 7 – Konklusjon og hovedfunn

I dette kapittelet har vi først oppsummert hovedfunnene fra analysen, før vi gikk videre med å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen vår. Vi avslutter konklusjonskapittelet med svakheter og begrensninger ved oppgaven vår og forslag til videre forskning.

2.0 Teori

I teorikapittelet skal vi presentere de ulike teoretiske rammeverkene som er grunnlaget for vår masteroppgave. Teorien omfatter entreprenørskap, effectuation vs. causation, og teams.

Problemstillingen bygger på to teorier om beslutningstaking (effectuation og causation) i nyetablerte teams. Dermed vil hoveddelen av teorikapittelet være fokusert rundt teorien om effectuation og causation. Vi starter teorikapittelet med å skape en god forståelse rundt hva entreprenørskap innebærer. Kapittel to avsluttes med teori om teams og new venture teams. Vi anser de ulike teoriene som relevant for vår problemstilling, og mener de skal bidra til å skape et godt grunnlag til å svare på problemstillingen sammen med empirisk undersøkelse.

2.1 Entreprenørskap

Det eksisterer utallige definisjoner på entreprenørskap på bakgrunn av tidsepoke og definisjonsskaperens bakgrunn og forutsetninger. Men en generell oppfatning er at entreprenørskap innenfor næringslivet, er en prosess hvor en idé blir til en levedyktig forretning, eller utvikling av en eksisterende bedrift (Nielsen m.fl. 2014). Prosessen omhandler oppdagelse av muligheter, samt evaluering og organisering av disse mulighetene. Johnson presenterte i 2001 (ifølge Zhao 2005, 26) entreprenørskap som innsamling av idéer, hvor det omgjøres til produkter og tjenester, samt opprettelse av en virksomhet for å kunne nå markedet.

Det er flere faktorer som er viktig i en entreprenørskapsprosess, som ressurser, nettverk og individet. Joseph Schumpeter anses for å være skaperen av dagens forståelse rundt en entreprenør. I følge Nielsen m.fl. (2014) mener Schumpeter at entreprenøren er hovedkilden til utvikling i økonomien, gjennom skapelsen av nye muligheter og organisasjoner. En deler entreprenører inn i ulike typer på bakgrunn av muligheter og utfordringer som ligger til grunn. Det skilles først mellom uerfaren og erfaren entreprenør, hvor det tas hensyn til om entreprenøren har erfaring eller ikke innen fagfeltet. Deretter deles det inn i spirende entreprenører, samt serie- og porteføljeentreprenører. En spirende entreprenør er en som er i

prosessen med å etablere en ny forretning. Serieentreprenøren etablerer kontinuerlig nye virksomheter, for så å selge de videre. Dette er en motsetning til porteføljeentreprenøren som har eierskap i flere organisasjoner samtidig (Ucbasaran, Westhead og Wright 2001). Graden av erfaring kan være en faktor for om entreprenøren er motivert og har troen på seg selv når det skal etableres en ny virksomhet.

Det er ofte splid om entreprenøren er skapt eller født. Hva er det som fører til at noen velger en slik karrierevei? Noen mennesker er født med egenskaper som gjør dem mer egnet til å ta på seg en slik rolle. Slike egenskaper kan være evnen til å ta risiko, intelligens, kreativitet og evnen til å lede. Samtidig kan genetikk være en viktig faktor. Mennesker har lettere for å involvere seg i entreprenørskap hvis en har foreldre med bakgrunn i samme felt. Et annet syn er entreprenøren som skapt. Med det menes at miljømessige faktorer, som blant annet alder, kjønn, foreldre, geografi og utdannelse, har påvirkning på om man ender opp som entreprenør (Nielsen m.fl. 2014). Entreprenørens egenskaper (født eller skapt) og erfaringer vil også kunne være pågangsdriver for hvordan entreprenøren forholder seg til muligheter eller ikke. Det kan tenkes at erfaringer er med på å lettere se og finne mulighetene da entreprenøren har gjort dette tidligere og på så måte kjenner til mye av prosessen. Samtidig vil entreprenørens egenskaper og personlighet kunne gi en indikator på om entreprenøren velger å gripe de mulighetene som oppstår.

2.2 Effectuation og causation

Effectuation er et teoretisk rammeverk basert på funn av Saras Sarasvathy. Det beskrives som en ny måte å belyse entreprenørskap på. I følge Sarasvathy (2001) kan effectuation defineres som *“Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means.”* (Sarasvathy 2001, 245).

Ut fra dette kan man forstå effectuation som en prosess der man tar utgangspunkt i gitte midler for å forsøke å se hva man kan skape ut av disse. For å forklare det på en lettere måte kan man bruke et eksempel fra Sarasvathy (2008) der effectuation sammenliknes med å lage et lappeteppe. Når man lager et lappeteppe begynner man med et par lapper man har tilgjengelig og setter dem sammen slik man tror blir best, og bygger ut teppet lapp for lapp med nye lapper man finner eller får underveis. Man vet ikke hvordan lappeteppet vil se ut før

man er ferdige med det, på samme måte som at man ikke vet hvordan bedriften vil se ut til slutt dersom man følger teorien om effectuation.

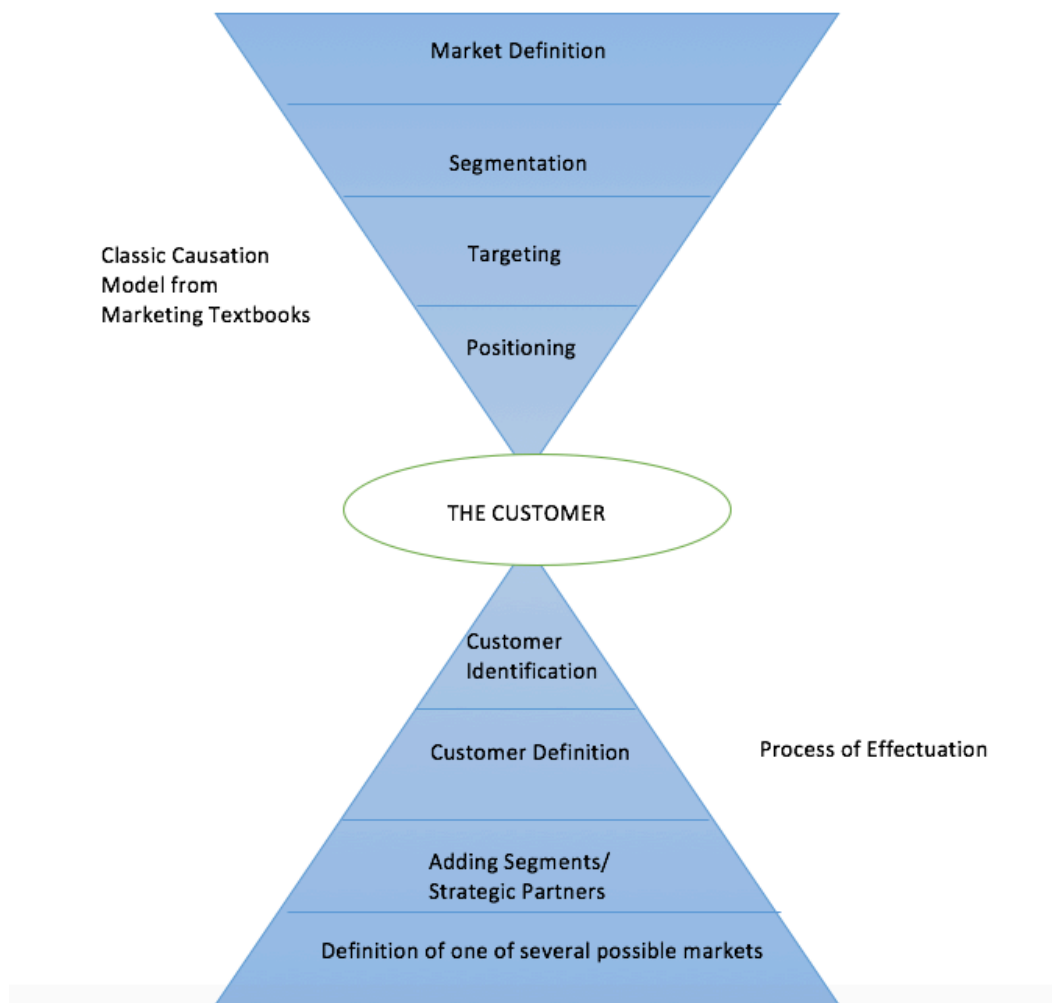
Teorien om effectuation er i all hovedsak basert på hvordan ekspert entreprenører går frem når de står ovenfor en forretningsmulighet. Et av prinsippene innenfor effectuation er at entreprenøren skal prøve å få andre med på laget sitt, og man skal se på andre interessenter i markedet som mulige partnere (Read et al. 2009). Men selve teorien er likevel basert på beslutningstaking på individuell nivå. Det er lite diskutert og lite forsket på hvordan beslutninger i oppstartsprosessen tas når det ikke bare er én gründer men et helt team som skal ta beslutningene, og det mener vi er et viktig gap i teorien, siden veldig mange nyoppstartede bedrifter starter sammen i teams.

Kjernen i teorien om effectuation baserer seg på at en entreprenør ikke oppdager og utnytter eksisterende muligheter i markedet, men at entreprenøren utvikler muligheter ut fra hans eller hennes tilgjengelige midler og ressurser (Sarasvathy 2008). Som en ytterpunkt vil entreprenøren med fokus på effectuation være villig til å endre mål og visjoner på bakgrunn av de tilgjengelige midlene og ressursene (Chandler et al. 2011). Det er altså mer ønskelig å jobbe med det man har og gjøre justeringer underveis, enn å forutse fremtiden. Effectuation er nyttig dersom entreprenøren ikke er helt sikker på hva slags type bedrift han ønsker å starte, annet enn at han ønsker å starte noe som skaper profitt, en langvarig bedrift, eller rett og slett har oppdaget en mulighet han ønsker å utnytte. Om en entreprenør har et klart syn på hva slags type firma han ønsker å starte opp kan det være praktisk å bruke eksisterende teori og fremgangsmåter for å starte opp bedriften. Det er derfor vanlig å sette teorien om effectuation opp mot teorien om causation. I følge Sarasvathy (2001) kan causation defineres slik:

”Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect.” (Sarasvathy 2001, 245).

Vi kan også her bruke samme tankegangen som i eksempelet om effectuation over. Hvis vi tenker på causation som det å pusle et puslespill, vet man hvordan puslespillet skal se ut til slutt og man vet hvilke brikker man skal bruke. Utfordringen ligger i å sette selve brikkene sammen til et bra bilde. På samme tid er det viktig å huske på at både innenfor effectuation og causation er det generelle overordnede målet eller selve ambisjonen gjerne det samme; å skape en levedyktig bedrift. Selv om både causation og effectuation er teorier med ulike fremgangsmåter, er begge fremgangsmåtene en del av de fleste beslutningsprosesser vi tar, avhengig av hva slags type beslutninger vi skal ta og i hvilken kontekst. (Sarasvathy 2008).

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere hovedtyngden av teorien mot effectuation, siden det er en ny og mer ukjent teori enn det teoretiske rammeverket som fokuserer seg på causation.



Figur 1: Causation vs. effectuation (Wiltbank og Sarasvathy, 2010)

Modellen ovenfor er satt sammen med utgangspunkt av modellen til Wiltbank og Sarasvathy (2010), og den viser godt forskjellene på fremgangsmåten mellom effectuation og causation. Ut fra modellen ser vi godt at fremgangsmåten i de to teoriene er omvendte av hverandre, mens de jobber mot samme mål.

I causale situasjoner er gjerne mye av informasjonen avhengig av eksterne aktører som ved startøyeblikket er utenfor entreprenørens kontroll og som er avhengig av hvordan bedriften gjør det. Som for eksempel oppstartskapital, når en kan nå break-even, og hvor mye kapital en trenger å samle inn er alle eksterne faktorer som entreprenøren selv ikke bestemmer.

Problemer innen causation handler om valg: ”hvilken vei skal vi velge i dette krysset for å nå målet vårt?”, mens effectuale problemer handler om design: ”hvordan skal vi konstruere best mulig løsning av de virkemidlene vi har tilgjengelig nå?”.

Når fremtiden er forutsigbar, vi har klare mål og vi kan se hvordan våre handlinger vil påvirke omgivelsene våre, er strategier basert på causation nyttige. Er derimot fremtiden vanskelig å forestille seg og uforutsigbar, der det er vanskelig å se for seg hvilke konsekvenser handlingene våre vil gi og det er vanskelig å fastsette mål, er strategier basert på effectuation nyttige (Sarasvathy 2008). Det er dermed to motsetninger når det gjelder entreprenøren som jobber ut fra teorien om effectuation og entreprenøren som baserer seg på teorien om causation. Eksempelvis vil gründeren som vet hva han ønsker å skape begynne med å bestemme ønsket fremtidig mål. Neste steg for han vil være å bestemme hva han trenger å gjøre for å oppnå ønsket tilstand. Denne type gründer har en tankegang som starter ved ønsket sluttsituasjon og jobber seg bakover. Han tenker ”jeg vet hvor jeg vil være om fem år, og for å oppnå dette må jeg gjøre disse handlingene”. Dette er typisk tankegang som har sitt utspring i teorien om causation. På motsatt side har vi en entreprenør som skaper og utnytter egne muligheter ut fra egne ressurser som hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner. Intellektuell kapital, menneskelig kapital og sosial kapital er altså de eneste grunnleggende ressursene en entreprenør trenger for å starte en bedrift i følge teorien om effectuation (Andersson 2011). Innenfor denne teorien er tankegangen ”Jeg vet hva jeg kan og hvilke ressurser jeg har, hvilke muligheter kan jeg skape med dem? Hvordan kan jeg utnytte dem på best mulig måte? I følge Sarasvathy (2001) handler man på bakgrunn av egne preferanser, så hvordan tar man da beslutninger i team hvis alle har ulike preferanser? Hvilke faktorer bestemmer da hvilke valg de tar? Effectuation handler om subjektive oppfatninger om hvor mye man kan planlegge, og i hvilken grad det lønner seg å planlegge. Som følge av dette kan noen teammedlemmer oppleve en bestemt beslutningsprosess som veldig klar, mens andre kan oppfatte det som en vanskelig og uklar avgjørelse.

2.2.1 Teorien om effectuation bygges på flere elementer av usikkerhet;

Usikkerhet er også et viktig element når det kommer til teorien om effectuation, da usikkerhet gjerne påvirker beslutningsprosesser. Det er her viktig å huske på at oppfattelsen av usikkerhet er subjektivt, og vil oppleves forskjellig fra person til person. Effectuation bygger på tre elementer av usikkerhet; Knightian-usikkerhet, tvetydig målsetting og Isotropy.

Knightian-usikkerhet oppstår i situasjoner hvor det er svært vanskelig å kartlegge hvordan et fremtidig utfall vil bli. Dette er på bakgrunn av et få antall tidligere eksempler, som skaper en ikke-målbar fremtidig risiko. Det er da mer hensiktsmessig å utøve effectuation i beslutningsprosesser hvor Knightian-usikkerhet er tilstede. Dette er fordi noe som ikke er forsket på er veldig vanskelig å planlegge.

Det andre elementet av usikkerhet er tvetydighet omkring målsetting. En slik tvetydighet kan forekomme i situasjoner hvor overordnede mål og andre delmål ikke er synkroniserte. Altså at delmålene ikke bygger opp under det overordnede målet. Tvetydigheten kan også oppstå i situasjoner hvor det ikke er klare oppfatninger om hva som er målet. I en slik situasjon vil det kunne oppstå usikkerhet rundt hva en jobber mot, og hvordan en skal nå målene. Det vil da være mer naturlig å ty til effectuation ved beslutningstaking da uklarhet rundt målsettingen gir mindre rom til planlegging. Men da skaper man rom for å handle ut fra situasjoner som oppstår.

Isotropy er det tredje og siste elementet av usikkerhet. Dette elementet handler om usikkerhet når vi ikke på forhånd vet hvilke faktorer vi skal ta hensyn til og hvilke vi skal ignorere. Et eksempel på dette er om en mottar motstridende tilbakemeldinger på en jobb som er utført. Hvordan vet en hvilke tilbakemeldinger en skal ta til etterretning, og i hvilken retning en skal prøve å endre seg? (ibid)

2.2.2 Effectuations fem prinsipper

De fem prinsippene er med for å skape logikk rundt bruken av effectuation. De er tilstede for å belyse hvorfor en skal minimere bruken av forutsigbarhet, noe causation er for å gjøre. Og

med det fokusere på å forme og skape en uforutsett fremtid. De fem prinsippene er som følger; ”Bird-in-hand Principle”, ”Affordable-loss Principle”, ”The Crazy-Quilt Principle”, ”The Lemonade Principle” og ”The pilot-in-the-plane Principle”. (ibid)

Prinsippet ”Bird in hand” fokuserer på selve rammene rundt valgene man tar, og på så måte skiller causation og effectuation. Velger man mellom ulike midler for å skape en bestemt effekt, eller designer man ulike mulige effekter ut fra et bestemt sett midler? Med fokus på effectuation vil entreprenøren skape noe av de ressursene som er tilstede akkurat nå. Ergo, en skaper noe ut fra det en har tilgjengelig, i motsetning til å planlegge en gitt effekt og skaffer midler på bakgrunn av det.

Dette kan ses i sammenheng med neste prinsipp; ”Affordable-loss”. Her ligger fokuset på hvordan en kan minimere et mulig tap, og er selve begynnelsen av effectuation. Entreprenøren må bestemme seg for hvor mye en har råd til å miste, og ut fra det bestemme hva han skal gjøre med midlene han har tilgjengelige. Deretter designer man effekter ut fra de midlene en har til rådighet. Ved å fokusere på hvor mye en har mulighet til å tape, ”affordable-loss”, trenger entreprenøren kun å ta utgangspunkt i sin egen finansielle situasjon og hvor mye han er villig til å ofre av egne finansielle ressurser. Dette er en motsetning til kalkulasjon av forventede inntekter, hvor det må estimeres fremtidige salg, kapital, og andre eksterne og interne risikofaktorer som kan være med å påvirke dette. Med andre ord kan kalkulasjon av forventede inntekter ses på som et utgangspunkt for beslutningstaking innen causation.

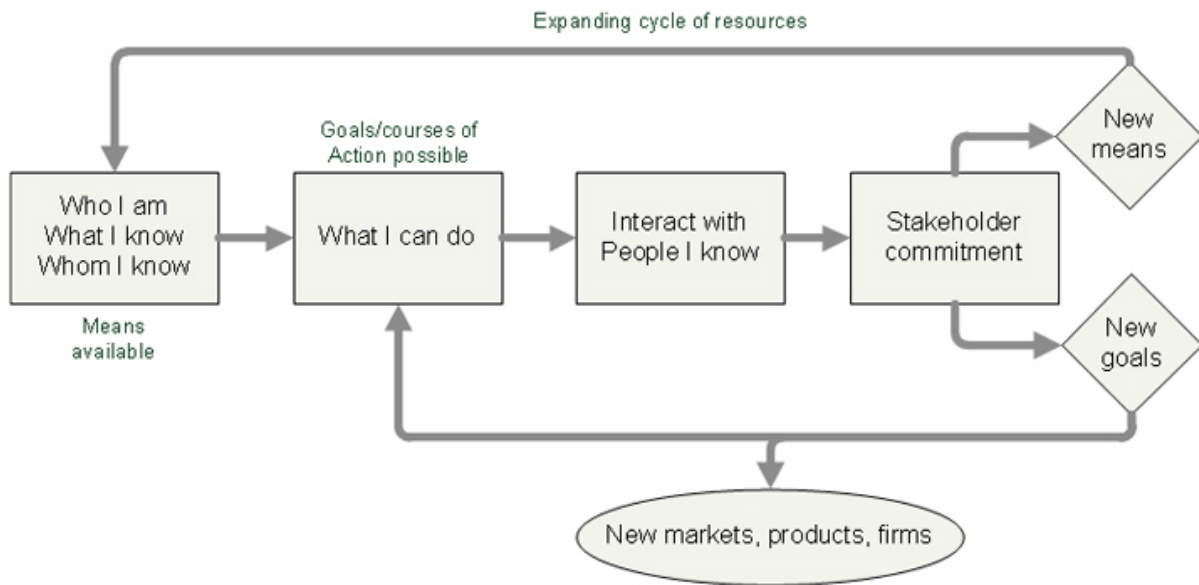
En entreprenør med fokus på effectuation fokuserer på sin interne finansielle situasjon, men har et klart fokus på eksterne interessenter for å redusere usikkerhet og risiko. Effectuation baserer seg på allianser og forpliktelser fra interessenter som en måte å redusere usikkerhet og risiko på. Dette prinsippet kalles ”The Crazy-Quilt principle” med bakgrunn av metaforen for et lappeteppe. Entreprenøren plukker ut de mulige ”lappene” (interessentene og samarbeidspartnerne) som viser at de ønsker å være med og som entreprenøren ønsker å ha med på laget. På så måte blir lappeteppet til mens entreprenøren former veien. Dette er en motsetning til strategier innen causation hvor det legges vekt på viktigheten av konkurrentanalyser. En velger da å planlegge hvordan og hvor konkurrenter vil handle i fremtiden, for å legge en plan for å kunne være konkurransedyktig i fremtiden.

”The Lemonade Principle”, som er det fjerde prinsippet, er veldig relevant når der kommer til entreprenørskap. En entreprenør som baserer seg på effectuation vil utnytte usikkerhet ved å behandle uforventede hendelser som muligheter til å ta kontroll over situasjonen. Hvordan

skal man lage limonade av sitroner – altså evnen noen har til å gjøre det uventede til det verdifulle og lønnsomme. I de fleste økonomiske modeller viser en overraskelse eller en uforventet hendelse til en feil eller en mangel. Dette er altså ulikt modellene som er bygd på causation, hvor en ønsker å unngå uforventede faktorer. Ifølge teorien om effectuation burde en overraskelse heller sees på som en mulighet. En mulighet for å skape verdier, man må bare ha noen som er villig til å skape nye muligheter ut av disse overraskelsene. I et team vil dette være svært nyttig, å ha noen som kan bidra til å utnytte situasjonen til det bedre for teamet. Om en har en leder som tar på seg rollen, og mestrer den på en god måte, så vil teamet potensielt utvikle seg i et tempo og i en retning som kan skape stor vekst. Men det kan oppstå utfordringer om ikke alle er villige til å utnytte mulighetene. Det er et behov for mennesker med et kreativt tankesett, samt gjennomslagskraft i gruppen for at en skal være sikker på at uforventede faktorer kan bli muligheter.

Det femte og siste prinsippet er ”The pilot-in-the-plane Principle”. Prinsippet sier noe om hvordan man som entreprenør ser på fremtiden, uavhengig av et syn basert på causation og effectuation. Et fellestrekk med effectuation og causation er at begge teoriene ønsker kontroll over fremtiden. Forskjellen er bare at causation fokuserer på de forutsigbare delene av en usikker fremtid. Det fokuseres altså på aktiviteter innenfor ens egen kontroll, slik at aktivitetene vil ende i et ønsket resultat; En tenkemåte innen causation. Det er derimot slik at teorien om effectuation mener at fremtiden hverken er funnet eller forutbestemt, men lages underveis. På bakgrunn av dette har Sarasvathy formulert to gode eksempler. Først er det tankegangen bak causation: ”*To the extent that we can predict the future, we can control it*”, deretter er det tankegangen bak effectuation: ”*To the extent that we can control the future, we do not need to predict it.*” (Sarasvathy 2008, 91). Dette prinsippet er med på å avgjøre om og når entreprenøren tar avgjørelser basert på handling og/eller planlegging. Det er nærliggende å tro at entreprenører velger en blanding av beslutningsprosesser ut i fra hvordan man stiller seg med bakgrunn i det siste prinsippet i gitte situasjoner.

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet er effectuation i hovedsak basert på hvordan én entreprenør kan tenke og jobbe for å starte en bedrift, og det er lite fokus på hva som skjer når et team starter opp sammen. Dette kommer godt frem i figuren under:



Figur 2: Effectuationprosessen (Gry Alsos, 2015)

Som vi ser i figuren er det et fokus på ”hvem JEG er”, ”hva JEG kan” og ”hvem JEG kjenner”. Det er grunnlaget for oppstarten. Man involverer ikke andre før senere i prosessen.

Gjennom empiri har man funnet ut at entreprenører både bruker causale tilnærminger og effectuation, forskjellen ligger bare i hvilken grad de bruker hvilken tilnærming i oppstarten. Det er også viktig å huske på at en og samme person kan bytte på å bruke causal og effectual logikk og resonnementer til ulike tidspunkt, avhengig av hvilke type valg som skal tas. I følge undersøkelser (Sarasvathys 2008) pleier entreprenører å begynne med effectual logikk og etterhvert som bedriften vokser gå over til å bruke mer causale handlinger, og at mange entreprenører har problemer med denne overgangen.

I følge Dew et al. (2009) avhenger også graden av effectuation vs. causation av hvor rutinert entreprenøren er. En serieentreprenør som har mye erfaring vil i større grad benytte effectuation som basis for flere av sine beslutninger enn en uerfaren entreprenør som gjerne vil bruke ”tryggere” rammeverk som har vist seg gode i andre tilfeller.

Mot slutten av dette kapittelet ønsker vi å presentere en tabell som viser en sammenligning av causation og effectuation, for å oppsummere de to teoretiske rammeverkene. Tabellen er utarbeidet og publisert av Sarasvathy (2001) for å oppsummere forskjellene mellom de to.

Kategori	Causation	Effectuation
Må og ressurser	Effekten (utfallet) er gitt.	Noen verktøy er gitt for å kunne skape effekter.
Beslutningstaking. Kriterier for valgene som tas.	<ul style="list-style-type: none"> • Valg av midler for å nå forutbestemte effekter. • Kriterier for beslutninger baseres på forventet resultat. • Valg av midler begrunnes av hva en ønsker å skape, samt hvilke kunnskaper en har rundt de aktuelle midlene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valg av ulike effekter som kan skapes av forutbestemte midler. • Kriterier for beslutninger baseres på evt. tap en kan tåle. • Midler er gitt, men hva en kan skape avhenger av evnen til å oppdage og bruke situasjoner.
Kompetanse	Flink til å utnytte kunnskaper	God til å utnytte situasjoner.
Relevans	Teorien er mest nyttig i statiske miljøer.	Teorien er mest nyttig i dynamiske miljøer.
Det ukjente	Fokus på det forutsigbare i en usikker fremtid	Fokus på det kontrollerbare i en uforutsigbar fremtid.
Underliggende logikk	I den grad en kan forutsi fremtiden, kan den kontrolleres.	I den grad en kan kontrollere fremtiden, trenger en ikke å forutse den.
Utfall	Tilegne seg markedsandeler i eksisterende markeder gjennom konkurransestrategier.	Skape nye markeder gjennom allianser og andre samarbeidsstrategier.

Tabell 1: Contrasting Causation and Effectuation (Sarasvathy 2001).

Som vi har diskutert i dette kapitlet er altså teoriene om effectuation og causation to motsetninger av hverandre. Allikevel tror vi ikke det er så sort-hvitt i praksis, og vi tror at det synspunktet er noe som gjenspeiles av at de bygger på individuelle preferanser. I våre øyne er ikke effectuation og causation gjensidig utelukkende, men mer dynamisk. En og samme gründer kan begynne med den ene retningen og utvikle seg mer mot den andre, eller bytte på å benytte seg av de ulike teoretiske fremgangsmåtene etter hva slags arbeidsoppgaver som skal gjennomføres. Vi tror også at effectuation og causation kan fungere sammen samtidig i en bedrift, da mange bedrifter består av flere gründerne i et team som kan ha ulike preferanser, noe vi skal diskutere mer i neste kapittel.

2.3 Teams

For å kunne besvare problemstillingen vår om effectuation og causation med hensyn til teams, vil vi diskutere hva teams er og hvordan new venture teams opererer. Vi vil da kunne ha større forutsetning til å dra teorien om effectuation fra individnivå og implementere den sammen med teorien om teams.

Når en skal starte en bedrift og videreutvikle en idé, kan det ofte er være essensielt å være flere som jobber sammen. Det kan være nyttig å danne et team hvor alle jobber mot et felles mål. Bedriften som etableres vil kunne dra nytte av mengden human kapital som investeres i teamet. Med human kapital menes de kunnskaper og ferdigheter mennesker innehar (Store norske leksikon 2014). Teamarbeid er svært aktuelt da fokuset på høyt kompetente medarbeidere er stor. Et effektivt og godt internt samarbeid i et trygt arbeidsmiljø, er essensielt for å skape gode produkter og tjenester (Caretta 2009).

Teamets sammensetning kan være en stor faktor i forbindelse med hvordan beslutninger tas. Graden av planleggings- og/eller handlingsorientert beslutningstaking varierer fra person til person, og om hva de aktuelle beslutningsprosessene krever. Det er nærliggende å tro at de ulike medlemmene i teamet har ulike forutsetninger til å utføre beslutningsprosesser på bakgrunn av roller en innehar i teamet og personens bakgrunn. Men det vil naturlig være en blanding av teammedlemmer som har sine preferanser til handlingsorientert eller planleggingsorientert fremgangsmåte ved beslutningstaking. Det er derfor rom til å se på

teamarbeid som en stor konkurransefordel, da det er muligheter for høy kompetanse, og rom for ulike bidrag og synsvinkler i gruppen. Men det er viktig at et teamarbeid er velfungerende, ellers vil det jobbe mot sin hensikt. Ofte kan det være enkelt å samle sammen et antall mennesker for å jobbe mot et gitt mål. Det kan derimot være vanskeligere å få gruppen mennesker til å jobbe sammen. Henry Ford sa i sin tid: (sitert av Carettas 2009, 73) ”Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success.”

2.3.1 Nyetablert virksomhet

Nyetablerte virksomheter (les new ventures) kjennetegnes av å være i startfasen rundt utvikling av organisasjonen, samt få den til å vokse. Det jobbes aktivt med å få produkter ut i markedet og etablere en kundegruppe. Samtidig er det fokus på å utforme selve organisasjonen og generere nye jobber (Klotz et al 2014). Nyetablerte virksomheter har til felles å introdusere noe nytt til markedet gjennom å være innovativ. Det er ulikt syn på hvilke bedrifter som kan defineres som nyetablerte virksomheter, avhengig av antall år eller størrelse. I følge Norges GEM-rapport for 2014 var det i gjennomsnitt to teammedlemmer per norske nyetablerte bedrifter. Samtidig viste rapporten fra samme år at 34% av teamene hadde to medlemmer ved oppstart, mens 13% av teamene hadde tre eller flere medlemmer (Alsos 2014). Nyetablerte virksomheter må ofte forholde seg til store og erfarne konkurrenter, mektige leverandører, knappe ressurser og skeptiske kunder. Med dette er sjansen for å feile stor, og slike virksomheter trenger blant annet et ressurssterkt team som kan bidra i utviklingen (Amason, Shrader og Tompson 2006).

2.3.2 New venture teams

New venture teams (les teams i nyetablerte virksomheter) kan beskrives som en gruppe mennesker som er ansvarlig for strategiske beslutninger rundt handlinger tilknyttet en ny virksomhet (Klotz et al 2014). Med dette menes ikke kun de menneskene som har en finansiell interesse i virksomheten. Medlemmer i new venture teams vil også være personer med nøkkelressurser utenfor det finansielle. Det vil være alle som spiller en aktiv rolle i utviklingen av virksomheten. Teams med en strategi innen effectuation vil naturlig ha

teammedlemmene på plass før etableringen av teamet. Ressursene er tilstede, men teamet utarbeider det de ønsker å skape. I et team som benytter seg av causation, fokuseres det på å definere visjon og mål, kartlegge ressurser, og å rekruttere ansatte. Teamets arbeidsoppgaver ved oppstart av en virksomhet kan sammenlignes med en toppledelsesgruppe. Det er derimot slik at new venture teams, med strategi innen effectuation eller causation, skiller seg ut fra en toppledelsesgruppe med at teamet ikke har definerte roller og titler. Medlemmer av et new venture team påtar seg lederrollen ved ulike sider av virksomheten, avhengig av tid og situasjon (ibid). Med dette menes det at ansvarsrollen til et teammedlem kan endre seg i fremtiden. Det er ulikt behov og intensitet i de ulike ansvarsområdene i en nyetablert virksomhet i prosessen fra oppstart til etablert. Preferansene til et teammedlem i forbindelse med handlingsorientert eller planleggingsorientert beslutningstaking vil dermed kunne være dynamiske og skiftende.

En ung virksomhets prestasjoner og resultater er svært avhengig av virksomhetens team. Teamets evne til å samarbeide kan i flere sammenhenger være avgjørende for suksess eller ikke (Hoegl og Proserpio 2004). Hoegl og Gemuenden utarbeidet i sin artikkel fra 2001 seks elementer som spiller inn for å skape teamarbeid med høy kvalitet. Dette fordeler seg på to grupper, hvor den ene fokuserer på det sosiale som god kommunikasjon, gjensidig støtte og samhold. Den andre gruppen omhandler det praktiske i et team, som koordinering, informasjonsdeling og lik mengde bidrag fra hvert teammedlem til å løse et problem. Nærhet innad i teamet og til andre medlemmer er viktig. En slik nærhet skaper større rom for de seks elementene til å utfolde seg gjennom en hyppigere interaksjon mellom medlemmene. Spesielt for gruppen med praktiske elementer hvor koordineringer, bidrag og informasjonsdeling bidrar direkte til driften av virksomheten (Hoegl og Gemuenden 2001). De seks elementene innenfor de to gruppene sosialt og praktisk, vil lettere kunne gjennomføres innen teorien om effectuation når nærheten mellom medlemmene er tilstede. Om denne nærheten er svakere vil det være naturlig for et team å bruke causation. Dette fordi nærheten vil kunne svekke det sosiale i teamet som vil føre til at det kreves større grad av planlegging mellom medlemmene. Graden av nærhet og interaksjon mellom medlemmene er primært avhengig av organisasjonsstruktur. Hvordan er teamet satt sammen og hvordan jobber de sammen på daglig basis? Som nevnt tidligere har new venture teams en særegen struktur da det er mangel på faste roller i teamet. Men teamet blir et fellesskap og medlemmene i teamet er deltakende av lik grunn. Personer som trer inn i new venture teams kan ha ulike forutsetninger. Dette vil være avgjørende for om teamet vil ha en sterk form for nærhet internt, både på bakgrunn av

geografi og/eller tid. Det er slik at en høy grad av nærhet og samhold kan føre til økt spontanitet i teamet (Hoegl og Proserpio 2004). Spontaniteten er et resultat av at samholdet fører til økt tilknytning. En sterkere tilknytning fører til at teamets medlemmer tar en beslutning raskere enn om tilknytningen ikke er tilstede. Ergo tilknytningen kan føre til sterkere bruk av effectuation. Det er dermed viktig at teamet velger en strategisk beslutningsprosess som skaper forpliktelse, tilknytning og kollektiv tillit til sine teammedlemmer. Forskning viser til at mennesker ikke kun bryr seg om resultatet av en beslutning, men også prosessen for å nå resultatet (Korsgaard, Schweiger og Sapienza 1995). Videre vil nærhet og samhold i teamet bidra til økt relasjon, og derav skape større rom for direkte handling i forbindelse med beslutninger. Dette er en motsetning til situasjoner hvor teamets medlemmer ikke er en del av hverandres arbeidshverdag. Da vil det være mer aktuelt med beslutningsprosesser som er planlagte på forhånd. Dette vil være naturlig for at en skal være sikre på at alle medlemmene er inkludert i prosessen.

Teorien om procedural justice fordeler beslutninger inn i dens resultater og kontrollen en har over en beslutningsprosess. Kontrollen er viktig for å føle eierskap til det som blir foretatt i virksomheten. Teammedlemmers relasjoner til hverandre underbygger de strategiske valgene som gjøres og selve funksjonen til teamet (Korsgaard, Schweiger og Sapienza 1995). Dette vil kunne bidra til en organisasjonskultur hvor teammedlemmene er samkjørte. Videre kan vi få en homogen gruppe hvor valg av strategi og beslutninger er kollektive. Det vil kunne oppstå en enighet om handlingsorientert eller planleggingsorientert beslutningsstrategi. En kollektiv enighet vil føre til et mer rettferdig syn på, og større grad av engasjement for prosessen, samt styrke teamet og virksomheten de drifter. Samtidig kan et teams ytelse bli sterkt påvirket i en positiv retning hvis det er lagt til rette for at beslutningsprosesser er smidige, i motsetning til statiske (Liu et al 2014). Det vil altså være positivt om teammedlemmene har mulighet til å gjennomføre beslutningsprosesser på bakgrunn av både effectuation og causation.

Georges Doriot var en kjent amerikansk investor som en gang uttalte: "I prefer a Grade A entrepreneur and team with a Grade B idea, over a Grade B team with a Grade A idea" (Zacharakis, Spinelli og Timmons 2011, 21). Et new venture team med samhold mellom medlemmene hvor det er enighet om valg av beslutningsprosesser er viktig for virksomheten. Enighet om valg av strategi, causation og effectuation, vil være til stor nytte for videre utvikling. Teamet vil kunne bli en stor ressurs for virksomheten.

3.0 Diskusjon av teorien

I dette kapittelet skal vi sette sammen de teoriene vi har presentert i kapittel 2. Som forklart i teorikapittelet fokuserer teorien om effectuation og causation seg på individuelle beslutningsprosesser, men vi ønsker å se på hvordan beslutningsprosesser skjer i et team der kanskje flere av teammedlemmene har kjennskap til ulike fremgangsmåter for å fatte en beslutning. Vi ønsker altså å løfte teorien om effectuation og causation fra individnivå og opp på teamnivå, og skal i dette kapittelet diskutere en del av de gapene i teorien vi ønsker å undersøke nærmere. Problemstillingen vår er som nevnt:

”Med utgangspunkt i handlingsorientert (effectuation) og planleggingsorientert (causation) fremgangsmåte – hvordan bestemmer et new venture team seg for hvordan de skal ta beslutninger og gå frem i en oppstartsprosess?”

Ut fra teorien vi har presentert kommer det klart frem at man som individ handler på bakgrunn av egne preferanser, så da er et naturlig spørsmål å stille seg hvordan handler et team med mange ulike preferanser? Med mindre man har et veldig homogent team, og selv da, er det ganske naturlig å tenke seg at flere medlemmer i teamet vil ha ulike ønsker og preferanser omkring hvordan en beslutning skal tas. Da er det naturlig å tenke at teammedlemmenes preferanser vil bli påvirket av hverandre i ulik grad.

En annen faktor vi synes er viktig å belyse er hvordan usikkerhet påvirker beslutningsprosessene til teamet. I følge teorien om causation og effectuation er det to ulike måter individer takler usikkerhet på. Ved å følge causation kan en lage en plan og prøve å forutsi mest mulig av fremtiden, eller ved å følge effectuation og skape egne veier og retninger for å minske usikkerheten de ikke kan påvirke selv. Det er også viktig å huske på at oppfattelsen av usikkerhet er et subjektivt fenomen, og vil oppleves forskjellig fra person til person. Dermed vil det være ulike preferanser innad i teamet om hva som er ønsket fremgangsmåte når fremtiden er usikker. Det vi ønsker å finne ut av her er hvordan et team tar beslutninger når de står foran et valg og fremtiden er usikker, og hvilke faktorer det er som påvirker denne prosessen (Sarasvathy, 2001)

Vi ønsker også å se nærmere på hvordan samarbeidet i teams påvirker effectuation og causation i en oppstart. Dermed kommer det ene forskningsspørsmålet vårt *F1: "Hvordan påvirker sammensetningen av teamet valg av fremgangsmåte (effectuation eller causation) når en beslutning skal tas?"*

I teorien vi har presentert om teams kommer det frem at ulike bidrag, egenskaper og synspunkter fra medlemmene sees på som en fordel (Caretta, 2009). Dette vil også kunne være gjeldende for teammedlemmers ulike syn på beslutningsprosesser. Medlemmene i teamet kan ha ulike ønsker i forhold til effectuation og causation. Dette kan være med på å styrke diskusjonen og prosessene i teamet, da en god diskusjon skaper et samhold og forståelse for teamet og de prosessene som er aktuelle. Men samtidig kan ulikt syn på effectuation og causation bidra til uenigheter som kan resultere i forlengede beslutningsprosesser og i verste fall konflikter innad i teamet. I tilfeller hvor likheten mellom teammedlemmene er tilstede vil det være lettere for gruppen å velge en strategi for beslutningstaking. Dette er fordi alle vil kunne være like i forhold til hvordan en er som entreprenør, og derfor vil sannsynligheten for at noen har innvendinger rundt valg av beslutningsprosess være potensielt minimal.

Det sies at jo mer erfaren entreprenøren er jo mer villig er han til å ta beslutninger basert på effectuation, og jo mer nybegynner entreprenøren er jo mer vil han ønske å fokusere på causation (Sarasvathy, 2001) Dette er utgangspunktet til det andre forskningsspørsmålet vårt: *F2: "Hvor stor påvirkning har teammedlemmenes tidligere erfaring i forbindelse med yrke og utdannelse på beslutningsprosessen (effectuation eller causation) som blir fulgt i teamet?"* At et team er satt sammen av entreprenører med ulike erfaringer, både erfarne og uerfarne, vil påvirke beslutningsprosessen i teamet. Ut fra teorien kan man forvente at et team med flere serieentreprenører vil gjerne ta flere valg basert på effectuation, mens et team der de fleste entreprenørene er ny i entreprenørskapsrollen vil basere flere valg på causation.

Vi lurer også på om det kan sies å være noen spesifikke roller i team som har sterke preferanser når det kommer til effectuation og causation. De fleste økonomiansvarlige har som arbeidsoppgave å blant annet utarbeide budsjett og sørge for at dette nås og følges, dermed kan vi si at en økonomiansvarlig gjerne vil jobbe mer ut fra planlegging og causation. Ut fra effectuation vil en økonomiansvarlig heller fokusere på hvor mye midler man har og

hvor mye man har råd til å miste, noe som er et litt annet syn på økonomien til bedriften. Det er flere faktorer som styrer om teamet velger å bruke effectuation eller causation. For eksempel kan vi se for oss at dersom det er en avgjørelse som trengs å behandles og besluttes raskt, vil det da være naturlig å velge en beslutningsprosess basert på effectuation.

I følge litteraturen om teams er det gjerne litt uklare roller, titler og mål i teamet i oppstartsprosessen, mens det utvikler seg mer struktur og overordnede mål underveis i teamarbeidet (Klotz et al, 2014). Ut fra det kan vi se for oss at kulturen i teamet kan begynne med å være rettet mot effectuation, mens underveis når det blir en litt klarere helhet i teamet vil det bli mer fokus på planlegging og causation.

I forbindelse med dette kommer også ett av forskningsspørsmålene våre: *F3: "I hvilken grad endres preferansene til teammedlemmene seg underveis i prosessen når det gjelder handlingsorienterte (effectuation) eller planleggingsorienterte (causation) beslutninger?"*

Preferansene rundt beslutninger kan endre seg over tid når teammedlemmene tilegner seg mer erfaring og selvtilliten øker. Når en får mer tro på seg selv vil det kunne være lettere å satse mer på effectuation, og på så måte bli mer handlingsorientert. Samtidig vil teamets medlemmer skape en sterkere relasjon til hverandre som kan være med på å føre teamet mot handlingsorienterte beslutninger. Dette er fordi medlemmene vil kunne være kjent med sine kollegaer og deres handlingsmønstre. Om samholdet i teamet styrkes, vil også tilliten mellom teammedlemmene kunne økes.

Vi har også snakket om at å velge en strategisk og ryddig beslutningsprosess skaper forpliktelse, tilknytning og tillit innad i teamet (Korsgaard, Schweiger og Sapienza, 1995). Mennesker som jobber i et team bryr seg ikke bare om resultatet av beslutningen, men også om prosessen for å nå resultatet. Dette er noe som kan resultere i at flere ønsker å benytte seg av en fremgangsmåte basert på causation når de jobber i team. Dette kan være en av grunnene til at causation har vært et fokus i tradisjonell entreprenørskapsteori.

Det sies også i teamlitteraturen vi har presentert at økt nærhet mellom teammedlemmene legger opp til muligheter for økt spontanitet (Hoegl og Prosperpio, 2004). Ut fra det kan vi tro at nærhet er en forutsetning for at teamet tørr å fokusere mer på beslutninger basert på effectuation. Vi kan også si ut fra teorien at i team der vi finner mindre nærhet og tillit kan

causation og planlegging være et resultat av det, siden teammedlemmene da kanskje ikke tørr å basere seg på handling over planlegging (Ensley, Pearson og Amason, 2002).

Som nevnt består teorien om effectuation av fem prinsipper (Sarasvathy, 2001) Dette er prinsipper hvor effectuations rammer blir beskrevet i individnivå, med causation som motpol. Under har vi prøvd å se for oss hvordan teams handler i forhold til de fem prinsippene til effectuation, basert på teorien vi har brukt.

- **”Bird-in-hand principle”**

Ofte er teamet en sammensetning av individer som tilfører den verdien som virksomheten har behov for. En entreprenør kan velge å etablere en virksomhet og skape et produkt, for så å sette sammen et team på bakgrunn av det som kreves og de gitte mål. Som motsetning kan entreprenøren opprette et team for så å skape et produkt basert på de midlene som ligger i og rundt teamet. Å fokusere på målet eller midlene for å nå målet er situasjonsavhengig. Noen situasjoner og hendelser er lettere å forutse, mens noen er mindre synlige. Men flere mennesker som jobber sammen i et team vil lettere kunne identifisere uforutsette ting. Det vil dermed kunne være avklart på forhånd hvilke midler en har for å skape en gitt effekt.

- **”Affordable-loss principle”**

En har et fokus på mulige tap og hvordan en skal klare å minimere disse hvis de eventuelt skulle oppstå. Ved å være et team kan det tenkes at muligheten for at tap skulle oppstå er relativt svekket. Dette kan begrunnes med mengden human kapital og finansiell kapital som et team vil inneha. Effectuation sier en må se på hvor mye midler en har til rådighet og kan miste, for så å planlegge hva en skal gjøre med sine midler. Dette er en motsetning i forhold til å fokusere på hva som skaper profitt. For en nyetablert virksomhet vil det være viktig å drifte fornuftig og være bevisst på hard konkurranse. Men det er ikke gitt at det er kollektivt fokus på mulige tap. Ulike roller har ulikt fokus. Det er naturlig at flere medlemmer vil ønske høy profitt for teamet og deres virksomhet og at det er ønskelig å tjene mest mulig penger. Samtidig vil en økonomiansvarlig ha fokuset sitt på hva virksomheten har av midler for å foreslå en ansvarlig drift på bakgrunn av det.

- **”The Crazy-quilt principle”**

Teams kan sees i sammenheng med effectuation under dette prinsippet. Teams kan anses som en intern allianse mellom flere aktører for å minimere risiko. Det kan dermed være

slik at behovet for å inngå eksterne allianser eller samarbeid blir mindre viktig da en har gode ressurser i teammedlemmene. Det vil også være rom for å invitere nye medlemmer til teamet hvis det er mangel på gitte ressurser. Derimot vil det kunne være mer nyttig med en konkurrentanalyse innenfor causale modeller for å kartlegge egen virksomhet i sammenheng med konkurrenter.

- **”The Lemonade principle”**

For noen medlemmer i teamet faller det mer naturlig å være entreprenører. Det vil derfor være lettere for dem å utnytte en usikker situasjon til noe verdifullt og med det se muligheter. Dette kan komme av at de har erfaring fra tidligere i forhold til å ta sjanser og føle på risiko. Andre kan derimot ha en sterkere trang til å planlegge fremtiden slik at usikkerhet unngås. Teamet burde derfor være flinke til å utnytte de menneskene som takler usikkerheten når det trengs, slik at virksomheten kommer seg seirende ut av slike situasjoner. I teams hvor medlemmene har et samhold og nærheten er tilstede vil samspillet mellom de uredde og de mer beskjedne lettere utspille seg.

- **”The Pilot-in-the-plane principle”**

Når et team fokuserer på fremtiden vil det være naturlig å ønske kontroll over den. På slik måte ville arbeidet mot fremtiden bli enklere. Det må rettes fokus mot den forutsigbare fremtiden (causation), samt at det kan oppstå uforutsigbarheter i fremtiden. Teamet burde derfor innrette seg etter medlemmenes kompetanse og la rollene deres bidra på best mulig måte. Det vil være ideelt om det er teammedlemmer som både bidrar innenfor planleggingsorientert og handlingsorientert beslutningstaking.

4.0 Metode

I dette kapitlet skal vi presentere og argumentere for hvilken metode vi har brukt for å gjennomføre undersøkelsen og innhente informasjon. Vi skal også begrunne de metodiske valgene vi har tatt underveis for å besvare oppgavens problemstilling. I dette kapitlet skal vi presentere forskningsdesign og valg av metode. Videre skal vi forklare hvordan vi har samlet inn data og hvordan vi har analysert disse. Vi avslutter kapitlet med å argumentere rundt studiets gyldighet og kvalitet.

4.1 Valg av metode

Når man ønsker en dypere forståelse av et fenomen og skal benytte seg av intervju eller observasjon for å samle inn myke data er kvalitativ metode gunstig (Christoffersen, Johannesen og Tufte, 2011). I forhold til problemstillingen vår ”**Med utgangspunkt i handlingsorientert (effectuation) og planleggingsorientert (causation) fremgangsmåte – hvordan bestemmer et new venture team seg for hvordan de skal ta beslutninger og gå frem i en oppstartsprosess?**”

er målet en dypere forståelse for hvordan teammedlemmer sammen tar beslutninger, og hvordan de har bestemt fremgangsmåte når de har startet opp bedriften sin. Vi ønsker med dette studiet å komme nært innpå teammedlemmene vi skal undersøke og forstå hvordan og hvorfor de tar de beslutningene de tar. På bakgrunn av dette er det kvalitativ metode som passer best for vårt studie, da kvalitativ metode handler om å fortolke og forstå fenomenet man undersøker (Christoffersen, Johannesen og Tufte, 2011)

Når man har valgt å gjennomføre en undersøkelse med kvalitativ metode er gjerne målet å få så mye informasjon man kan om et begrenset antall informanter (Christoffersen, Johannesen og Tufte, 2011). Det neste steget er å velge hvordan man skal samle inn data. Innenfor kvalitativ metode kan man enten velge en variant av observasjon, en variant av intervju, eller en variant som inkluderer begge deler. Vi bestemte at den metoden som passet best for vårt studie er intervju, men med en liten del av observasjon i tillegg. Dette valgte vi fordi vi

trengte å høre informantenes side av saken gjennom dialog, og vi i tillegg ønsket å observere hvordan dynamikken mellom teammedlemmene fungerte i gruppeintervjuene også.

Vi valgte å utføre intervjuer med tre oppstartsbedrifter. Intervju er en god måte å komme i dybden på, siden det gir flere muligheter enn for eksempel et fastsatt spørreskjema. Intervju gir muligheter til å endre litt underveis i intervjuet avhengig av hvilken informasjon man får av informantene. Intervju gir oss mulighet til å få informantenes subjektive meninger og oppfatninger omkring beslutningsprosesser i teams, samt hvordan de opplever teamarbeidet. Dette er informasjon vi er avhengige av for å besvare vår problemstilling på en god måte.

4.1.1 Forskningsdesign

Når man har valgt hvilken metode man skal bruke er neste steg å lage et forskningsdesign. Det er viktig å vite hvilke type data man skal samle inn, hvordan man skal gjøre det og hvordan disse dataene skal analyseres. I følge Gripsrud (2010) er undersøkelsesdesign en beskrivelse av hvordan man legger opp analyseprosessen.

Vi skiller gjerne mellom tre hovedtyper av design, og valget avhenger av hvor mye vi vet om det vi skal undersøke og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til analysen. De tre hovedtypene forskningsdesign vi kan velge mellom er: eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning).

Eksplorativ design brukes når forskeren i utgangspunktet vet lite om et saksområde, og målet er å undersøke og utforske temaet nærmere. Deskriptivt design brukes når man har grunnleggende forståelse av problemområdet man skal undersøke. Ut fra dette har vi i oppgaven vår valgt et forskningsdesign som baserer seg på disse to typene forskningsdesign. Vi har altså en kombinasjon av eksplorativt og deskriptivt design. Det eksplorative designet passer siden vi ønsker å tilegne oss kunnskap om noe det er forsket lite på, nemlig hvordan beslutningsprosesser med hensyn til causation og effectuation fungerer i teams. Vi ønsker å finne ut hvordan et team med forskjellige individer kommer frem til avgjørelser når de må samarbeide om det, og hvordan teoriene om effectuation og causation påvirker valgene de tar. Eksplorativt design passer godt til vår oppgave. Vi begynte med et litteraturstudie for å kartlegge teorien som er tilgjengelig, vi benytter oss av fokusgrupper og dybdeintervju for å samle inn data og det er en fleksibel prosess som lar oss gjøre endringer underveis.

Som nevnt har vi ikke bare eksplorativt design. Vi har også benyttet oss av deskriptivt forskningsdesign. Deskriptivt design passer til denne oppgaven siden vi har en grunnleggende forståelse for en del av de teoretiske fenomenene vi bruker på individnivå, men vi ønsker å undersøke dem nærmere på teamnivå.

4.1.2 Casestudier

For å løse problemstillingen vår på best mulig måte har vi valgt å bruke casedesign. Et casestudie går i dybden på en eller et fåtall organisasjoner, hendelser eller individer (Easterby-Smith et al, 2012). Målet er å samle så mye informasjon man kan om et avklart fenomen. Dette passer godt til vår problemstilling, da vi har et begrenset fenomen vi ønsker å undersøke, beslutningsprosesser i teams, og vi ønsker å undersøke dette med få studieobjekter, altså et lite antall bedrifter.

Funnene man kommer frem til gjennom et casestudie kan tolkes og sammenliknes opp mot eksisterende teori. Så kan man velge å enten beholde eksisterende teori, videreutvikle eksisterende teori eller skape helt ny teori (Yin, 2011).

Siden oppgaven vår er et prosjekt i samarbeid med Nordlandsforskning ble valg av bedriftssegmentet gjort i samarbeid med dem. Vårt casestudie baserer seg på oppstartsbedrifter innenfor mikrobryggeribransjen. En av grunnene til dette er at nyoppstartede mikrobryggeri gjerne har mange fellestrekk, like arbeidsoppgaver og utfordringer, noe som gjør det lettere å sammenlikne resultatene fra intervjuene. Det er utrolig mange mikrobryggeri i Norge å velge mellom. Dermed satte vi noen utvalgsriterier. Hovedkriteriet vi satte var at gründerteamene måtte drive et mikrobryggeri, og kun det. Dette kriteriet satte vi siden mange som brygger øl gjør det i sammenheng med å drifte en restaurant eller pub, men siden vi ønsket at arbeidsoppgavene og utfordringene til teamene vi skulle intervjuer skulle være så sammenliknbare som mulig satte vi dette om et krav. Et annet krav vi satte var at det måtte være relativt nyoppstartede bedrifter, som har selve oppstartsprosessen ferskt i minne. Dette for å få mest mulig korrekte opplysninger om oppstartprosessene deres, men også slik at de ulike bryggeriteamene vi brukte skulle være ca. like langt i bedriftens levetid slik at det igjen gjorde det lettere å sammenlikne. Et annet kriterie vi la til grunn var at det var samme teammedlemmer som startet opp som enda jobbet i bedriften, vi ønsket ikke at det hadde vært store endringer i teamet som for eksempel

utbyttinger av teammedlemmer underveis eller oppkjøp og nye eiere.

Vi ønsket å se om det var noen forskjell mellom store og små teams når det gjelder beslutningsprosesser, og derfor valgte vi noen team med ulik størrelse. Vi har valgt tre ulike mikrobryggeriteams, noe som vi ser på som nok informanter til denne oppgaven siden vi både har individuelle intervju og gruppeintervju fra hvert team.

4.2 Datainnsamling

I dette delkapittelet skal vi presentere hvilken type data vi har brukt og hvordan vi har samlet det inn. Selve datainnsamlingen i oppgaven vår ble altså i form av kvalitative intervju. Vi valgte å intervju teammedlemmer i mikrobryggeribransjen fordi vi ønsket at informantene skulle ha større frihet til å komme med egne meninger og refleksjoner. Erfaringene og meningene til informantene kommer best frem gjennom en dialog mellom intervjuer og informant. Vi har altså valgt å benytte oss i av primærdata, data direkte samlet inn fra informantene våre (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

4.2.1 Utvalgsstrategi

Når vi skulle løse problemstillingen vår med kvalitative metoder er målet å komme så tett inn på informantene som mulig. Når vi skulle velge informanter baserte vi oss på utvalgsstrategien strategisk utvalg. Strategisk utvalg går ut på å velge informanter som har de egenskapene som er nødvendige i forhold til problemstillingen vår (Christoffersen, Johannesen og Tufte, 2011). Vi tok som nevnt utgangspunkt i mikrobryggerier i Norge og la til grunn et par kriterier som nevnt ovenfor. Vi brukte en nettside med oversikt over landets mikrobryggeri og gikk gjennom listene der og sammenliknet med kriteriene vi hadde satt oss på forhånd og fant flere potensielle informanter. Så tok vi kontakt med bedriftene per mail og via Facebook for å presentere oss selv, oppgaven vår og hvorfor vi ønsket kontakt. Videre avtalte vi intervjutidspunkt og gjennomførte intervjuene.

Informantene vi har intervjuet i oppgaven vår er:

Individuelle intervju:

Bedrift	Sted	Stilling	Navn i analysen
Bådin	Bodø	Daglig leder og eier	B1
Bådin	Bodø	Marked/events/ presseansvarlig og eier	B2
Bådin	Bodø	Styreleder og eier	B3
St. Hallwards	Oslo	Daglig leder og eier	S1
St. Hallwards	Oslo	Bryggsjef og eier	S2
Qvart Ølkompani	Kristiansand	Daglig leder og eier	Q1
Qvart Ølkompani	Kristiansand	Bryggsjef og eier	Q2

Tabell 2: Informanter individuelle intervju

Gruppeintervju:

Bedrift	Sted	Informanter	Stilling
Bådin	Bodø	B1, B2 og B3	Daglig leder, markedssjef og styreleder
St. Hallwards	Oslo	S1 og S2	Daglig leder og sjefsbrygger
Qvart Ølkompani	Kristiansand	Q1, Q2 og Q3	Daglig leder, bryggsjef og aksjonær

Tabell 2: Informanter gruppeintervju

4.2.2 Utvalgsstørrelse

Vi har valgt å gjennomføre tre individuelle intervju fra hver bedrift før et gruppeintervju med teammedlemmene til hver bedrift. Dette fordi vi ønsket å se på sammenhengen mellom individuelle tilbakemeldinger og gruppens tilbakemeldinger siden det kan fortelle en del om gruppens dynamikk og beslutningsprosesser. På bakgrunn av problemstillingen vår, oppgavens omfang og tidsbegrensing ser vi på det som nok data å samle inn ved å gjennomføre de syv individuelle intervjuene og de tre gruppeintervjuene til å belyse problemstillingen vår.

4.2.3 Intervjuenes gjennomføring

Vi utførte intervjuene bedrift for bedrift. Først begynte vi med Bådin i Bodø, der vi startet med å gjennomføre individuelle intervju før vi gjennomførte gruppeintervjuet. Deretter reiste vi til Oslo og intervjuet St. Hallvards bryggeri og til Kristiansand for å intervjuer Qvart Ølkompani. Alle intervjuene ble gjennomført med båndopptaker, penn og papir. Siden vi var to stykker som gjennomførte intervjuene tok vi hver vår rolle. En av oss fungerte som ”intervjustyrer” og stilte spørsmål og oppfølgingsspørsmål, mens den andre fungerte som observatør for å notere inntrykk av omgivelsene og se hvordan informantene reagerte på spørsmålene som ble stilt og for å se på kroppsspråk. Siden vi valgte å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt istedenfor over videokonferanse eller Skype tror vi at intervjuene ble enda mer åpne og troverdige, siden det er lettere å knytte kontakt når man møtes i person.

I selve intervjuene brukte vi en intervjuguide med tema og spørsmål vi hadde bestemt på forhånd, i tillegg til at vi også brukte en metode som baserer seg på konseptet ”Think-aloud” (Charters, 2003). Vi begynte intervjuene med de forhåndsbestemte temaene og prøvde å få i gang en god dialog mellom intervjuer og informant, før vi avsluttet intervjuene med et par utsagn vi ønsket å få informantene til å svare på mens de resonerte seg frem ved hjelp av å tenke høyt og gi eksempler. Dette kommer vi tilbake til i kapittelet om utformingen av intervjuguiden.

Intervjuene ble gjennomført på forskjellige plasser. Vi gjennomførte alle intervjuene med Bådin i Bodø, intervjuene med St. Hallvards i bryggeriet deres i Oslo og intervjuene med Qvart Ølkompani i bryggeriet deres i Kristiansand.

De individuelle intervjuene tok alt fra 30 minutter til en time å gjennomføre, og det samme gjorde gruppeintervjuene.

Vi fikk ikke intervjuet hele teamene hverken i Bådin eller i Qvart Ølkompani. I Bådin er tre av teammedlemmene lokalisert i Oslo, og det lot seg ikke gjøre å samle dem i Bodø i løpet av tidsperioden vi drev med datainnsamling. I Qvart Ølkompani er som nevnt seks av eierne kun aksjonærer med andre fulltidsjobber, så det lot seg ikke gjøre å få samlet alle der heller i løpet av tiden vi drev med datainnsamling. Allikevel har vi fått intervjuet de i både Bådin og Qvart Ølkompani med størst beslutningsmyndighet, så vi har fått samlet mye relevant data.

4.2.4 Etikk

Det er flere etiske retningslinjer man burde ta stilling til før man skal gjennomføre datainnsamling. Både spørsmål omkring anonymitet, publisering og informantenes interesser er temaer man burde vurdere (Easterby-Smith et al, 2012). I forkant av intervjuene sendte vi bedriftene hvilke temaer vi skulle ta opp under intervjuene. I starten av hvert intervju spurte vi om samtykke til å ta opp intervjuene, og avslutningsvis spurte vi om informantene ønsket å være anonyme. Det var ingen av bedriftene som hadde noen informanter som ønsket å være anonyme. I slutten av hvert intervju spurte vi om det var noe ekstra de ønsket å tilføye i forhold til spørsmålene vi hadde stilt, og i løpet av intervjuene var vi opptatte av å spørre om noe var uklart og om de kunne utdype dersom det var noe vi kunne misforstå. Dette for å forsøke å gjengi informantenes mening best mulig.

Vi informerte også alle informantene om at den informasjonen de ga oss under intervjuene ville være tilgjengelig for offentligheten i ettertid, og at de transkriberte intervjuene ville kunne brukes til videre arbeid av Nordlandsforskning. Når vi hadde transkribert intervjuene sendte vi det transkriberte intervjuet til informanten slik at de kunne komme med tilbakemeldinger til oss dersom de hadde ønsker om det, for å kvalitetssikre de innsamlede dataene mest mulig.

4.2.5 Utforming av intervjuguide

Før selve gjennomføringen av intervjuene lagde vi en intervjuguide som fungerte som mal for intervjuene. Vi valgte å gå for et semistrukturert intervju, der vi brukte intervjuguiden som et overordnet utgangspunkt inndelt i tema for hva vi ønsket å snakke om. Et semistrukturert intervju gir oss muligheten til å gjøre endringer underveis dersom det er nødvendig, og vi har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og be informantene utdype seg og komme med eksempler underveis (Christoffersen, Johannesen og Tufte, 2011).

Vi utformet en intervjuguide med god hjelp fra vår veileder og Nordlandsforskning. I følge Christoffersen et al. (2011) skal man bygge opp intervjuguiden i ulike faser, der man begynner med enkle faktaspørsmål før man går videre på de dypere spørsmålene og avslutter med oppsummering. Det lå til grunn for hvordan vi utformet intervjuguiden vår.

I tillegg til temaene og spørsmålene vi hadde satt opp på forhånd ønsket vi også å prøve ut ”think-aloud” metoden, i samarbeid med Nordlandsforskning og veileder. Det gikk ut på at vi avsluttet intervjuene, både de individuelle og gruppeintervjuene, med å teste informantene. På de individuelle intervjuene ga vi hver informant fem påstander med bakgrunn i effectuation og fem påstander med bakgrunn i causation, og så ba vi informanten om å gi en vurdering av hver påstand på en skala fra ”helt enig – uenig, 1-7” mens han tenkte høyt og forklarte oss sine egne resonnement. Underveis ba vi også informantene om å gi oss eksempler for å demonstrere egne svar. På gruppeintervjuene gjennomførte vi liknende ”think-aloud” eksperiment. På slutten av gruppeintervjuene fikk vi teamene til å gjennomgå noen tankeeksperiment sammen som bygger på teorien til effectuation, mens de også resonnererte seg frem med å tenke høyt. Dette gjorde vi på bakgrunn av at vi ønsket å se både hvordan teammedlemmene tenker individuelt og kollektivt. Vi synes det var en veldig spennende og annerledes måte å gjøre intervjuene på, og det ga oss mye nyttig informasjon vi ikke hadde fått kun gjennom å stille spørsmålene i intervjuguiden.

4.3 Dataanalyse

Før man kan begynne selve analysen av dataene man har samlet inn må man minske mengden, da man gjerne har alt for store mengder der ikke alt er like relevant for problemstillingen. Det innsamlede materialet må på et vis forbedres. Utfordringer når det gjelder kvalitative undersøkelser er å klare å trekke ut det meningsfulle fra mye data som gjerne er ustrukturert, slik det ble etter at vi hadde transkribert alle intervjuene. I følge Christoffersen et al. (2011) er det ofte best dersom det er forskerne selv som tolker og analyserer dataene. Dette er fordi forskernes egen bakgrunn og forståelse legger grunnlaget for analysen. Når vi skulle tolke dataene vi hadde samlet inn valgte vi å la oss inspirere av de første stegene i Merriam's metode. Merriam's metode går i følge Mehmetoglu (2004) ut på å begynne med å organisere den informasjonen man har samlet inn ved hjelp av å kategorisere og strukturere. Selve analysen består så av tre faser: intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling. Vi valgte å basere oss på de to første fasene, og se bort fra teoriutviklingsdelen. Første fase i dataanalysen er som nevnt intensiv fase. Denne fasen går ut på å gå gjennom alt av innsamlet data mens man repeterer problemstillingen, formålet med oppgaven, og tar notater underveis. De notatene man lager i denne fasen vil være bakgrunnen for neste fase, kategoriutviklingen. Denne fasen går ut på å lage kategorier som skal fungere som hjelpemidler for å tolke og analysere dataene videre. Når man skal organisere dataene i ulike kategorier er det et par kriterier man legger til grunn, og disse kategoriene er hvor ofte kategoriene dukker opp i det innsamlede materialet, hvor unik hver enkelt kategori er, at kategoriene skal være relevante til studiet og at kategoriene skal være gjensidig utelukkende. Kategoriseringen av data er grunnleggende for at vi skulle kunne sammenlikne transkribert data fra ulike intervjuer. Når vi holdt på med kategoriseringsprosessen delte vi de inn i hovedkategorier og et par underkategorier for å få så god oversikt som mulig. Når vi hadde kategorisert dataene kunne vi begynne med sammenlikningen, tolkningen og analysen. Analysekapittelet vårt består av veldig mange sitater. Dette er noe vi har valgt å inkludere på grunn av at problemstillingen vår krever at vi belyser det samme fra de ulike teammedlemmenes synspunkter.

4.4 Studiets kvalitet

I dette underkapittelet skal vi presentere vår mening om oppgavens kvalitet og gyldighet. Vi skal snakke litt om oppgaven vår i sammenheng med reliabilitet og validitet, da det er noe man må gjøre for å se på om våre resultater er overførbare til andre kontekster.

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet, og reliabilitet påvirkes av hvordan datamengden har blitt samlet inn og hvilke data som brukes. Siden en kvalitativ undersøkelse gjerne er avhengig av kontekst, forskernes erfaringer og bakgrunn kan det være vanskelig å gjennomføre samme undersøkelse om igjen av en annen forsker. Dermed må man finne andre måter å styrke reliabiliteten til undersøkelsen på. Det kan man gjøre ved å beskrive konteksten, fremgangsmåte og de valgene man har tatt underveis i undersøkelsen (Christoffersen, Johannesen og Tufte, 2011). Det er formålet med metodekapittelet vårt. Målet var å beskrive alle metodiske valg og begrunne vår fremgangsmåte.

I tillegg til dette er det i følge Krumsvik (2014) tre punkter man må være bevisste på når man skal gjennomføre en undersøkelse. Disse er reliabiliteten til intervjueren, reliabilitet i transkriberingsfasen og reliabiliteten i analyse- og kategoriseringsfasen.

Vi benyttet båndopptaker under alle intervju for å styrke reliabiliteten ved å forsikre oss om at vi fikk med oss alt som ble sagt og fortalt. Som nevnt deltok vi begge i alle intervju, slik at en kunne ta på seg rollen som intervjuer og en som observatør, slik at vi i tillegg kunne få med oss ekstra informasjon gjennom informantenes kroppsspråk. Under utarbeidelsen av intervjuguiden var vi bevisste på å unngå å stille ledende spørsmål og bevisste på å stille spørsmål på en slik måte at informantene forstår hva vi mente, dette var også to måter å sikre reliabiliteten til undersøkelsen på. I transkriberings- og kategoriseringsfasen gikk vi begge gjennom intervjuene først på egen hånd for så å gå gjennom det sammen for å sammenlikne. Ved å gjøre det slik håper vi også det har vært med på å styrke påliteligheten til oppgaven vår.

4.4.2 Validitet

Oppgavens validitet handler om troverdigheten til undersøkelsen vår. Troverdigheten avhenger av om fremgangsmåten man har brukt og de funnene man har gjort representerer virkeligheten, og om man har undersøkt det man hadde som mål å faktisk undersøke (Krumsvik, 2014). På bakgrunn av dette er det viktig å vise hvilke metoder man har brukt både for å samle inn data, intervjumetoder og hvilke analysemetoder man har brukt. For å sikre oppgavens validitet så godt vi kunne lagde vi som nevnt semistrukturerte intervjuer som dekte hovedtemaene i oppgaven vår. Siden vi intervjuet alle informantene ansikt til ansikt var det lett å oppdage dersom noen av informantene misforstod oss, og dermed var det lett å rette opp uklarheter umiddelbart. Det at intervjuguiden vår har gått noen runder mellom oss og veiledere har også vært med på å styrke validiteten til de resultatene vi har kommet frem til. Hvorvidt funnene vi har kommet frem til gjennom vår undersøkelse kan benyttes i andre kontekster handler også om oppgavens validitet. Målet med vår oppgave var mer å forklare begreper og fenomener, ikke skape et veldig generaliserbart resultat. Vi ønsket å utforske teoriene omkring causation og effectuation på teamnivå, i motsetning til kun på individnivå som har blitt gjort tidligere. Hele oppgaven vår bygger seg på teams i mikrobryggeribransjen, og dermed kan vi ikke si at resultatene våre er gjeldende for alle bransjer.

5.0 Presentasjon av case

I dette kapittelet skal vi presentere litt bakgrunn om mikrobryggeribransjen og de tre bedriftene som utgjorde casene i oppgaven vår. Disse tre bedriftene vi skal presentere deltok i studien vår og var kilden for alt det empiriske datamaterialet vi har samlet inn.

Utvalgsriteriene som la grunnlaget for hvorfor vi har valgt akkurat disse mikrobryggeriene er beskrevet i forrige kapittel, metodekapittelet. Vi gjennomførte intervjuene med Bådin i Bodø, St. Hallvards Bryggeri i Oslo og Qvart Ølkompani i Kristiansand. Dette kapittelet med presentasjon av bedriftene er basert på informasjon vi har samlet både i forkant av og under intervjuene.

5.1 Mikrobryggeri

Mikrobryggeri er et ølbryggeri i mindre skala hvor det produseres øltyper for en mindre gruppe kunder. Det er ofte slik at denne typen bryggerier startes av en gruppe mennesker som har en interesse for ølbryggeri. De ulike personene i teamet bidrar til etableringen av bryggeriet med den kompetansen hver person besitter. Samtidig vil det være behov for en gruppe mennesker som jobber sammen i oppstartsfasen. Dette er fordi mikrobryggeri ofte er et prosjekt initiert av mennesker som allerede er i jobb. Med dette blir mikrobryggeriet en sekundærjobb som i hovedsak er etablert på bakgrunn av interesse. En er derfor ofte avhengig av flere deltakere i etableringen og gjennom driften av mikrobryggeriet som sammen danner et team. Teamet vil da være sammensatt av flere medlemmer med ulike behov og forutsetninger som skal jobbe sammen for å skape noe levedyktig.

Kundene er ofte personer som har et større fokus på smak, og som tiltrekkes lokale produsenter. Med dette tilfører øl fra mikrobryggeri ekstra verdi enn ordinære bryggeri med at de spesialiserer seg innenfor gitte øltyper (Wesson og Neiva de Figueiredo 2001). Samtidig presenteres og selges ølene med et fokus rundt lokale ressurser og historie. Produktet skal gjerne presentere det området den kommer fra (Ramseng 2012). Slike typer bryggerier kjennetegnes også av at ølet lages for hånd, hvorav det produseres lavere kvantum. Dette er en kontrast til de ordinære bryggeriene hvor all produksjon er automatiserte (Kværnes 2012).

Kundene kan få en følelse av at produktene er skapt med lidenskap og engasjement. Råvarene er valgt med omhu og prosessen til ferdig produkt er nøye planlagt. Produksjonen i, og konseptet rundt mikrobryggeri fører til at produktene blir dyrere enn ordinære øl. Dette kan resultere i et merkevare og et produkt som føles mer eksklusiv, samt skaper en større etterspørsel.

I 1999 ble loven om forbud rundt hjemmebrygging av øl i Norge fjernet, og det ble svært populært blant privatpersoner å brygge øl i mindre skala (ibid). Dette er en del år senere sammenlignet med USA, hvor det hadde sin oppblomstring av mikrobryggeri på slutten av 1980-tallet (Wesson og Neiva de Figueiredo 2001). I 2012 besto mikrobryggeriene for 2% av det totale ølmarkedet i Norge. Samtidig står mikrobryggeri for over 1/5 av 500 øltyper som selges gjennom Vinmonopolet (Kværnes 2012). Dette er gode indikasjoner for at mikrobryggerier er populære i Norge.

5.2 Bådin

Bådin er et mikrobryggeri fra Bodø. Det ble stiftet i 2012 av en guttegjeng på seks. Når de startet opp var planen bare å produsere øl som skulle selges på en popup-pub en gang i måneden, men etter litt planlegging fant de ut at det ville føre til mye jobb og lite inntekter. Dermed la de en ny plan, som resulterte i at de kjøpte et brukt bryggeri (på 800 liter), og ølet de produserte solgte de på lokale barer, puber og restauranter i Bodø. Første ansettelse var i 2015, da de ansatte en fulltidsbrygger. Frem til da hadde de seks i teamet gjennomført alt av arbeid på egenhånd med hjelp fra venner (Bådin 2016).

Per dags dato kan Bådin bestilles på alle vinmonopol, og de er tilgjengelige på 85 barer og restauranter fordelt på 12 byer i Norge (ibid).

Teamet bak Bådin er som nevnt satt sammen av seks kompisar, alle med ganske ulik bakgrunn. I teamet finner vi både en ingeniør, en lege, en filosof, en designer, en revisor og en bibliotekar (BodøNu, 2015)

Navnet til bryggeriet, Bådin, stammer fra en gammel skrivemåte av Bodin – navnet på området der bryggeriet ligger. I tillegg så de på skrivemåten med bokstaven Å som en spennende faktor i tilfelle de skulle gå internasjonalt. De ulike ølsortene til Bådin skal appellere til lokalområdet i Bodø. De forskjellige øltypene er oppkalt etter steder i Bodø og

omegn som skal skape gode assosiasjoner til bodøværingene og fungere som en introduksjon til andre kunder som ikke kjenner til ølsortene eller stedsnavnene (ibid).

5.3 St. Hallvards Bryggeri

St. Hallvards Bryggeri AS er et bryggeri fra industriområdet Stålfjæra i Oslo. Det ble startet av to kompiser med en lidenskap for ølbrygging. Bryggeriet ble startet i 2015.

Navnet St. Hallvard er tatt fra Oslos skytshelgen, og er en videreføring fra gamle St.

Hallvards Bryggeri (St. Hallvards, 2016)

Bryggeriet er folkefinansiert (crowd funded), og har i den sammenheng 450 deleiere fra hele Norge. De 450 deleierne bidro med 1,3 millioner kroner til bryggeriet. I tillegg har de fått med seg en leverandør og en distributør på eiersiden (Dagbladet, 2016).

Totalt hentet St. Hallvards Bryggeri inn 5,8 millioner kroner. St. Hallvards Bryggeri har per dags dato kun bryggeri, men de ser på muligheten for å utvide til eget malteri og til og med dyrke norsk humle.

St. Hallvards Bryggeri baserer ølsortene sine rundt personligheter og byoriginaler fra Oslo, i likhet med Bådin har de ønsket et lokalt preg. De ønsker også å få frem de gode historiene og spille på det lokale.

Til tross for at bryggeriet er rimelig nyoppstartet og ferskt var de allerede etter 6 måneder Oslos største (ibid.)

5.4 Qvart Ølkompani

Qvart Ølkompani er et bryggeriteam fra Lund i Kristiansand. Qvart Ølkompani ble etablert i 2014 og startet opp driften juni 2015. Bryggeriet satser på å levere øl av høy kvalitet til folk flest, og samtidig by på spennende og innovative nyheter som gir ølentusiaster nye opplevelser (Ølportalen, 2015).

Bryggeriet ble startet opp av åtte personer, der to av de styrer daglig drift mens de resterende seks er aksjonærer.

Qvart Ølkompani er allerede tilgjengelig i flere byer over hele landet, både gjennom dagligvarer, Vinmonopolet og i restauranter, puber og barer.

Målet til bryggeriet Qvart Ølkompani er å jobbe for å bli større sakte men sikkert, å begynne i det lokale, utvide nasjonalt og på sikt kanskje være tilstede internasjonalt også.

Fokuset til gutta i bryggeriet er å brygge en god kombinasjon av de klassiske typene og en god dose galskap. Navne til Qvart Ølkompani kommer fra grunnleggeren av Kristiansand – Christian Qvart. De ønsket et lokalt navn som også kan fungere nasjonalt og internasjonalt (Qvart, 2016)



Figur 4: Designet til Bådin, St. Hallvards og Qvart Ølkompani.

6.0 Analyse

I dette kapitlet skal vi presentere funnene fra datainnsamlingen vår og analysere resultatene i henhold til problemstillingen:

”Med utgangspunkt i handlingsorientert (effectuation) og planleggingsorientert (causation) fremgangsmåte – hvordan bestemmer et new venture team seg for hvordan de skal ta beslutninger og gå frem i en oppstartsprosess?”

Strukturen i dette kapitlet er bygd på forskningsmodellen fra metodekapitlet, og vi vil i dette kapitlet presentere ulike temaer som belyser problemstillingen og forskningsspørsmålene våre ut fra datainnsamlingen vi har gjennomført. Innenfor de ulike temaene vi har kommet frem til vil vi diskutere og drøfte sammenhenger og forskjeller med utgangspunkt i de tre casene våre og teorien vi har samlet i teorikapitlet.

Forskningsspørsmålene som vi skal belyse i dette kapitlet:

F1: ”Hvordan påvirker sammensetningen av teamet valg av fremgangsmåte (effectuation eller causation) når en beslutning skal tas?”

F2: ”Hvor stor påvirkning har teammedlemmenes tidligere erfaring i forbindelse med yrke og utdanning på beslutningsprosessen (effectuation eller causation) som blir fulgt i teamet?”

F3: ”I hvilken grad endres preferansene til teammedlemmene seg underveis i prosessen når det gjelder handlingsorienterte (effectuation) eller planleggingsorienterte (causation) beslutninger?”

Gjennom arbeidet med det innsamlede datamaterialet, intervjuguidene og teorien har vi kommet frem til følgende kategorier i henhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene våre:

- Tidligere erfaring
- Teamsammensetning
- Beslutningsprosesser
- Konkurransen/samarbeid i bransjen

- Hva ville de gjort annerledes
- Causation vs. Effectuation

Hver kategori presenteres videre i underkapittel, der vi starter hvert kapittel med å forklare hvorfor denne kategorien er relevant til problemstillingen vår. Videre vil vi altså presentere kategoriene og funnene vi har gjort, og tolke og analysere det ut fra problemstillingen og teorien.

6.1 Tidligere erfaringer

Ut fra forskningsspørsmålet F2: ” *Hvor stor påvirkning har teammedlemmenes tidligere erfaring i forbindelse med yrke og utdanning på beslutningsprosessen som blir fulgt i teamet?* ” ønsker vi å belyse hvordan tidligere erfaringer har påvirkning på personer i en teamsammenheng. På så måte ønsker vi å se på hvilken grad teamet får fordeler av medlemmenes bakgrunn både innenfor utdanning og arbeidserfaringer. Om det er slik at tidligere erfaringer er med på å bidra til utførelsen av beslutningsprosesser, gjennom å dra personen til effectuation eller causation i en beslutningsprosess. Teams har stor nytte av human kapital, altså kunnskaper og ferdigheter tilknyttet til hvert teammedlem (Store norske leksikon 2014). Er det slik at denne human kapitalen er forutbestemt (causation) eller blir kapitalen til underveis (effectuation)?

Vi ønsker å dele tidligere erfaringer inn i utdanning og arbeidserfaring, og bryggeerfaring. Dette er for å få systematisk og god oversikt over de erfaringer som er med og bidrar til valg av strategi (effectuation og causation) for beslutningsprosessene hos de ulike casene våre. I tillegg ønsker vi å fremheve bryggeerfaring, da dette er relevant for casestudiet vårt, og på så måte ha dette som en egen del.

6.1.1 Bryggeerfaring

S2: *”Det var jo å lage jævlig godt øl. Det var egentlig den store planen”.*

Mikrobryggerier startes ofte av mennesker som har en stor interesse for øl og brygging av det. Bådin og Qvart er to bryggeriteam som begge er satt sammen av kompisgjenger på henholdsvis seks og to personer. Kompisene gikk sammen på bakgrunn av deres interesse og kunnskap om øl og brygging. St. Hallvards derimot består av én initiativtaker som inviterte med en person tidlig i etableringen, slik at teamet besto av to i starten.

Det er vil være svært positivt for et team å ha med medlemmer som har vært med på prosessen med brygging tidligere. Under intervjuene av de tre casene våre viste det seg at alle teamene hadde medlemmer som hadde erfaring med brygging før mikrobryggeriene og teamene ble etablert. Både brygging på hobbybasis og i arbeidssammenheng.

B1: *"Nei det begynte med at jeg begynte å brygge hjemme".*

Q2: *"Det har vi sagt at, for vår del så har vi mange år med bryggeerfaring og som kommersiell brygger på Brygghuset...".*

S1: *"Men jeg hadde blitt hjemmebrygger underveis, og så var det vinterferien for to år siden. Da våknet jeg på fjellet og fikk idéen til bryggeriet".*

Informantene B1, Q2 og S2 er alle bryggere for sine respektive teams i Bådin, Qvart og St. Hallvards. Det kan derfor tenkes at deres tidligere erfaringer som bryggere har vært med på å forme deres roller i teamet, og på så måte kan være med på å redusere graden av planlegging tilknyttet beslutningsprosesser. S2 forteller om en arbeidshverdag hvor magefølelsen får slippe til:

"Men man går jo alltid litt etter magefølelsen. Og det har jo vært flere ganger at jeg har produsert, og fem minutter før du skal putte i noe så har du tenkt; Nei, her endrer vi det. Og som regel får man en magefølelse som er riktig. Og da tenker jeg at man må gjøre det".

Dette er noe de to andre bryggerne, B1 og Q2, virker til å være enige om. Gjennom intervjuene vi har hatt forteller også de om situasjoner hvor beslutninger blir tatt med bakgrunn i magefølelsen, og på så måte er rettet mot effectuation.

6.1.2 Utdanning

Utdanning og arbeidserfaring kan være svært relevant når en gruppe mennesker går sammen for å starte en virksomhet. I de tilfeller hvor man er flere som ønsker å starte en bedrift, vil utdanningen og arbeidserfaringen til hvert medlem av teamet være bidragsytende til hvor stor investeringen av human kapital vil ende opp med å bli innad i teamet. Det vil videre ha noe å si for beslutningstakingen som blir gjort, da kompetansen man har i grunn vil kunne påvirke hvordan en tar beslutninger. Utdannelsen vil også kunne være utslagsgivende om vedkommende retter seg mot handlingsorientert (effectuation) og planleggorientert (causation) tilnærming til beslutningstaking.

Casestudiet vårt, de tre mikrobryggeriene, har per dags dato en teamsammensetning som i stor eller liten grad kan dras nytte av i flere sammenhenger. Gjennom våre intervjuer med mikrobryggeriene kom det frem at hvert casestudie har teammedlemmer som kan bidra på bakgrunn av utdannelsen deres. Dette er alt fra akademiske utdannelse til utdannelse som er mer praktisk rettede, som alle teamene har hatt nytte av. I St. Hallvards sier S1:

”Jeg kommer fra en helt annen bransje, jeg er utdannet grafisk designer fra London”.

I sin rolle i teamet bruker ikke S1 utdannelsen sin aktivt, men har muligheten til å bistå og ha synspunkter på blant annet hvordan bryggeriets profil og produkter skal være. Samtidig har det samme teamet en utdannet brygger med på laget. Denne personen, sammen med S2 som har tidligere erfaringer innen brygging, vil være vesentlige i beslutningsprosesser angående produksjon og utforming av ny øl. S1 forteller at han valgte å ta inn S2 i teamet på bakgrunn av sin erfaring som brygger.

”... å involvere Kristian som jobbet i Bryggeland, som er en butikk for hjemmebrygge utstyr. Han hadde laget mine oppskrifter så jeg visste han hadde ekstremt peiling. Så han va den første jeg involverte”.

Både St. Hallvards og Qvart har et medlem i teamet som jobber aktivt med den daglige driften, men som ikke har noen utdanning. Disse personene har ingen mindre rolle i teamene selv om det ikke er noe relevant utdanning til stede. Både Q1 og S2 har sentrale roller i teamet, hvor Q1 har beslutningsmyndighet i Qvart.

Q2 sier : *"Har økonomisk-administrativ utdanning fra universitetet"*.

Selv om Q2 har en slik utdanning har Q1 en høyere stilling i teamet. Men dette kan vise seg å være av liten problematikk, noe som kan forklares gjennom at de to i Qvart jobber tett sammen på et daglig basis.

Bådin har medlemmer med utdanning som aktivt kan brukes i driften og på mange måter har vært med å bestemme hvilken rolle hvert medlem skal ha. Hovedgrunnen til at utdanning har vært en viktig rolle for fordeling av ansvarsområde kan være at teamet jobber sammen i bryggeriet som en sekundærjobb. Dette vises blant annet gjennom B2 som har en designutdanning, og som sådan har ansvar for marked og design i teamet. Et ansvarsområde vedkommende ble tildelt på bakgrunn av sin utdanning.

B3 sier : *"Og det som ble en sånn voldsom vitamininnsprøytning på det møtet i 2012, var at B2 så for seg det visuelle og var litt sånn merkevarebyggende relatert i mye større grad"*.

6.1.3 Arbeidserfaring.

Gjennom intervjuene vi har gjennomført kom det frem at teammedlemmenes utdanning var positivt, men at tidligere arbeidserfaringer har spilt en betydelig større rolle for alle teamene. Mengden av human kapital i bedriften baserer seg mye på arbeidserfaringen medlemmene i de tre teamene har. Dette utpekte seg veldig for Qvart hvor begge som aktivt jobbet i bryggeriet hadde arbeidet med brygging av øl tidligere.

Q2: *”Også har jeg jobbet i 10-11 år med inkasso (...) Men jeg var daglig leder for et inkassobyrå når jeg fikk tilbudet om å begynne å brygge for Kristiansand Brygghus, en brun pub som ligger nede i byen. Og da var det Q1 som var avdelingsleder”.*

Men St. Hallvards og Bådin har begge med en gründer i teamet. Begge personene har hatt roller i teamet hvor de har hatt beslutningsmyndighet fra starten av. Vi mener at dette kan være fordi andre medlemmer av teamet har stor tiltro til S1 og B2 da de har erfaring med å starte opp virksomheter fra tidligere. De vil naturlig bli sett på som erfarne entreprenører på grunn av tidligere oppstart, og dette synet vil bli styrket om tidligere etablerte virksomheter har vært suksessfulle. De vil altså være serieentreprenører eller porteføljeentreprenører (Ucbasaran, Westhead og Wright 2001) Dette vil kunne videre være grunnen til at det oppstår rom for mindre planlegging og effectuation står sterkere i teamenes beslutningsprosesser.

S1: *”Så måtte jeg gjøre noen pliktløp i familiebedriften som trengtes å børstes litt av (...) deretter måtte jeg finne på noe nytt, så jeg startet et designbyrå sammen med en kompis.*

B2: *”Det er jo ingen av oss som har gjort dette før, jeg startet dette firmaet By North samme året bare litt tidligere, så jeg var vel den eneste som hadde startet opp noe fra scratch av”.*

Bådin er det største teamet med seks medlemmer. Her er arbeidserfaring og nåværende arbeid tilsynelatende viktig for teamet. De har blant annet en lege som styremedlem, ingeniør som brygger og en entreprenør for et designbyrå som markedsjef. Hver enkelt har altså et godt grunnlag til å ta beslutninger innenfor sitt felt, mye på grunn av sin kompetanse.

B3: *”Hallvard var statsautorisert revisor, og er det ennå, og har jo hele veien holdt oss i ørene. Mange de tingene som en trenger å gjøre når en skal starte et AS var ting han visste ganske godt om”.*

Dette kan også ses gjennom styrelederen som altså er lege på fulltid, og normalt sett vil være vant til å ta avgjørelser på vegne av seg selv og andre. Men teamet fikk problemer i starten da en av teammedlemmene tilsynelatende ikke hadde noen paralleller mellom ansvarsområder i bryggeriet og utdanning eller arbeidserfaring.

B3: "Med Thomas slet vi litt med å finne en rolle til i starten. Han slet litt med å gjøre seg selv nyttig, men det ble ganske tydelig at salg er en sentral bit av dette. Og der har Thomas vist seg å være helt rå det siste året".

En slik parallell mellom tidligere erfaringer og rollen i teamet kan også knyttes opp til Qvart. Her er det per i dag to stykker i teamet som begge har erfaringer innen administrasjon; en gjennom studie og en gjennom arbeidserfaring. Da de i tillegg har felles erfaring innen brygging så vil beslutningsprosessene kunne i teorien gjennomføres både på egenhånd og i fellesskap. Det vil derfor kunne være rom for både handlingsorientert og planleggingsorientert beslutningsmåte avhengig av situasjonen. Det må også tas hensyn til at de to medlemmene i Qvart og St. Hallvards som jobber aktivt med driften, jobber tett på hverandre og på så måte bidrar til at effectuation kan utfoldes.

Teammedlemmenes tidligere erfaringer og kompetanse kan være en pågangsdriver for å utføre beslutningsprosesser med mindre planlegging og større grad av magesfølelse (effectuation). I tillegg til medlemmenes kompetanse, har Qvart og St. Hallvards passive eiere hvor flere har kompetanse som teamet kan benytte. På så måte vil graden av planlegging være lavere, da en lettere kan belage seg på at andre internt i virksomheten kan bistå om ting skulle gå en annen vei enn planlagt. For Qvart kom dette veldig godt frem i oppstarten da teamet hadde et stort behov for hjelp i etableringen på ulike måter. Teamet hadde en pensjonert leder som medeier i bryggeriet, og som samtidig var faren til en av de aktive medlemmene i Qvart. Denne eieren vil kunne bistå med sine erfaringer og kunnskap i beslutninger som skal tas. Q2 forteller videre:

"Også har vi en elektriker, som har lagt opp alt du ser av ledninger her (...) Også har vi med en som heter Geir, som er sveiser, i teamet".

Samtidig valgte St. Hallvards å utvide teamet sitt med medlemmer som kunne bidra positivt til teamet, men samtidig ikke ville påvirke teamets finansielle situasjon. Derfor virker det som at St. Hallvards ikke ønsker å utvide teamet sitt med mennesker som kan bidra til beslutningsprosessene innad i teamet. Men at de ønsker praktisk hjelp til å drifte bryggeriet. S1 sier:

”Frem til jul var det bare Kristian og meg som var ansatt. Vi fikk en ’pøbel’ fra noe som heter Pøbelprosjektet (...) så kom Aron fra høsten (...) Han jobbet hos UPS, også hadde han vært innom her og ble interessert i opplegget. Så ble han ledig, så i stedet for å sitte hjemme jobbet han her.”

St. Hallvards utvidelse av teamet kan være et bidrag til at fokuset ligger med på causation ved beslutningsprosesser, da det kan tenkes at det kreves en større grad av planlegging når teamet består av en halvpart uten beslutningsmyndighet.

6.2 Teamsammensetning

I henhold til forskningsspørsmål F1: *”Hvordan påvirker sammensetningen av teamet valg av fremgangsmåte (effectuation eller causation) når en beslutning skal tas?”* fant vi ut at en kategori om teamsammensetningen var viktig og relevant. I denne kategorien inngår informantenes svar når det gjelder teamets ansvarsfordeling, roller, teamets hierarkiske oppbygning, størrelse og relasjoner mellom teammedlemmene. Dette er viktige momenter i forbindelse med hvordan de sammen tar beslutninger. Som nevnt i teorikapittelet er teamets sammensetning en viktig faktor i forbindelse med hvordan beslutninger tas, og som da vil være viktig når vi skal se på om teamene sammen tar beslutninger i henhold til causation eller effectuation.

Alle de tre teamene er satt sammen på ganske ulike måter. I Bådin er de seks deleiere, der alle har sine roller og styrer og driver bryggeriet sammen. De har ansatt en brygger i tillegg (Bådin 2016).

St. Hallvards har 450 private deleiere i tillegg til en leverandør og en distributør på eiersiden.

Den daglige driften styres i hovedsak av to personer, i tillegg til to ansatte i bryggeriet. De 450 eierne bidrar til beslutningsprosesser gjennom et styre (Dagbladet 2016).

Qvart Ølkompani har åtte eiere. Hos Qvart er det to stykker som styrer daglig drift og tar de fleste beslutninger, mens de seks andre eierne fungerer som aksjonærer i et styre, og bidrar der de kan (Qvart 2016).

Siden de tre bryggericasene er satt sammen på såpass ulike vis synes vi det var veldig relevant å belyse dette litt nærmere for å undersøke om det har noen sammenheng med hvordan de går frem når beslutninger skal tas, og når de skal velge fremgangsmåte som følger teorien om causation eller effectuation.

6.2.1 Ansvarsfordeling, roller og hierarkisk oppbygning

Siden de ulike bryggeriene er satt sammen på ulike måter var det viktig å få en forståelse for hvordan ansvarsfordelingen og den hierarkiske oppbygningen i teamene fungerer. Dette for å finne ut hvor beslutningsmyndigheten i teamene ligger, for å belyse hvordan beslutningsprosessene fungerer.

Som beskrevet i teorikapittelet består new venture teams av alle som spiller en aktiv rolle i utviklingen av virksomheten. I følge teorien vil et new venture team oftest bestå av teammedlemmer som ikke har definerte roller og titler, men at medlemmene tar på seg lederroller ved ulike sider av virksomheten, avhengig av tid og situasjon (Klotz et al. 2014).

I motsetning til teorien har våre caser alle vært ganske tydelige på dette med roller og ansvarsområder, der alle har hatt klart definerte titler og arbeidsoppgaver.

Gjennom datainnsamling av bryggeriet Bådin kommer det frem at det har tatt litt tid for å finne passende roller til alle teammedlemmene:

I følge informant B2: *”Det har vel tatt oss tre år ca. å finne ut hvilke roller vi har. Neida, vi er jo en gjeng med skikkelig...vi alle er jo hønemorere. Men vi har jo gitte områder.”*

Dette kan kanskje komme av at de er seks like delaktige medeiere som alle har sine roller. I motsetning til Bådin kan vi se på St. Hallvards og Qvart Ølkompani, som er mye ferskere i bryggebransjen enn Bådin men som har bestemt klare roller allerede. Siden både St. Hallvards og Qvart Ølkompani kun har to hovedgründere som styrer bedriften, mens resterende eiere fungerer som aksjonærer, tror vi det derfor har vært lettere for dem å fordele ansvarsområder og instruks seg i mellom.

Det kommer godt frem gjennom disse sitatene fra St. Hallvards informant S1 og S2:

S1: *"S2 har stålkontroll der ute, og jeg legger meg overhodet ikke opp i hva han skal lage eller smaker osv. Jeg regjerer på kontoret og tar med av alt av kontorarbeid. Vi har jo en stillingsinstruks og en kontrakt."*

S2: *"S1 har vel overlatt det 100% til meg, og jeg overlater 100% av det han skal gjøre til han."*

Og ganske like tankeganger kommer frem gjennom sitater fra Qvart Ølkompanis informant Q1 og Q2:

Q1: *"Men det er hovedsakelig Q2 som lager øl og jeg som selger øl, kan man vel si."*

Q2: *"Vi har ganske klare ansvarsområder. Han har økonomien, rapportering og avgifter, og de merkantile, salg og sånne ting. Også har jeg brygging, oppskrifter osv."*

Vi ønsket også å vite litt mer hvordan de jobbet sammen, altså hvilke oppgaver de ulike teammedlemmene har og hvordan ansvarsfordelingen fungerer i praksis.

Informant B1 og B3 fra Bådin kunne fortelle oss:

B1: *"Vi jobber ikke så mye sammen egentlig. Vi har et møte annen hver uke der vi blir enige om hva som skal gjøres fra gang til gang. Også har vi liksom funnet hver vår ting som vi skal*

ta rede for ha og ansvar for. Også er det ikke alltid at alle har tid eller mulighet til å gjennomføre alt så da må vi prøve å hjelpe hverandre rett og slett.”

B3: : ”men det er jo stort sett demokratiske avgjørelser. Men handler det om penger så er det Hallvar som har det siste ordet. Og handler det om markedsføringsstunt eller visuelle ting, så skal det forbi Morten, for å si det sånn. Så, det er et hierarki som er litt situasjonsbetinget.”

Informant S2 fra St. Hallvards fortalte:

S2: ”Når vi begynte så var det S1 og meg. Det var jo han som var min undersått på gulvet, og jeg som brygget. Det var vi som gjorde de tingene som måtte gjøres sammen. Så var det en god del dugnadsarbeid av andelseierne som var med på flaskeprosesser og sånne ting. Nå er vi fire stykker hvor vi har S1 som primært er ute og selger og gjør forefallende oppgaver som må gjøres. Aron som da er ”altnuligmann”. Mats som er brygger, og jeg som er bryggsjef. S1 er jo litt potet også, som er daglig leder, holder på med salg, markedsføring, kundemøter, IT osv, S1 tar seg av mye av ansvaret.”

Og informant Q1 fra Qvart Ølkompani hadde dette å fortelle om hvordan de jobbet sammen:

Q1: ” Ja for oss to så er det jo veldig delt. Q2 har produksjon og jeg har administrasjon. Også har vi da en flott dugnadsgjeng som kommer er par ganger i uka og hjelper til med labels, tapping og alt det andre. Enkelt og greit fordelt sånn. Men vi er jo bare to, sånn daglig, så alle gjør jo... eller vi gjør jo litt av begge deler.”

Dette var noe vi ønsket å se mer på for å prøve å belyse hvor stor grad av samarbeid som preget teamene i den daglige driften. Som presentert i teorikapittelet kan teamets evne til å samarbeide være avgjørende for suksess eller ikke (Caretta 2009). Ut fra disse sitatene kan vi se at de fleste teammedlemmene i alle casene har ganske avgrensede og egne ansvarsområder og roller de skal utfylle, men samtidig virker det som at alle jobber veldig nært. Noe som kan styrke følelsen av samarbeid og tilhørighet til bedriften.

Teamets sammensetning er også et interessant tema i forbindelse med vår problemstilling. Med teamets sammensetning tenker vi på human kapital som sees på som en ressurs, og som fortalt i teorikapittelet baserer teorien om effectuation seg på at man skaper noe ut fra de tilgjengelige ressursene man har (Sarasvathy 2001). Det kan man se på i sammenheng med sammensetningen av teamet. Har teamene til bryggeriene blitt satt sammen ut fra human kapital de har tilgjengelig eller har de først satt seg et mål og prøvd å skaffe ressursene ut fra hva de trengte for å nå målet?

Så på spørsmål om sammensetningen av teamet kunne informant B3 fra bryggeriet Bådin fortelle oss:

B3: "Teamet var satt sammen ganske tilfeldig. Sett i ettertid er sammensetningen av folk veldig heldig. Man må ha noen som kan brygge godt øl. Også så må du ha noen som forstår seg på hvordan sette skal se ut og hvordan en skal få det videre. Og Hallvard var statsautorisert revisor, og er det ennå, og har jo hele veien holdt oss i ørene. (...) Også trengte vi noen som kunne styre denne gjengen litt. Jeg tror det har fungert ganske bra, det er den jobben jeg kunne gjort best i den gjengen."

To av informantene fra Qvart Ølkompani sa:

Q1: "Teamet ble satt sammen ganske tilfeldig. Det var vel egentlig onkelen til Q2 som bidro til at det ble flere. Han hadde med to kompiser som han gjerne ville ha med. Så ble det bare sånn... vi trengte penger, og da tok vi tak i de som meldte seg, på en måte. Det ser vi jo nå at vi kanskje kunne gjort litt annerledes. Hadde vi hatt bedre tid. Det hadde vi ikke da."

Q2: "Vi er veldig tilfeldig satt sammen. Altså jeg og Q1 har jo jobbet sammen i mange år. Og det er vi som er initiativtakerne og de største aksjonærene. Også måtte vi ha noe penger, vi måtte ha noe dugnadshjelp og noe sånn. Også hadde vi noen bekjente her og der, også ble det en onkel, også kjente han noen også..."

Ut fra disse svarene ser vi at teamene er satt sammen ut fra tilgjengelige ressurser der og da. De ulike bryggericasene våre har tatt i bruk human kapital ut fra behovet der og da, for så å

prøve å finne beste løsning ut fra den sammensetningen det ble. Det er tydelig en fremgangsmåte i henhold til teorien om effectuation.

6.2.2 Teamets størrelse

Teamets størrelse er også viktig å belyse i forbindelse med beslutningsprosesser og fremgangsmåter når det kommer til effectuation og causation. I følge teorikapittelet er god kommunikasjon, gjensidig støtte og samhold viktige elementer for at samarbeidet til teamet skal være best mulig (Hoegl og Gemuenden 2001). Nærhet innad i teamet og til de andre teammedlemmene er også viktig, og dermed spiller størrelsen på teamet en viktig rolle, siden mer nærhet og tillit innad i teamet vil føre til at det kan være lettere å ta beslutninger basert på effectuation, og dette vil påvirkes av teamets størrelse. Ved høy grad av nærhet og tillit vil de ulike teammedlemmene kunne føle mindre behov for planlegging. Derfor spurte vi de ulike informantene våre om teamets størrelse, og om de så noen fordeler og ulemper ved det.

I følge Bårdins informant B2 hadde tankene og ideene begynt med mange interesserte, men at når alt kom til alt endret det seg:

B2: "Da fant vi ut at dette var noe vi måtte gjøre noe med, så vi møttes 15 stykker som potensielt kunne være med. Alt fra hjemmebryggere osv. Vi samlet hvertfall en hel gjeng som hadde ressurser eller interesse i det. Og bare fem stykker satt igjen etterpå, som innså at de kanskje ville få tid mellom jobb og familie til å gjøre dette. Så det er de fem som gikk videre med prosessen."

B1: "Det er jo en fordel at vi er mange som kan dele på oppgavene. At ikke man sitter der med fulltidsjobb og må løse masse ting. Så kan man sparre med hverandre, og det er supert. Samtidig så blir det kanskje mye byråkratier av og til. Og kanskje litt misforståelser av og til. Det blir litt sånn at ting faller mellom stolene rett og slett, av og til. "

B2: "Også har vi jo vært litt hønemorere alle sammen. Det blir liksom litt som babyen som alle vil følge med hva som skjer i ALLE punkter og retninger. Hva brygger vi, hvem selger vi til,

hvordan går det, er det vasket i bryggeriet, har vi humle? Altså alt sånn. Så etterhvert må man begynne å tenke at nei, dette skal ikke jeg tenke på, det er noen som har kontroll på det.”

Vi kan se fra disse uttalelsene at det er både fordeler og ulemper ved å være et stort team. Når det er en såpass flat og demokratisk bedrift er det klart det kan være en fordel at man kan dele på ansvaret, men samtidig kan det bli litt uoversiktlig når alle skal involveres i alle beslutninger.

Hos St. Hallvards er de jo et betydelig mindre team. Dette var det de kunne fortelle om teamets størrelse:

S1: ”Da (høsten 2015) trumpet vi sammen til dugnad på Facebooksidene våre som tilhører SA-et og medeierne, og de stilte opp dag og natt og helg, og vi fikk det til. Siste korken, ned i esken, også stod bilden og ventet utenfor. Helt sykt. Akkurat på håret hele tiden. Det var jo en utfordring. Det ble flaskehals for oss, denne tappingen, og på de dugnadene...jo lengre vi kom mot jul jo færre og færre kom på dugnadene selvfølgelig. Vi strakk strikket langt. På siste dugnad kom det én eldre herre med kols, så vet ikke hvor stort det bidraget var.”

S1: ”Frem til jul (2015) var det bare S2 som var ansatt. Vi fikk en ”pøbel” fra noe som heter Pøbelprosjektet, som er for ungdom mellom 19 og 29 år som trenger litt ekstra hjelp til å komme ut i arbeidslivet. Så vi fikk en slik, også kom Aron fra høsten. Så begynte produksjonen å øke litt, og vi var jo helt, helt blodferske. S2 kunne lage veldig godt øl, men vi hadde jo ikke noe erfaring med å brygge stort, og veldig lite rutiner på plass, og brukte forferdelig mye tid. Så vi fant ut t vi trengte rett og slett en til brygger. Så vi fikk på plass et styremøte og så at det var økonomi til å hente en til ansatt. Så da vikk vi Mats som er svensk og utdannet brygger, og har ganske lang erfaring fra et bryggeri i Sverige.

S1: ”Ja, sånn som det er nå så må vi være minimum fire for å klare alt det vi skal gjøre. Men så er det litt for dyrt å være fire, samtidig skulle vi helst vært fem. For jeg burde kun vært på salg og marked, også hadde vi en daglig leder som satt og gjorde alt papirarbeidet.

Ut fra dette kan vi se at gründerne i St. Hallvards bryggeri har vært avhengige av dugnadsarbeid fra aksjonærer for å få produksjon til å gå rundt. De ser nå behovet for flere ansatte, både i bryggeriet og til mer administrativt arbeid som daglig leder. De jobber altså nå med de tilgjengelige ressursene de har og prøver å gjøre det beste ut av det, som gjenspeiler teorien om effectuation, men holder nå på å legge en mer langsiktig plan i henhold til teorien om causation. De vet hva de trenger, og holder nå på å samle opp ressursene de trenger for å skaffe seg det.

Hos Qvart Ølkompani kunne informant Q2 også dele sine synspunkter på størrelsen av teamet deres.

Q2: ”Ulempen med størrelsen er jo at vi har litt forskjellige folk i teamet. Bakdelen er at vi er for mange, egentlig. For det er litt for mange som føler at de skal bli hørt, da. Så en skulle heller kanskje vært litt færre, der alle er dedikerte og har sin rolle. Så det er klart det ideelle hadde vært om vi hadde hatt flere som meg og Q1 som jobber på dagtid.”

Som vi ser ut fra denne informanten har han litt andre tanker enn bryggerne i St. Hallvards. Hos Qvart Ølkompani virker det som at de ønsker færre beslutningstakere, men flere hender på dagtid. Ut fra sammensetningen deres, med to fulltidsansatte og hovedinitiativtakere i tillegg til seks aksjonærer, kan man jo forstå at det kan være vanskelig for de to som har den daglige driften dersom aksjonærene ønsker å ha en finger med i alle beslutninger som skal tas. Det som er felles for både St. Hallvards og Qvart Ølkompani er at de ønsker flere personer som kan ta en fast rolle i bryggeriet, litt på samme måte som Bådin har organisert seg.

6.2.3 Relasjoner mellom teammedlemmene

Som nevnt litt tidligere i dette kapittelet er nærhet innad i teamet og nærhet mellom teammedlemmene en viktig faktor for hvordan teamet presterer. Derfor ønsket vi å se litt på hvordan relasjonene mellom teammedlemmene i de ulike casene er. I teorikapittelet presenterte vi at dersom teamet har en sterk form for intern nærhet og tillit vil det kunne føre

til økt spontanitet i teamet, og teamet vil ha mulighet til å ta beslutninger raskere enn dersom en slik tilknytning ikke er til stede (Hoegl og Proserpio 2004).

Når vi spurte informantene i Bådin hvordan relasjonene innad i teamet var fikk vi flere gode svar. Informant B3 fortalte:

B3: "Det er fortsatt veldig typ "kompisgjengen som møtes-stemning" på møtene våre, og det er en av de tingene som jeg tror gjør at det er så greit å bruke så mye tid på det. Så det at det er mulig å le og ha det gøy på møtene, og ikke nødvendigvis pakke det inn i et format som andre bedrifter jobber med, med hell, tror jeg er bra for oss. (...) Jeg har inntrykk av at Thomas ringer B1 daglig. Mens jeg, B1, Thomas og B2 kanskje snakker oss i mellom én gang i uken på telefon."

Ut fra dette kan det virke som at teamet i Bådin har gode relasjoner seg i mellom. Det skulle kanskje bare mangle siden alle kjente hverandre fra før av, og er en kompisgjeng som har startet opp sammen. Dermed er det kanskje å forvente at man kan finne en stor grad av nærhet hos dem. På samme tid kunne informantene videre fortelle:

B3: "Hvis det blir for mye krangel så skjærer jeg gjennom og sier at sånn blir det og vi snakker ikke mer om det. Men det er mer for å hindre at det blir konflikter som blir av en slik art at det ikke gagner oss."

B1: "Men jeg tror ikke vi stoler godt nok på hverandre akkurat der faktisk. Alt skal diskuteres til det blir en enighet. Jeg tror det er den beste måten for oss å gjøre det på, rett og slett."

Det støtter opp under hva teorien sier. Dersom et team har høy grad av nærhet og stoler på hverandre vil de kunne gjennomføre beslutninger raskere (ibid). Som informant B1 forteller oss her skal alt diskuteres til det blir en enighet, siden ikke alle teammedlemmene stoler nok

på hverandre til å la beslutninger gjøres uten at alle involveres i en diskusjon, noe som naturlig nok krever ekstra tid og ressurser.

St. Hallvards brygger og informant S2 fortalte oss at:

S2: ” Selv om vi har vært i alt for mange timer og har jobbet alt for mye sammen, og har sett hverandre mer enn familie, så er det veldig lite krangling, veldig lite diskusjoner. Vi er egentlig veldig enige om hvordan ting skal gå og så prøver vi å komme med innspill, og om det skulle være diskusjoner så løser vi det ganske fort. Så det er egentlig ganske greit, hvertfall så langt har det vært lite problematikk. Og vi har jo et styre som også har et veldig fint fokus: at det skal gå bra. Er det noe de kan gjøre så prøver de å gjøre det. ”

Strukturen er ganske annerledes hos St. Hallvards og Qvart Ølkompani i forhold til størrelse på teamet. Det kan også vise seg å prege relasjonene mellom teammedlemmene. Siden både St. Hallvards og Qvart Ølkompani kun er to som styrer daglig drift og tar løpende beslutninger er det kanskje lettere å få en nærhet og tillit til hverandre, siden alt bli mer gjennomiktig når det er mindre teammedlemmer å holde oversikten over. Det er lettere å involvere to personer i en beslutning enn seks, og i følge teorikapittelet vil teammedlemmene automatisk være mer fornøyde med en beslutning de selv har fått tatt en del av. Det er noe som kan se ut til å påvirke relasjonene mellom teammedlemmene i casene våre.

Som informant Q2 i Qvart Ølkompani fortalte oss:

Q2: ”Nei altså det skjer bare ikke at vi er uenige, jeg og Q1. Han stoler på meg og jeg stoler på han. Vi har...ja, vi har kontroll på det som er våre områder.”

Også her kan det se ut som at det er lettere å stole på hverandre når man har større nærhet og ”kontroll” over hverandre. De to hovedgründerne i Qvart Ølkompani, i likhet med de to i St. Hallvards, jobber sammen på dagtid i bryggeriet hver dag. Det kan føre til en høyere form for

tillit enn bryggerne i Bådin har, der de både er flere teammedlemmer og alle medlemmene har egne jobber på dagtid, noe som fører til at de stort sett møtes en gang annen hver uke. Disse faktorene preger relasjonene og beslutningsprosessene i teamene.

6.3 Beslutningsprosesser

Ut fra problemstillingen vår ”**Med utgangspunkt i handlingsorientert (effectuation) og planleggingsorientert (causation) fremgangsmåte – hvordan bestemmer et new venture team seg for hvordan de skal ta beslutninger og gå frem i en oppstartsprosess?**”

og det empiriske materialet vårt bestemte vi at en kategori om beslutningsprosesser var relevant. Vi ønsket å se nærmere på hvordan informantene våre mente at beslutninger blir tatt i teamene, og se om de ulike teammedlemmene opplever beslutningsprosessene annerledes. Det er også en relevant kategori ut fra teoriene om causation og effectuation, da informantenes egne ord kan hjelpe oss til å få et innsyn i hvordan tankegangen deres er når de skal fatte beslutninger. Baseres beslutningene på planlegging eller handling? Hvem bestemmer hva?

I Bådin kommer det ganske klart frem av informantene at de har fokus på at beslutningsprosessene skal være demokratisk og involvere alle:

B1: *”Det er ganske demokratisk. Til tider for demokratisk. Alt skal opp i møter og det er vel ingen som har noe vetoer på noe. Så det er jo også noe som kanskje kunne vært bedre.”*

B2: *”Men det er klart at ellers så er vi jo en veldig flat demokratisk bedrift når det kommer til beslutninger på ølstiler, markeder og hvor vi skal inn osv. Alle har en finger med i alle beslutninger og i spillet for å si det sånn.”*

Ut fra disse sitatene var det tydelig at de driver en demokratisk bedrift der alle er med på beslutninger. Men hvordan fungerer dette i praksis?

B2: *"Planene våre går løpende. Og så har vi status på det hver uke, hver andre uke for å se hvordan det går. Så vi har jo, du kan jo si at internkommunikasjonen vår skjer for det meste på Facebook, og den er jo varm hver dag. Og det er jo mye som blir besluttet der også uten at vi må ringes eller ta et møte på det."*

Ut fra disse sitatene virker det som at Bådin gjennomfører alle beslutninger som en samlet gjeng og jobber jevnt og trutt og tar beslutninger gjennom diskusjoner på møter, over telefon og på Facebook. Men hva skjer når de blir uenige og den rent demokratiske prosessen ikke leder dem til en beslutning?

B2: *"Nei da krangler vi til vi blir enige, så enkelt er det faktisk. Hvis det er en liten sak så kan vi bli enige på Facebook og da er det rett og slett sånn at hvis det er flertall om å gjøre det...eller hvis det er innenfor et område, for eksempel brygging, og B1 sier at nei dette kan vi ikke gjøre. Så må vi stole på hans kompetanse og si at "OK, da dropper vi det". Selv om vi er fem stykker som er for å gjøre det."*

B3: *"Hvis det er uenigheter mellom to ulike muligheter, og argumentene på begge sider er fornuftige så... jeg tror vi kan telle på én hånd hvor mange ganger vi har stemt over noe i møtene våre. Så er det jo et hierarki hvor B1 står veldig høyt oppe. Som oftest på topp, han har jo en rolle som daglig leder. I enkelte tilfeller hender det at andre naturlig får... for eksempel i tilfeller hvor det er snakk om økonomi får Hallvard automatisk en høyere rolle."*

På bakgrunn av disse sitatene virker det som om at den demokratiske prosessen ikke alltid når frem, og da har de noen andre verktøy de bruker for å komme frem til en beslutning. Når de er uenige om hvordan de skal ta en beslutning og demokratisk diskusjon ikke fungerer går de over til et slags hierarki der de ulike rollene har større beslutningsmyndighet på sine områder.

Dette støttes opp under av disse sitatene:

B3: *"Det er på møtene hvor vi evaluerer og blir enige om videre aksjoner og får litt større fremdrift. Men det fattes jo også løpende beslutninger, noen på individnivå, og det er jo som*

oftest veldig greit og går veldig fint. Vi har på en måte funnet våre ansvarsområder mer og mer. Men noen ganger er det jo noen som tar en beslutning alene uten at de andre nødvendigvis synes de var en god beslutning. Og da må vi diskutere det litt.”

B2: ”Det er jo veldig interessant denne uka, for vi har en distributør som starter ut i Bodø og som har levert mye til en del butikker i Bodø. Men det er flere av kjedene i Bodø som ikke har begynt med det. Så sier distributøren at nå er vi klare til å utvide utenfor Bodø. Så ble den beslutningen gjort av én person om at det var greit. Så kommer situasjonen til å være hvis de store kjedene i Bodø sier at de er klare til å ta oss inn, så kan vi få et leveringsproblem. Så det er nok tidvis litt ”fort og gæli”.”

Her kommer vi litt tilbake til tankegangen fra forrige analysekapittel som går på nærheten til teammedlemmene. Som nevnt viser teorien til at individer blir mer fornøye med en beslutning dersom de involveres i den (Korsgaard et al. 1995), noe som tydelig gjenspeiles i svarene til informantene her. Når alle i teamet er såpass opptatt av at det skal være demokratiske beslutningsprosesser som alle skal ta del i er det ikke rart at noen kan bli misfornøye dersom de ikke involveres allikevel. En klarere stillingsinstruks og mer avklart beslutningsmyndighet på visse plan kan kanskje være en mulig løsning for raskere beslutningsprosesser.

Vi var også spente på hvordan St. Hallvards beslutningsprosesser fungerer. Der er de to hovedgründerne som jobber fulltid, både med ansatte under seg i driften og et styre med eiere å forholde seg til. Når det gjelder beslutninger i daglig drift er de to gründerne enige i hvordan de tar beslutninger:

S1: ”Vi prater jo litt... vi har jo gjerne morgenmøter, og prater litt i lunsjen. Jeg stoler på magefølelsen og lener meg mot forretningsplanen som viser seg å ha vært ganske bra og gjennomtenkt. Og vi gikk jo noen runder med den.”

S2: *”Er vi uenige er det på med boksehanskene. Neida. Det er SI som er daglig leder, han tar på seg mye av ansvaret. (...) Vi er egentlig veldig enige om hvordan ting skal gå også prøver vi å komme med innspill, og om det skulle være diskusjoner løser vi det ganske fort.”*

Så i den daglige driften mellom de to hovedgründerne virker det som at de tar beslutninger sammen i det daglige, uten de store møtene og diskusjonene. Men de har jo mange eiere og et styre å ta hensyn til også, så når vi spurte daglig leder om dette kunne han fortelle oss:

S1: *”Jeg informerer de (styret) en gang i måneden med brev, nyhetsbrev. Vi er jo også organisert... ikke alle er på Facebook, derav det brevet. Det er vel 350 av dem som er på Facebook, og de er organisert i en lukket gruppe. Er det nye etiketter, etikettdesign og sånn så legger jeg gjerne ut og spør. Og så er det alltid noen, de samme da, som alltid mener noe. Så er det noen som synes det er flott og noen som synes det er jævlig. Og da får de tilsynelatende en stemme da, men til syvende og sist er det jo ikke så demokratisk. Det er jo meg. Men selvfølgelig, jeg må jo svare til styret. Det er fullt av mennesker som har gitt meg penger, så det er de som bestemmer fremtidig vekst. (...) Jeg kan ikke bruke penger fritt.”*

S1: *”Nå det første året har vi hatt relativt hyppige styremøter. Månedlig/annen hver måned. Jeg opplever som oftest styremøtene som litt kjedelige og langtekkelige, hvor det tar mye tid... mye prat om ting jeg allerede har satt fast i min forretningsplan og følger slavisk. Det blir satt ned små utvalg som skal gjøre ting, og innen de er ferdige med å prate om det så har jeg allerede gjort det for lenge siden.”*

Ut fra disse svarene virker det som at gründerne tar de fleste beslutningene på egen hånd, med mindre det er snakk om store investeringer som må godkjennes av styret. Det kommer frem at daglig leder i hovedsak ser på styret som en støttefunksjon og en ”vakt hund” som man må holde varme, men som i bunn og grunn ikke tar særlig stor del i beslutningsprosessene ellers.

Ved Quart Ølkompani kunne de fortelle om ganske like beslutningsprosesser som i St. Hallvards:

Q2: *”Vi har møter fortløpende hele tiden, siden vi jobber oppå hverandre og avgjørelser tas ganske hele tiden. Men det er klart noen ting blir løftet opp til et styremøte hvis det er større ting, men sånn ganske mye blir avgjort på det kontoret bak oss her.”*

De tar altså mange beslutninger i den daglige driften ved å kun involvere de to hovedgründerne, men involverer de seks aksjonærene mer dersom det er større beslutninger som skal tas. For eksempel:

Q1: *”Nå holder vi på med, vi må kjøpe noe tappeutstyr. Det er jo et eksempel på noe vi gjør ganske grundig. Det går veldig mye i prisinnhenting og der kommer vi muligens også til å gjøre noe markedsundersøkelser. Det er en beslutning vi har involvert alle i, som er med her, og der blir vi nok ikke helt ferdig med avgjørelsen med det første.”*

Som presentert i teorikapittelet vil beslutningsprosesser som involverer flere parter ta lengre tid (Ensley, Pearson og Amason 2002). Dermed ønsket vi også å undersøke hva som skjedde dersom det tar for lang tid uten at de blir enige. Da kunne de fortelle:

Q1: *”Hvis vi er uenige i gruppen om en beslutning skjærer vi to gjennom (daglig leder og brygger). Og vi er faktisk ganske, til nå hvertfall, veldig samstemte. Vært enige i det meste. Så hva som skjer den dagen vi blir uenige, det skal bli interessant. Da blir det stygt. Neida, da finner vi vel ut av det. Man gjør vel det som er best for butikken, regner jeg med. Altså man er jo sta på en måte, og vet hvor man vil, men vi er jo ganske samstemte med hvor vi vil med det her. Også har kanskje de andre... altså de andre er jo eldre og har ikke den samme bakgrunnen som vi har så, de har kanskje litt andre forventinger til hvordan vi skal komme dit og litt sånn. Men det er ikke noe problem. De hører på oss, de må det, de har ikke noe valg.”*

Det kommer altså frem at de to hovedgründerne i Qvart Ølkompani har ganske sterk beslutningsmyndighet ovenfor de andre aksjonærene, selv om at de involverer dem når større avgjørelser skal tas. Den ene aksjonæren hadde en klar mantra til hvordan man skulle gjennomføre beslutningsprosesser på best mulig måte:

Q3: *”Man må jo ikke spørre for mye, da må man ta hensyn til svaret...bare gjør!”*

6.4 Konkurransen/samarbeid i bransjen

I en virksomhet er det viktig å ha oversikt og på så måte ha kontroll over de konkurrenter som er tilstede i markedet man opererer i. Alle aktørene i markedet vil naturlig ønske å posisjonere seg slik at en blir konkurransedyktig. Graden av hvor konkurransedyktig bedriften er vil kunne være avgjørende om en vil overleve eller ikke. Effectuation og causation har begge motstridende tanker om hvordan en skal forholde seg til konkurrentene sine. Entreprenører med fremgangsmåte innen effectuation har et syn på andre aktører i markedet som mulige samarbeidspartnere (Read et al. 2009). Dette er motstridende fra causation hvor aktørene er konkurrenter.

Vi ønsker derfor å undersøke om våre tre casestudier faller mer til den ene eller den andre siden, eller om de eventuelt mikser de to teoretiske rammeverkene innenfor dette tema.

Det fremkom i intervjuene med St. Hallvard, Bådin og Qvart at de tre føler en tilhørighet til bransjen de er i. De har opplevd en bransje innen mikrobryggeri som er så inkluderende og åpen at de anser mikrobryggeriene til å i en viss grad være et stort fellesskap.

S2: *”Det er en veldig fin bransje å jobbe i, en veldig åpen bransje”.*

B2: *”Det er jo en helt annen måte å jobbe på i mikrobryggeriverden for der er alle venner”.*

Denne holdningen blant mikrobryggeriene virker til å ha påvirket våre tre casestudier til å utvikle en lik holdning mot andre aktører i markedet. Det kommer frem i intervjuene at alle har opplevd en ”rekkende hånd” fra allerede etablerte bryggerier, etter at de startet opp. På så måte fikk de kjenne på dette fellesskapet som virker til å prege mikrobryggeribransjen. Dette kommer tydelig frem hos Bådin hvor B2 sier:

”Samme som på ølfestivalen vi var på i fjor, vår første, der vi pakket utstyr ut av plasten og hadde aldri brukt det før. Og folk tenkte oj oj oj, der står de med feile koblinger og så på oss. Da var det han med lengst kø som kjørte fra Trondheim til Stjørdal for å hente noen gummipakninger. Så han var borte og køen sto der... og så kom han tilbake etter en og en halv time og fikset anlegget vårt.”

Samtidig viser det seg at St. Hallvards fikk bistand fra Ringnes. En aktør som er betydelig større enn mikrobryggeriene, men som ønsker å bidra på sin måte til at andre får mulighet til å skape noe innen bryggeribransjen.

S2: ”Ringnes for eksempel, er jo fin å ha for der kan man få levert inn ølen sin og testet for alkoholstyrke, bakerier og evt. alt en skulle ønske å teste. Og de tar ingen overpris. Så til og med de er veldig samarbeidsvillige og enkle å ha med å gjøre”.

Ergo virker det som at det ligger en norm i bransjen om at en slik holdning skal ligge til grunn, og at en kan bistå mennesker som ønsker å drive med brygging. En holdning som tilsynelatende ikke virker til å være kjent for Bådin, St. Hallvards og Qvart før etableringen:

B3: ”Håndverksøl-bransjen er jo litt spesiell, sammenlignet med veldig mange andre bransjer hvor det i utgangspunktet skulle tro det var konkurranse”.

S2: ”Det er veldig få som holder kortene veldig, veldig tett, og det er utrolig interessant”.

Men det virker på oss som at dette er en holdning teamene per i dag har tatt til seg. Felles for de tre teamene er at alle brenner for øl og brygging i mer eller mindre grad. Det kan derfor antas at teamene har et ønske om at flere skal få mulighet til å drive med det som de selv liker å gjøre. Og på så måte bidrar der de selv har mulighet til å bistå. Videre kan teamene bruke slike potensielle samarbeidspartnere ved en senere anledning, som kan være med på å hjelpe teamene i caset vårt. Ergo er synet på andre aktører i markedet tatt ut av kjernen i teorien om

effectuation; man utvikler muligheter av tilgjengelige ressurser, altså operer med bakgrunn i prinsippet innen effectuation ”The Crazy-Quilt principle” (Sarasvathy 2001).

Dette kan være årsaken til det gode samholdet som er i bransjen. Andre aktører i markedet blir plutselig en potensiell ressurs i stedet for å være en trussel og konkurrent.

S2: *”Så det er jo det å kunne utvikle for både andre konsepter og egne konsepter, pluss at vi gjestebrygger eller kontraktsbrygger for andre bryggerier også”.*

B3: *”Så vi er interessert med å samarbeide med alle, og vi er blitt enige å dele oppskrifter uansett hvem det er som spør”.*

Samholdet i bransjen kan videre føre til en større grad av forutsigbarhet, og lett tilgjengelige løsninger. Det kan derfor se ut som at graden av planlegging er lavere i forbindelse med tiltak rettet mot andre aktører i markedet. Dette kan underbygges med hva Bådin, St. Hallvards og Qvart sa under sine respektive intervju:

Q1: *”Man går litt etter hverandre og ser og føler litt på hva som funker og ikke funker, også ønsker man kanskje å kopiere det men gjør sin egen vri på det”.*

S1: *”Vi lagde vel sånn kalkyle og litt ’finger i været’ ...”.*

B1: *”Vi ha vel kjørt vår greie hele veien (...) Så nei, altså tilpasse oss, vi gjør egentlig ikke det”.*

Dette kan knyttes opp til teorien om effectuation. Det kan antas at teamene har større rom for, og det føles lettere, å følge magesfølelsen, fordi man får så god hjelp fra de andre bryggeriene. Disse bryggeriene vil dermed kunne fungere som en støttefunksjon som vil gjøre det lettere å rette opp i situasjoner som ikke er så nøye planlagte. Det må også tas hensyn til at mikrobryggeribransjen er i en unik posisjon. Det er slik at blant annet høy interesse for

produktene er med på å gjøre konkurransen mindre tilspisset. Men det er tydelig at teamene er klare over at dette ikke vil være evigvarende, og på så måte kan være nødt til å endre fra effectuation til causation. Konkurransen vil kunne tilspisse seg og på så måte skape konkurrenter i stedet for samarbeidspartnere. Dette vil da også påvirke i hvor stor grad mengden av planlegging som må gjøres i forhold hvordan Bådin, St. Hallvards og Quart Ølkompani gjør det i dag.

Q1: *"Så stemningen er veldig åpen og samholdet er stort, enn så lenge".*

B1: *"Vi vet jo at det kommer til å bli en priskrig etter hvert, fordi det er... det er 150 bryggerier om beinet (...) det har vært ganske halleluja og fint i 5-6 år i bransjen, men nå tror jeg at det begynner å hardnes litt til".*

6.5 Hva ville gründerne gjort annerledes

Denne kategorien bestemte vi raskt at var relevant for problemstillingen vår. Hva gründerne og bryggeriteamene ville gjort annerledes preges veldig av målsettingene deres, noe som igjen belyser hvor de plasserer seg i forhold til effectuation og causation.

Som nevnt i teorikapittelet vil en serieentreprenør og en førstegangs entreprenør ha ulike forutsetninger for hvordan han eller hun velger å starte opp en bedrift. En serieentreprenør med mye erfaring vil i større grad benytte effectuation som grunnlag for beslutninger enn en uerfaren entreprenør (Ucbasaran, Westhead og Wright 2001). Siden de fleste gründerne i casene våre er førstegangsentreprenører ønsket vi å se nærmere på om det var noe de ønsket å gjøre annerledes dersom de skulle startet på nytt.

Initiativtakerne i St. Hallvards er de i våre case som har mest erfaring når det gjelder gründervirksomhet. Når vi spurte gründerne i St. Hallvards om hva de ville gjort annerledes kunne de fortelle oss:

S1: *"Etter å ha holdt på her ett år ville jeg valgt et helt annerledes lokale som er mer egnet til inn og ut. Jeg ville gjort et grundigere forarbeid både på vann og strøm og høyden under taket, ting som er helt essensielle."*

S2: *”Ville kanskje tenkt litt annerledes med tanke på gjæringstanker og slike ting. Vi har jo kjøpt det største vi kunne kjøpe egentlig. Det hadde nok vært optimalt å kjøpe inn noen mindre tanker også.”*

Som vi ser fra svarene deres er det ikke store ting de hadde ønsket å endre, og det er heller ingenting omkring selve bedriftens oppbygging og oppstart. Det St. Hallvards kanskje hadde gjort annerledes er å gjennomføre andre investeringer enn det de har gjort.

Både bryggeriene Bådin og Qvart Ølkompani har andre erfaringer innad i teamene sine. Bådin har et teammedlem med gründererfaring – markedssjefen som startet et eget firma like før han begynte med Bådin. Det gjenspeiler seg også i svarene fra Bådin og Qvart i sammenlikning med svarene til St. Hallvards.

Når vi spurte Bådin om hva de hadde gjort annerledes er det noe som går igjen hos alle teammedlemmene vi intervjuet:

B1: *”Det har nok sikkert vært en liten hemsko for oss at vi ikke har vært mer profesjonelle enn vi har vært. Vi kunne nok vært litt lengre av gårde hvis vi hadde spisset oss litt. (...)Jeg tror seriøst hvis vi hadde brukt litt penger på utstyr og ansatt et par selgere så tror jeg vi kunne gjort det ganske greit. (...) Altså hvis vi hadde hatt et annet mål, selvfølgelig hvis dette skulle være en hobby som skulle utviklet seg til et levebrød, så tror jeg kanskje vi ville ha kjøpt folk litt mer fri for å få gjennomført visse ting.”*

B2: *”Det hadde vært morsomt å jobbet et år hvor man kunne gå på jobb 08.00 på morgenen også jobbe strukturert kun med bryggeriet til 16.00. Da tror jeg det er enklere å jobbe mot en lengre plan og ha en mer strategisk tilnærming til både salg og markedsarbeid. Men nå blir det litt ad hoc på grunn av situasjonen. (...) Så klart vi vet ikke hvordan dette hadde vært om vi hadde vært fem/seks stykker som hadde jobbet fulltid med dette. Vi hadde nok sannsynlig vært på en helt annen plass.”*

B3: *”Hvis jeg skal evaluere hvordan ting har gått så har kanskje ting gått litt saktere enn jeg hadde håpet. Men jeg er en ekstremt tidsoptimist. Altså, alle ting går saktere enn jeg hadde håpet på, det er bare fordi jeg er sånn.”*

Ut fra sitatene her ser vi at det Bådin helst skulle endret på enten er å ha frikjøpt flere av teammedlemmene fra deres ordinære jobber eller ansatt flere som kunne jobbet med bryggeriet. De føler det går for sakte fremover og at de ikke får gjennomført alt de ønsker siden alle har fulltidsjobber i tillegg til bryggeriet. Det virker som at en annen struktur på teamet er det de helst ville hatt fra starten av, men det igjen krever jo større økonomiske ressurser.

Ut over selve tiden til teammedlemmene var det også andre ting Bådin kanskje hadde gjort annerledes dersom de skulle starte om igjen:

B1: *”Vi burde kanskje ha, men der kommer det med tid inn igjen altså, vi burde kanskje ha reist litt mer rundt, tatt noe praksis hos andre bryggerier, jobbet og tatt noen internships, om så bare en uke, bare for å se hvordan det ser ut i et bryggeri før man starter et selv. Altså det er overdrevent, vi hadde jo vært litt rundt, men ikke nok.”*

B1: *”Også burde vi kanskje ha staket ut en plan litt før altså. Ikke bare lage øl og selge det, men lage godt øl, bestemme deg for hvor du skal selge det og ja... planlagt litt mere. Ikke bare happy-go-lucky som det var helt til i fjor sommer.”*

B2: *”Vi kunne vært mye tøffere i forhold til markeder og... Også tror jeg i starten var vi kanskje litt for forsiktige og sånn. Men at vi kanskje skulle gått enda hardere ut. Vi skulle blant annet ha lansert butikkøl på et mye tidligere stadium enn vi allerede har gjort.”*

På bakgrunn av disse sitatene kan det se ut som at Bådinteamet ønsket de hadde planlagt litt mer før de satt i gang bedriften, et ønske om å ta flere beslutninger på bakgrunn av

planlegging i henhold til teorien om causation. Det samme ser vi hos gründerne bak Qvart Ølkompani:

Q1: ”Jeg ville jobbet mye mer med forretningsplanen, på sammensetningen kanskje av hvem som ble med, hva slags ressurser vi tok inn i bedriften. Så ville jeg kanskje også hatt klarere tanker på hvordan vi skulle selge øl, og distribuere øl. Jeg tror det er ganske naivt å bare begynne å brygge øl og tenke at det ordner seg. Også ville jeg kanskje også brukt mer penger på investeringer. På å kjøpe noe mer utstyr som vi kanskje ikke regnet med at var nødvendig. Som ville gjort ting mye enklere og mer lønnsomt i dag.”

Q2: ”Det er sånne klassiske ting. Som at vi skulle satt oss ned og lagd en bedre plan på hvordan oppstarten skulle være, hvordan an skulle innhente ressurser og kapital og hvem som skulle vært støttespillere, og med på teamet og sånne ting. Det er mange endringer. Ting man ser når man begynner å bli varm i trøya.”

6.6 Causation vs. Effectuation

Bådin: ” - Planen var å drive med dette på hobbybasis, uten de helt store ambisjonene. Vi skulle lage så godt øl som mulig, så fikk det bare ta den retninga det tok. Det ble aldri skrevet noen markedsplan, sier Myrvold.” (Bodø nu 2015)

VS.

St. Hallvards: - Vi er selvfølgelig ekstremt glade i og opptatt av øl. Vi liker alle å brygge, smake og slurpe det i oss. Men bryggeriprojektet er på ingen måte en løs idé som ble til på et nachspiel, snarere tvert i mot. Alt er gjennomtenkt og planlagt svært nøye. Vi har brukt lang tid på forretningsplanen, og har troen på å kunne leve av dette i årene fremover, sier Anders Roede (45) (Arneberg 2014).

I dette kapittelet skal vi se på hvordan teamene i Bådin, Qvart og St. Hallvards forholder seg til causation og effectuation med tanke på mål og visjoner, planlegging og syn på økonomiske ressurser. Er det slik at teamene har klare formeninger om hvor de ønsker å ende opp til slutt, eller lar bryggeriene utvikle seg uten noen mål og mening? Eller er det slik at teamene har en fot i hver strategi (effectuation eller causation)? Videre ønsker vi å se på hvordan målsetting er med på å påvirke hvordan teamet som helhet og medlemmene forholder seg til planlegging. Samtidig vil graden av målsetting og planlegging ha noe å si for hvordan en fokuserer på ressurser utenom human kapital.

6.6.1 Mål og visjoner

I dette delkapittelet skal vi ta for oss teamenes mål og visjoner, og deretter se i hvilken retning (causation eller effectuation) Bådin, Qvart og St. Hallvards lener seg mot når det gjelder målsetting. Dette vil være med på å belyse om teamene benytter seg av effectuation eller causation i selve ryggmargen i virksomheten. Teorien sier at alle bedrifter har et generelt mål, uavhengig av effectuation eller causation, som omhandler det å skape en levedyktig bedrift (Sarasvathy 2001). Men hvordan forholder teamene i Bådin, Qvart og St. Hallvards seg til konkrete mål og visjoner? Dette vil være med på å påvirke hvordan teamene går frem i beslutningsprosesser og oppstartsprosessen.

Alle de tre teamene har visjoner og mål om hvor sitt bryggeri skal være en gang i fremtiden. Forskjellen ligger på hvor konkrete disse målene er hos hvert enkelt team. Det som hvert team har til felles er ønsket om å skape et godt øl, noe som kom frem i intervjuene med Bådin, Qvart og St. Hallvards:

S1: "Men jeg tror vi hadde som mål å brygge fremragende øl og være på en måte det foretrekkende ølet på utesteder og barer i Oslo først og fremst".

B1: "Så egentlig ikke noe sånn uttalt visjon eller noe sånn annet enn at vi skal lage så godt øl som mulig (...) Ja, så visjon: å bli det foretrukne ølet for nordlendingen".

Q2: *”Så målet er jo, sånn veldig konkret, at vi to skal kunne leve av dette. I nær fremtid. Og få lov til å holde på med godt øl og jobbe med smak. I korte trekk”.*

Videre konkretisering av mål og visjoner for fremtiden er ulikt mellom de tre teamene. Bådin ble startet av seks kompiser og virket på mange måter til å være det teamet til ha et mest diffust syn på fremtiden i starten. B3 sier:

”Vi hadde egentlig veldig lyst til å... den primære motivasjonen var at vi synes det var veldig trasig å gå ut på byen i Bodø og ikke få drikke øl som smaker noe særlig (...) Så det var jo en viktig hovedmotivasjon”.

Dette mer diffuse synet på fremtiden blir også dratt frem av informant B1 i Bådin:

”Verdensherredømme... hehe neida, men vi har fleipet med det hele tiden. Men egentlig så har det vært et prosjekt som bare har... ja, sluntret avgårde. Altså, første målet var å få tilvirkningsbevilgning, også var det å få et øl på byen, også... men alltid så godt som mulig. Nei mål altså, egentlig første året var bare å lage så godt øl som mulig og få det ut dørene. Prøve å få det solgt.”

Det er nærliggende å tro at Bådin ikke hadde konkrete mål i starten, da bryggeriet er en sekundærjobb for alle av de seks medlemmene. Det fremstilles nærmest som et prosjekt mellom kompiser i starten. Informantene forteller om en etableringstid hvor ingen visste hvor mye tid og ressurser som kunne legges ned til en hver tid, og dette kan tenkes er med på å forhindre etablering av målsettingene. Dette kan også knyttes opp til teorien om effectuation som sier at når fremtiden er uklar, vil en ha vanskeligheter for å identifisere konsekvenser og mål, som igjen fører til valg av strategier innen effectuation (Sarasvathy 2008). Samtidig ble målene fastsatt litt klarere i ettertid da bryggeriet fra Bodø skjønte at Bådin kunne bli en hit:

B1: "Så vi, eller jeg, foreslo at vi kunne ha ei strategisamling ei helg i februar der vi hadde noen klare, satte opp noen klare punkter for hva vi skulle jobbe mot, og litt visjon og ja rett og slett bare få samlet løse tråder og sette kursen. Så vi nedjusterte vel målet om verdensherredømme der og da, også fant vi vel heller ut at vi skulle prøve å være litt mer, bli litt mer lokal, at vi skal kanskje være, ha vårt primærmarked her i fylket eller Nord-Norge. Og kanskje, hvis vi klarer å lage godt nok øl at vi kan kanskje klare å eksportere noe etterhvert."

Det viser seg at målet til Bådin er det målet som alle de tre bryggeriene endte opp med å ha etter hvert; i første omgang bli levedyktig i sitt lokalmiljø. Qvart og Bådin tilspisset sine mål litt ut i oppstartsprosessen, noe som kan knyttes til at klare mål ikke var på plass i begynnelsen, og dermed kan fremtiden ses på som til dels usikker. Dette underbygger mer rundt Bådin og Qvarts bruk av effectuation, hvor teorien sier at mål endres og justeres underveis i forhold til hva man har av ressurser (Chandler et al. 2011). Selv om både Bådin og St. Hallvards skiller seg litt ut med ønsket om å bli det beste bryggeriet i henholdsvis Oslo og Bodø:

S2: "Forhåpentlig å tre inn i rollen som Oslos største. Å være et Oslo-bryggeri med fokus på Oslos historie, det har egentlig vært litt av tanken vår hele tiden."

Det kan tenke seg at dette er fordi Bådin og St. Hallvards har medlemmer i teamet med erfaring innen gründervirksomhet fra tidligere, og på så måte har erfarne entreprenører i teamet. Dette kan være med på å styrke forhåpningen om å skape noe suksessfullt på grunn av forutsetningene som er tilknyttet en suksessfull serieentreprenør. Entreprenørene i St. Hallvards og Bådin har skapt tilsynelatende veletablerte bedrifter utenom bryggeriene som underbygger deres posisjon som erfarne entreprenører.

Alle de tre teamene har forfattet hver sin forretningsplan tidlig i etableringen. Initiativtakeren S1, til St. Hallvards fikk bryggeriets forretningsplan forfattet allerede før teamet var satt sammen:

”Så ga jeg alt til en god venn som er advokat og skrivefører, som da førte forretningsplanen i pennen før vi gikk noen runder med den (...) I forretningsplanen hadde jeg med at vi ville involvere hele verdikjeden for å sikre oss”.

Qvart har forfattet sin forretningsplan selv, mens Bådin deltok som case i et entreprenørskapsstudie ved Nord universitet, og fikk gjennom dette forfattet en forretningsplan. Forskjellen ligger i når forretningsplanen ble skrevet. Siden St. Hallvards fikk sin forretningsplan utarbeidet før teamet var satt sammen vil det være naturlig å tro at initiativtakeren har lagt en plan for bedriften ut fra et gitt mål. Dette støtter opp mot teorien om causation hvor en finner de ressurser en trenger for å nå målene en har satt (Sarasvathy 2011). Qvart og Bådin hadde teamet på plass før deres forretningsplan ble utformet. Det ble derfor trolig satt noen mål til deres bedrift delvis fra de ressurser de allerede hadde, en strategi fra effectuation.

Videre kan man stadfeste teamenes fremgangsmåte (effectuation og causation) innen mål og visjon ut fra hvor stor grad de bruker sine forretningsplaner, og på så måte er påpasselig på å følge stien som er satt opp for bedriften. Qvart og Bådin bruker sine forretningsplaner i mye mindre grad enn St. Hallvards. Det er nesten som om dette verktøyet blir tatt frem helt tilfeldig, og dermed ikke brukes aktivt i driften og under beslutningsprosesser.

Q2: *”Vi skreiv en sånn, hva heter det igjen (?), en forretningsplan, og den kikket vi på nå, nesten et år etterpå, og det er ganske mye av den har jo gått i boks allerede”.*

B3: *”Det beste sånn markedsdokumentet vi har er jo forfattet av studenter ved Nord universitet for snart to år siden. De skrev en oppgave. Og det er litt gøy... jeg hadde en presentasjon hvor jeg hadde med noen slides fra den to år gamle presentasjonen. Hvor det blant annet står hvor vi skal være om ett og to år (...) De milepælene de mente vi skulle ha, har vi faktisk nådd. Så selv om det er litt 'fort og gæli' så er det ikke helt planløst heller.”*

Daglig leder i St. Hallvard forklarer derimot om en helt annen situasjon i deres team. S1 sier:

”Jeg stoler på magesfølelsen, og lener meg mot forretningsplanen som viser seg å ha vært ganske bra og gjennomtenkt (...) Det eneste som er forskjøvet med forretningsmodellen... ting har forskjøvet seg litt i tids... vi hadde ikke tenkt å starte med butikkøl så tidlig som vi gjorde”.

Ulikheten i bruk av forretningsplanen aktivt som verktøy i teamene kan begrunnes av ulike faktorer. Teamet i Qvart består av to personer som begge har jobbet som ledere før bryggeriets oppstart, i tillegg til god erfaring innen brygging, noe som kan være underbyggende for hvorfor de har lent seg mindre på forretningsplanen. Teamet i Bådin jobber mindre aktivt med bryggeriet på grunn av medlemmenes primære jobber som funker som deres levebrød, og som gjennom det kan føre til sporadisk jobbing for enkelte. Derfor kan resultatet være mindre fokus på forretningsplanen deres. Det er også nærliggende å tro at Bådin og Qvart har et mindre fokus på forretningsplanen siden målene deres har endret og tilspisset seg i løpet av oppstartsprosessen. Teamet i St. Hallvard har den entreprenøren med mest gründererfaring, og vil derfor ha størst erfaring med bruken av forretningsplaner.

6.6.2 Planlegging på individnivå og teamnivå

Siden problemstillingen vår er **”Med utgangspunkt i handlingsorientert (effectuation) og planleggingsorientert (causation) fremgangsmåte – hvordan bestemmer et new venture team seg for hvordan de skal ta beslutninger og gå frem i en oppstartsprosess?”**

ønsket vi også å se nærmere på hva slags preferanser de ulike teammedlemmene har når det kommer til planlegging på individnivå, og deres syn på hvor stor grad planlegging er en viktig faktor i bedriften deres.

Som forklart i teorikapittelet vil graden av planleggings- og/eller handlingsorientert beslutningstaking variere fra person til person innad i teamet. De ulike teammedlemmene har ulike forutsetninger for å utføre beslutningsprosesser, både med tanke på personens rolle i teamet og personens bakgrunn. I teorikapittelet stilte vi derfor spørsmålet om vi kunne se en sammenheng i vår empiri mellom en persons preferanse og evt. rolle eller bakgrunn. Det skal vi nå se nærmere på.

Bådin:

Informant	Informantens personlig preferanse	Informantens syn på hva teamet gjør
B1	<i>"Det er jo greit å ha en plan å jobbe ut fra, for det gjør ting litt mer forutsigbart og hvis man planlegger så står man ikke der midt i og finner ut at "hei, jeg mangler det jeg har planlagt". Så man er nesten nødt å planlegge litt sånn. Sånn i produksjon så er vi ganske flinke til å planlegge."</i>	<i>"Ja vi analyserer mye. Vi prøver å sjekke ut. Vi plukker opp telefonen og hører med andre som har tatt samme beslutning om deres erfaring, hvis det gjelder en distributør eller leverandør eller noe sånn. Så ringer vi ofte og hører hva andre synes også veier vi litt argumenter for og i mot også gjør vi det i fellesskap. (...) Vi diskuterer ting på møtene, prøver å legge, etterhvert har vi blitt flinkere til å legge en liten plan."</i>
B2	<i>"Ja, jeg liker å planlegge. Vi prøver å ha en plan på hvertfall når det kommer til salg og marked. På salg og... nye ølsorter og dette, så prøver vi å ha en god plan. Man er jo nødt til det, hvertfall vi som jobber med Vinmonopolet så har vi seks vinduer i løpet av et år hvor man kan slippe øl. "</i>	<i>"Ja vi planlegger ikke så mye så stort sett alt er vel gjort på magefølelsen og i form av en diskusjon."</i>
B3	<i>"For min egen del så liker jeg best når ting er ordnet og planlagt i forhold til bryggerier. Det vil si prøve å følge en plan og får det til ganske så godt så blir jeg fornøyd. Og jeg er vel kanskje... jeg tror flere i gruppen som har sterkere...som liker det enda bedre. Når det er sagt så er det jo kreative sjeler og jeg tror det kommer litt an på. (...) Men det blir jo nødvendigvis intuisjon og</i>	<i>"Vi orienterte oss litt i forhold til hvordan en skal starte et firma, og med et produkt som en ønsker å selge og markedsundersøkelser og alt sånn... markedsplaner og sånn. Det er ikke helt vår stil. Vi har prøvd å forfatte en forretningsplan men han har aldri gjort den ferdig. Og vi bruker den aldri. (...) Vi er jo kjent med sånn SWOT-analysekonsept. Vi bruker det ikke eksplisitt i diskusjoner. Hvis det er noen</i>

	<i>magefølelse i bildet. Og jeg tror alle prosesser der vi må fatte flere beslutninger har godt av en kombinasjon av de to. Målsettingen er jo mest mulig plan.”</i>	<i>som er trent i SWOT-analyse så ser de at vi sikkert er innom både S, W, O og T, men vi setter det ikke opp på den måten. Vi skulle kanskje ha gjort det, men vi gjør det ikke. ”</i>
--	--	---

Tabell 4: Bådin - planlegging

Ut fra tabellen ovenfor kan vi se at alle de tre teammedlemmene vi har intervjuet i Bådin har personlige preferanser som tilsier at de liker godt å planlegge og jobbe etter en nedfelt plan, altså personlige preferanser i retning causation. Allikevel sier to av tre at de på teamnivå planlegger ganske lite, og burde planlagt mer. Det forteller oss at det kanskje ikke bare er de personlige preferansene til teammedlemmene som bestemmer hvor stor grad beslutningsprosessene i teamet bygger på planlegging (causation) vs. handling (effectuation), det må være andre faktorer som spiller inn.

St. Hallvards:

Informant	Informantens personlige preferanser	Informantens syn på hva teamet gjør
S1	<i>”Jeg stoler på magesfølelsen, tar avgjørelsen også er jeg ikke så redd for å feile. Det er helt menneskelig, det er lov. Og det er sjeldent en ikke kan gjøre det godt igjen eller på nytt igjen.(...) Jeg elsker jo det da (å planlegge lite og ta avgjørelser basert på magesfølelsen), det er jo også grunnen til at jeg kunne være så dum å sette i gang et så ambisiøst prosjekt.”</i>	<i>”Jeg måtte jo finne ut om det var en god idé, så jeg kontaktet mitt nettverk som var i bransjen. (...) Så begynte jeg å gjøre research på nett, sjekke tallene fra de etablerte. Så ga jeg alt til en god venn som er advokat og skrivefører, som da førte forretningsplanen i pennen før vi gikk noen runder med den. (...) For å få med seg investorer eller noe annet så må man ha en forretningsplan. Så da lastet jeg ned et eksempel fra Altinn eller Innovasjon Norge og fulgte den slavisk, og der er det ganske mye man trenger og sikkert noe man ikke trenger. Det blir et ganske omfattende dokument.”</i>
S2	<i>”Jeg liker jo at vi har en plan. Jeg</i>	<i>”Men det er klart at man prøver så langt</i>

	<p><i>liker jo at vi har noe som ikke kommer overraskende på, for det er ofte mye som skal planlegges. Man kan på en måte ikke bare komme på jobb og si at en skal brygge øl. Men man går jo alltid litt etter magefølelsen.”</i></p>	<p><i>det er mulig å planlegge og prøve å følge den planen så godt som mulig. Og enkelte ting må det jo være en plan på fordi i den bransjen her er det litt sånn vinmonopolet, utestedene, alt sånn skal jo ha ølen. Så det må jo være en plan og et system, og det må være godt planlagt. Så det er jo litt sånn at man prøver å holde planen, og de gangene man føler man kan gjøre noe eller at her sier magefølelsen at vi må gjøre noe kjapt så må man bare følge den. Så jeg tror det er en god blanding.”</i></p>
--	---	---

Tabell 5: St. Hallvards - planlegging

Som vi ser i tabellen til St. Hallvards er det splittet i de personlige preferansene. Daglig leder sier han liker best å følge magefølelsen, mens bryggsjefen sier han foretrekker planlegging. Til tross for hva daglig leder sier han liker personlig kommer det tydelig frem gjennom sitatet hans om hva teamet gjør at han planlegger mye når det kommer til bryggeriet, i ordentlig causation-stil. Det er tydelig fra begge informantene at det er høyt fokus på planlegging i forbindelse med bedriften når de jobber sammen.

Qvart Ølkompani:

Informant	Informantens personlige preferanser	Informantens syn på hva teamet gjør
Q1	<p><i>”Jeg er veldig glad i å følge magefølelsen, men vi har vel en overordnet plan, eller en kortsiktig plan som vi ønsker å holde oss til. (...) Jeg er jo ikke så glad i budsjetter og sånne ting. Fordi at det er... altså et mål er bra å ha, men så er det jo jævlig kjipt å ikke møte det målet da. Da blir du skuffa</i></p>	<p><i>”Jeg er ikke kategorisk glad i å jobbe i situasjoner med lite planlegging, men sånn som arbeidsdagen eller situasjonen har vært her så har vi vel ofte blitt tvunget til det. Vi prøver å planlegge et løp, men så dukker det opp ting som gjør at vi må velge en annen vei... for alle dører som åpner seg må vi jo nesten, altså vi må ta det vi får. Og da blir veien</i></p>

	<i>da. Altså jeg er mer fan av å ha litt små mål underveis, også har vi et svært mål som vi skal til slutt.”</i>	<i>til mens man går. Også planlegger man etter det.”</i>
Q2	<i>”Jeg har gjort det hele livet (planlagt lite og tatt beslutninger basert på magefølelsen). Jeg kan ikke planlegge. Så ja, det er ikke så mye planlegging.”</i>	<i>”Altså vi planlegger det vi kan, det vår vi ned i en kalender også tar vi fire uker av gangen. Det dukker alltid opp ting innimellom også er det jo tider man gjør litt for mye også...prøver man å rekke over alt. Nei det er ikke nos sånn superstrukturert. Men vi har vel et sånn ønske om å få forankret målene våre. Det er greit å ha planlegging, men jeg skulle nok hatt mer. Jeg er nok ikke flink nok til å skrive det ned, har jeg fått høre. ”</i>

Tabell 6: Qvart Ølkompani - planlegging

Når det gjelder Qvart Ølkompani sier begge teammedlemmene at de er mest glade i å følge magefølelsen og planlegge lite. Her gjenspeiler teamets handlinger deres preferanser, da det er preget av lite planlegging og analysering, selv om at det virker som at de har et ønske om å planlegge mer.

Når vi ser på alle informantenes svar som en helhet viser det seg at hos tre av informantene er det en sammenheng mellom personlige preferanser og hva teamet faktisk gjør, mens hos fire av informantene stemmer derimot ikke de personlige preferansene overens med hvordan de jobber i teamet med hensyn til causation og effectuation. Ut fra dette kan vi kanskje si at det ikke kun kan være teammedlemmenes personlige preferanser som bestemmer om teamet fokuserer på causation eller effectuation.

6.6.3 Syn på økonomiske ressurser ved oppstart

Vi har snakket og diskutert litt om human kapital i analysekapittelet om teamets sammensetning og teammedlemmenes tidligere erfaring, men vi synes også det var viktig å se litt nærmere på teamets syn på de økonomiske ressursene ved oppstarten. Dette er relevant i

forbindelse med problemstillingen vår siden synet på ressurser er noe som skiller teoriene om effectuation og causation. Som forklart i teorikapittelet vil man ta utgangspunkt i et langsiktig mål og prøve å skaffe de ressursene som trengs for å nå det målet dersom man har en fremgangsmåte som bygger på teorien om causation. På den andre siden vil man ta utgangspunkt i de ressursene man har tilgjengelige og utvikle bedriften ut fra det dersom man har en fremgangsmåte som bygger på teorien om effectuation (Sarasvathy 2001). Dermed spurte vi informantene om hvordan de så på ressursene ved oppstarten deres.

Dette var det informantene kunne fortelle oss om økonomiske ressurser ved oppstarten:

B3: *”Ja vi forsøker jo å kartlegge hvilke ressurser som trengs, og så skaffe de. Jeg føler vi har en form for plan for hvor mye vi trenger og hvordan vi skal skaffe oss det.”*

S1: *”Så var det bare å finne ut hva som trengs. (...) I forretningsplanen hadde jeg med at vi ville involvere hele verdikjeden for å sikre oss. Så jeg ville ha med en restaurantgruppe, for å sikre litt salg og synlighet. Jeg ville ha med distribusjon.”*

S2: *”Jeg sier vel egentlig at vi skaffer de ressursene som trengs etter hvordan bedriften utvikler seg.”*

Q1: *”Vi prøver å skaffe de ressursene vi trenger ut fra mål ja. For å bruke eksempelet på den tappelinja da, nå har vi jo et mål om å få det på stell i løpet av året. Og da forsøker vi jo å skaffe de ressursene vi trenger for å nå dette målet.”*

Q2: *”Vi har satt oss en plan i markedsplanen, eller forretningsplanen, og vi jobber jo for å bygge opp blant annet kapital da, og salg og sånn, for å nå de målene vi har, som er flere ansatte, flere tappelinjer, gjæringstanker og sånn.”*

Det vises av svarene til informantene at her er alle informantene helt enige. De setter seg langsiktige mål og prøver å skaffe ressursene ut fra hva som trengs for å nå målet, i henhold til teorien om causation (ibid). Flere av informantene viser til mål de har satt i forretningsplanen og prøver å skaffe kapital for å gjennomføre disse målene, altså bruker ingen av informantene en tilnærming lik effectuation når det gjelder de økonomiske ressursene. Det er jo ganske motsatt av tilnærmingen til de fleste teamene når det kommer til syn på andre typer ressurser, som for eksempel human kapital, der vi konkluderte med at mye av fremgangsmåten baserte seg på effectuation.

6.7 Hovedfunn

Her skal vi presentere hovedfunnene fra analysen og oppsummering i henhold til kategoriene tidligere i kapittelet.

6.7.1 Tidligere erfaring

Hverken Bådin eller Qvart har en planlagt sammensetning av medlemmer i teamet sitt basert på tidligere arbeidserfaringer. Dette er på bakgrunn av at de to teamene ble til gjennom kompisers ønske om å drive med øl. Dette er ulikt i forhold til St. Hallvards hvor initiativtakeren S1 valgte å involvere S2 som var brygger. Men når teamene var satt sammen ble roller og arbeidsoppgaver fordelt på mest mulig måte ut i fra hvilke forutsetninger hvert medlem har, basert på tidligere erfaringer, både gjennom arbeid og utdanning. Når tidligere erfaringer passer til en rolle i teamet, virker det som at alle teamene setter den aktuelle personen til den rette stillingen. St. Hallvards hadde derimot doblet teamet sitt, ved et gitt tidspunkt, med personer som var inne i statlige støtteordninger for mennesker som trenger hjelp til å komme seg ut i jobb. På så måte har deres teamsammensetning blitt til både på bakgrunn av tidligere erfaringer og hva som kan tilbys av praktisk hjelp.

Med dette kan man si at Bådin og Qvart er styrt i stor grad av effectuation i forbindelse med valg av medlemmer til teamet. De har medlemmer (ressurser) som de ønsker å skape noe ut

av. St. Hallvard derimot har valgt en mer causation rettet fremgangsmåte. Initiativtakeren ønsket å nå et gitt mål og på så måte skaffer seg de medlemmene (ressursene) som trengs.

6.7.2 Teamsammensetning

Her skal vi kort oppsummere noen av hovedfunnene gjennom arbeidet med teamsammensetningskategorien i analysekapitlet. Vi har her kommet frem til at alle de tre bryggeriteamene har blitt satt sammen ganske tilfeldig, ut fra hva som var tilgjengelig av human kapital ved oppstart, så selve oppstartsprosessen var i så måte preget av teorien om effectuation. På samme tid har alle de tre teamene nå innsett mangler i hvordan teamene deres er bygd opp og har satt seg fremtidige mål der de nå jobber for å få nok ressurser for å endre på og utvide teamene sine, i henhold til teorien om causation. Det støttes opp av det vi presenterte i teorikapitlet, om at flere nyoppstartede bedrifter vil finne det naturlig å begynne med effectuation for å etterhvert gå mer over mot causation.

I motsetning til hva teorien sier angående teammedlemmenes roller har alle bryggeriene vi har snakket med hatt ganske klare roller og ansvarsområder. I Bådin har alle seks gründerne sine roller der de har ekstra beslutningsmyndighet, men det er en ren demokratisk gruppe der alle får sagt sin mening. I St. Hallvards og Qvart der teamene er satt sammen litt annerledes er det tydelig at de to som styrer daglig drift står høyest i hierarkiet.

Når det gjelder relasjoner i teamet kommer det frem at de som jobber nærmest på daglig basis har størst tillit til hverandre. Gründerne i St. Hallvards og Qvart som begge jobber fulltid med bryggeriet har bygd opp mer relasjoner i forbindelse med jobben enn gründerne i Bådin, der deres relasjoner i stor grad preges av at de var gode kompiser på forhånd men ikke jobber sammen i det daglige og dermed mister litt nærhet i forhold til hverandres beslutningsmyndighet i jobbsammenheng.

6.7.3 Beslutningsprosesser

På bakgrunn av empirien i dette analysekapittelet kan vi oppsummere med at de gründerne som er sammen i det daglige tar mye mer løpende beslutninger, og har større beslutningsmyndighet i sine roller. I Bådin er de flere som er med i selve teamet og som skal være med i alle beslutninger, dermed er forventingene til medlemmene der på et annet nivå enn i de andre teamene med en annen struktur. Dermed er det nærliggende å tro at beslutningene i det store teamet (Bådin) tar lengre tid enn beslutningene i de mindre teamene (St. Hallvards og Qvart Ølkompani), og at det kanskje er en del av grunnen til at Bådin har utviklet seg i et mer langsomt og organisk tempo enn de to andre bryggeriene.

6.7.4 Konkurransen/samarbeid i bransjen

Vi kan oppsummere denne analysekategorien med at åpenheten og samholdet i mikrobryggeribransjen fører til at alle teamene utøver en stor grad av effectuation i tilknytning til andre aktører i markedet, uavhengig av størrelsen på aktørene. Det er en stor grad av ”kompis møter kompis” mellom bryggeriene, hvor Bådin, St. Hallvards og Qvart Ølkompani føler det samme. Dette viser seg å videre føre til en mindre grad av planlegging på en generell basis i teamene, hvor St. Hallvards beskriver dette godt som ”fingeren i været”-holdning i noen sammenhenger når de prøver seg frem.

6.7.5 Hva ville de gjort annerledes i dag

Analysekapittelet om hva gründerne ville gjort annerledes forteller oss ganske mye om deres holdninger til effectuation og causation. St. Hallvards er det eneste bryggeriet med en seriegründer i den forstand i teamet, og det virker som at det er de som har minst de ønsker å endre på i ettertid dersom de skulle startet på nytt. Både Bådin og Qvart Ølkompani gir uttrykk for at de nå ønsker de hadde planlagt mer i forkant av oppstartsprosessen. Men det gjenspeiles også igjen av bryggerienes visjoner og mål, som vi skal snakke mer om i neste underkapittel.

6.7.6 Causation and effectuation

Alle de tre teamene har et fokus på å sette seg fremtidige mål for bryggeriet, men forskjellen ligger i hvor konkrete målene er hos hvert team. De tre teamene har et felles ønske om å skape en levedyktig virksomhet som produserer godt øl. St. Hallvards er det teamet med størst fokus på mål, noe teamet har hatt siden etableringen. Dette er ulikt i forhold til Qvart og Bådin som begge har satt seg mål ved tidlig tidspunkt, for så å spisse det inn senere i oppstarten. Fokus på målsetting kommer godt frem i graden av benyttelse av forretningsplan. Her var St. Hallvards tidligst ute med å forfatte et slikt verktøy før teamet var sammensatt, og bruker dette mest i arbeidet. På så måte er St. Hallvards mer rettet mot causation i forbindelse med mål og visjoner enn de to andre teamene. Bådin og Qvart virker til å bruke forretningsplanen sine lite, noe som kan begrunnes med usikkerhet i fremtiden og dermed mindre fokus på målsetting enn hos St. Hallvards. De to teamene (Bådin og Qvart) vil dermed være mer rettet mot effectuation i sin strategi rundt mål og visjoner.

På bakgrunn av tabellene i analysekapittelet kan vi oppsummere med at ut fra informantenes egne tilbakemeldinger er det ikke alltid teammedlemmenes egne preferanser i forbindelse med planlegging som avgjør i hvor stor grad teamet baserer sine beslutningsprosesser på handling vs. planlegging. Dette fordi i våre case er det kun en av tre bedrifter der teammedlemmenes personlige preferanser gjenspeiles i hvordan teamet faktisk opererer, og det er Qvart Ølkompani. Når det gjelder Bådin hadde alle teammedlemmene vi snakket med personlige preferanser som fortalte oss at de liker å jobbe etter en plan, men allikevel sier to av tre at de planlegger lite i bedriften. Kanskje det er tidsfaktoren som spiller inn her også, at de rett og slett har det ganske travelt siden alle i teamet har fulltidsjobber, slik at planlegging blir nedprioritert og handling regjerer når det gjelder beslutninger som skal tas? I St. Hallvards er daglig leder som nevnt en serieentreprenør og har erfaring fra å starte opp og lede bedrifter. Når daglig leder kan fortelle at han liker best å følge magefølelsen, men han er den vi har intervjuet som har planlagt mest av alle, må det ligge noe annet til grunn for de handlingene han gjør. Det kan kanskje tenkes at selv om han personlig er glad i å følge magefølelsen, at det er de tidligere erfaringene hans og rollen i teamet som gjør at han allikevel planlegger mye mer enn de andre.

Når det gjelder informantenes syn på økonomiske ressurser ved oppstarten var alle informantene enige om at de setter seg langsiktige mål og prøver å skaffe ressurser ut fra hva

som trengs for å nå det gitte målet, altså bruker de en fremgangsmåte som gjenspeiles i teorien om causation. Det kan sees i motsetning til informantenes syn på human kapital ved oppstartsfasen, der vi fant ut at de fleste brukte effectuation – ta de ressursene de har tilgjengelige – for å sette sammen teamet.

7.0 Konklusjon

I dette kapittelet skal vi presentere konklusjonen vår, før vi avslutter kapittelet med oppgavens begrensinger og forslag til videre forskning.

7.1 Forskningsspørsmål

Vi har utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal være med å belyse problemstillingen, og videre bidra til at vi kommer frem til en endelig konklusjon. Vi skal derfor knytte relevante funn fra analysekapittelet, opp til hvert forskningsspørsmål. Det vil da være lettere for oss å kunne konkludere om teamene er preget av effectuation eller causation.

F1: "Hvordan påvirker sammensetningen av teamet valg av fremgangsmåte (effectuation eller causation) når en beslutning skal tas?"

Sammensetningen har blitt satt sammen tilfeldig, Bådin og Qvart mer enn St. Hallvards. Dette er på bakgrunn av at alle tre teamene er i større eller mindre grad oppstartet av kompisar. Rollene i teamet har på så måte blitt fordelt på bakgrunn av tilgjengelige ressurser og medlemmenes utdanning og tidligere arbeidserfaring. Teamene i Qvart og St. Hallvards jobber daglig sammen og tar mer løpende beslutninger og har større beslutningsmyndighet tilknyttet sine roller hvor teamet preges av et hierarki. Dette er en motsetning til Bådin som er et team med seks medlemmer som jobber med bryggeriet på fritiden etter arbeidstid. Dette vises i beslutningsprosessene som virker til å være mer tidkrevende og kollektiv enn Qvart og St. Hallvards, da beslutningene gjøres demokratisk der alle deltar.

F2: "Hvor stor påvirkning har teammedlemmenes tidligere erfaring i forbindelse med yrke og utdanning på beslutningsprosessen (effectuation eller causation) som blir fulgt i teamet?"

Teammedlemmenes tidligere erfaringer (utdanning og arbeidserfaring) har betydning for hvilken rolle de ble tildelt etter at teamet var etablert. Alle teamene har beslutningsprosesser som i utgangspunktet er demokratiske, men i noen tilfeller vil tidligere erfaringer føre til at hvert teammedlem har beslutningsmyndighet i de tilfeller hvor medlemmet har større kunnskap innenfor feltet enn de andre. Den aktuelle personen vil dermed ha større forutsetning til å ta en beslutning og får dermed denne muligheten.

F3: ”I hvilken grad endres preferansene til teammedlemmene seg underveis i prosessen når det gjelder handlingsorienterte (effectuation) eller planleggingsorienterte (causation) beslutninger?”

Bådin og Qvart’s hovedmål er rett og slett å lage godt øl. De ønsket å starte et bryggeri av ulike grunner, men så ikke for seg hvor de skulle ende til slutt. St. Hallvards derimot hadde klare mål og fulgt en forretningsplan fra før etableringen til i dag. De har derfor gjennomført i stor grad planleggingsorienterte beslutninger fra start til slutt. Dette er motsatt for de to andre teamene som har hatt et større fokus på handlingsorienterte beslutninger, og tatt de mulighetene som har oppstått. Bådin og Qvart har i større grad endret seg og på så måte økt graden av planlegging mer nå som de er veletablert og har vokst. De gir også uttrykk for at teamet skulle fulgt causation i større grad enn effectuation i oppstarten.

7.2 Gjennomfører de ulike teamene mest handlinger i tråd med causation eller effectuation?

Her har vi satt selvtest-oppgaven inn i en tabell for å sammenlikne hva de ulike teammedlemmene krysset av på. Høy score på de fem første spørsmålene viser en tilnærming mot teorien om causation, mens høy score på de fem siste spørsmålene viser en høy tilnærming mot teorien om effectuation.

Svarene på spørsmålene går på en skala fra 1 til 7 der 1 er helt uenig og 7 er helt enig.

Bådin

Spørsmål i selv-test causation	B1	B2	B3
”Vi tar utgangspunkt i det langsiktige målet vi har satt oss og forsøker å skaffe de ressursene vi trenger for å nå dette målet”	5	5	5
”Vurderingen av bedriftens lønnsomhetspotensial er avgjørende når vi bestemmer hvor mye vi skal satse”	3	6	5
”Vi jobber systematisk for å nå langsiktige målsettinger og bryr oss ikke så mye om kortsiktige muligheter”	6	4	3
”Vi analyserer konkurrerende tilbud i markedet og posisjonerer våre produkter og priser i forhold til dette”	4	6	5
”Vi baserer strategiske valg på grundige analyser av hvordan markedet og konkurransesituasjonen vil utvikle seg over tid”	6	6	2
Spørsmål i selv-test effectuation			
”Vi tar utgangspunkt i de ressursene vi har tilgjengelig og utvikler bedriften ut fra dette uten å ha noen klare mål om hva det blir til slutt”	6	2	4
”I stedet for å beregne hvor mye det vil lønne seg å investere, investerer vi basert på hvor mye ressurser vi har til rådighet”	6	6	3
”Vi endrer stadig hvordan vi ser for oss bedriften – veien blir til mens vi går”	3	6	7
”Vi baserer vårt samarbeid med andre på uformelle avtaler som endres avhengig av hva de kan tilby”	3	2	5
”Vi lar bedriften utvikle seg gradvis og har ingen klar formening om hvordan den vil se ut til slutt”	2	2	5

Tabell 7: Selvttest Bådin

Causation score:

Mulige poeng per informant 35

B1: 24

B2: 27

B3: 20

Totalt: 71

Effectuation score:

Mulige poeng per informant 35

B1: 20

B2: 18

B3: 24

Totalt: 62

Ut fra denne tabellen kan vi se at informantene i Bådin gir høyere score på spørsmålene om causation, og mener sammenlagt de gjør mer i henhold til causation enn effectuation. Ser man på svarene til de individuelle teammedlemmene mener B1 og B2 at de hører til mer på causation, mens B3 derimot mener de gjør mer i forbindelse med effectuation.

St. Hallvards

Spørsmål i selv-test causation	S1	S2
”Vi tar utgangspunkt i det langsiktige målet vi har satt oss og forsøker å skaffe de ressursene vi trenger for å nå dette målet”	6	5
”Vurderingen av bedriftens lønnsomhetspotensial er avgjørende når vi bestemmer hvor mye vi skal satse”	6	5
”Vi jobber systematisk for å nå langsiktige målsettinger og bryr oss ikke så mye om kortsiktige muligheter”	4	4
”Vi analyserer konkurrerende tilbud i markedet og posisjonerer våre produkter og priser i forhold til dette”	6	5
”Vi baserer strategiske valg på grundige analyser av hvordan markedet og konkurransesituasjonen vil utvikle seg over tid”	2	3
Spørsmål i selv-test effectuation		
”Vi tar utgangspunkt i de ressursene vi har tilgjengelig og utvikler bedriften ut fra dette uten å ha noen klare mål om hva det blir til slutt”	6	2
”I stedet for å beregne hvor mye det vil lønne seg å investere, investerer vi basert på hvor mye ressurser vi har til rådighet”	5	4
”Vi endrer stadig hvordan vi ser for oss bedriften – veien blir til mens vi går”	1	3
”Vi baserer vårt samarbeid med andre på uformelle avtaler som endres avhengig av hva de kan tilby”	1	4
”Vi lar bedriften utvikle seg gradvis og har ingen klar formening om hvordan den vil se ut til slutt”	1	6

Tabell 8: Selvttest St. Hallvards

Causation score:

Effectuation score:

Mulige poeng per informant 35

S1: 24

S2: 22

Totalt: 46

Mulige poeng per informant 35

S1: 14

S2: 19

Totalt: 33

Ut fra denne tabellen ser vi at St. Hallvards også scorer høyere på handlinger i tråd med teorien om causation. Begge informantene gir høyere score på causation over effectuation, og er ganske samstemte i mange av utsagnene.

Qvart Ølkompani

Spørsmål i selv-test causation	Q1	Q2
”Vi tar utgangspunkt i det langsiktige målet vi har satt oss og forsøker å skaffe de ressursene vi trenger for å nå dette målet”	7	7
”Vurderingen av bedriftens lønnsomhetspotensial er avgjørende når vi bestemmer hvor mye vi skal satse”	1	4
”Vi jobber systematisk for å nå langsiktige målsettinger og bryr oss ikke så mye om kortsiktige muligheter”	4	4
”Vi analyserer konkurrerende tilbud i markedet og posisjonerer våre produkter og priser i forhold til dette”	5	7
”Vi baserer strategiske valg på grundige analyser av hvordan markedet og konkurransesituasjonen vil utvikle seg over tid”	1	5
Spørsmål i selv-test effectuation		
”Vi tar utgangspunkt i de ressursene vi har tilgjengelig og utvikler bedriften ut fra dette uten å ha noen klare mål om hva det blir til slutt”	3	3
”I stedet for å beregne hvor mye det vil lønne seg å investere, investerer vi basert på hvor mye ressurser vi har til rådighet”	2	3
”Vi endrer stadig hvordan vi ser for oss bedriften – veien blir til mens vi går”	6	7
”Vi baserer vårt samarbeid med andre på uformelle avtaler som	7	7

endres avhengig av hva de kan tilby”		
”Vi lar bedriften utvikle seg gradvis og har ingen klar formening om hvordan den vil se ut til slutt”	6	7

Tabell 9: Selvttest Qvart

Causation score:

Effectuation score:

Mulige poeng per informant 35

Mulige poeng per informant 35

Q1: 18

Q1: 24

Q2: 27

Q2: 27

Totalt: 45

Totalt: 51

Ut fra denne tabellen ser vi at Qvart Ølkompani scorer høyest på handlinger som passer med teorien til effectuation. Q1 svarer høyere på effectuation enn causation, mens Q2 har akkurat samme poengscore på begge de teoretiske retningene.

Vi skal prøve å ytterligere sette teamene og teorien sammen. Det skal vi gjøre ved å plassere Bådin, Qvart og St. Hallvards inn i tabellen ”Contrasting Causation and Effectuation” (Sarasvathy 2001), tabellen fra teorikapittelet side 18. Tabellen viser i utgangspunktet forskjellen mellom de to teoriene effectuation og causation, men vi ønsker i dette kapittelet å se hvor hvert team passer inn i hver av de syv kategoriene i tabellen. Tabellen vil derfor bygges opp med bakgrunn for hva vi mener er teamenes faktiske strategi innenfor teoriene effectuation og causation.

Kategori	Causation	Effectuation
1. Mål og ressurser	I oppstarten:	I oppstarten:
	St. Hallvards: Har klare mål og skaffer seg ressurser ut fra dette	St. Hallvards:
	Bådin:	Bådin: Har noen gitte ressurser som de ønsker å skape noe

		av.
	Qvart:	Qvart: Har noen gitte ressurser som de ønsker å skape noe av.
2. Beslutningstaking. Kriterier for valgene som tas.	St. Hallvards: Velger midler, human og finansiell kapital, for å kunne nå en gitt effekt.	St. Hallvards:
		Bådin:
	Bådin:	Har midlene og velger ulike effekter (mål) på bakgrunn av disse.
	Qvart:	Qvart: Har midlene og velger ulike effekter (mål) på bakgrunn av disse.
	St. Hallvards: I oppstarten er fokuset ved beslutningene på forventet resultat.	St. Hallvards: Senere i oppstarten er fokuset ved beslutningene ved evt. tap teamet tåler.
	Bådin:	Bådin: Beslutninger tas på bakgrunn av de ressurser som er til rådighet, og fokuset ligger dermed på tapet teamet som tåler.

	Qvart:	Qvart: Beslutninger tas på bakgrunn av de ressurser som er til rådighet, og fokuset ligger dermed på tapet som teamet tåler.
3. Kompetanse	St. Hallvards: Teamet har medlemmer i respektive roller basert på deres kunnskap.	St. Hallvards: Går utenfor sine mål for å gripe muligheten, om den er god.
	Bådin: Teamet har medlemmer i respektive roller basert på deres kunnskap.	Bådin: Griper sjansen når den byr seg, og på så måte vokser organisk med de mulighetene som oppstår.
	Qvart: Teamet har medlemmer i respektive roller basert på deres kunnskap.	Qvart: ”Veien blir til mens man går”. Teamet utvikler seg med å gripe sjansene som de møter.
4. Relevans	St. Hallvards:	St. Hallvards: Mikrobryggeribransjen virker til å være preget av dynamikk, hvor handlingsorientert beslutningsmåte vil være

		hensiktsmessig.
	Bådin:	Bådin: Mikrobryggeribransjen virker til å være preget av dynamikk, hvor handlingsorientert beslutningsmåte vil være hensiktsmessig.
	Qvart:	Qvart: Mikrobryggeribransjen virker til å være preget av dynamikk, hvor handlingsorientert beslutningsmåte vil være hensiktsmessig.
5. Det ukjente	St. Hallvards: Har utarbeidet og lener seg mot en forretningsplan som skal hjelpe å forutse fremtiden.	St. Hallvards: Fokuserer på å lage godt øl, en intern faktor teamet kan kontrollere selv.
	Bådin: Har en forretningsplan men som ikke blir aktivt brukt. Resterende avgjøres av magesfølelsen.	Bådin: Fokuserer på å lage godt øl, en intern faktor teamet kan kontrollere selv.
	Qvart: Har en forretningsplan men	Qvart: Fokuserer på å lage godt

	som ikke blir aktivt brukt. Resterende avgjøres av magefølelsen.	øl, en intern faktor teamet kan kontrollere selv.
6. Underliggende logikk	St. Hallvards: Bruker forretningsplanen som verktøy for å forutsi fremtiden.	St. Hallvards: Kontrollerer fremtiden gjennom produksjon, markedsføring og salg.
	Bådin:	Bådin: Kontrollerer fremtiden gjennom produksjon, markedsføring og salg.
	Qvart:	Qvart: Kontrollerer fremtiden gjennom produksjon, markedsføring og salg.
7. Utfall	St. Hallvards:	St. Hallvards: Teamet samarbeider med ulike aktører for å nå flere markeder.
	Bådin:	Bådin: Teamet samarbeider med bryggerier og andre aktører for å nå markeder.
	Qvart:	Qvart: Teamet samarbeider med andre aktører i markedet.

Tabell 10: Contrasting Causation and Effectuation, vår versjon.

Ut fra oversikten over hva hvert teammedlem svarte på selvtest-oppgaven, fra de individuelle intervjuene, mener teamene følgende; Teammedlemmene i St. Hallvards er enstemmig enige om deres handlinger, og mener derfor de er mer rettet mot teorien causation i sin strategi for

bryggeriet. Bådin mener også at causation passer deres beslutningsstrategi, mens Qvart er enige om at deres handlinger er mer rettet mot effectuation.

De syv kategoriene i tabellen ”Contrasting Causation and Effectuation” viser en til dels lik oppfatning av teamenes bruk av teoriene effectuation og causation, sammenlignet med teammedlemmenes svar fra selvtest-oppgavene (tabellene ovenfor). Basert på de syv kategoriene kom vi frem til at Bådin, Qvart og St. Hallvards er rettet mot følgende teori:

St. Hallvards handlinger mener vi er rettet mot causation. Selv om teamet baserer noen handlinger på effectuation, som for eksempel å se på andre aktører som samarbeidspartnere, er de fleste handlingene gjort med bakgrunn i planlegging. Bådin og Qvart har handlingene sine utelukkende rettet mot effectuation.

Tabellene fra selvtest-oppgavene og tabellen ”Contrasting Causation and Effectuation” med våre egne synspunkter om Bådin, St. Hallvards og Qvart, viser både likheter og ulikheter i oppfatningen av strategi. St. Hallvards og Qvarts syn på seg selv, stemmer godt overens med hvor vi mener de passer best inn, henholdsvis causation (St. Hallvards) og effectuation (Qvart). Bådin derimot har et ulikt syn på seg selv, sammenlignet med vårt syn. Det kan tenkes at deres syn på seg selv som mer causation er fordi de er seks stykker med hver sine roller. Ett medlem kan til en viss grad handle alene, som bryggeren som må planlegge type øl og antallet, mens i teamsammenheng er det mindre planlegging. Men deres strategier og handlinger fra oppstart er preget av effectuation slik vi ser det.

7.3 Problemstilling

I dette kapittelet skal vi konkludere resultatene våre i forbindelse med problemstillingen vår:

”Med utgangspunkt i handlingsorientert (effectuation) og planleggingsorientert (causation) fremgangsmåte – hvordan bestemmer et new venture team seg for hvordan de skal ta beslutninger og gå frem i en oppstartsprosess?”

Gjennom arbeidet med analysen vår har vi kommet frem til mange spennende funn. Her skal vi konkretisere dem i henhold til problemstillingen.

I teorien om effectuation viser Sarasvathy til at seriegründere vil tørre å fokusere mer på effectuation siden de har mer erfaring. Gjennom vår datainnsamling har vi derimot opplevd det stikk motsatte. Den av initiativtakerne med aller mest gründereerfaring er han som har planlagt mest i henhold til teorien om causation, mens de uten gründereerfaring er de som har planlagt minst og fokusert mest på effectuation. Flere av gründerne som har fokusert på effectuation ønsker nå som de har fått litt mer erfaring å satse mer på causation. St. Hallvards bryggeri som har jobbet en fremgangsmåte på ekte causation-vis er fornøyd med det, mens både Bådin og Qvart Ølkompani som i våre øyne jobber mer ut fra effectuation har nå sett på behov og ytret ønsker om å jobbe mer etter causation gjennom å planlegge mer og fastsette mer mål, visjoner og strategier.

Ut fra dette vil vi konkludere med at det som har størst betydning for hvordan et new venture team bestemmer hvordan de skal ta beslutninger og gå frem i oppstarten med hensyn til effectuation og causation er teamets mål og visjoner. St. Hallvards har veldig store målsettinger og visjoner og har startet stort, og ut fra det har de trengt å være veldig planleggingsorientert med både forretningsplan, undersøkelser og analyser. Bådin og Qvart Ølkompani har litt mindre målsettinger og fokuserer i større grad på det lokale, noe som kan gi mindre usikre faktorer, som igjen kan føre til at de etterspør en mer handlingsorientert fremgangsmåte ved å skape seg egne muligheter. På samme tid ser vi på mål og visjoner som en viktig faktor i sammenheng med teammedlemmenes tidligere erfaringer knyttet til entreprenørskap og gründervirksomhet. Tidligere erfaring fra det å starte egen bedrift er tydelig utslagsgivende for hvor stort fokuset er på mål og visjoner. Vi tror også at bransjen de opererer i er en viktig faktor, siden det er et så stort fokus på samarbeid over konkurranse mellom de ulike mikrobryggeriene vil det føre til mindre usikkerhet når beslutninger skal tas – siden det er så lett å spørre andre mer erfarne om hjelp og tips dersom det trengs. Dermed tror vi det er lettere i denne bransjen å fokusere på effectuation over causation.

Vi ønsker også å si i konklusjonen at vi ikke tror teammedlemmenes personlige preferanser når det gjelder effectuation vs. causation har stor påvirkning på teamets fremgangsmåte. Dette på grunn av at det kommer frem i analysen at det er lite sammenheng mellom hva informantene selv trives best med å gjøre og hva teamet faktisk gjør når de skal ta beslutninger enten basert på analyser og undersøkelser eller magefølelsen.

Fastsatte mål og visjoner i tillegg til tidligere erfaring er de faktorene vi mener påvirker teamets valg av fremgangsmåte når det gjelder effectuation vs. causation i størst grad.

7.4 Oppgavens begrensinger

Masteroppgaven vår tar løser problemstillingen ut fra case i mikrobryggeribransjen. Det kan dermed diskuteres om funnene våre og dermed konklusjonen vår er representativt for andre bransjer. Siden funnene våre kommer fra disse tre mikrobryggeribedriftene kan de ikke generaliseres til en definert populasjon. Allikevel mener vi resultatene vi har kommet frem til gjennom arbeidet med denne oppgaven er noe som kan belyse eksisterende teori om causation og effectuation på en annen måte, og som kan gi indikasjoner på hvilke faktorer som påvirker beslutningsprosesser i et team ut fra de nevnte teoretiske rammeverkene.

En annen mulig begrensning når det kommer til oppgaven vår kan være at alle informantene er en del av gründerne til bedriftene i casene våre. Det kan da være tenkelig at de har hatt et ønske om å stille bedriften sin i et best mulig lys, og at de på bakgrunn av dette har lagt vekt på det positive og kanskje fortalt mindre om negative sider ved bedriften sin.

En tredje begrensning er at vi ikke har intervjuet alle deltakerne i alle teamene, vi har fokusert på de største beslutningstakerne ut fra oppgavens begrensning i tid og størrelse. Det er mulig at de andre teammedlemmene kunne ha belyst problemstillingen vår på et annet vis.

7.5 Videre forskning

Som nevnt i forrige delkapittel er en av oppgavens begrensninger at vi kun har tatt for oss én bransje for å løse problemstillingen. Ut fra dette kan et forslag til videre forskning være å prøve å gjennomføre en liknende undersøkelse i en annen bransje, og dermed undersøke mulige forskjeller og sammenhenger. Dette forslaget styrkes også ved at vi har diskutert at mikrobryggeribransjen er såpass spesiell, gitt det store fokuset på samarbeid over konkurranse. Det hadde dermed vært interessant å se hvordan causation og effectuation preger beslutningsprosesser i en bransje med større konkurranse og dermed større usikkerhet.

Et annet forslag til videre forskning kan være å gjennomføre en undersøkelse etter longitudinell metode. Det hadde vært interessant å følge en eller flere oppstartsbedrifter kontinuerlig gjennom flere år for å se nærmere på beslutningsprosesser i bakgrunn av causation og effectuation, for å undersøke nærmere hvordan bedriftenes tilnærming til de ulike teoriene endrer seg over tid, og evt. hvorfor og når det skjer.

Litteraturliste

Artikler

Amason, Allen C., Rodney C. Shrader og George H. Tompson. 2006. "Newness and novelty. Relating top management team composition to new venture performance". *Journal of Business Venturing* 21(1):125-148.

Andersson, Svante. 2011. "International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation". *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18(3): 627-643.

Chandler, Gaylen N., Dawn R. DeTienne, Alexander McKelvie, Troy V. Mumford. 2011. "Causation and effectuation processes: A validation study". *Journal of Business Venturing* 26(1): 375-390.

Charters, Elizabeth. 2003. "The Use of Think-aloud Methods in Qualitative Research: An Introduction to Think-Aloud Methods". *Brock Education*. 12(2).

Dew, Nicholas, Stuart Read, Saras D. Sarasvathy og Robert Wiltbank. 2009. "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices." *Journal of Business Venturing* 24: 287-309

Ensley, Michael D., Allison W. Pearson og Allen C. Amason. 2002. Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict and new venture performance. *Journal of Business Venturing* 17: 365-386.

Hoegl, Martin og Hans Georg Gemuenden. 2001. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science* 12(4): 435-449.

Hoegl, Martin og Luigi Proserpio. 2004. Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Bocconi University, Institute of Organization and Information Systems, and SDA Bocconi School of Management* 33(1):1153-1165.

Klotz, Anthony C., Keith M. Hmieleski, Bret H. Bradley og Lowell W. Busenitz. 2014. New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of management* 40(1):226-255.

Korsgaard, M. Audrey, Harry J. Sapienza og David M. Schweiger. 1995. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal* 38(1):60-84.

Liu, Min-Ling, Na-Ting Liu, Chong G. Ding, Chieh-Peng Lin. 2015. Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork. *Technological Forecasting & Social Change* 91(1):295-310.

Read, Stuart, Michael Song og Willem Smit. 2009. "A meta-analytic review of effectuation and venture performance." *Journal of Business Venturing* 24: 573-587

Sarasvathy, Saras D. 2001. "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". *Academy of Management Review* 26(2): 243-263

Ucbasaran, Deniz, Paul Westhead og Mike Wright. 2001. The focus of entrepreneurial research: Contextual and process issues. *ResearchGate* 1-29.

Wesson, Tom og Joao Neiva de Figueiredo. 2001. The importance of focus to market entrants: A study of microbrewery performance. *Journal of Business Venturing* 16:377-403.

Wiltbank, Robert E. og Saras D. Sarasvathy. 2010. "What Effectuation is Not: Further Development of an Alternative to Rational Choice". *Academy of Management Conference*. <http://www.effectuation.org/paper/what-effectuation-not-further-development-alternative-rational-choice>

Zhao, Fang. 2005. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 11(1):25-41.

Bøker

Carettas, Karl E. 2009. *Outsourcing, Team Work and Business Management*. New York: Nova Science Publisher, Inc.

Christoffersen, Line, Asbjørn Johannesen og Per Arne Tufte. 2011. "*Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*". 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P.R. 2008. "*Management research*". 3. utgave. London: SAGE Publications.

Gripsrud, Geir, Ragnhild Silkoset og Ulf Henning Olsson. 2010. "*Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*". 2. Utgave. Høgskoleforlaget.

Krumsvik, Rune Johan. 2014. "*Forskningsdesing og kvalitativ metode: ei innføring*". Bergen: Fagbokforlaget

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *"Kvalitativ metode for merkantile fag"*. Bergen: Fagbokforlaget

Nielsen, Suna Løwe, Kim Klyver, Majbritt Rostgaard Evald og Torben Bager. 2014. *Entrepreneurship in theory and practice: Paradoxes in play*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Sarasvathy, Saras D. 2008. *"Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise"*. 1.utgave. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Zacharakis, Andrew, Stephen Spinelli og Jeffrey A. Timmons. 2011. *Business plans that work*. New York: McGraw-Hill.

Yin, Robert K. 2011. *"Case Study Research: Design and Methods"*. London: SAGE Publications

Nettkilder

Arneberg, Henrik. 2014. "Kompisgjeng har samlet 650.000 til å starte eget bryggeri". Osloby. Hentet 11. April 2016. <http://www.osloby.no/nyheter/Kompisgjeng-har-samlet-650000-til-a-starte-eget-bryggeri-7785382.html>

Kværnes, Siri Marte. 2012. Det skummer over av nye norske mikrobryggerier. Abc nyheter. Hentet 25. November 2015. <http://www.abcnyheter.no/livet/2012/02/04/145143/det-skummer-over-av-nye-norske-mikrobryggerier>

Bodø Nu. 2015. "Bryggmesteren". Hentet 15.april 2016. <http://bodonu.no/bryggmesteren>

Baadin. 2016. Hentet 15.april 2016. <http://baadin.com>

Dagbladet. 2016. ”Bryggeri sikter høyt”. Hentet 14.april 2016.
<http://m.db.no/2016/01/16/nyheter/hegnarno/okonomi/olbrygging/brygging/42775982/>

Ramseng, Hege. 2012. Brygger opp til norsk brygg-øl. Drikkeglede.no. Hentet 25. November 2015. <http://www.drikkeglede.no/aktueltsaker/brygger-opp-til-norsk-bygg-oel-article2754-262.html>

Society for effectual action. 2015. Hentet 22.november 2015. <http://www.effectuation.org>

St.Hallvards. 2016. Hentet 18.april 2016. <http://www.sthallvards.no>

Store norske leksikon. 2014. Human kapital. Hentet 11. November 2015.
https://snl.no/human_kapital

Ølportalen. 2015. ”Nytt bryggeri: Qvart ølkompani”. Hentet 15. april 2016.
<http://olportalen.no/2015/02/27/nytt-bryggeri-qvart-olkompani/>

Qvart. 2016. Hentet 15.april 2016. <http://www.qvart.no>

Powerpoint

Alsos, Gry. 2015. “Causation and effectuation 110915”. Powerpoint fra forelesning.

Rapport

Alsos, Gry A., Tommy Høyvarde Clausen, Espen J. Isaksen og Bjørn Willy Åmo. 2014.
Global entrepreneurship theory: Entreprenørskap i Norge 2014.

Vedlegg 1 – Individuelle intervju

Kjønn: Alder:

Stilling: Utdanningsbakgrunn:

Eierandeler i bedriften:

Med fra starten av:

Tidligere erfaring og oppstartsprosessen:

1. Kan du fortelle om din bakgrunn før bedriftsetableringen?
(Utdanning, arbeids erfaring, tidligere bedrifter?)
2. Kan du fortelle om oppstartsprosessen – hvordan kom ideen opp?
(Noen utfordringer som kommer frem? Hvordan ble teamet satt sammen? Hvilken rolle hadde informant, hvem var det sin ide?)
3. Kan du fortelle om målene og visjonene deres når dere startet? Hvordan ble man enig om mål og visjoner i teamet ved oppstart og underveis?
(Er de oppnådd? Har de endret seg?)

Team:

1. Kan du fortelle om hvordan dere jobber sammen i teamet?
(Hva er dine roller og ansvarsområder? Har dere klare roller? Hvordan tar dere beslutninger? Er det en sjef?)
2. Hvis dere er uenige i gruppen om hvordan en beslutning skal tas, hva gjør dere da?
(Gjør de alltid det samme?)

Effectuation:

1. Hvordan liker du å jobbe i situasjoner der du planlegger lite og tar avgjørelser basert på magesfølelsen?
(Kan du komme med noen eksempler? Gjør du det ofte?)

2. Hvordan tar du beslutninger når du er usikker på konsekvensene?
(Her må vi komme på et eksempel dersom de ikke forstår hva vi mener: for eksempel prøve noe nytt (nye salgskanaler, nye markeder osv) uten å ha testet og analysert først)
3. Hvordan forholder teamet seg til andre aktører i markedet?
(Konkurransen vs. samarbeid? Vurderer dere hva konkurrentene gjør og tilpasser dere underveis)

Causation:

1. Liker du å planlegge på forhånd og gjennomføre etter en gitt plan?
(Har du noen eksempler på situasjoner? Hvor ofte planlegger du?)
2. Hvordan setter du deg mål? Og hvordan liker du å jobbe mot dem?
3. Når dere skal ta en stor beslutning i teamet, analyserer dere mye først da?
(Samler de mye informasjon for å finne ut hva som er det riktige å gjøre?)

Selv-testoppgave basert på spørreskjema fra Nordlandsforskning:

Forklarer at oppgaven skal løses mens han/hun forteller høyt egne tanker og resonnement. Legger ved de 5 effectuationpåstandene og de 5 causationpåstandene. Spørre om å gi eksempler underveis på hvorfor han/hun tar de valgene han/hun tar.

1. Vi tar utgangspunkt i det langsiktige målet vi har satt oss og forsøker å skaffe de ressursene vi trenger for å nå dette målet

Helt uenig		Helt enig				
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Vurderingen av bedriftens lønnsomhetspotensial er avgjørende når vi bestemmer hvor mye vi skal satse

Helt uenig	Helt enig
------------	-----------

Vedlegg 2 – Gruppeintervju

Oppstartsprosessen:

1. Kan dere fortelle om oppstartsprosessen deres? Hvordan har dere gått frem?
2. Hva var deres tanker og visjoner om bedriften da dere startet? Ble dere enig om felles mål og visjon tidlig for bedriften – og hvordan skjedde det? Eller er det noe som har «gått seg til» over tid?
3. Kan dere fortelle om de største utfordringene dere har møtt på i oppstarten? (Hvordan løstes disse?)

Teamet:

1. Hvilke fordeler og ulemper ser dere med størrelsen på teamet deres?
2. Kan dere fortelle om rollene og ansvarsfordelingen i teamet?
3. Hvordan tar teamet beslutninger? Hvor ofte har teamet møter for å oppdatere nåværende status og diskutere videre fremgang? (Hvordan gjennomføres dette i praksis?)

Beslutningsprosesser:

1. Hvordan tas beslutninger som angår bedriften og/eller teamets medlemmer? (Tas alle beslutninger som en samlet enhet eller tar noen utvalgte beslutninger på vegne av alle? Er det forskjell på store og små beslutninger, de daglige vs. de store og viktige beslutningene?)
2. Tas de fleste beslutninger på samme måte, eller er det noen problemstillinger som løses på andre måter?

Tankeeksperiment fra Nordlandsforskning:

Forklarer at vi ønsker de løser de 4 tankeeksperimentene sammen i teamet mens de forteller tanker, fremgangsmåter og resonnement. Spør underveis om å få eksempler på hvorfor de velger som de velger.

Vi prøver å få en forståelse for hvordan dere tenkte når dere etablerte bedriften. Vi ønsker at dere ser på det å etablere en bedrift som å lage et middagsmåltid.

En måte å lage et middagsmåltid på, er å lete frem en oppskrift for den middagsretten du ønsker å lage. Ut i fra oppskriften handler du inn de nødvendige ingrediensene og lager deretter middagsretten ved å følge oppskriften.

Overført til det å etablere en bedrift, i hvilken grad følger dere tankegangen i eksempelet over (tar utgangspunkt i en oppskrift/plan) når dere etablerer bedriften?

I svært								I svært
liten grad								stor grad
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En annen måte å lage et middagsmåltid på, er å ta utgangspunkt i de ingrediensene du har i kjøleskapet og kjøkkenskapet, og deretter lage en middagsrett ut i fra de tilgjengelige ingrediensene.

Overført til det å etablere en bedrift, i hvilken grad følger dere tankegangen i eksempelet over (tar utgangspunkt i det du har) når dere etablerer bedriften?

I svært								I svært
liten grad								stor grad
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vi ber dere nå tenke på to andre metaforer: det å pusle et puslespill og det å lage et lappeteppe. Igjen vil vi be dere vurdere hvilket eksempel som best beskriver din tankegang når dere etablerer bedriften.

En bedriftsetablering kan ses på som å pusle et puslespill med mange brikker: du vet hvordan bildet skal se ut til slutt og du vet hvilke brikker som skal benyttes – men det er utfordrende å sette sammen brikkene til dette bildet.

Alternativt kan en bedriftsetablering ses på som å lage et lappeteppe: du begynner med noen lapper du har og setter dem sammen på måter du tror blir bra, og bygger ut lapp for lapp, også med nye lapper du finner eller får underveis i prosessen. Men du vet ikke hvordan bildet blir til slutt før du er ferdig med det.

I hvilken grad likner deres bedriftsetablering på å pusle et puslespill (du vet hvordan bedriften skal bli til slutt og hva som skal til for å få den slik)?

I svært

liten grad

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I svært

stor grad

I hvilken grad likner deres bedriftsetablering på å lage et lappeteppe (den utvikles med basis i de ressursene du får tak i underveis og du vet ikke hvordan den blir til slutt)?

I svært

liten grad

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I svært

stor grad