

Strategisk entreprenørskap

- en analyse av entreprenørers egne
refleksjoner

av
Linn Edel Ålangen



Mastergradsoppgave i Bedriftsledelse
(30 studiepoeng)

Institutt for samfunns- og markedsfag

Norges Fiskerihøgskole

Universitetet i Tromsø

Juni 2009

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en lang studieperiode. Det er litt vemodig, men samtidig er det utrolig godt å være ferdig med fem års studier. Studieperioden har vært både innholdsrik og til tider veldig hektisk. Den har gitt meg mye ny kunnskap. I tillegg til faglig kompetanse tar jeg også med meg gode minner og erfaringer inn i yrkeslivet.

Det er mange rundt meg som har bidratt til å gjøre studietiden min slik den har blitt, og jeg har derfor mange som fortjener en takk.

Først vil jeg takke veilederen min, Lene Foss. Takk for god veiledning, oppmuntrende støtte og inspirasjon gjennom hele semesteret.

Videre vil jeg gi en stor takk til min familie, mamma, pappa og Yvonne, og min kjæreste Simo. Tusen takk for all støtte og oppmuntring gjennom hele studietiden, og spesielt i denne siste perioden. Jeg hadde ikke klart meg uten dere!

Jeg vil også takke mine medstudenter for en utrolig hyggelig tid. En spesiell takk jentene på kontoret, Kristina Nergård og Ida Martinsen.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke mine informanter som har vært med på å gjøre denne oppgaven mulig.

Tromsø, juni 2009

Linn Edel Ålangen

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg entreprenørens egne tanker og meninger om hva som er strategi. Strategisk entreprenørskap har fått mer og mer oppmerksomhet den siste tiden, og blir sett på som viktig for å kunne oppnå høyest mulig verdiskapelse ved hjelp av konkurransefortrinn. Tidligere forskning har viet lite oppmerksomhet til entreprenørens egne refleksjoner omkring det strategiske elementet i entreprenørskap.

Den teoretiske delen av oppgaven er hovedsakelig delt opp i to deler. Det er en normativ del som baserer seg på læreboken til Wickham (2006), og en del basert på forskningsfeltet strategisk entreprenørskap. Viktige begreper i teorien er mulighetssøking, fortrinnsøking, strategi, entreprenørskap og læring. Teorien viser til viktigheten av en balansegang mellom mulighetssøkende handlinger og fortrinnsøkende handlinger. En stabil og planlagt strategiplan er også viktig i følge det teoretiske fundamentet.

Oppgavens forskningsstrategi er kvalitativ og det benyttes et eksplorerende forskningsdesign med to case. Analyseenheterenes fortellinger og refleksjoner vil bli vektlagt. Datainnsamlingen har skjedd gjennom halvstruktureerte intervju.

Funnene som kom frem i denne oppgaven indikerer at entreprenører er strategisk aktive, og driver med kontinuerlig utnyttelse av dagens konkurransefortrinn og utforskning av nye muligheter. Det viser seg at entreprenørene ikke benytter seg av statiske strategiplaner fordi deres erfaringer tilsier at dette ikke fungerer. De påpeker viktigheten av en dynamisk strategi som kan forandre seg i forhold til endringer i mål, omgivelser og hendelser. Funnene viser også at entreprenørene kom over mulighetene til å etablere eller kjøpe seg inn i virksomhetene ved tilfeldigheter. Det var ikke et resultat av aktiv mulighetssøking.

Nøkkelord: *Strategi, entreprenørskap, mulighetssøking, fortrinnsøking.*

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Innholdsfortegnelse	III
Figurliste.....	IV
1 Innledning.....	1
1. 1 Bakgrunn og problemstilling.....	1
1. 2 Oppgavens oppbygning	2
2 Teoridel	4
2. 1 Entreprenørskap, ledelse og strategi.....	4
2. 2 Wickhams perspektiv på SE.....	7
2. 2. 1 Visjon, mål og strategi	9
2. 2. 2 Entreprenørskapsprosessen	10
2. 2. 3 Strategisk vindu	12
2. 3 Strategisk entreprenørskap som forskningsfelt	14
2. 4 Forsknings spørsmål og begrepsramme	22
Etableringsprosessen	23
Strategi	23
Læring	23
3 Metode.....	26
3. 1 Eksplorerende design og kvalitativ forskningsstrategi.....	26
3. 2 Kvalitativt intervju	27
3. 3 Cases.....	29
3. 3. 1 Ole Monsen ved Saltdalshytta.....	30
3. 3. 2 Even Hegbom ved Måselv Fjellandsby.....	31
3. 4 Utarbeidelse av intervjuguide.....	32
3. 5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.....	33
4 Empiri og analyse.....	35
4. 1 Etableringsprosessen	35
4. 1. 1 Analyse.....	41
4. 2 Strategi	43
4. 2. 1 Analyse.....	51
4. 3 Læring	54
4. 3 Analyse.....	59
5 Diskusjon.....	61
6 Konklusjon	70
6. 1 Begrensninger i oppgaven	71
6. 2 Forslag til videre forskning	72
Referanseliste	74
Informasjon på Internett	77
Appendix	IV
Intervjuguide	IV

Figurliste

Figur 1: Entreprenørskap vs. ledelse	7
Figur 2: Modell av entreprenørskapsprosessen basert på Wickham (2006)	11
Figur 3: Trinnene i det strategiske vindu basert på Wickham (2006)	12
Figur 4: Modell basert på integreringen av entreprenørielle og strategiske ledelseshandlinger (Ireland et al., 2001; Hitt et al, 2001; Kuratko & Audretsch, 2009)	16
Figur 5: Modell av strategisk entreprenørskap (Ireland et al., 2003:967)	20
Figur 6: Normativt SE vs. forskningsfeltet SE	21
Figur 7: Studiens begrepsramme	24
Figur 8: Dynamisk strategi for å oppnå måloppnåelse gjennom entreprenørielle og strategiske handlinger	65

1 Innledning

1. 1 Bakgrunn og problemstilling

Entreprenørskap blir først og fremst sett på som det å skape noe nytt og å utvikle ny virksomhet, altså prosessen fra en idé oppstår til virksomheten er i gang. Entreprenørskap handler derfor i stor grad om å oppdage muligheter. I Norge etableres det cirka 50.000 nye virksomheter på årlig basis, og av disse blir halvparten nedlagt etter tre-fire år (Dagens Næringsliv, 7./8. februar 2009). Når man ser på disse tallene blir det tydelig hvor verdifullt det er å ha fortrinn i forhold til konkurrentene. Konkurransmessige fortrinn er nemlig grunnlaget for fortsatt drift. Ifølge Ireland et al. (2003) innebærer strategisk ledelse å utvikle varige konkurransmessige fortrinn for å oppnå verdiskapning. For at en entreprenørskapsbedrift skal overleve kan det derfor være gunstig å utføre de entreprenørielle handlingene med et strategisk perspektiv. Dette betyr at for å oppnå overlegne prestasjoner bør entreprenørielle virksomheter benytte seg av strategisk entreprenørskap¹ (SE) ved å drive samtidig mulighetssøking og fortrinnsøking (ibid.). Mulighetssøking er handlinger hvor virksomheten identifiserer, og forsøker å utnytte muligheter som konkurrentene ikke har oppdaget eller fullt ut utnyttet. Fortrinnsøking skjer når virksomheten utvikler og utnytter eksisterende konkurransefortrinn samtidig som det støttes opp om entreprenørielle handlinger (Borch et al., 2006).

Forskningsfeltene entreprenørskap og strategisk ledelse har utviklet seg uavhengig av hverandre. Likevel har begge fokus på hvordan virksomheter tilpasser seg forandringer og utnytter muligheter skapt gjennom uvisshet og diskontinuerlighet, for å skape verdi. Dette gir grunnlag for en integrering av entreprenøriell og strategisk tenkning. Og forskere innenfor entreprenørskap og strategisk ledelse har begynt å bevege seg mer og mer mot en kombinasjon av ulike aspekter fra hvert av disse områdene, for å skape det nye konseptet SE. Dette har også den normative læreboklitteraturen fått med seg.

Mye av denne litteraturen i entreprenørskapsfaget hevder at entreprenøren er strategisk. Gjennom faget *Entreprenørskap* ble dette tydelig for meg etter å ha lest boken ”Strategic Entrepreneurship” av Philip A. Wickham fra 2006. Wickham (2006) mener SE innebærer å på samme tid drive med mulighetssøkende og fortrinnsøkende atferd som resulterer i overlegne

¹ Heretter kalt SE

bedriftsprestasjoner. Han hevder at viktige dimensjoner ved strategisk entreprenørskap er en entreprenøriell tenkemåte, en entreprenøriell kultur og entreprenøriell ledelse, strategisk ledelse av ressurser og å anvende kreativitet til å utvikle innovasjoner. Gjennom SE kan ny verdi skapes (Wickham, 2006). Måten entreprenøren setter sammen ressurser i en organisasjon, og bruker dette for å møte identifiserte muligheter, utgjør det strategiske fundamentet.

Det er fortsatt mye som gjenstår for å vite hva som utgjør SE. Tidligere forskning har benyttet teori om entreprenørskap og teori om strategisk ledelse, og utleder en teori om SE ut ifra det. Forskerne har innhentet data, utviklet teori og modeller, og formulert hypoteser om hva SE er. Det har vært en induktiv prosess som starter med å samle informasjon, og resultatet av forskningen munner ut i teori og hypoteser. Det er likevel for lite kunnskap om hva entreprenøren tenker om strategi og hvordan entreprenøren tenker strategisk. Hva vet vi egentlig om det strategiske elementet i entreprenørskap? For å få kunnskap om dette ønsker jeg å utforske hva entreprenører selv sier og erfarer om hva som er strategisk. Jeg ønsker refleksjoner fra entreprenører omkring temaet.

Hva oppfatter entreprenøren selv er strategi? Hva mener entreprenører er det strategiske innholdet i deres entreprenørskap? Stemmer dette overens med det litteraturen sier? Studien vil bli gjennomført som en kritisk analyse i forhold til den normative læreboklitteraturen. Det vil bli lagt vekt på entreprenørenes egen oppfatning av hva det strategiske innholdet i deres beslutninger er. Den tradisjonelle forskningen innenfor området er skrevet av forskere. Jeg vil forsøke å la entreprenørenes egne stemmer komme til uttrykk i denne studien, i form av deres beretninger. En narrativ studie vil få frem subjektiviteten til informantene gjennom deres beretninger av egne handlinger. Gjennom beretninger kan vi få kunnskap om hvordan entreprenørene forstår sine beslutninger og handlinger. Dette vil være med på å gi mening til deres handlinger. Jeg vil forsøke å finne ut hva de forstår med strategi og hva det betyr for dem. Gjennom eksempler på strategiske beslutninger vil jeg prøve å se på hvilke nivåer entreprenørene arbeider strategisk.

1. 2 Oppgavens oppbygning

I innledningen blir bakgrunn og tema diskutert, og problemstillingen presentert. I teoridelen gjøres det rede for relevant teori. Kapittelet starter med en definisjon av begrepene

entreprenørskap, ledelse og strategi. Deretter vil det bli gjort en kritisk tekstanalyse av Wickhams (2006) normative lærebok ”*Strategic Entrepreneurship*”, hvor begrep som entreprenørskapsprosess og det strategiske vindu vil presenteres. Deretter vil annen relevant teori omkring SE bli diskutert. Begrepene entreprenørskap og strategisk ledelse vil være viktige, og balansen mellom mulighetssøking og fortrinnsøking vil være sentral. For å knytte teorien og begrepene sammen vil det i slutten av teoridelen være en begrepsramme. Her blir forskningsspørsmålene presentert sammen med en modell som illustrerer begrepsrammen. Deretter presenteres metodekapittelet. Der blir den metodiske fremstillingen forklart, og det vil bli diskutert hvordan studien skal gjennomføres. Del 4 består av den empiriske og analytiske delen, hvor funnene fra intervjuene vil bli presentert. Funnene blir så analysert opp mot det teoretiske fundamentet som er presentert i kapittel 2. Neste kapittel vil bestå av en diskusjonsdel hvor funnene vil bli diskutert i forhold til teorien og begrepsrammen. Siste kapittel vil bestå av konklusjon, begrensninger og forslag til fremtidig forskning.

2 Teoridel

Dette kapittelet inneholder en redegjørelse av sentrale begreper og de teoretiske perspektivene som studien baseres på. Første del av kapittelet gjør rede for begrepene entreprenørskap, ledelse og strategi, og forskjellen mellom entreprenør og leder vil her klargjøres. Deretter vil jeg gi en synopsis av Wickhams (2006) læreboklitteratur, og gjøre rede for de perspektivene han har på SE. Her vil begreper som entreprenørskapsprosess og strategisk vindu bli diskutert. Videre presenteres SE som forskningsfelt, og det vil da bli lagt vekt på integreringen av de to områdene entreprenørskap og strategisk ledelse. Jeg vil se på hva forskningen sier i forhold til læreboklitteraturen om hvordan entreprenører er strategiske og hva som er strategielementet i entreprenørskap.

2. 1 *Entreprenørskap, ledelse og strategi*

Det interessante med denne studien er å se på hva entreprenører selv mener er strategi. Teorien hevder man bør integrere feltene entreprenørskap med strategisk ledelse. Er fortrinnsøking og strategiske handlinger beregnet på ledere, eller er det noe som entreprenører driver med? Det er derfor viktig å se på forholdet mellom entreprenørskap og ledelse, og se på hva som er forskjellen mellom disse to begrepene. Hvordan er en entreprenør forskjellig fra en leder? Hva er egentlig en entreprenør i forhold til en leder? Videre er det også viktig å gjøre rede for begrepet strategi og forstå hva strategi egentlig er.

Generelt blir entreprenørskap forbundet med nyskapning. *Entreprenørskap* oppfattes som prosessen knyttet til det å starte og utvikle nye foretak, hvor *entreprenøren* er den eller de personene som organiserer prosessen. Ifølge Wickham (2006) består prosessen av at entreprenøren identifiserer nye muligheter, samler de nødvendige ressursene som trengs for å fylle disse mulighetene, og bygger opp en organisasjon for å styre disse ressursene. Gjennom en slik entreprenørskapsprosess skapes ny verdi.

Samtidens entreprenørskapsforskning stammer fra Joseph A. Schumpeters arbeid (Barringer & Bluedorn, 1999). Ifølge Schumpeter var entreprenørskap en prosess med kreativ destruksjon. Dette betyr at entreprenøren kontinuerlig erstatter eller ødelegger eksisterende produkter og produksjonsmetoder med nye. Schumpeter forklarte entreprenøren som en agent for økonomisk vekst, som gjennom nye kombinasjoner av ulike allerede kjente ressurser

skaper utvikling i næringslivet. Ifølge Schumpeter kunne entreprenørskap skje på fem måter (Spilling, 2002). Det kan være gjennom 1) introduksjon av et nytt produkt eller en ny kvalitet på et produkt, 2) introduksjon av en ny produksjonsmåte, 3) å gå inn i et nytt marked, 4) utnytting av en ny type råvare eller halvfabrikat, eller 5) ny organisering av en eksisterende næring.

Entreprenørskap kan altså utføres på mange måter. Sentralt i teorien er likevel å utvikle en ny forretningsmessig virksomhet. Det kan skje både gjennom etablering av en ny bedrift, og i en allerede etablert bedrift. De fleste entreprenørskapsdefinisjonene refererer til atferd som omhandler initiativ og kreativ tenkning, organisering av sosiale og økonomiske mekanismer for å gjøre ressurser og situasjoner om til nye forretningskonsepter, og å akseptere risiko og fiasko (Hisrich, 1990; Borch et al., 2006). Det fokuseres på hvordan muligheter oppdages og utnyttes, og hvordan man kan få til en endring som fører til verdiskapning.

Det finnes ingen entydig definisjon på ledelse, og lederskap er typisk definert gjennom trekkene, kvalitetene og atferden til en leder. De fleste definisjonene antyder at ledelse involverer en prosess hvor én person bevisst påvirker andre, med intensjon om å styre, strukturere, samt forenkle gjøremål og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2005). ”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2005:8). Altså når en person har sosial innflytelse over andre (en gruppe), slik at gruppen når de målene som er satt for organisasjonen.

En leder bør ifølge Chemers (2000) legitimere sin autoritet ved å være pålitelig og kompetent, veilede og påvirke medarbeiderne på en måte som stimulerer deres egne mål samtidig som de oppnår felles mål, samt benytte egen og andres kompetanse og evner til å gjennomføre gruppens oppdrag. Det er her ikke snakk om å utvikle og iverksette en innovasjon. En klar forskjell mellom det å være entreprenør og leder er at det er forskjell på å utvikle og organisere en ny virksomhet i forhold til å lede en eksisterende og innarbeidet virksomhet. Entreprenøren utvikler ny forretningsmessig virksomhet gjennom å iverksette nye kombinasjoner, mens en vanlig administrativ leder styrer en bestående virksomhet som ikke behøver å innebære noen form for nyutvikling, men som heller fokuserer på koordinasjon og å forhindre tap (Hitt et al., 2002; Spilling, 2006). Selv om entreprenørskap og ledelse i

utgangspunktet er to forskjellige ting, vil entreprenøren ofte gå over i rollen som administrativ leder når virksomheten går over i en mer rutinepreget og stabil situasjon.

For å forstå SE er det viktig å ha klart for seg hva *strategi* er. Man kan si at strategi er en plan over hva virksomheten ønsker å være og hvordan virksomheten skal komme seg dit. Ifølge Porter (1996) handler strategi om forskjeller, enten ved å utføre forskjellige aktiviteter enn konkurrentene, eller å utføre lignende aktiviteter på en annen måte enn konkurrentene, slik at virksomheten kan skaffe seg konkurransefortrinn. Dette kan være forskjeller i verdi, pris og kostnader. Forskjellene oppstår fra valg av aktiviteter og hvordan disse aktivitetene utføres (for eksempel produksjon, levering, tjenester). Strategi er altså å skape et system av aktiviteter som passer sammen, og som er unike i forhold til andre virksomheters aktiviteter.

Konkurransefortrinn er et resultat av hele dette aktivitetssystemet (Porter, 1996). Ut ifra Porters (1996) perspektiv forutsettes det at strategien er planlagt og stabil.

Ifølge Farjoun (2002) bør derimot strategi være en tilpasset koordinering av mål og handlinger. Farjoun (2002) definerer en virksomhets strategi som *”the planned or actual coordination of the firm’s major goals and actions, in time and space, that continuously co-align the firm with its environment”* (s. 570). Det vil si at strategi legger vekt på en virksomhets atferd over tid, og inkluderer mål og handlinger, omfatter samhandling og planlegging av tid og sted, samt inkluderer tilpasning, både i forhold til miljøet og for å kunne påvirke det. For at menneskene i en virksomhet skal kunne jobbe mot felles mål, er det viktig at de kjenner til disse målene. For at medarbeiderne skal handle mot felles mål, er det viktig at de hver dag tar de riktige valgene. Strategi kan rettlede medarbeiderne i forhold til de valgene som skal taes. Dette gjør at man forstår viktigheten av strategi, fordi strategi skaper en følelse av enhet, eller likhet i handlingsmåte, gjennom hele virksomheten.



Figur 1: Entreprenørskap vs. ledelse

2. 2 Wickhams perspektiv på SE

En lærebok har som hensikt å øke kompetansen til leseren innenfor et gitt fagfelt. Læreboken bør kunne gi en oversikt og en god forståelse av det fagfeltet den tar opp. Lærebøker bygger gjerne på tidligere forskning innenfor de gitte fagfeltene, men er også ofte normative. At noe er normativt betyr at det er en norm, altså en rettesnor for hvordan noe *bør* være. Wickhams (2006) bok om SE er svært normativ, men han referer også til tidligere teori, forskning og praksis innenfor feltet. Forskingen er med på å underbygge det normative, selv om Wickham (2006) benytter seg av egne metaforer, forklaringer og modeller.

The entrepreneur must be single-minded and focus those resources definitely and unambiguously on to the opportunity that has been identified since the performance of the entrepreneurial organisation depends on how well the contingencies of opportunity, organisation and resources are linked together (Wickham, 2006:227).

Dette sitatet underbygger påstanden om at læreboken er normativ fordi det fungerer som en rettesnor for hva entreprenøren bør gjøre når han eller hun har identifisert en mulighet. Dette kan illustreres gjennom et annet sitat også: "Entrepreneurs must close the strategic window to limit the possibility that competitors will follow them and exploit the opportunity as well" (Wickham, 2006:493). Dette sitatet refererer til hva entreprenøren bør gjøre for å hindre at konkurrenter kan utnytte den observerte muligheten. Det strategiske vinduet er en metafor som vil bli forklart senere i oppgaven.

Noe som er spesielt uklart i Wickhams (2006) litteratur er skillet mellom entreprenør og leder. ”Entrepreneurship is a style of management” (Wickham, 2006:180). Han mener entreprenører også er ledere, og at entreprenørskap bare er en lederstil. Dette slår han fast ved å hevde at ”...entrepreneurs are just *managers* who make *entrepreneurial decisions*” (Wickham, 2006: xxxii). Med dette mener han at entreprenøren er en leder som vet hvordan han/hun skal ta entreprenørielle beslutninger og å følge dem opp. Det hevdes at en ikke blir entreprenør på grunn av historiske eller legale forhold til en organisasjon, men på grunn av de forandringene som entreprenøren gjør både med og i organisasjonen. Videre hevder Wickham (2006) at godt entreprenørskap er basert på lederegenskaper, hvorpå suksess kommer av personlig innsats, kunnskap og praksis.

I følge Wickham (2006) kan entreprenøren bli sett på med tre forskjellige innfallsvinkler: 1) som en leder som foretar en handling, 2) som en agent for økonomisk forandring og 3) som et individ. Med det mener han at i tillegg til å være et ledelsesfenomen, har entreprenørskap både økonomiske og sosiale aspekter knyttet til seg. Entreprenøren er et individ som lever og fungerer i en sosial setting. Entreprenøren karakteriseres ikke av hver eneste handling han/hun foretar seg, men av visse typer handlinger rettet mot verdiskaping i forhold til virksomheten. Verdiskaping er en generell lederaktivitet, og entreprenørskap karakteriseres av en spesiell tilnærming til verdiskaping. På denne måten kan det virke som om entreprenøren ikke påtar seg oppgaver som er fundamentalt forskjellig fra de oppgaver utøvd av vanlige ledere på et eller annet tidspunkt. “After all, the entrepreneur is a *manager*” (Wickham, 2006:9). Wickham (2006) mener at for å skille mellom en entreprenør og en vanlig leder må man se på *hva* entreprenøren leder, *hvordan* han/hun leder, hans/hennes *effektivitet* og *effekten* han/hun har som leder. Det nytter altså ikke å se på de spesifikke handlingene entreprenøren foretar seg, men *graden* av handlingene.

”Entrepreneurial management aims at pursuing *opportunity* and driving *change*” (Wickham, 2006:xxxii). Entreprenøriell ledelse kan ifølge Wickham (2006) karakteriseres av tre trekk som er forskjellig fra vanlig ledelse. Det har fokus på muligheter, fokus på forandring, og organisasjonsbred ledelse. Fokus på muligheter innebærer at entreprenøren er mer opptatt av nye muligheter enn å bevare ressurser. Videre er entreprenøren mer opptatt av forandring fremfor kontinuitet. Og med organisasjonsbred ledelse betyr det at entreprenøren ikke bare er opptatt av noen spesifikke sider ved organisasjonen, men hele organisasjonen.

”Entrepreneurial management is *strategic* management, that is, management of the whole organisation, in a competitive environment” (Wickham, 2006:xxxii). Med dette menes at entreprenøren er en leder som er villig til å løpe risiko ved å skape forandring og utnytte muligheter, i stedet for å bare bevare status quo og bevare ressursene. ”Entrepreneurs are managers who are very effective at pursuing opportunity and creating change” (Wickham, 2006:180). Wickham (2006) hevder det ikke finnes noe bestemt forskjell mellom en entreprenør og andre typer ledere, men han mener entreprenørskap er noe som kan læres. ”In being ‘just’ a style of management it is something that can be learnt” (Wickham, 2006:17). Ledere kan med andre ord velge å være entreprenørielle.

2. 2. 1 Visjon, mål og strategi

Entreprenøren bør ha definert en visjon og en strategi for virksomheten for å vite hvor virksomheten befinner seg, ønsker å ende opp og for å finne veien frem dit. En visjon er en ideologi og et bilde av fremtiden og den nye verden entreprenøren ønsker å skape. En visjon bør være utfordrende, formålstjenlig, entydig, godt formulert og lett å forstå. ”The presence of a powerful, motivating personal vision is one of the defining characteristics of entrepreneurial management” (Wickham, 2006:321). Visjonen er et mektig redskap for ledelsen av virksomheten. Den definerer hvor entreprenøren ønsker å gå, belyser hvorfor de vil være der, og gir en rettleiding til hvordan de kan komme dit. På denne måten hjelper den entreprenøren i å definere mål og i å utvikle bedriftsstrategien.

Det er viktig å balansere mellom kortsiktige krav og langsiktig satsing. Ofte blir visjon forvekslet med mål. Mens visjon er hva virksomheten ønsker å være, er mål det som skal presisere og operasjonalisere visjonen og foretningsideen. Mål er en tilstand man ønsker å bevege seg mot, og det bør være konkret slik at man kan velge det strategialternativet som best passer.

Strategi er den konkurransedyktige planen for hvor virksomheten vil være. Wickham (2006) mener en veloverveid og godt definert bedriftsstrategi har stor verdi. En veldefinert strategiplan hjelper virksomheten med å definere virkemiddelet for å nå målene, og fungerer derfor som en rettleider for beslutningstaking. Virksomhetens strategiprosess er måten virksomheten tar beslutninger omkring strategiinnholdet. Dette går på hvordan virksomheten betrakter fremtiden, velger mål og måten de fordeler ressursene for å oppnå målene. Strategiinnholdet går på; type og variasjonsbredde på produktene virksomheten tilbyr;

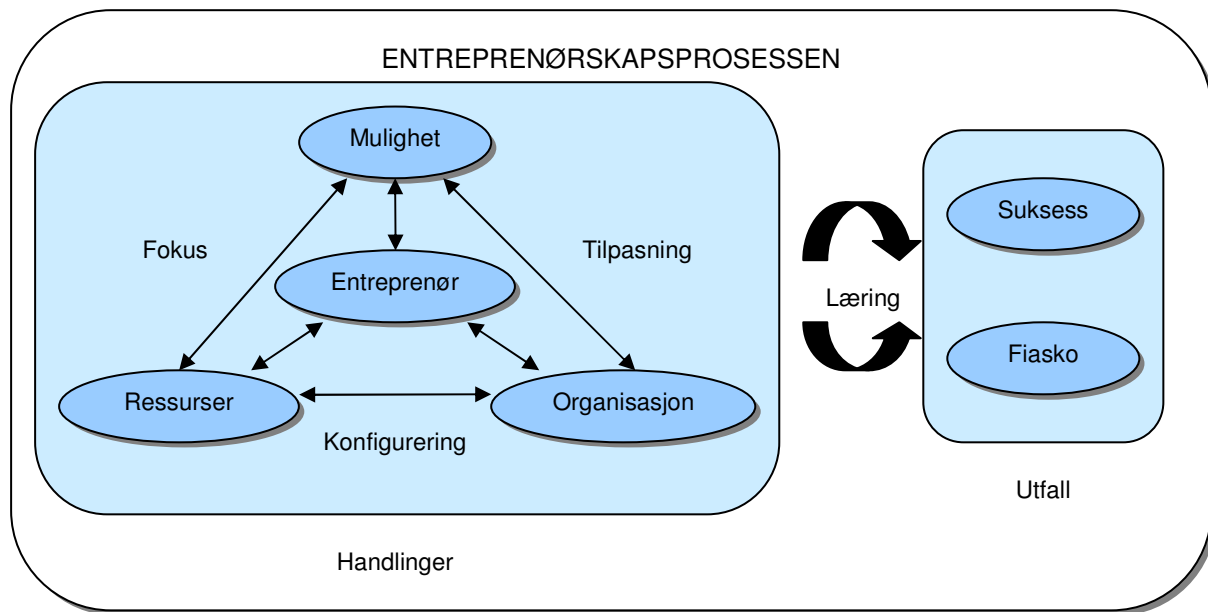
kundegruppene og markedssegmentet de henvender seg til; og hvordan virksomheten konkurrerer innenfor produkt- og markedsområde for å opprettholde og utvikle konkurransefortrinnene.

2. 2. 2 Entreprenørskapsprosessen

Det å skape noe nytt fra ideen oppstår til virksomheten er i gang kan sees på som en prosess. Wickham forklarer entreprenørskapsprosessen gjennom muligheter, ressurser og organisasjonen. Denne prosessen kan sees på som en hovedskisse for å forstå SE. Entreprenørskapsprosessen er som nevnt tidligere skapelsen av ny verdi gjennom at entreprenøren identifiserer nye muligheter, tiltrekke de nødvendige ressursene som trengs for å fylle mulighetene, og bygge en organisasjon for å administrere ressursene. Prosessen er dynamisk, hvor entreprenøren og den entreprenørielle organisasjonen lærer gjennom suksess og fiasko.

En mulighet er en åpning i markedet til å forsyne kundene på en bedre måte enn de er forsynt for øyeblikket (Wickham, 2006). For å fylle markedsmuligheten må entreprenøren gjøre noe forskjellig eller bedre enn konkurrentene. Det er viktig at organisasjonen er samstemt med mulighetene, og at markedspotensialet har prioritet før tekniske muligheter. Det er også viktig å anskaffe og lede nødvendig kunnskap for å identifisere og utnytte mulighetene på en profitabel måte.

Den entreprenørielle organisasjonens funksjon er å koordinere aktiviteten til et antall forskjellige personer, for å kunne føre entreprenørens innovasjon ut til markedet (Wickham, 2006). Den er en samling ressurser under kontroll av entreprenøren. Entreprenøren må tiltrekke ressurser til organisasjonen for å kunne jobbe mot de identifiserte mulighetene. Ressursene består av kapital, fysiske aktiva og uåndgripelige aktiva, slik som merkenavn og organisasjonens omdømme. De inkluderer også menneskene i organisasjonen og deres kompetanse (Wickham, 2006). For å skape ny verdi må entreprenøren sette sammen disse ressursene i en innovativ kombinasjon. På en måte er det ressursene som utgjør organisasjonen. Man har best konkurransefortrinn hvis man har konkurransedyktige ressurser som er vanskelig både å omsette og å imitere. Konkurransedyktige ressurser kan være bedriftsrenommé, organisasjonskultur, kunderelasjoner, innovasjonskapasitet og organisasjonslæring.



Figur 2: Modell av entreprenørskapsprosessen basert på Wickham (2006)

Ifølge Wickham (2006) er entreprenørskapsprosessen en følge av de handlingene entreprenøren foretar seg, og det kan kun skje ved at entreprenøren utvikler en innovasjon og fremmer den for kunder. Det er viktig at entreprenøren hele tiden holder organisasjonens fokus mot den muligheten som er identifisert, og former ressursene slik at de passer for nettopp denne muligheten. Entrepenørskapsprosessen og elementene knyttet til den utgjør grunnlaget til virksomhetens strategi. "...they constitute the foundations of the *strategy* adopted by the venture" (Wickham, 2006:225). Den identifiserte muligheten som skal fylles definerer hvordan organisasjonen må formes. Organisasjonen må tilpasses muligheten. Videre sier Wickham (2006) at ressursene må konfigureres slik at de passer organisasjonens form. Ofte vil entreprenører ha tilgang på færre og dyrere ressurser enn hva etablerte aktører har. Ifølge Wickham (2006) er det derfor viktig at entreprenøren er ensporet og fokuserer ressursene ene og alene mot den identifiserte muligheten.

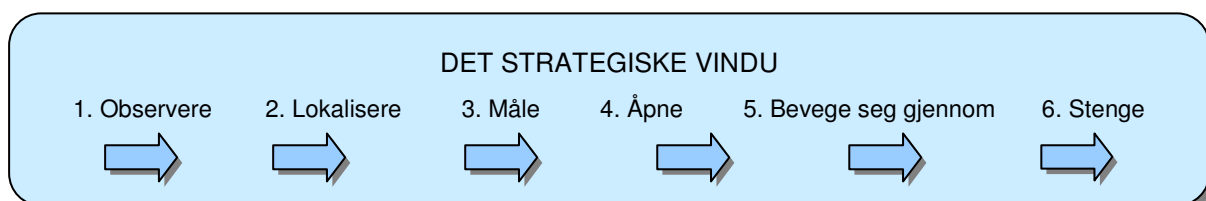
Wickham (2006) hevder prosessen er dynamisk når entreprenøren og den entreprenørielle virksomheten lærer gjennom suksess og fiasko. Denne læringen skjer på flere nivå. Entreprenøren og virksomheten lærer gjennom å respondere på identifiserte muligheter, men de lærer også gjennom å reflektere over utfallet av denne handlingen. Utfallet kan enten ha vært en suksess eller en fiasko. Entreprenøren er alltid interessert i å lære, han eller hun vet at det alltid er mulig å gjøre ting enda bedre. Når feil og fiasko oppstår blir det møtt på en positiv måte. Entreprenøren ser på feiltrinn som en mulighet til lærdom (Wickham, 2006).

Læringsprosessen fortsetter ved at entreprenøren og den entreprenørielle virksomheten modifiserer de framtidige handlingene ut ifra de erfaringene de har opparbeidet.

Det er entreprenørens jobb å tiltrekke investeringer, og benytte dem på en måte som gjør organisasjonen både konkurransedyktig og lønnsom. Når man som investor tilbyr ressurser, er man utsatt for risiko, nemlig muligheten for at avkastningen vil være mindre enn forventet. Ifølge Wickham (2006) spiller entreprenøren en kritisk rolle når han identifiserer muligheter, anlegger og styrer organisasjonen, og tiltrekker og leder ressurser. Både mulighetene, ressursene og organisasjonen utvikler seg raskt, og blir ofte uavhengige av entreprenøren. På grunn av dette bør entreprenøren fortløpende tenke gjennom sin rolle i organisasjonen (Wickham, 2006). Som vi ser handler entreprenørskap, og prosessen knyttet til det, om det å starte og utvikle en idé, og gjøre denne ideen om til en innovasjon for å fylle en observert markedsmulighet.

2. 2. 3 Strategisk vindu

For å forklare SE benytter Wickham (2006) seg av en metafor som han kaller *strategisk vindu*. Foretningmessige miljø er fulle av muligheter fordi eksisterende bedrifter alltid vil levne hull i markedet som de ikke fyller. Dermed finnes det alltid muligheter for entreprenører til å skape ny verdi. Ifølge Wickham (2006) forfølger entreprenørene identifiserte muligheter, og mulighetene kan visualiseres som strategiske vindu. Det strategiske vinduet gir form til prosessen med å utforske, identifisere og utnytte muligheter. Metaforen kan forklares gjennom seks trinn:



Figur 3: Trinnene i det strategiske vindu basert på Wickham (2006)

Å *observere* vinduet betyr å identifisere en ny mulighet hvor det er mulig å skape ny verdi. Entreprenøren må finne vinduet i den solide veggen, altså finne mulighetshullet i et konkurransepreget landskap fylt av etablerte virksomheter. Etablerte virksomheter vil alltid levne mulighetshull som entreprenører kan utnytte. Det første entreprenøren må gjøre er å undersøke det foretningmessige miljøet på jakt etter slike vinduer eller hull. Entreprenøren

benytter spesielle observeringsmetoder for å se mulighetene, og går aktivt inn for å søke etter og evaluere nye muligheter. Det er gjennom disse vinduene at entreprenøren kan identifisere nye muligheter, og se den ”nye verden” som han eller hun ønsker å skape. ”Entrepreneurs are constantly attuned to new opportunities” (Wickham, 2006:450). Dette betyr at entreprenøren må aktivt gå inn for å identifisere nye muligheter og svare på disse mulighetene med innovasjoner.

Etterpå må entreprenøren *lokalisere* vinduet. Dette betyr å posisjonere både den nye virksomheten og det nye tilbudet ute i markedet. Det skilles mellom *strategisk posisjonering* og *markedsposisjonering*. Strategisk posisjonering er hvordan virksomheten er posisjonert i forhold til konkurrentene i markedet, mens markedsposisjonering er hvordan produktet er posisjonert i markedet i forhold til konkurrerende produkter. Gjennom strategisk posisjonering finner entreprenøren ut hvem konkurrentene er og på hvilken måte de er konkurrenter. En virksomhet vil kun oppnå suksess hvis den kan tilby kundene noe annerledes og bedre enn det konkurrentene tilbyr, og markedsposisjonering er en måte å differensiere virksomhetens tilbud i forhold til konkurrentene. ”Effective positioning is a critical success factor for the new venture” (Wickham, 2006:464). Posisjonering veileder entreprenøren til å tilby kundene noe nytt og verdifullt, og unnviker behovet for direkte konkurranse med allerede etablerte virksomheter. På denne måten kan entreprenøren finne ut hvordan han eller hun kan best mulig utnytte og dra fordel av den identifiserte muligheten.

Måling av vinduet betyr å utvikle en forståelse for størrelsen på muligheten og hva den kan være verdt (Wickham, 2006). Dette kan entreprenøren gjøre ved å analysere forretningsmuligheten. Det er viktig at entreprenøren kan begrunne de nødvendige investeringene som skal til for å skape ny verdi, og entreprenøren må derfor være sikker på at muligheten er stor nok i forhold til disse investeringene. Altså å finne ut hvor mye muligheten er verdt, og hvordan markedet vil være for innovasjonen. Entreprenøren bør forstå dynamikken og trendene i markedet, finne ut hvilken innvirkning innovasjonen vil ha i markedet, hvor mye kundene vil være villig til å betale for det, og få et inntrykk av hvor stor risiko virksomheten kan komme til å stå ovenfor.

Når entreprenøren gjør visjonen til virkelighet, og starter den nye virksomheten, *åpner* entreprenøren vinduet og *beveger seg gjennom* det. Åpningen av vinduet er oppstartsfasen av den nye virksomheten gjennom å gjøre visjon til virkelighet. Det som er kritisk på dette

punktet er å få tak i interessenter til å binde seg til virksomheten, tiltrekke investorer og medarbeidere, utvikle relasjoner og å etablere virksomheten i et nettverk (Wickham, 2006). Å bevege seg gjennom vinduet betyr å starte opp og utvikle virksomheten og levere ny verdi til kundene.

Så snart entreprenøren har passert gjennom vinduet og startet virksomheten, er det viktig at vinduet *lukkes*. Hvis vinduet ikke blir lukket kan konkurrenter følge etter for å utnytte muligheten, noe som igjen vil føre til et redusert potensial for entreprenøren. For å stenge vinduet må entreprenøren skape langvarige og bærekraftige *konkurransefortrinn*. Konkurransefortrinn er noe som har stor verdi hos kundene og som konkurrentene har vanskeligheter med å matche. Kilder til konkurransefortrinn er lavere kostnader, kunnskap om produkt og marked, sterkere relasjoner innenfor nettverket og en mer fleksibel organisasjonsstruktur. ”The entrepreneur must decide not only what the competitive advantage of the venture they establish will be but also how that advantage will be *sustained*” (Wickham, 2006:503). Slike konkurransefortrinn kan gi langvarig belønning, og vil gi en stabilitet og sikkerhet for virksomheten (Wickham, 2006).

Ut ifra dette kan vi se at Wickhams (2006) perspektiv på entreprenørskap er som følger:

- Entrepenørskap er en *ledelsesstil*.
- Entreprenøriell ledelse sikter etter å identifisere og utnytte *muligheter* og å skape *forandring*.
- Entreprenøriell ledelse er *strategisk* ledelse, det betyr ledelse for hele organisasjonen i et konkurransepreget miljø.
- Entreprenørskap er en tilnærming til ledelse som kan *læres*.

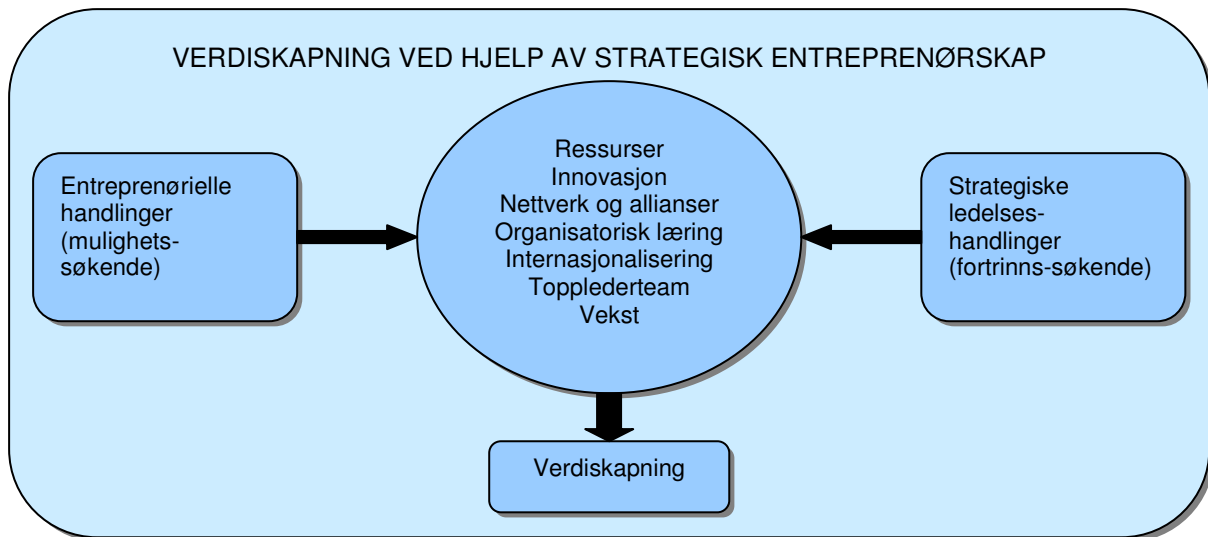
2. 3 Strategisk entreprenørskap som forskningsfelt

Forskere innenfor feltet SE er veldig klar på at SE er en integrering av de to områdene entreprenørskap og strategisk ledelse. Denne integreringen er nyttig ettersom det både innenfor entreprenørskap og strategisk ledelse er hovedfokus på å skape verdi. Individuelt sett vil handlingene som er forbundet med entreprenørskapsprosesser og strategiske lederskapsprosesser bidra til suksess og vekst. Det hevdes likevel at når de er integrert og forekommer som SE, vil disse handlingene skape synergieffekter som øker og forsterker verdien av utfallet.

Det som er sentralt i strategisk ledelse er kunnskap om tilpasning til, og utvikling av virksomhetens omgivelser, samt kilder til langvarige konkurransefortrinn. Ifølge Kuratko og Audretsch (2009) handler strategisk ledelse både om strategisk planlegging og strategisk tenkning. Strategisk planlegging staker ut den fremtidige retningen for en virksomhet, og vil være påvirket av faktorer som blant annet evnene til entreprenøren, virksomhetens kompleksitet og næringens karakter. Strategisk tenkning har et eksternt fokus, og handler om kontinuerlig søken etter nye kilder til konkurransefortrinn. Entrepenørskap handler, som nevnt tidligere, om hva som skal til for å skape noe nytt eller skape en endring, gjennom for eksempel nye produkter, prosesser eller markeder, og hvordan muligheter oppdages og utnyttes.

Både entrepenørskap og strategisk ledelse er dynamiske prosesser som dreier seg om bedriftsprestasjon. Strategisk ledelse søker å etablere og utnytte konkurransefortrinn innenfor en spesiell setting, mens entrepenørskap søker etter konkurransefortrinn i produkt-, prosess-, og markedsinnovasjon. ”Strategisk entrepenørskap handler dermed om hvordan bedrifter skaper endring gjennom å koble entrepenørielle (mulighetssøkende) og strategiske (fortrinnsøkende) handlinger” (Borch et al., 2006:245). Gjennom mulighetssøkende handlinger identifiserer entrepenøren muligheter som han eller hun vil forsøke å utnytte. Dette er muligheter som konkurrentene enten ikke har oppdaget eller ikke har utnyttet fullt ut. Gjennom fortrinnsøking utvikler og utnytter entrepenøren eksisterende konkurransefortrinn, samtidig som han eller hun støtter opp om entrepenørielle handlinger.

Det er flere områder hvor integreringen mellom entrepenørskap og strategisk ledelse skjer naturlig, og hvor de kan dra gjensidig nytte av hverandre. Dette er områder som ressurser, innovasjon, nettverk og allianser, organisatorisk læring, internasjonalisering, topplederteam og vekst (Ireland et al., 2001; Hitt et al, 2001; Kuratko & Audretsch, 2009). Det er altså viktig for en virksomhet å ha fokus både på entrepenørielle handlinger og strategiske handlinger, og ledelsen bør ta grep om utfordringene ved både strategi og entrepenørskap for å skape størst mulig verdi og den beste bedriftsprestasjonen. Hvert av de ovennevnte områdene vil bli utdypet under.



Figur 4: Modell basert på integreringen av entreprenørielle og strategiske ledeshandlinger (Ireland et al., 2001; Hitt et al, 2001; Kuratko & Audretsch, 2009)

For å identifisere entreprenørielle muligheter med størst potensiell avkastning, og på best mulig måte utnytte disse mulighetene trengs en blanding av de mest egnede *ressursene* (Hitt et al., 2002). Både de entreprenørielle og strategiske handlingene koblet til verdiskapning er produkter av de ressursene virksomheten har tilgang på. Det er viktig at virksomheten har tilgang til både heterogene og særegne ressurser som konkurrenter har vanskelig for å kopiere, for på denne måten kan man skape langvarige konkurransefortrinn.

Det er et gjensidig forhold mellom *innovasjon* og *entreprenørskap*, og noen hevder at noe av det aller viktigste ved *entreprenørskap* er å ha fokus på *innovasjon* (Hitt et al., 2001). Dette er en *entreprenøriell* strategi som kan føre til verdiskapning. Virksomheter kan nemlig gjennom *innovasjon* og *nyskapelse* frembringe verdi. Dette antyder at virksomheter kan anvende sterkt *nyskapende* evner for å implementere *entreprenørielle* strategier, og dermed skape verdi. Ketchen Jr. et al. (2007) argumenterer for *innovasjonssamarbeid*. Dette er *innovasjon* på kryss av flere virksomheter, gjerne gjennom *allianser* eller *nettverk*, gjennom å dele ideer, *kunnskap*, *muligheter* og *ekspertise*.

I dag er det vanlig at virksomheter benytter seg av *nettverk* og *allianser* for å skaffe nødvendige *ressurser* og *kunnskap* for å konkurrere på markedet og skape verdi. Gulati et al. (2000) hevder *strategiske allianser* og *strategiske nettverk* kan hjelpe virksomheter å skape *ressurser* som er vanskelig å kopiere, og at dette kan lede til konkurransefortrinn. Ettersom *entreprenørielle* firma er sterkt avhengig av *ressurser* for å konkurrere mot blant annet

etablerte firma, kan strategiske nettverk være av ekstra stor betydning. Ofte kommer kilden til nye ideer gjennom nettverkene til entreprenørene, og derfor kan nettverk være en kilde til entreprenørielle muligheter.

Organisatorisk læring forekommer når virksomheter tilegner seg kunnskap og forbedrer organisatoriske rutiner. Dette er altså de måtene en virksomhet anlegger, tilfører og organiserer kunnskap og rutiner rundt de organisatoriske aktivitetene, og måten en virksomhet tilpasser og utvikler den organisatoriske effektiviteten for å skape verdi. Ifølge Ireland et al. (2003) har forskere innenfor feltene entreprenørskap og strategisk ledelse kommet frem til at organisatorisk læring har sammenheng med virksomheters evner til å kontinuerlig innovere og utvikle konkurransefortrinn. Det er et strategisk valg for virksomheten å bestemme i hvor stor grad de ønsker å være engasjert i organisatorisk læring. Virksomheter som evner å lære og å spre kunnskap raskt innad i virksomheten ved hjelp av menneskelige ressurser, benytter denne kompetansen som en kilde til konkurransefortrinn. Etersom virksomhetens kompetanse hele tiden utvikler seg gjennom organisatorisk læring, reduseres sannsynligheten for at den skal bli utdatert.

Internasjonale markeder byr på nye entreprenørielle muligheter og utvider virksomheters potensial. Ifølge Hitt et al. (2002) er internasjonalt entreprenørskap prosessen ved å oppdage og utnytte muligheter utenfor virksomhetens hjemmemarked for å oppnå konkurransefortrinn. *Internasjonalisering* påvirker de entreprenørielle og strategiske handlingene som benyttes innenfor en virksomhet. En måte for en entreprenøriell virksomhet å gå inn i et internasjonalt marked er for eksempel gjennom nettverk og allianser.

”Top management teams are critically important for the exercise of strategic entrepreneurship” (Hitt et al., 2002:10). *Topplederteam* er en ressurs som er positivt relatert til bedriftsprestasjoner. Derfor kan man anta at entreprenørielle virksomheter vil være avhengig av toppledelsen for suksess. Toppledelsen bør være entreprenøriell i forhold til det å identifisere og utnytte muligheter. I forhold til internasjonalisering vil toppledelsens internasjonale erfaring være av betydning. Ofte kan forandring være vanskelig, og fleksibilitet kan være en kritisk faktor i forhold til å skape verdi når virksomheten konkurrerer i et internasjonalt marked. Det kan være viktig å drive effektiv endringsledelse til tross for at forandring kan være risikabelt. Toppledelsens endringsledelse kan derfor være strategisk krevende.

Entreprenørskap er sett på som et instrument for å frembringe økonomisk vekst, jobber og økonomisk utvikling (Kuratko & Audretsch, 2009). En måte å måle en virksomhets prestasjon er å se på *vekst*. Ledelsen og deres lederskap er viktig for virksomhetens prestasjon og overlevelse. Entreprenøriell ledelse er evnen å forvente, forutse, bevare fleksibilitet, tenke strategisk og jobbe med andre for å igangsette forandringer som vil skape en levedyktig framtid for virksomheten (Kuratko, 2007). Entreprenøriell vekst er skapelsen av ny økonomisk aktivitet, og derfor bør et av de viktigste strategiske målene være å skape ny økonomisk aktivitet (Hitt et al., 2002). Når nye innovasjoner truer virksomhetens aktuelle forretningsmodell kan en entreprenøriell tankegang være nødvendig, og ledelsen bør gi næring til disse innovasjonene i stedet for å forkaste dem. Ved å aktivt søke entreprenørielle muligheter kan de forhindre at andre virksomheter får utnyttet dem i stedet. Entreprenørielle strategier som skaper høy vekst er derfor viktige.

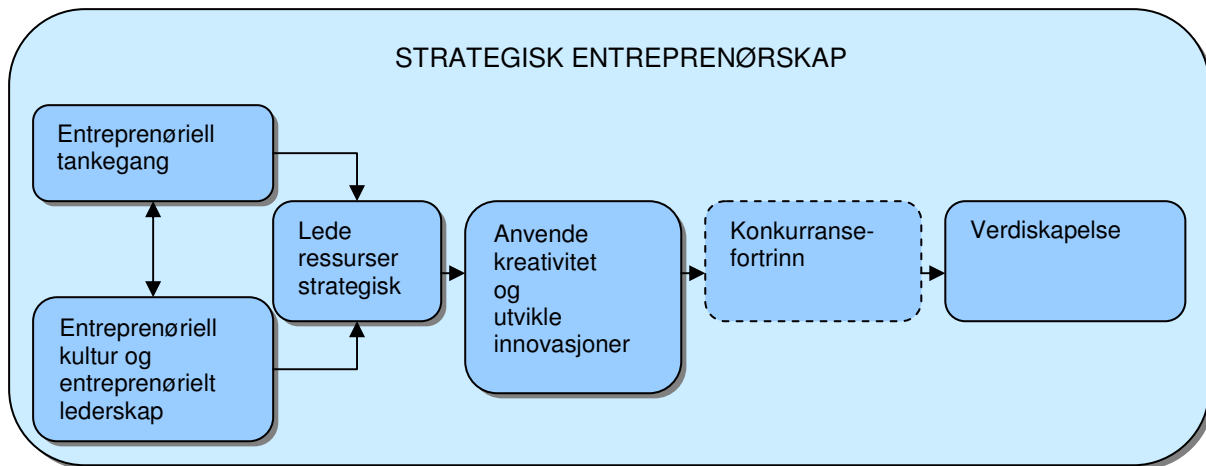
Ved integrering av entreprenørskap og strategi kan man skille mellom to aspekter (Morris et al., 2008, referert i Kuratko & Audretsch, 2009:5). Det ene er *entreprenøriell strategi*, og betyr å bruke kreativitet og entreprenøriell tenkning i utviklingen av kjernestrategien til virksomheten. Det andre aspektet er *strategi for entreprenørskap* og angår behovet til å utvikle en strategi for å rettlede spesielle entreprenørielle aktiviteter som skjer innenfor virksomheten. Dette er en strategi for å avgjøre hvor entreprenøriell en virksomhet streber etter å være, og hvordan virksomheten kan oppnå et slikt nivå av entreprenørskap.

SE blir sett på som entreprenørielle handlinger med strategiske perspektiver rettet mot å skape bærekraftige konkurransefortrinn (Hitt et al., 2002). I en etablert virksomhet kan en strategisk entreprenøriell handling holde konkurrenter unna virksomhetens konkurransefortrinn. Det gir en økt verdiskapelse og på samme tid en redusering av konkurrerende trusler. Det hevdes som nevnt at entreprenørielle og strategiske handlinger er komplementære og det ene kan ikke erstatte det andre. ”Entrepreneurs create goods and services and managers seek to establish a competitive advantage with the goods and services created. Thus, entrepreneurial and strategic actions are complementary and can achieve the greatest wealth when integrated” (Hitt et al., 2002:3). Entreprenørielle handlinger med strategiske perspektiv er derfor nyttig for å identifisere de mest egnede mulighetene å utnytte, og for å gjøre utnyttelsen enklest mulig for å skape konkurransefortrinn.

Borch et al. (2006) sin definisjon på SE er "... systematisert innsats i en bedrift for å etablere en ny forretningsmessig plattform som gir økt verdiskapning og sikrer langvarige konkurransefortrinn" (s. 243). Det handler om å oppnå høy verdiskapning, samtidig som konkurransefortrinnene er vanskelig for konkurrenter å kopiere. Valg av strategi er viktig for en bedrifts suksess, og det er også viktig å ha kunnskap om kildene til langvarige konkurransefortrinn. Samtidig fokus både på mulighetssøkende og fortrinnsøkende handlinger for å skape framgang og vekst er av betydning. Det vil si at virksomheter bør finne en balansegang mellom det å utnytte nåværende ressurser og det å utforske nye muligheter. På denne måten gjør SE det enklere for en virksomhet å identifisere de beste mulighetene som matcher virksomhetens ressurser og har de høyeste potensielle avkastningene, og å utnytte dem strategisk. "The goal of strategic entrepreneurship is to continuously create competitive advantages that lead to maximum wealth creation" (Hitt et al., 2002:13).

Etablerte virksomheter er ofte avhengig av å stadig utvikle nye konsepter og produkter. De må stadig vurdere hvor mange prosjekter de kan drive på samme tid. Kapasiteten for utvikling og innovasjon er ofte svært begrenset. Det er flere grunner til dette, blant annet begrenset tilgang på ressurser som penger, tid og personer. Dette gjelder både for store og små virksomheter, det er generelt vanlig at daglig rutinearbeid fortrenger innovasjonsutvikling. Likevel viser det seg at virksomheter bør evne å forandre seg og fornye seg for å overleve og oppleve langvarig suksess, i en tid da markeder og bransjer er i kontinuerlig forandring.

Borch et al. (2006) mener derfor at entreprenørskap bør benyttes som et strategisk redskap for nyskapning i allerede etablerte virksomheter, og Hitt et al. (2002) argumenterer for at strategisk entreprenørskap er egnet for både små, nye virksomheter som for eldre, etablerte virksomheter. Entreprenørskap innad i en etablert virksomhet er det som kalles for *intraprenørskap*, og intraprenøren er en korporativ entreprenør (Hisrich, 1990; Antoncic & Hisrich, 2003). Intraprenørskap er altså handlinger utenom den vanlige måten å drive virksomheten. Dette kan for eksempel være skapelsen av en ny virksomhet eller andre innovative aktiviteter som fører til utviklingen av nye produkter, tjenester eller prosesser. Disse handlingene og aktivitetene tar med andre ord virksomhetens vanlige aktiviteter inn i nye retninger.



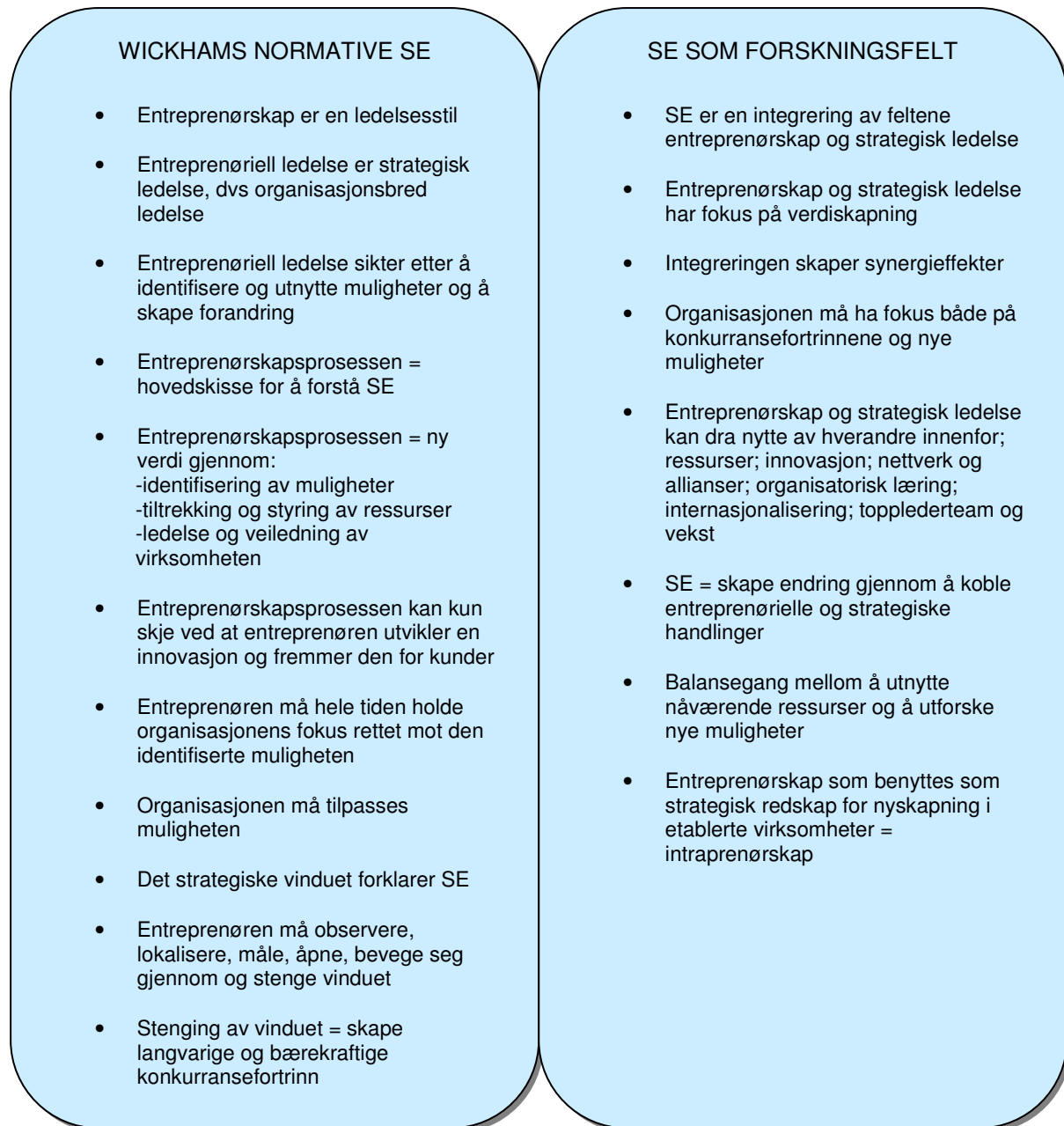
Figur 5: Modell av strategisk entreprenørskap (Ireland et al., 2003:967)

Ireland et al. (2003) har kommet opp med en modell av SE og de dimensjonene som spiller inn for å oppnå konkurransefortrinn og skape verdi. Dette er en modell som består av fire hoveddeler. Entreprenøriell tankegang kan defineres som et vekstorientert perspektiv hvor individer fremmer fleksibilitet, kreativitet, kontinuerlig innovasjon og fornying. Nøkkelpåvirkningene i entreprenøriell tankegang er entreprenørielle muligheter, entreprenøriell årvåkenhet, reelle opsjoner og entreprenørielt rammeverk. Den andre delen består av entreprenøriell kultur og entreprenørielt lederskap. Effektiv entreprenøriell kultur karakteriseres ved sammensatte forventninger og gjør det lettere for virksomheten å styre ressurser strategisk. Entreprenørielt lederskap er evnen til å påvirke andre til å styre ressurser strategisk for å legge vekt på mulighetssøkende og fortrinnsøkende handlinger (Covin & Slevin, 2002). Den tredje delen går ut på hvordan det å styre organisatoriske ressurser skaper grunnlaget for virksomhetens mulighetssøkende og fortrinnsøkende handlinger. Den fjerde delen omhandler å anvende kreativitet og utvikle innovasjoner, noe som er resultater av en entreprenøriell tankegang, kultur og lederskapspraksis så vel som strategisk ledelse av virksomhetens ressurser.

Både små og store virksomheter kan drive SE. Det finnes likevel ulemper ved SE, som gjør det vanskelig både for små og store virksomheter å fullt ut ta del i SE. Små virksomheter er ofte dyktige mulighetssøkere, men de har ofte begrenset kunnskapsbeholdning og/eller liten styrke i markedet. Dette kan hindre dem i å opprettholde konkurransefortrinn slik at de kan tilegne seg nok verdi. Store virksomheter derimot er ofte dyktige på å etablere konkurransefortrinn, men de er ofte for opptatt med å ta vare på eksisterende forretning, og forkaster derfor ofte nye muligheter. Ketchen Jr. et al. (2007) argumenterer derfor for at små

og store virksomheter bør lære å integrere SE og innovasjonssamarbeid, for å skape størst mulig verdi. Gjennom et slikt samarbeid kan både store og små virksomheter overkomme sine utfordringer.

Wickhams (2006) normative SE og forskningsfeltet SE kan kort oppsummeres slik:



Figur 6: Normativt SE vs. forskningsfeltet SE

Disse to feltene er på mange måter like, men det er likevel ting som skiller dem.

Forskningsfeltet hevder entreprenøren må balansere mellom mulighetssøking og

fortrinnsøking, mens Wickham (2006) mener entreprenøren hele tiden bør holde organisasjonens fokus rettet mot den identifiserte muligheten.

2. 4 Forskningsspørsmål og begrepsramme

Tidligere forskning har benyttet teori og forskning fra områdene entreprenørskap og strategisk ledelse, og ut ifra det utledet teori om SE. Både entreprenørskap og strategisk ledelse har fokus på verdiskapning, og forskere hevder at gjennom integreringen SE vil entreprenøren og virksomheten oppnå synergieffekter som igjen vil forsterke verdien av utfallet. Wickham (2006) påstår at entreprenøren er en leder som er veldig effektiv i forhold til å forfølge muligheter og å skape forandring. Hvordan entreprenøren holder virksomhetens fokus på den identifiserte muligheten, og former virksomhetens ressurser slik at de passer nettopp denne muligheten, utgjør grunnlaget til bedriftsstrategien. Videre hevder Wickham (2006) at entreprenøren lærer gjennom å respondere på observerte muligheter, og ved å reflektere ved utfallet, og modifisere fremtidige handlinger. Det kommer frem at for å være strategisk må entreprenøren observere, lokalisere, måle, åpne, bevege seg gjennom og stenge det *strategiske vinduet*. På denne måten vil entreprenøren oppnå langvarige konkurransefortrinn.

Det er interessant å studere hvorvidt entreprenøren selv mener han eller hun virkelig handler slik som teorien hevder. Tradisjonell entreprenørskapsforskning har vært basert på metoder som intervjuer og spørreskjemaer, hvor forskeren har forfattet entreprenørens liv, og det er langt til entreprenørens egne stemmer, i form av fortellinger og historier, utgjør et større tyngdepunkt innenfor forskningen (Foss, 2002b). Basert på beretninger fra entreprenøren selv vil jeg se på hvordan en entreprenør jobber med strategi. Beretninger kan være med på å få frem entreprenørens egen stemme, noe som vil få frem subjektivitet og identitet. Det betyr at det er entreprenørens personlige oppfatninger som vil være viktige. Gjør entreprenørene dette som teorien påstår og som den normative læreboklitteraturen forkynner? Jeg stiller meg kritisk til hvorvidt strategi brukes av entreprenørene på samme måte som teorien hevder. Det kommer frem gjennom teorien at entreprenøren er strategisk ved å balansere mellom mulighetssøkende og fortrinnsøkende handlinger. I tillegg vil jeg se på hva en strategisk beslutning er ifølge entreprenøren selv. Hvilke typer strategiske beslutninger tar entreprenøren? Det vil også være interessant å få innsikt i hva entreprenøren selv synes ligger til grunn av læring med hensyn til strategi.

Tyngden av empirien vil ligge på strategielementet ved entreprenørskap. Jeg vil også se på etableringsprosessen for å få et inntrykk av hvordan entreprenørene kom over mulighetene, og hvordan deres visjon har påvirket strategivalget. Læring vil bli tatt opp, men det vil ikke vies like mye oppmerksomhet i denne studien.

Etableringsprosessen

Teorien hevder entreprenøren er på stadig jakt etter muligheter (Wickham, 2006). Det vil derfor være interessant å få vite hvorfor entreprenørene etablerte seg i virksomhetene.

Ettersom visjonen skal lede til utviklingen av bedriftsstrategien (Wickham, 2006), vil det også være interessant å vite litt om visjonen til entreprenørene.

- Kommer det frem gjennom etableringsprosessen hvorvidt entreprenørene drev med mulighetssøkende handlinger?
- Hvordan visjon hadde entreprenørene til mulighetene?

Strategi

Porter (1996) mener virksomhetens strategiplan bør være planlagt og stabil. Gjennom å se på hva entreprenøren forstår med strategi, og hva han eller hun mener er en strategisk beslutning, kan man se hvordan entreprenører er strategiske. Entreprenøren er strategisk ved å samtidig utforske morgendagens nye muligheter og utnytte dagens eksisterende fortrinn (Borch, 2006). Jeg vil se på entreprenørens egen oppfatning og refleksjoner om hva det strategiske elementet i entreprenørskap er. Er entreprenøren strategisk, i så fall hvordan er entreprenøren strategisk?

- Hva legger entreprenøren i strategi?
- Driver entreprenøren med samtidig mulighetssøking og fortrinnsøking?
- Balanserer entreprenøren mellom utnyttelse og utforskning slik at han eller hun oppnår en kontinuerlig strøm av innovasjoner?

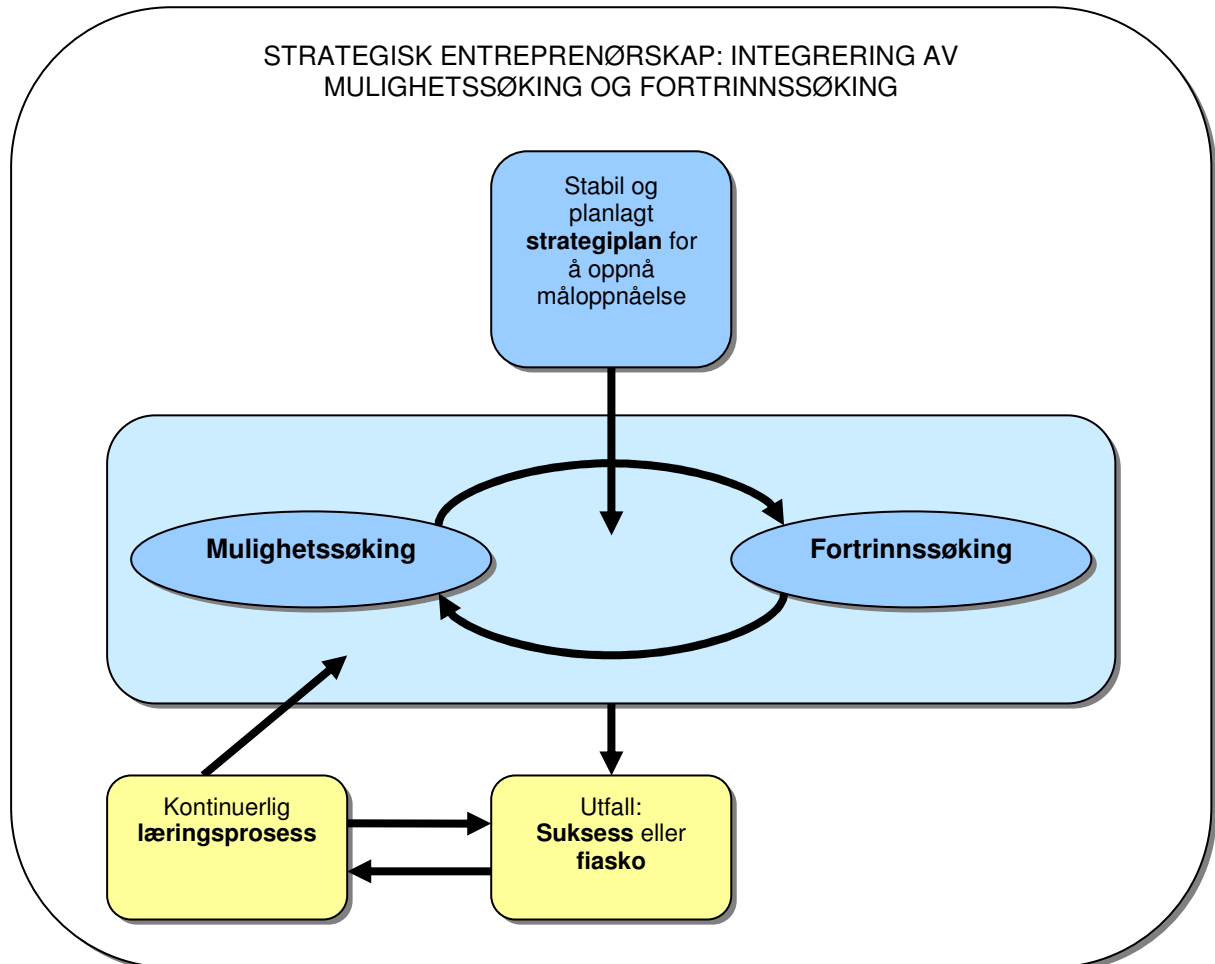
Læring

Wickham (2006) mener den strategiske entreprenøren lærer underveis gjennom suksess og fiasko, og gjennom å reflektere over handlingene. Entreprenørskap er også en tilnærming til ledelse som kan læres (Wickham, 2006). Jeg ønsker å se på hva entreprenøren mener selv.

- Hvordan har entreprenøren lært om strategi?

- Hvilken lærdom har entreprenøren av de beslutningene han eller hun har tatt?

Figur 6 viser sammenhengen mellom de ulike begrepene i begrepsrammen.



Figur 7: Studiens begrepsramme

Modellen oppsummerer kort det teoretiske fundamentet. Ut ifra dette kan man si at den strategiske entreprenøren vil integrere mulighetssøkende handlinger og fortrinnsøkende handlinger. Ved å integrere mulighetssøking og fortrinnsøking vil entreprenøren skape en balanse mellom utnyttelse og utforskning for å skape størst mulig verdiskapning. Denne balansegangen illustreres av pilene som går i en kontinuerlig sirkel mellom mulighetssøking og fortrinnsøking. Handlingene vil være strategiske, og en stabil og planlagt strategi vil hjelpe entreprenøren mot måloppnåelse. Entreprenørskapsprosessen er en kontinuerlig læringsprosess, og entreprenøren vil lære av sine handlinger og gjennom resultatet av handlingene. I tråd med hva som ble nevnt tidligere vil læringsdelen ikke bli viet stor tyngde i denne studien, og dette tydeliggjøres med en annen farge i modellen. Dette er ikke en kausal

modell som jeg ønsker å teste ut, men jeg skal gjennom en eksplorativ studie utforske om
entreprenørens egne refleksjoner stemmer med dette bildet.

3 Metode

Dette kapittelet vil redegjøre for den metodologiske fremgangsmåten for studien, og hvordan data skal samles inn for videre analyse. Det taes stilling til hvilken forskningsstrategi, forskningsdesign og metode som er mest formålstjenelig i forhold til min problemstilling. De to casene vil også bli omhandlet i denne delen. Til slutt vil forholdet mellom troverdighet, bekræftbarhet og overførbarhet diskuteres.

3. 1 Eksplorerende design og kvalitativ forskningsstrategi

Valg av forskningsdesign gjenspeiler beslutninger om prioriteten som er gitt til en rekke dimensjoner i forskningsprosessen. I mitt tilfelle vil det viktigste være å forstå entreprenørens egne refleksjoner rundt temaet strategi. Siden jeg ønsker en dypere forståelse av strategielementet i entreprenørskap gjennom entreprenørens refleksjoner, vil jeg benytte et eksplorerende design med to case. Dette designet er anvendelig i situasjoner hvor man står overfor et fenomen man ønsker å vite mer om og man mangler informasjon om fenomenet (Grenness, 2001). Gjennom forskningen innenfor feltet SE får man ikke innsikt i entreprenørens egne refleksjoner rundt strategi. Dette kan en studie med eksplorerende design forsøke å tilføre forskningen. Det er et design som utforsker et fenomen, og målet er økt innsikt eller forståelse. Siden eksplorerende design baserer seg på ustrukturerte observasjoner vil forskerens erfaring, kunnskap, kreativitet og innsikt i fenomenet være avgjørende for forskningsresultatet. Jeg har satt meg inn i temaet og skaffet meg kunnskap omkring SE, men som student vil min erfaring og innsikt likevel være begrenset i forhold til andre forskere. Det er et mål å kunne bidra til forskningsfeltet med data fra erfaringene som entreprenørene selv opplever og erfarer, men siden dette er en kvalitativ studie vil ikke generaliserbarhet være et mål.

I forhold til problemstillingen min egner det seg best med en kvalitativ strategi fordi jeg ønsker å analysere entreprenørens egne refleksjoner om SE, og ønsker å få så rike og fyldige data rundt temaet som mulig. Formålet er å finne ut hvordan entreprenøren er strategisk. Dette er interessant ettersom SE er et relativt nytt forskningsfelt. På grunn av dette er det interessant å se på hvordan entreprenøren selv opplever strategi, og hva entreprenørene mener er det strategiske elementet i entreprenørskap, i forhold til det forskningen sier.

I følge Bryman og Bell (2007) vektlegger kvalitativ forskning måten individer fortolker sin sosiale verden. På denne måten kan jeg få innsikt i hvordan entreprenørene handler og tar beslutninger. Med en kvalitativ strategi vil man gå dypere inn i temaet man studerer, og få med så mange detaljer og nyanser som mulig om fenomenet. Ut ifra det vil det være mulig å få en god beskrivelse av strategielementet i entreprenørskap. En fordel med denne strategien er at den ikke har føringer i form av faste svaralternativer og ledende spørsmål, noe som gir rom for informantene til å få frem egne meninger og tanker omkring strategi. På grunn av dette er studier med en kvalitativ strategi ofte vanskelig å generalisere (Bryman & Bell, 2007).

Fenomenologi er en forskningsstrategi som søker å forstå fenomener på grunnlag av informantenes perspektiv, og beskrive omverdenen på den måten den erfares av dem (Thagaard, 1998). Forskeren må være åpen for erfaringene til informanten. For å kunne forstå betydningen av informantens atferd, må forskeren forsøke å se ting ut ifra informantens synspunkt (Bryman & Bell, 2007). Det er viktig å forsøke å oppnå en forståelse av den dypere meningen av informantens erfaringer, altså den subjektive opplevelsen til informanten (Thagaard, 1998). Fenomenologien bygger på en underliggende antakelse om at realiteten er slik som folk oppfatter at den er. Jeg vil se på informantenes egne erfaringer med strategi, og jeg vil forsøke å forstå deres atferd i forhold til det å være strategisk. Jeg må derfor prøve å se tingene ut ifra deres synspunkt.

Jeg vil intervju to entreprenører for å se hvilke erfaringer og refleksjoner de har på strategi. Jeg har valgt de to entreprenørene ut ifra at de opererer innenfor samme bransje, noe jeg vil komme tilbake til senere. Med tanke på den tiden jeg har til rådighet vil det være rimelig å intervju to stykker.

3. 2 Kvalitativt intervju

Ut ifra den valgte strategien og det valgte designet vil et kvalitativt intervju passe best som forskningsmetode. Dette vil være en godt egnet og gunstig metode ettersom jeg vil kunne ha samtale med informantene om det aktuelle temaet. Intervju kan gi opplysninger om personers opplevelser, og intervjuobjektene får anledning til å fortelle hvordan de opplever ting og hvordan de forstår sine erfaringer (Thagaard, 1998). På den måten vil jeg kunne komme i dybden på temaet, og det betyr at jeg kan få et annet perspektiv på strategielementet i

entreprenørskap enn hva som har kommet frem i forskningsfeltet. Dette er viktig fordi det i problemstillingen spørres om hva entreprenøren selv oppfatter som strategi. For å kunne si noe om dette vil det være nødvendig å få detaljerte og fylldige data om temaet. Ved intervju får forskeren direkte kontakt med personene som studeres. Det etableres relasjoner mellom forsker og informanter, og disse blir avgjørende for kvaliteten på materialet (Thagaard, 1998). Ettersom intervjuene bare går over en dag vil ikke disse relasjonene bli like sterke som gjennom en intervjuprosess eller observasjonsprosess over en lengre periode. Det kan likevel tenkes at for eksempel det faktum at jeg er student og kvinne vil spille inn på hvordan informantene vil opptre overfor meg. Disse relasjonene må tas hensyn til under analysen av dataene. Et særpreg for kvalitative data er at de foreligger i form av tekst, som kan beskrive utsagn, handlinger, perspektiver eller intensjoner. Ettersom jeg ønsker å oppnå forståelse for det som skal studeres er fortolkningen av dataen viktig.

En form for kvalitativt intervju er halvstrukturert intervju hvor forskeren benytter noen forhåndsbestemte spørsmål i tillegg til temaer (Mehmetoglu, 2004). På denne måten kan en oppnå ganske åpne samtaler, og få fram informantens synspunkt. Hvis et tema er nyttig for problemstillingen, men faller utenfor den opprinnelige intervjuplanen, er det mulig å avvike fra planen. Dette gjør intervjuformen veldig fleksibel. Det er for eksempel mulig å vise interesse ved hjelp av mimikk, eller be informanten om å utdype, når han er kommet inn på et relevant tema. Kvalitative intervju gir informanten mulighet til å trekke frem faktorer som han mener er vesentlige for forskningsspørsmålet (Bryman & Bell, 2007). Dette er en fordel ettersom forskningsdesignet legger opp til å samle så mye kunnskap som mulig rundt temaet, noe som vil styrke datagrunnlaget. På grunn av dette vil kvalitative halvstrukturerte intervjuer passe best, fordi det er ønskelig å få frem entreprenørens erfaring og fortelling om hva som er strategi. For å få frem gode beretninger til studien vil narrasjon benyttes.

Narrasjon er nær et konstruktivistisk fortolkningsparadigme, det vil si at man konstruerer en mening, og tolker realiteten ut ifra en sosial virkelighet (Denzin & Lincoln, 1994). Det er omfattende beskrivelser av erfaringer som er basert på informantens forståelse av hendelser i livet sitt. Informantene fortolker sine erfaringer gjennom handlinger de har gjort, og i denne studien er de strategiske handlingene og beslutningene av interesse. Ifølge Foss (2002a) er narrasjon egnet til å klargjøre en forklaring på et fenomen, mer enn det å demonstrere det. Gjennom en narrativ analyse må jeg legge vekt på både innholdet i det informanten sier, og måten det blir formidlet på. I etterkant av intervjuene må jeg forstå betydningen av det som

blir sagt av informantene. I tillegg er det viktig å huske at data som i utgangspunktet kan oppfattes som en digresjon, kan være med på å gi mer utfyllende informasjon om informantens situasjon. ”We must accept that narratives rarely allows us to prove anything” (Smith & Anderson, 2004:128). Dette er fordi narrativer ikke kan forklare hendelser på en tradisjonell vitenskapelig måte. Hendelsene blir derimot forklart gjennom den betydningen de har for informantene, på grunnlag av utfallet av disse hendelsene.

3. 3 Cases

Sammenlignet med andre land som Sverige, USA, Canada, UK, Spania og Italia, har nordmenn færre arbeidstimer, og i 2005 var den årlige arbeidsmengden i Norge 1748 timer sammenlignet med 1904 timer i USA (Foss, 2005). Det har vært en jevn nedgang i arbeidstimer i Norge, og dette kan sees i sammenheng med Norges velstand og preferanser i forhold til leveverdier. Dette betyr at nordmenn har mye fritid i forhold til folk i andre land. I tillegg prioriterer nordmenn fritidsaktiviteter, og i 1990 kom det frem gjennom en undersøkelse gjort av Statistisk Sentralbyrå at voksne nordmenn brukte nesten 40% av tiden de var våken til fritidsaktiviteter (Foss, 2005). Dette er noe som bransjer som driver innenfor fritid og fritidsaktiviteter kan nyte godt av. Det å ha hytte er en tradisjon i Norge, og de som har hytte bruker mye av sin fritid på det. Hyttebransjen er derfor en bransje som kan vinne på nordmenns fritid. Å undersøke strategisk entreprenørskap innenfor hyttebransjen synes derfor interessant.

Jeg vil i denne studien se på to case innenfor hyttebransjen. Et case kan være en utvalgt virksomhet, et utvalgt sted, en enkelt person, eller en utvalgt hendelse. Ifølge Yin (1994) brukes casedesignet for å forstå komplekse, sosiale fenomener, og den gir forskningen svar på virkelighetens hendelser, som personers livsløp, internasjonale relasjoner og organisasjonsprosesser. De to casene i min studie er Ole Monsen i Saltdalshytta og Even Hegbom i Målselv Fjellandsby. Dette er to case som er like i den forstand at de begge driver virksomheter innenfor fritidsliv, med hytter, hyttetomter og opplevelser. De to entreprenørene er også begge menn i 40-50 årene.

3. 3. 1 Ole Mosen ved Saltdalshytta²

Ole Mosen er utdannet byggingeniør, og er medeier og styreleder i Rusånes Fabrikker AS. Han har tidligere drevet som byggleder og konsulent. Han kjøpte seg inn i Rusånes Fabrikker AS i 1999-2000 sammen med sin kompanjong i eierselskapet Aronsenmosen Invest AS. De eier i dag 80 prosent, mens Sparebanken Nord-Norge Invest AS og Bjørn-Gruppen AS eier 10 prosent hver. Siden oppkjøpet har virksomheten hatt en kraftig vekst, fra å produsere 50 hytter i 1999 til 386 hytter i 2008.

Rusånes Fabrikker AS er i dag Norges største hytteprodusent og har siden starten i 1979 levert mer enn 3000 byggesett av Saltdalshytta. Hyttene produseres ved virksomhetens fabrikk i Nordland og Trøndelag, og hovedkontoret ligger på Rusånes i Saltdal. Hyttene finnes i fire stilarter og leveres i byggesett som også passer meget bra for selvbyggere. Den fleksible og solide elementløsningen gjør det enkelt å tilpasse hytta slik at den tilfredsstiller kundenes krav og ønsker. Etter at Ole og kompanjongen kom inn i virksomheten har de investert ressurser i produktutvikling, logistikk, og hatt stor fokus på markedsutvikling og forhandlernet. I dag har de forhandlere over hele landet.

Ole Mosen, hans kompanjong og Rusånes Fabrikker AS har fått mye oppmerksomhet i media, og i 2008 gikk de seirende ut av vekstskaperprogrammet Ernst & Young Entrepreneur of the Year 2008, region nord. Juryens begrunnelse var følgende;

"Per Aronsen og Ole Mosen har oppnådd høy vekst og gode økonomiske resultater i en bransje med stor konkurranse om kundene. Resultatene er oppnådd gjennom bevisst satsing på produktutvikling, kvalitet og logistikk. Dette sammen med kontinuerlig arbeid med å utvide markedet og forhandlernet til sine produkter. Aronsen og Mosen har utviklet virksomheten til å bli en betydelig aktør innen sitt marked. Vekstskaperne har personlig vært pådrivere for og er arkitektene bak virksomhetens utvikling. De har ved dette vist gode lederegenskaper."

Sitatet viser veksten, utviklingen og suksessen til entreprenørene og virksomheten.

Virksomhetens firmanavn er Rusånes Fabrikker AS mens markedsnavnet er Saltdalshytta, og vil fra nå av derfor bli omtalt som Saltdalshytta.

² Informasjon om virksomheten og Ole Mosen er hentet fra deres hjemmeside <http://www.saltdalshytta.no/index2.html>, Bygg.no <http://www.bygg.no/id/38003> og gjennom intervjuet med Ole.

3. 3. 2 Even Hegbom ved Målselv Fjellandsby³

Even Hegbom er utdannet bedriftsøkonom ved BI, og er entreprenøren bak Målselv Fjellandsby. Han har tidligere jobbet innenfor blant annet reiseliv, detaljhandelen og som sentrumsutvikler, og han er mannen bak Voss Fjellandsby. I dag er han medeier og daglig leder i Målselv Utvikling AS, (samt styreleder i Målselv Fjellandsby AS, daglig leder og styreleder i Myrefjell Vann og Avløp AS, og styreleder i Blånisselandet i Målselv AS). Hovedgeskjeften i konsernet er salg av eiendom, og i 2008 hadde de en omsetning på nesten 80 millioner kroner.

Utviklingen av fjellandsbyen startet i 2005 gjennom stiftelsen av Målselv Utvikling AS. Videre ble tre nye virksomheter etablert, og de til sammen fire virksomhetene utgjør et konsern. Konsernet driver med salg av eiendom, drift av skianlegg, attraksjon og opplevelser, og vann og kloakk i fjellandsbyen. Gjennom disse aktivitetene ønsker de å skape en turistdestinasjon i Målselv på høyde med turistdestinasjonene i Lappland i Finland.

Even har mange jern i ilden i Målselv, og til Troms Folkeblad har han sagt;

”Det gir meg utrolig mye å skape gull av gråstein. Å være med på å skape noe i bygdene som gir utvikling gir meg mye. Jeg er opptatt av å få ting til. Bryte ny mark og legge noen spor etter meg.”

En annen artikkel fra Troms Folkeblad kommer med følgende uttalelse;

”(...) lokalsamfunnet må støtte opp rundt den enorme satsingen, som har gitt hele regionen attraksjoner vi aldri tidligere har satt maken til.”

Ut ifra sitatene ser man at Even er en skaper med store ambisjoner, og at det har vært en stor utvikling i Målselv. På tross av at morselskapet i konsernet er Målselv Utvikling AS blir området hvor de driver omtalt som Målselv Fjellandsby. Jeg vil derfor fra nå av kun omtale konsernet som Målselv Fjellandsby.

³ Informasjon om virksomheten og Even Hegbom er hentet fra deres hjemmeside <http://www.malselv fjellandsby.no/>, Troms Folkeblad <http://www.folkebladet.no/folkebladet/article30904.ece> og <http://www.folkebladet.no/meninger/leder/article215379.ece>, og gjennom intervjuet med Even.

3. 4 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden ble utviklet ut ifra det teoretiske perspektivet og den forståelsen jeg hadde fått av SE. Den ble delt inn i tre bolker; etableringsprosessen, strategi og læring. Hver bolk inneholdt spørsmål om de tre deltemaene, og guiden ble utviklet i samarbeid med veileder. I ettertid kan det synes at intervjuguiden ikke samsvarer godt nok med figur 7 som viser sammenhengen mellom begrepene i begrepsrammen. Bolkene og spørsmålene ble likevel valgt for å få frem hvorfor entreprenørene har etablert og gått inn i virksomhetene og handlet slik de har gjort. Gjennom spørsmålene som går på etableringsprosessen får man innblikk i på hvordan måte entreprenøren søker etter muligheter, og legger føringer for strategien gjennom visjon. I bolken som går på strategi kommer det frem hva entreprenøren mener strategi er, og hvorvidt entreprenøren driver med samtidig mulighetssøking og fortrinnsøking. Gjennom spørsmålene om læring er det mindre samsvar. Spørsmålene får kanskje ikke godt nok frem det med den kontinuerlige læringsprosessen, og hvorvidt entreprenørskap er en tilnærming til ledelse som kan læres.

Informantene ble kontaktet på telefon, og intervjuene ble avtalt. De ble informert om tema og hvordan intervjuene skulle foregå på forhånd. Informantene godtok bruk av lydopptaker under intervjuene, noe som gjorde intervjuprosessen enklere for meg. På denne måten kunne jeg konsentrere meg om samtalen med informantene, i stedet for å notere svarene for hånd. I tillegg gjorde lagringen av intervjuene det mye lettere i ettertid å få med seg alt som var blitt sagt. Før intervjuet fortalte jeg informantene om hva jeg var ute etter, og hvordan intervjuet var delt inn. Informantene ble spurt de samme spørsmålene, slik at jeg oppnådde flere like eller ulike perspektiver om samme tema. Informantene hadde ikke ønsker om anonymisering og krevde heller ikke klausulering av oppgaven.

Som intervjuer er det en del ting man må ta hensyn til under et intervju, og som kan ha stor innvirkning på de svarene jeg oppnår. Dette kan for eksempel være omgivelsene rundt intervjuet, som tid og sted. En annen ting kan være informantens ønske om å tilfredsstille intervjueren, og hvorvidt informanten er preget av situasjonen i form av spenning eller uro. I forhold til meg som forsker er det også mange ting å ta hensyn til, blant annet intervju- og kommunikasjonsegenskaper, hvor godt forberedt jeg er til intervjuet, og hvilken grad av kontroll jeg har under intervjuet.

Intervjuene ble utført på lokaliteter etter informantenes ønsker. Dette førte til at intervjuet med Even ble utført på en offentlig plass (flyplass), noe som hadde en negativ påvirkning på kvaliteten av intervjuet som følge av mye støy. Han hadde også dårlig tid ettersom han måtte nå et fly. Det andre intervjuet ble utført i lokalet til Ole og hans kompanjong, og intervjuet skjedde derfor under rolige omgivelser. Informantene fikk i den første bolken fortelle om egen virksomhet og etableringen av den. De var begge ivrige på dette området, og det var tydelig at de syntes det var spennende å fortelle om det og at de var stolte. Også strategibolken gikk bra, og informantene relaterte til eksempler fra egen virksomhet. Under den tredje bolken oppdaget jeg derimot at det var vanskelig å få informantene til å snakke om det jeg var ute etter, og at de kanskje opplevde spørsmålene som vanskelige.

Etter hvert intervju transkriberte jeg samtalen som var lagret på lydopptakeren. Det var viktig å få gjort dette straks etter intervjuene fordi det var lettere å huske samtalen, og jeg kunne da knytte mine inntrykk til intervjuene.

3. 5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Studien og forskningens kvalitet vil vurderes ut ifra begrepene *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet*. Dette for å sikre at forskningsresultatene er riktige. De tre begrepene erstatter reliabilitet, validitet og generalisering som brukes i kvantitativ forskning. Troverdighet viser til om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet sier noe om kvaliteten til tolkningen, og om forståelsen som det enkelte studie fører til støttes av annen forskning. Overførbarhet knyttes til hvorvidt resultatet kan være gjeldende også i andre sammenhenger (Thagaard, 1998).

Det er et mål for studiet at resultatene skal være troverdige og oppfattes som riktige, og at fenomenet blir beskrevet på rett måte. Troverdighet er knyttet til forskerens argumentasjon for betydningen av undersøkelsessituasjonen og relasjonene mellom forskeren og informanten (Thagaard, 1998). Troverdigheten kan på denne måten sjekkes ved at går gjennom de mest sentrale fasene i forskningsprosessen med et kritisk blikk. Altså ved å være kritisk til hvorvidt man har brukt de rette kildene, om man har valgt de rette enhetene og om analysen av dataene er god nok. I forhold til kildene er det viktig å bruke førstehåndskilder i størst mulig grad ettersom andrehåndskilder kan tolke fenomen annerledes. Dette betyr at man bør bruke primærkilder i teorien, og ha nærhet til informantene. Troverdigheten øker ettersom

informantene mine er entreprenører, og har egne erfaringer med strategielementet i entreprenørskap. Likevel måtte jeg stille spørsmål ved om informantene hadde motiv for å ikke gi meg korrekt informasjon. Jeg måtte ha i tankene at informantene kanskje ikke alltid forteller sannheten eller er villig til å gi rett informasjon. For å få rett informasjon er det også viktig å ikke legge føringer på informantenes svar gjennom å stille ledende, men åpne spørsmål. En av fordelene med en kvalitativ strategi er blant annet at respondentene ikke tvinges inn i faste svaralternativer, men får frem sine egne tolkninger og meninger om temaet.

Bekreftbarhet gjelder i hvilken grad kvaliteten av tolkningen og hvorvidt konklusjonen av studien støttes av annen forskning (Thagaard, 1998). Det vil si i hvor stor grad man kan være sikker på at konklusjonene i studien gjenspeiler informantenes meninger og ikke forskerens egne forestillinger. Forskeren må gå kritisk gjennom egne tolkninger. Det er også mulig å øke bekreftbarheten ved å vise dataene til informantene i etterkant av intervjuene, slik at de kan si sin mening i forhold til hvordan rådataene er blitt tolket. Dette ble ikke gjort, og det kan dermed representere en svakhet ved bekreftbarheten.

Med overførbarhet menes det at resultatene og forståelsen av studien også kan være relevant i andre situasjoner og sammenhenger (Thagaard, 1998). Dette betyr hvorvidt tolkningen har relevans ut over den enkelte studien, og om funnene kan generaliseres. Kvalitative studier har sjeldent til hensikt å kunne generaliseres, men ønsker som regel å kunne forstå begreper og fenomener (Bryman & Bell, 2007). Den kvalitative strategien er tidkrevende, og det vil derfor ikke være mulig å gjøre en studie med mange enheter. Med to informanter vil funnene mine derfor ikke kunne generaliseres til å gjelde refleksjonene omkring strategi til alle entreprenører.

4 Empiri og analyse

Denne delen framstiller og analyserer funnene av dataene. Analysen baseres på det teoretiske perspektivet og rammeverket presentert i teoridelen. Grunnlaget for analysen er entreprenørenes egne refleksjoner omkring strategi. Hvordan de startet eller kom inn i entreprenørskapsbedriftene og hvordan lærdom de har av strategi, samt hvor de har lært om det, vil knyttes opp til deres tanker om strategi. I den første delen av kapittelet vil jeg fokusere på entreprenørenes etablerings- og utviklingsprosess. Videre vil fokuset være på hvordan entreprenørene tenker strategisk, hva de forstår med strategi og hva det betyr for dem. Deretter vil hvor entreprenørene har lært om strategi og den lærdommen de har av strategi bli behandlet.

De to entreprenørene er Ole og Even. Ole er 50 prosent medeier i Aronsenmønsen Invest AS, og er i dag styreleder i Saltdalshytta. Aronsenmønsen Invest AS kom inn som eier av Saltdalshytta etter å ha kjøpt aksjer i 1989-1990. Da var bedriften 20 år, og Ole og kompanjongen hans så at det var behov for forandringer. Gjennom disse forandringene har de snudd Saltdalshytta til å bli en av Norges største hyttesuksesser. Ole kom altså inn i en allerede eksisterende bedrift og startet en utviklingsprosess. Even er entreprenøren bak konseptet Måselv Fjellandsby. Han startet Måselv Utvikling, og satser på å gjøre Måselv til en reiselivsdestinasjon. Dette gjør han gjennom eiendomsutvikling, skianlegg og andre attraksjonen Blånisseland. Even har vært med fra starten og fulgt hele etableringsprosessen av entreprenørskapsbedriften i Måselv. Både Ole og Even har vært nyskapende innenfor sine områder.

4. 1 Etableringsprosessen

Her ville jeg få informantenes refleksjoner omkring etableringen av bedriften. For å få en forståelse av hvordan entreprenørene jobber må man vite litt om hvorfor de startet opp og hvordan de gjorde det, hvilke valg de har tatt og hva de jobber mot. Ole var ikke med på etableringen av Saltdalshytta, men startet en utviklingsprosess når han og kompanjongen gikk inn som eiere. På spørsmål om hvorfor de kjøpte seg inn i virksomheten svarte Ole følgende;

”Som bakgrunnen min, jeg er byggingeniør og Per er økonom, og vi startet for oss selv i 1988 som et konsulentfirma. Og det fine med å være konsulent det er at du kan bygge opp et bra nettverk. Og den kombinasjonen vi hadde av teknisk og økonomisk

kompetanse, det gjorde at vi... vi hadde blant annet problemengasjementer for bankene, så bankene kom til oss hvis de hadde et eller annet problem de skulle løse opp i, og hvis det var litt bygg og økonomi så fikk vi slike oppdrag.”

Det kommer frem at Ole og kompanjongen startet et konsulentfirma sammen, og de brukte det faktum at de hadde ulik bakgrunn og kompetanse til å få konsulentoppdrag og problemengasjement. Et problemengasjement er når en virksomhet er i vansker, og konsulentene da blir satt inn for å se om det går an å gjøre noen endringer for å få virksomheten ut av problemene. Videre forteller Ole;

”(...) Saltdalshytta fikk vi i hånden først som et problemengasjement med banken... at vi liksom skulle se på det og hva vi kunne bidra med. Så jeg kom inn der og ble satt på som styreleder for banken, og det var da vi så at hvis dette her skulle selges så... og da visste vi at det var til salgs, og det var da vi kom på at hvis dette her skulle selges, så kunne vi kjøpe det. Så det var på en måte tilfeldig at det her startet, som så mye annet. Tilfeldigheter er undervurdert.”

Sitatet viser at Ole og kompanjongen kom over Saltdalshytta ved en tilfeldighet. De var ikke ute i markedet og søkte bevisst etter muligheter, men ”ramlet over” virksomheten gjennom problemengasjementet fra banken. I og med at Saltdalshytta var et problemengasjement fikk Ole innsikt i virksomheten, og hvordan de jobbet der. Ole føyer til;

”(...) årsaken til at vi kjøpte det her, for det første var jeg oppe der og så, da fikk jeg en god følelse for folkene, det er jo et lite objektivt måleinstrument, men jeg følte at disse folkene hadde potensial. Og varemerket var ganske bra innarbeidet i lokalmarkedet, jeg er selv fra Helgeland, så jeg visste om Saltdalshytta. Og så var vi og så på regnskapene i andre bedrifter, og da så vi at det her måtte gå an. (...) og så er jeg selv arvelig belastet i trebearbeidingsindustri, så jeg har hatt lyst til å holde på med dette her, og det er heller ikke helt rasjonelt, men det er greit. Så det var bakgrunnen til at vi greip fatt i dette her.”

Ole nevner årsaker som ”en god følelse for folkene”, kjennskap til varemerket og arvelig belastning som grunner til at de gikk inn i virksomheten. I tillegg hadde de gjennom konsulentfirmaet fått kjennskap til andre bedrifters regnskap, noe som gjorde at de kunne sammenligne Saltdalshytta med andre. Dette gjorde at de så mulighetspotensialet.

Even svarte følgende da han ble spurt om hvorfor han etablerte seg i Målselv;

”Sanne prosjekter er ofte basert på masse tilfeldigheter, og i vårt tilfelle, eller mitt tilfelle, så ble jeg oppringt av kommunen. Dette er en kommune som i utgangspunktet har levd av forsvaret de siste femti årene, og har levd godt av det. Det har jo vært den kalde krigen også videre. Etter hvert når den kalde krigen ble avblåst så bestemte man seg for å redusere aktiviteten innenfor forsvar og militær, og det betyr jo at massevis av forsvarsfolk flytta ut av kommunen. Kommunen fikk en smule panikk, ”hva skal vi gjøre nå etter forsvaret liksom?”. Og da tenkte man at kanskje reiseliv kunne være noe, og da ble jeg oppringt, som sikkert veldig mange andre, av ordføreren, og om jeg kunne ta meg en tur for å kikke på bygda, og når jeg kom til Målselv så ble jo jeg fascinert. Så reiselivsnæringa mente jeg definitivt at her er det potensial.”

Som vi ser av Evens svar, nevner også han at det var tilfeldigheter som førte til hans etablering i Målselv. Han var ikke selv på mulighetssøking i Nord-Norge, men tok turen opp for å kikke i Målselv når han ble oppringt. Even hadde drevet med eiendomsutvikling tidligere, og også kombinert eiendom og skianlegg i Voss Fjellandsby, men det var først og fremst kommunen som hadde ideen om reiselivsnæring i Målselv. Når kommunen valgte å kontakte Even var de nok klar over på forhånd at han allerede hadde vært involvert i etableringen av en annen fjellandsby, og var kanskje interessert i et lignende konsept i Målselv.

Det kommer frem av begge informantene at de kom over mulighetene ved en tilfeldighet. De gikk ikke strategisk ut i markedet og søkte etter muligheter. Ettersom de begge nevner tilfeldigheter som grunn til etableringen eller oppkjøpet av virksomhetene, er det interessant å høre hvilken visjon de så for seg for virksomhetene. Hva var det med de ”presenterte” mulighetene som trigget entreprenørene til å gjøre noe? Det er også spennende å vite hva slags visjon de har med virksomhetene ettersom visjonen ofte leder utviklingen av bedriftsstrategien. Ole svarte slik;

”Visjonen vår var å øke fra 10 millioner til 25 millioner og et resultat fra 0 til 2 millioner, innen en tidshorison på fem år. (...) men etter fem år så var vi oppe i 100 millioner, så potensialet var enda større. Det var i 2003 at vi skjønnte det var feil visjon, da lagde vi en ny en... visjon det høres så flott ut, vi lagde et nytt langsiktig mål, det var å bli den største hytteprodusenten i Norge i løpet av fem år, og det klarte vi på... 2007... det klarte vi på fire-fem år.”

Dette viser at de i starten ikke lagde en visjon som var langsiktig. De hadde først en femårsplan som kun gikk ut på å øke omsetningen og resultatet. Den neste visjonen om å bli Norges største hytteprodusent var også en femårsplan, som de klarte å nå. Potensialet til Saltdalshytta har vært større enn hva Ole og kompanjongen først trodde, ettersom de både

nådde og overskred visjonene uten problemer. De lagde heller ikke visjoner som var urealistiske. På spørsmål om hva som er deres nye visjon svarer Ole;

”Nå er visjonen at vi... i fjor produserte vi 386 hytter, og planen for i fjor var 420, men så fikk vi den der finanskrisen midt i fleisen. Det langsiktige programmet vårs er å selge 500 hytter i år, det klarer vi ikke, vi klarer kanskje 300, men selv 300 er bra i år, for alle de andre har mye større fall. Så den nye visjonen... det er at vi skal være tilbake på det 500-sporet, ikke neste år, men året etterpå. Da tør vi ikke tenke så mye lenger før vi ser hvordan det utvikler seg.”

Sitatet viser at Ole og kompanjongen ikke har satt noen klar langsiktig visjon for virksomheten, men at de jobber mer ut ifra langsiktige mål.

Even forteller om visjonen han har til Målselv Fjellandsby på følgende måte;

”Helt innledningsvis så hadde det kanskje ikke noen stor visjon, jeg var jo litt avslappet til dette her. Jeg driver lignende business flere steder i landet, så jeg hadde ikke de helt store ideene når jeg kom til Nord-Norge. Jeg hadde jo på dette tidspunktet aldri vært i Nord-Norge før, så for meg så var det jo en opplevelse på flere enn bare på en måte. Etter hvert som jeg fikk sett på dette her så fikk jeg en sånn aha-opplevelse innenfor dette, altså hvilken attraksjon som kunne være i dette her. Så visjonen er jo å bli, etter hvert da, en reiselivsdestinasjon. Og helt konkret pleier vi å si at vi skal bli en destinasjon, den beste i Skandinavia for hele familien til hele året. En visjon er ikke nødvendigvis akkurat det som det vil komme til å bli, men vi ska ha noe å strekke oss etter, rent faglig sett så er det nok kanskje ikke helt realistisk å oppnå akkurat det vi har som visjon nå, men allikevel så skal vi strekke oss den veien der. Så vi skal bli en helårig, den beste i Skandinavia, helårig feriedestinasjon for hele familien.”

Her ser vi at Even beskriver en visjon som er mer uopnåelig enn hva Ole gjorde. Det er en visjon å strekke seg etter, og som sikkert vil være aktuell i mange år. Sitatet viser også at Even ikke hadde store ideer for Målselv når han først kom opp til bygda, og hadde heller ingen forventninger til plassen. Visjonen ble til underveis. Even nevner at visjonen kanskje ikke er oppnåelig, men at den skal fungere som en ledestjerne.

De to informantene hadde forskjellig utgangspunkt når de startet eller gikk inn i virksomhetene. Even måtte starte det hele fra bunnen av, mens Ole gikk inn i en allerede etablert virksomhet og utviklet den i en ny retning. Ole forklarte utviklingsprosessen på følgende måte;

”Vi hadde jo tenkt at vi skulle satse på marked og produktutvikling, for jeg så jo på produktet deres at det var gammelmodig. Det markedsmateriellet de hadde var dårlig, og når jeg sa det så svarte de ”nei, det er ikke noe vi holder på med her”. Så vi grep fatt i den biten der, på salg og marked, og det viste seg jo at de var noen skikkelige talenter når vi bare kom i gang. Men utover det... altså der vi så vi hadde noe å tilføre det var på salg og markedsbiten, selv om verken Per eller jeg er markedsfolk, så kunne vi se at det var forsømt.”

Det er tydelig at Ole og kompanjongen hadde et klart bilde av hva som måtte gjøres og forbedres hos Saltdalshytta. De så at på salgs-, markeds- og produktutviklingssiden var det mulighet for forbedring. Han forteller videre hvordan de gikk frem;

”Det første vi gjorde det var å satse på markedsføring og markedsmateriell, og fra å ikke ha noen kataloger så har vi laget fire. (...) på den måten så når vi et bredt nedslagsfelt, vi har ingen personlige preferanser, vi pleier å lage hytter til alle. Så prøver vi å sortere dem etter (viser til fire kataloger: Rustik, Aurora, Profil og Villmark), altså at de ser... hvis de liker den type hytte (peker på Rustik-katalogen) så ser de i den her katalogen, og liker de noe annet så ser de i den her (peker på Aurora-katalogen). Så vi har prøvd å sortere etter beste evne. Og så har vi vært tro mot en ting, og det er at vi har hele tiden hatt som mål at vi skal selge til folk flest... våre kunder er de som kjøper Toyota Avensis, altså de er ikke rike, men de har god økonomi, de tenker seg nøye om, de reflekterer og de liker å gjøre gode kjøp. Og det er den kundegruppen vi er tro mot. Vi har styrt unna de aller største, de som er veldig rik, for det er vanskelige kunder og det er lite marked, og de som vil ha de aller rimeligste hyttene. Så vi har holdt oss til etablerte folk mellom 35 og ja, sikkert et tyngdepunkt rundt 45-50 år, som har god økonomi og som vil realisere hyttedrømmen sin.”

Ole viser til at de, fra å ikke gjøre noe på salgs og markedssiden, har satsset på markedsføring og materiell i form av kataloger. Katalogene skal gjøre det lett for kjøperne å finne den hytta de ønsker, og ettersom hver katalog har en spesifikk stil, skal kundene lett finne den katalogen som passer for dem. Selv om Ole sier at de ”pleier å lage hytte til alle”, så ser man at de har definert kundesegmentet sitt. Det er etablerte folk mellom 35 og 50 år med god økonomi. På denne måten vet de også hvem de markedsfører mot. De har altså utviklet virksomheten fra å være en lokal hyttelieferandør med et gammelmodig produkt og uten spesielt fokus på markedsføring, til å bli Norges ledende hyttelieferandør med stor satsning på produktutvikling, markedsføring og salg. Han forteller videre;

”Og så begynte vi å bygge ut distribusjon, vi begynte i Nordland, der hadde vi jo salg. (...) vi har bygd denne distribusjonen gradvis ut. Det var først i fjor vi hadde landsdekkende forhandlernet, for inntil i fjor så var produksjonskapasiteten en begrensning. Vi drev egentlig ikke med salg, vi drev med ventemottak. Folk ringte og

så fikk de en plass i køen og så fikk de ei hytte hvis de var heldig. Men det der skjedde ikke i fjor, så da måtte vi gå krassere ut, og nå har vi distribusjonsapparat over hele landet.”

Sitatet viser hvordan de i Saltdalshytta måtte utvikle distribusjonsapparatet, fra å ha distribusjon i Nordland til å ha landsdekkende distribusjonsapparat.

Even hadde en helt annen tilnærming til Målselv Fjellandsby. Det var han som var entreprenøren bak etableringen av fjellandsbyen. Even hadde dette å fortelle om etableringsfasen;

”Det aller første vi gjorde det var å etablere et aksjeselskap som heter Målselv Utvikling, med en aksjekapital på 100 000 kroner. Så gikk vi ut til investorer og presenterte en idé. (...) og fikk inn en gruppe investorer som utgjorde til sammen 12 millioner kroner. (...) da gjorde altså emisjonen på 12 millioner kroner at vi som satt igjen eide femti prosent og de som kom inn og var nye eiere eide femti prosent. (...) og disse 12 millionene kan du kalle et emisjonsproveny, og emisjonsprovenyet det brukte vi da til å forestå regulering, planarbeid, arkitekter og sånne typer ting.”

Sitatet viser at det første som måtte skje for å kunne utvikle Målselv Utvikling var å få inn investorer. Even og hans partnere investerte selv 100 000 kroner, noe som viste investorene at de selv hadde troen på virksomheten. Det kommer frem at de investorene fikk femti prosent eierandel. Pengene som ble investert i virksomheten ble brukt til eiendomsregulering og planarbeid av fjellandsbyen. Videre sier Even;

”Etter hvert så ble jo selskapet, eller så blir man jo ferdig regulert og man kommer i salg og så videre og man skal etablere skianlegg og den slags. Da etablerer man et nytt selskap, slik at i dag så har vi fire forskjellige selskap. Vi har et selskap som heter Målselv Utvikling, som er mor, så har vi et selskap som heter Blånisseland i Målselv, så har vi et selskap som heter Målselv Fjellandsby, som driver med skiheis, og så har vi et selskap som heter Myrefjell Vann og Avløp, som er et selskap som driver med vann og kloakk inne i området. Så de fire selskapene er det som utgjør konsernstrukturen. Morselskapet er da Målselv Utvikling, de driver med tomter og eiendomsutvikling, og så eier de disse andre virksomhetene.”

Dette viser at prosessen videre var å etablere tre nye virksomheter for å fordele oppgavene over på fire virksomheter som utgjør et konsern. Morselskapet tar seg av eiendomsutviklingsdelen, Målselv Fjellandsby og Blånisseland driver opplevelseselementene, mens Myrefjell Vann og Avløp styrer vann og kloakk. Even forteller videre om utviklingsplanene;

”Blånisseland er jo et opplevelseselement på akkurat samme måte som skianlegget. Skianlegget er en attraksjon, og Blånisseland er, og skal bli en attraksjon, men Blånisseland isolert sett er ikke en attraksjon alene. Det må utvikles til å bli en familiepark, eller en opplevelsespark, så Blånissene er bare ett av mange elementer. Nå skal vi bygge på Blånisseland med samisk siida (boplass). Akkurat i dag har vi vært og sett på en sånn rutsjebane som er på hundre meter, som skal etableres som en del av det, så det er en del av opplevelseselementet.”

Han forteller om attraksjonsvirksomhetene som skal supplere eiendomsutviklingen for å skape opplevelseselement i fjellandsbyen. Han ønsker å gjøre Blånisseland om til en park med flere attraksjonselementer. Han gjør følgende sammenligning;

”(...) Blånissene skal etter hvert bli det samme for Målselv, og Målselv Fjellandsby, som det Kaptein Sabeltann har hatt å bety for Sørlandet. Sørlandskysten har enorm verdiskapning på bakgrunn av Kaptein Sabeltann. Det valfarter folk for å besøke dyreparken i Kristiansand, og da skapes det attraksjon, det utvikles hoteller, så er det kommet fritidseiendommer langs kysten også videre, som en konsekvens av at Sørlandet da er blitt mer attraktivt. Som igjen har konsekvenser for Kaptein Sabeltann.”

Sitatet viser at han ønsker å skape en synergieffekt for Målselv og fjellandsbyen gjennom Blånisseland og eiendomsutvikling. Skianlegget som attraksjonselement vil også medvirke i denne synergien. Dyreparken i Kristiansand er en stor familieattraksjon i Norge, og ved å sammenligne Blånisseland med dyreparken, viser informanten at han har store ambisjoner og planer for fjellandsbyen.

4. 1. 1 Analyse

Schumpeter mente entreprenørskap er å utvikle en ny forretningsmessig virksomhet, enten gjennom etablering av en ny bedrift, eller i en allerede etablert bedrift. De to entreprenørene har svært forskjellig utgangspunkt for hvorfor de havnet i de virksomhetene de er i. Ole og hans kompanjong kjøpte seg inn i en allerede etablert virksomhet, mens Even er den som har etablert den virksomheten han jobber i. Saltdalshytta er snart en førti år gammel bedrift som Ole så potensial i på slutten av 80-tallet, og som han og kompanjongen utviklet til å bli en vekstbedrift. Even startet opp noe nytt helt fra bunnen, og konsernet ble påtenkt først i 2005. Både Ole og Even mener det var tilfeldigheter som førte til at de gikk inn i eller startet virksomhetene. De gikk med andre ord ikke inn i markedet og sonderte det for muligheter, slik Wickham (2006) argumenterer for med det strategiske vinduet.

Ole fikk innsikt i Saltdalshytta gjennom et problemengasjement fra en bank. De hadde ikke søkt bevisst etter muligheten, men så potensialet gjennom problemengasjementet. I tillegg fikk Ole en god følelse for de ansatte i Saltdalshytta, samt at han allerede hadde kjennskap til varemerket. Even etablerte Måselv Fjellandsby etter å ha blitt oppringt av ordføreren i Måselv. Det var altså en tilfeldighet at muligheten kom til han. Even hadde selv aldri vært i Nord-Norge før han ble oppringt. Da han kom til Måselv så han et potensial for reiseliv. ”Entrepreneurs are constantly attuned to new opportunities” (Wickham, 2006:450). Wickham hevder med dette at entreprenører er bestandig rettet mot nye muligheter. Likevel kommer det frem av informantene at det kun var tilfeldigheter som førte dem dit de er i dag. Ole sier ”tilfeldigheter er undervurdert”. Mulighetene kom til entreprenørene, ikke omvendt. Da de ble stilt ovenfor mulighetene så de likevel potensialet som lå i å fylle dem.

Wickham (2006) hevder at visjonen hjelper med å definere mål og styrer utviklingen av bedriftsstrategien. Den er et bilde av den nye verden som entreprenøren ønsker å skape, mens mål er mer konkrete. Etter at Ole og kompanjongen kjøpte seg inn i Saltdalshytta la de ingen langsiktig visjon, de hadde femårsplaner som de oversteget, og de skjønnte da at potensialet til Saltdalshytta var større enn først antatt. De har nå en ny femårsplan, og heller ikke den kan betraktes som en visjon for virksomheten, men heller som et mål. Ole sier at visjon er et så fint ord, og at de heller snakker om langsiktige mål. På grunn av dette kan det virke som om de legger strategien ut ifra målene de setter, og ikke ut ifra en visjon om hvilken verden de vil lage. Da Even startet planene for Måselv Fjellandsby hadde han ingen klar visjon for virksomheten, men etter hvert har visjonen tatt form, og den er både langsiktig, og som Even sier det, ”kanskje ikke helt realistisk å oppnå”. Det er en visjon som de kan strekke seg etter, og som legger føringen for strategien. Dette viser at Ole og Even har forskjellig bilde av hva en visjon er, og av verdien ved å ha en visjon.

Utviklingsprosessen for Saltdalshytta etter at Aminvest AS kom inn har vært stor. De hadde en klar strategi for hva som måtte gjøres, og de satset på produktutvikling, salg og marked, ettersom det hadde vært mer eller mindre ikke-eksisterende tidligere. De lagde salgsmateriell og startet å markedsføre virksomheten. De har også definert kundegruppen de retter seg mot, og de har utviklet Saltdalshytta til å bli en vekstsuksess og Norges største hytteprodusent. Dette er på alle måter strategi. De vet hvilket markedssegment de henvender seg til og hvordan de skal konkurrere gjennom markedsføring. Dette viser at de satset på forandring for å skaffe seg konkurransefortrinn, noe som er i tråd med Porters (1996) perspektiv på strategi.

Even forklarte at etableringsfasen gikk ut på å etablere Mål selv Utvikling, presentere en idé og skaffe investorer for å få i gang eiendomsregulering og planarbeid. Videre etablerte de 3 nye virksomheter som sammen med morselskapet utgjør konsernet. Konsernet driver med eiendomsutvikling, attraksjon og opplevelseselementer samt vann og kloakk.

Utviklingsplanene videre viser at de vil skape flere opplevelseselementer i Mål selv for å supplere eiendomsutviklingen på samme måte som skianlegget gjør. Han ønsker å gjøre Blånisseland om til en stor opplevelsespark for å få en slags synergieffekt av attraksjon og eiendom i fjellandsbyen. Even skapte en innovasjon i Nord-Norge gjennom å kombinere eiendom og opplevelse for å fylle en markedsmulighet.

4. 2 Strategi

I denne delen ville jeg undersøke hvordan informantene oppfatter strategielementet i entreprenørskap, og hva de ser på som strategi. For å få en forståelse av dette vil det være nyttig å få vite hvordan informantene selv arbeider med virksomhetenes strategi, og gode eksempler på strategi og strategiske beslutninger vil underbygge informantenes forståelse av strategi. På spørsmål om hva Ole forstår med ordet strategi svarer han følgende;

”Strategi er det å gjøre de rette tingene, i min verden... Tar du visjon, eller langsiktige mål og visjon helt øverst, og det neste er hva man må gjøre for å komme dit, og under der igjen er hvordan vi skal gjøre tingene. Etter at man har laget målene er det viktig å se hva slags ting man må gjøre for å komme dit, så for meg er strategi da å gjøre de rette tingene.”

Det kommer frem at Ole mener strategi er ”å gjøre de rette tingene” for å strekke seg etter visjonen eller å nå de langsiktige målene. Det er altså hva man må gjøre og hvordan man må gjøre det for å komme dit. Han kommer med et eksempel;

”Vi har som eneste produsent valgt å spre produktene på den her måten (viser til de fire katalogene). I stedet for å smelle alt opp i en katalog og kalle det ett produkt, så har vi prøvd å bygge opp fire merkevarenavn, og det fungerer faktisk. Det fungerer på den måten at du treffer kunder, og så fungerer det på den måten at det statistikk i det her, av en sånn bunke kataloger (illustrerer en bunke) så har vi fire, mens de andre bare har én. (...) det her er en dyr måte, en sånn katalog koster mellom 1 og 1 1/2 million kroner å produsere. Så det er klart at det hadde vært rimeligere å bare smelle alt i ei smørje, men det har vi valgt å ikke gjøre, og det har vi igjen for. (...) altså de som vil ha ei slik hytte (peker på Aurora) de blir ikke i den her katalogen engang (peker på Rustik). Så det var et strategisk valg vi gjorde, at vi skulle gå målrettet mot de forskjellige kjøpergruppene.”

De tok et strategisk valg i Saltdalshytta og spredte produktene sine under fire merkenavn, i stedet for å ha alle hyttene under ett og samme produkt. De lagde fire forskjellige kataloger, en til hvert merkenavn. Det var en dyr avgjørelse, men de tok kostnadene og har vunnet mye på det. De treffer forskjellige typer kunder med de forskjellige merkenevnene, kundene kan velge katalog etter preferanser. De har også en større andel kataloger i en samling av flere hyttekataloger, i forhold til konkurrentene, noe som gir dem en større eksponering. Dette er handlinger som har hjulpet dem på veien til å bli ledende i Norge på hytteproduksjon.

Det Even legger i ordet strategi er;

”Ja, det er vanskelig å si, skal vi se strategi, jeg må tenke meg litt om nå, men det er å velge veien til målet.”

”Strategi handler om, for å bruke et annet beskrivende uttrykk for hvordan jeg mener dette er, strategi handler om å tenke gjennom ting, å tenke gjennom konsekvensene, å tenke gjennom situasjonen, det tror jeg.”

Han sier her at strategi er å velge veien til målet. Man må velge den strategisk riktige fremgangsmåten for å nå et mål man har satt. Han tilføyer at strategi handler om å tenke gjennom konsekvenser. I tillegg til å tenke gjennom hva man vil oppnå, og hvordan man skal oppnå det, bør man tenke gjennom hvilke konsekvenser strategien vil få for andre mulige mål. Even gir følgende eksempel på strategi;

”Jeg skal gi et helt konkret eksempel. Vi kom til Målselv 19. januar 2005, det var første gangen. Jeg hadde aldri vært der før. Men når vi bestemte at her skal det skje noe, så var strategien at det må skje med hurtighet. Da måtte det skje veldig, veldig fort. Vi visste ut ifra alle typer makroøkonomiske analyser, og det som var blitt sagt også av myndighetene, statistisk sentralbyrå og andre, at det ville skje en endring i det som da var en høykonjunktur. Så strategien var hurtighet, det måtte bygges fort. Og hvorfor det? Vi må huske på at her var vi på et sted ”der ingen kunne tru at nokon kunne bu”, altså ”in the middle of nowhere” i Målselv, knapt nok noen hadde hørt om det. Og hvis vi fikk en motkonjunktur mot oss så ville alt stoppe opp, det visste vi.”

I dette eksemplet er målet å få bygd fjellandsbyen, og strategien er å bygge forttest mulig. Det måtte skje med hurtighet. Hurtigheten blir da fremgangsmåten for å nå målet. Even forteller videre;

”Det vises nå i ettertid, at hadde vi ikke hatt den hurtigheten, så hadde vi stått der med spaden i hånden i dag, og vi hadde ikke kommet videre på grunn av finanskrisa. Når

man da velger hurtighet som strategi, så velger man også å spise noen kameler, og en av de kamelene er at hurtighet bidrar til feil, og fordyrende ting. Du gjør masse feil på veien. Men det var riktignok en del av, skal vi si det strategiske bakkildet, å akseptere at det måtte vi bare finne oss i. Vi visste på forhånd at vi ville gjøre feil, vi visste ikke helt hva det var. (...) så vi sa rett og slett ”vi bygger, tar kostnadene, og så retter vi det seinere”. Så det var et strategisk valg, hurtighet, så måtte vi ta konsekvensene av det.”

De visste på forhånd at med strategien hurtighet kom også feil og ekstra kostnader, men til tross for det valgte de å bruke den strategien. De tok konsekvensene av strategien, fordi de visste at hvis de ikke gjorde det ville de få problemer med å kunne fortsette hvis det kom en motkonjunktur.

Informantene ble bedt om å fortelle om de selv bruker strategi aktivt. Ole forteller at;

”Jeg bruker ikke strategi aktivt, men jeg er veldig sann på hugget etter endringer, ting som forandrer seg. Så vi er hele tiden på leting etter hva det er som forandrer seg nå. (...) det er da mulighetene oppstår, når det går bedre så oppstår det muligheter, og så oppstår det også muligheter hvis det går dårligere. Så det jeg er best på sjøl tror jeg, det er å se muligheter når de oppstår. Og akkurat nå oppstår det mange muligheter, for det går dårlig for mange. (...) jeg prøver hele tiden å lete etter utviklingstrender, altså ting som er nytt. For verden omstiller seg hele tiden, og klarer du ikke å henge med på det, så blir du kjørt av lasset. Så vi har veldig fokus på sånne endringer som skjer, men om det er en bevisst strategi eller om det er noe jeg liker å holde på med, det vet jeg ikke. Men det gir resultater, det fungerer.”

Dette sitatet viser at Ole ikke tenker på seg selv som en person som bruker strategi aktivt, men at han følger med på endringer og leter etter utviklingstrender. Ved å si at han selv ikke bruker strategi aktivt, og at han ikke vet om det han holder på med er en bevisst strategi, kan det virke som om han ikke har en fast strategiplan som han følger. Han mener selv at han er god til å se muligheter når de oppstår, og at det gir resultater. Han nevner Auroraserien som en mulighet de fylte etter å ha sett en trend i moderne husbygging;

”Det her traff vi jo med, den moderne hytta. Jeg har selv bygd moderne hus, det første i 1992 og det siste i 2001, og da så vi at de som synes det var helt ”syke” hus til å begynne med, de synes det ser bra ut nå. Og hvis du går og ser på de leilighetene som blir bygd nå så er alt i hvitt og veldig enkelt, så da følte jeg på en måte at nå er tiden moden for akkurat det her. Og Auroraserien står for halvparten av salget vårs nå, eller 40 prosent. Hadde vi lansert den en 3-4 år tidligere så hadde den ikke fungert, og hadde vi lansert den senere så hadde det blitt for seint. Det var et strategisk valg å lansere den akkurat da, og å gjøre noe som var helt nytt. Vi har tro på det som er annerledes og det som er nytt i forhold til det alle andre har.”

Etter å ha sett at folk som tidligere mislikte moderne hus nå liker dem, fant Ole ut at det var på tide å satse på en moderne hytte. Det var en strategisk satsning ettersom de fleste hyttene på den tiden var gammeldags med smårutete vinduer. Auroraserien slo an hos kjøperne, og står nå for nesten halvparten av salget til Saltdalshytta. De hadde fulgt med på endringene og trendutviklingen og fant ut når det var riktig å lansere serien. Det var et strategisk valg å satse på en ny type hytte, og å gjøre det på det tidspunktet de gjorde. Å søke disse mulighetene er på sett og vis å være strategisk.

Even svarte følgende på spørsmål om han selv bruker strategi aktivt;

”Nei, altså jeg var senest på et møte i dag tidlig, og før vi skal i det møtet så må vi legge strategien for møtet. Hva er målet med møtet? Når vi vet hva vi vil oppnå så kan vi velge taktikkeriet og møtespillet også videre, og det er det som i sum er strategi på mange måter. Så strategi, hvis du forstår det på samme måte som meg, så bruker vi det hver eneste dag. Det gjelder jo også i forhold til personalet for eksempel. Vi hadde et personalmøte. Vi må bestemme oss på forhånd for hva det er vi vil oppnå med personalmøte, og så velger man metodikk og pedagogikk og sånne ting, og møtetaktikk ut ifra det, og det i sum opplever jeg da er en slags strategi.”

Even mener han bruker strategi hver eneste dag for å oppnå det han ønsker. Når han vet hva han vil oppnå, med for eksempel møter, så legger han strategien for å nå de målene. Måten han går frem for å oppnå disse målene utgjør strategien.

Ut ifra eksemplene informantene kommer med blir det klart at de begge bruker strategi aktivt. Ole er derimot veldig forsiktig med å si om han er strategisk aktiv eller ikke. Eksemplene viser likevel at han hele tiden er på utkikk etter muligheter, og at når han ser en mulighet så er han strategisk i måten han utnytter den. Det er derfor interessant å se på hvordan de jobber med virksomhetenes strategi. Ole sa dette om hvordan han jobber med strategien;

”Vi har ikke en sånn strategiplan som jeg ser etter boka at vi skulle hatt. Vi har prøvd å gjøre det, men det blir fort veldig statisk. Du lager deg en visjon og en strategi, og så prøver du hele tiden å jobbe etter det der. Det er ikke bestandig at det fungerer. Det er kanskje bedre å få dynamikken i det, at man hele tiden prøver å finne på nye ting og å være litt i forkant. Når vi ser en eller annen trend, så prøver vi å henge på. Så det vi ser nå det er at når vi kommer inn i mer urbane strøk, større byer, da forsvinner evnen hos folk til å gjøre ting selv. Så nå holder vi på å bygge opp et system som gjør at vi kan levere komplette produkter og gjør at vi får med oss mer av hele verdikjeden. Så det er et strategisk valg vi har gjort, at vi fra å være en leverandør av byggesett også

skal kunne levere sånn "turn key"-løsning for de som vil ha det. Det holder vi på å øve på i liten målestokk nå på Østlandet."

Det kommer frem at de tidligere har prøvd å jobbe ut ifra en strategiplan slik som lærebøker beskriver at man bør gjøre det, men at de har opplevd at det ikke har fungert. Ole argumenterer for at det er bedre å være dynamisk og litt i forkant av ting. De forsøker å følge trendene. Etter å ha sett et behov for ferdige produkter har de begynt å tilby nøkkelklare hytter på Østlandet, noe som igjen fører til at Saltdalshytta får med seg mer av verdikjeden. Dette er en strategisk beslutning. Ole forteller videre om hva han jobber med nå som har strategiske elementer i seg;

"Vi skal bli en totalleverandør, der bruker jeg mye av min tid. Det andre jeg bruker tiden på er det at vi nå er i ferd med å investere i datastyrt trebearbeidingsanlegg. Så en av strategiene våre er det at vi tror at når denne krisen er over så kommer det til å bli enda færre bygningsarbeidere som vil gå ute med hammer i dårlig vær, så det blir vanskelig å få tak i arbeidskraft. Man flytter produksjonen fra ute til inne. Og det er som i alle andre næringer, man må prøve å automatisere ting. På produksjonssiden så er det noe vi jobber etter, å prøve å automatisere produksjonen. (...) og så ligger det i bunnen hele tiden at vi skal være størst, så vi følger med på hva de nest største gjør og ser om de prøver å kopiere oss, og så prøver vi å øke forspranget hele tiden."

Det kommer frem at de jobber strategisk for å bli en totalleverandør på hyttemarkedet. Videre blir det sagt at de også ønsker å automatisere produksjonen. De spår at færre bygningsarbeidere vil jobbe ute, og de tror derfor at den nye trenden vil være å produsere ferdig innendørs. Dette er noe de jobber strategisk for å oppnå. De forsøker hele tiden å øke forspranget til konkurrentene, og følger med på hva de gjør. Han kommer med et annet eksempel på en strategisk beslutning;

"Det vi lever av det er Norge, vi eksporterer ikke. (...) vi skal ikke bare være størst i Norge, men vi skal være helt suverent størst før vi går ut. Mens vi i fjor hadde 160 i omsetning, og i år kanskje bare 140, så skal vi ha sånn 2-300 før vi begynner å eksportere, for da er vi stor nok og da har vi godt nok grep om hjemmemarkedet. Så det er jo for så vidt et strategisk valg vi gjør, det å holde oss unna Sverige og Danmark. Vi har fått invitasjoner om å være med, men vi har sagt at skal vi gjøre det så skal vi gjøre det helhjertet. Vi går ikke ut og prøver å selge 10 hytter i Sverige, det har ingen hensikt. Skal vi satse i Sverige må det minst være 50, helst 100."

Dette viser at de strategisk bevisst har unngått å satse i utlandet, og da de nærmeste landene Sverige og Danmark. Til tross for forespørsler om å gå inn i disse markedene, så har de bestemt seg for at de skal ha en mye større markedsposisjon i Norge enn hva de har i dag, før

de vil satse utfor Norge. De har tatt dette strategiske valget for å være sikker på at de har et godt grep om hjemmemarkedet først, slik at de kan satse for fullt hvis de en dag velger å satse i utlandet.

På spørsmål om hvordan Even jobber med virksomhetens strategi svarer han;

”Ja, altså strategien forandrer seg jo hele tiden, litt avhengig av hvilket mål man skal oppnå. Nå har vi jo en motkonjunktur, og må ha en strategi i forhold til det. Og omsetningen i øyeblikket er jo da lavere enn hva den var i en oppkonjunktur, og da må vi legge strategien i forhold til det. Nå er det bremsene på når det gjelder kostnadene for eksempel. Det er også et strategisk valg, vi kunne gjort det motsatte. Jeg tror nesten vi kan si at vi har en overordnet strategi hvor vi har et mål der framme, som for så vidt er visjonen, det vi skal strekke oss etter. Vår overordnede strategi da i forhold til å nå det målet er da turisme, altså satsning på turisme. For å satse på turisme må vi finansiere det, og det gjør vi med eiendomsutvikling. Så liksom de to langsiktige strategiene er da turisme, og vi ser for oss at det blir en stor turistdestinasjon, og da må vi satse på, eller for å finansiere dette da må vi selge eiendom parallelt.”

Det kommer frem at bedriftens strategi forandrer seg hele tiden, og at de jobber med den avhengig av hvilke mål som settes. Målene styres også av om det er høykonjunktur eller lavkonjunktur slik som nå med finanskrisen. De legger noe av strategien i forhold til omsetningen. Even har også en overordnet strategi som holder seg mer stabil over tid. Visjonen er som nevnt tidligere å gjøre Målselv Fjellandsby til en reiselivsdestinasjon. For å klare dette er strategien å satse på turisme, og å samtidig selge eiendom for å gjøre fjellandsbyen mer attraktiv som destinasjon. Even kommer med eksempler på strategiske beslutninger for å øke fjellandsbyens potensial som reiselivsdestinasjon;

”Hvordan kan man selge eiendom i Målselv? Jo, da må man for eksempel satse på skianlegg. Det er en strategisk satsning som vi ikke tjener penger på. Vi velger jo å tape ti millioner kroner første året, og ti millioner kroner andre året på drift av skianlegg. Men hvorfor det? Jo, for det er en nødvendig investering for å få solgt eiendom, og vi får ikke nok inntekter til å kunne finansiere turistsatsingen hvis vi ikke har eiendomsdrift.”

Sitatet viser at ved å selge eiendommer kan de finansiere turistsatsingen i Målselv, men de må skape attraksjon for å klare å selge eiendommer. De investerer i et skianlegg som de vet vil gå med tap de første årene, men de mener det er en nødvendig strategisk beslutning for å kunne få solgt eiendommer. Attraksjonen tiltrekker potensielle hytteeiere. Han forteller videre;

”Når det gjelder Blånisseland så taper vi også penger, 4-5 millioner kroner hvert år de neste to-tre årene. Vi tror at hvis vi ikke gjør sånne tiltak så vil det ikke være attraktivt å kjøpe eiendom, og da får det konsekvenser. Vi får ikke solgt tomter i Målselv hvis vi ikke har attraksjonskraft.”

Blånisseland er også en strategisk beslutning der de er klar over at de vil tape penger, men de velger å satse på attraksjoner og opplevelseselementer for å kunne selge eiendom. Både skianlegget og Blånisseland er også opplevelseselementer som kan bidra til reiselivssatsingen. Det at de tar en del valg som de vet de vil tape på er en måte å jobbe med konsernets strategi på. Det er en strategi for å tiltrekke hytteeiere og turister. Han kommer med noen strategiplaner for hvordan de skal tiltrekke utenlandske turister;

”Målselv Fjellandsby får ikke turistbusiness på kort sikt, det er lokalmarkedet som gjelder. I tidlig fase mens vi bygger så er man ikke helt klar på hvordan man skal posisjonere seg og slikt. Veien blir til mens man går. Da må vi ha forskjellige typer strategier på veien. Det er bare teori det å ha en klar markedsstrategi helt fra början, det greier de færreste. Vi vil angripe det finske markedet. Det er jo flere hundretusen turister hvert år i finsk lappland. Da må vi ligne litt på dem. De har posisjonert seg ute i verden med julenissen og samer. Vi har mye av de samme produktene, vi må bare finne en annen måte å fortelle det på. Vi har da besluttet at Snowman skal bli et overbyggende markedsføringsbegrep mot det utenlandske markedet. Vi bruker det i noen grad allerede mot det utenlandske markedet, men presist hvilken form det skal ha er ikke sikkert ennå. Snowman har fått en enorm mottakelse, hvor enn vi kommer så sier folk ”Wow”. Og det er jo wow-effekten man ønsker å oppnå. (...) Nord-Norge er veldig opptatt av det eksotiske med å ”labbe” inn over vidda og være alene. Det blir det ikke mye penger av, man kan ikke utvikle en hel næring på det. Vi må tenke mer industrielt. Så Snowman vil definitivt bli en veldig sentral brikke i markedsføring av, eller det å trekke utenlandske turister til Målselv, og faktisk hele regionen.”

Det er tidligere blitt nevnt at visjonen til Målselv Fjellandsby er å bli den største reiselivsdestinasjonen i Skandinavia. I sitatet over kommer det frem at det foreløpig bare er det lokale markedet som gjelder. De må vokse seg større før de kan trekke store grupper med utenlandske turister til fjellandsbyen. Even sammenligner Målselv Fjellandsby, og potensialet som ligger der, med Lappland i Finland. Han ønsker at snømannen skal bli assosiert med Målselv og Nord-Norge, slik som julenissen assosieres med Nord-Finland, i utlandet. Strategien er å tenke industrielt for å trekke utenlandske turister. Det kommer også frem at Even mener strategiene for å nå målet blir utviklet underveis. Å følge en bestemt strategiplan slavisk uten justeringer mener han de færreste får til. Etter hvert som virksomheten utvikler seg må strategien for å nå målet også utvikle seg.

Etter å ha sett på hva informantene legger i strategi og hvordan de jobber med strategi, er det interessant å få vite hva slags beslutninger de klassifiserer som strategiske. Ole svarte dette;

”Det må være de beslutningene som er sånn av natur at de endrer måten du selger på, endrer måten du distribuerer på eller endrer den måten du produserer på. Det innebærer en endring som er vesentlig i forhold til det du driver med, altså at du kommer inn på et nytt spor eller en ny retning, i en eller annen sammenheng.”

En beslutning som innebærer en form for endring er det Ole klassifiserer som strategisk. Han presiserer at det må være en endring av betydning som gjør at det man driver med tar en ny retning på en eller annen måte. Han kommer med et eksempel på et annet strategisk valg;

”Det som ligger i bunnen hele tiden er at økonomien skal være der. I økonomi har vi også en strategi, vi har bestandig vært likvid. Vi kunne sikkert ha vokst mye fortere ved å låne penger, men vi har stort sett drevet for egne penger hele tiden. I fjor investerte vi på Saltdalshytta 10-11 millioner, og vi betalte alt av utgifter. Siden vi overtok har vi sikkert investert 70, og vi har ikke lånt et øre. Så det er en strategi vi har hatt, det er det som ligger helt i bunnen, vi skal være likvid. Det er vanskelig nok å drive forretning, om du ikke skal sitte og bruke penger som banken har. Så vi har liksom bygd stein på stein. Når det går veldig bra så sier folk at det er dumt for da vokser du ikke fort nok, men akkurat nå så syns vi at det er veldig lurt. Vi har ikke lån. I styret spurte de om hva det verste som kan skje er, og det verste det er at vi selger ut alt vi har av varelager, sier opp alle ansatte, og så får vi leve av renteinntektene, mens mange bedrifter ikke har den muligheten. Så det med likviditet det er et strategisk valg hos oss, og det gjelder i alt vi holder på med, at likviditeten skal være god.”

De har valgt en strategi om at de bestandig skal være likvid. Derfor har de bevisst ikke lånt penger fra banknæringen, men brukt av egne penger. Ole sier at dette har ført til at de ikke har vokst så fort som de kunne ha gjort i gode tider, men at det har vært strategisk smart nå i forhold til finanskrisen.

Even klassifiserer følgende beslutninger som strategiske;

”Det er beslutninger som har betydning for måloppnåelsen. Det er jo valg man gjør i hverdagen, som man tror skal bidra til å nå målet.”

Even er klar på at strategiske beslutninger skal lede til måloppnåelse. Det er veien man velger for å kunne nå målet. Han kommer med et eksempel som han klassifiserer som en strategisk beslutning;

”Dette med å ansette folk, det er en strategisk beslutning. Hva skal vedkommende kunne? Hva slags fagfelt skal man dekke? Hva slags kunnskap trenger man? Hva slags mennesketype er det? Trenger vi et menneske som er smilende og blid, så kan det være en viktig strategisk beslutning å finne et slikt menneske for å selge anlegget vårt utad, for det har betydning for attraksjonskraften for eksempel. Det vil jeg kalle en strategisk beslutning.”

Dette viser at man tar strategiske beslutninger i det daglige arbeidet, som å ansette folk. Det å ansette den rette personen til arbeidet er viktig, og kan få betydning for utførelsen av arbeidet, og deretter for hele virksomheten. Fjellandsbyen trenger mennesker som er serviceinnstilte og som kan være ansiktet utad i opplevelsesanleggene. Han kommer med et annet eksempel;

”Nå i finanskrisen må man skaffe finansiering for man greier ikke skaffe nok inntekter gjennom drift eller salg av eiendom. Da må vi for eksempel til en bank for å skaffe finansiering. Og da er det ikke sånn at man bare kan legge frem en finansieringsplan eller en inntektsanalyse. De må få en forståelse for at vi faktisk har behov for disse pengene, og se konsekvensene av å ikke få en sånn type finansiering. Da er det en strategisk beslutning hvorvidt jeg vil fortelle om hvor dårlig situasjonen er akkurat nå. Det jeg kunne gjøre er å gå til pressen og si ”nå er livet helt forferdelig, vi holder på å knekke nakken, vi må ha lån”. Da er det mange som ville våkne og si ”fy flate, nå må vi gi lån til disse her”. Da vil vi få et politisk press for å få lån. Men hva skjer da? Da forteller man til hele omverdenen at man har dårlig økonomi, og da blir hyttekjøperne mer engstelige. Så det er faktisk en strategisk beslutning om man vil fortelle nøyaktig hvordan det er. Vil det få konsekvenser for måloppnåelsen? Kanskje er viktig for å få dette lånet, men kanskje man forsaker noe annet. Og det må man tenke gjennom på forhånd.”

Sitatet viser at det kan være smart å i noen tilfeller holde kortene for seg selv. Kanskje den enkleste løsningen på et nærliggende problem vil føre til problemer for oppnåelsen av andre mål. Det er et strategisk valg om man vil gå ut med mye informasjon eller om man vil holde ting vekke fra offentligheten. Å gå ut med negativ informasjon for å skaffe lån eller tilskudd til virksomheten kan føre til at kundene blir skeptiske til produktene de prøver å selge. Kundene kan vegre seg for å investere store summer i hyttetomter hvis de tviler på produktet.

4. 2. 1 Analyse

Sitatene til informantene tyder på at de begge mener strategi er måten man skal nå de målene man har satt. Ole forklarer det som å gjøre de rette tingene for å komme dit man vil, mens Even sier strategi er å velge veien til målet. Teorien sier at strategi er en plan over hva

virksomheten ønsker å være og hvordan virksomheten skal komme seg dit. Begge entreprenørene kommer med eksempler på hva de mener er strategi. Saltdalshytta hadde som mål å øke omsetningen og bli Norges ledende hytteprodusent. En del av strategien for å nå dette målet var å gjøre noe annerledes enn konkurrentene, nemlig å skape fire merkenavn med tilhørende kataloger, i stedet for å putte alle hyttemodellene i en og samme katalog. På den måten fikk de større eksponering i forhold til konkurrentene som hver bare hadde én katalog i en samling hyttekataloger, og de kunne appellere til forskjellige kundepreferanser med de forskjellige katalogene. Dette er en form for markedsposisjonering. Målet til Even var å få bygd opp fjellandsbyen før høykonjunkturen ville gå over i lavkonjunktur. De valgte derfor hurtighet som strategi for måloppnåelse. De bygde med hurtighet for å unngå å fortsatt stå med spaden i hånden når lavkonjunkturen en dag ville komme. Dette har ført til at de har gjort en del feil underveis, men de hadde klart å etablere seg godt før finanskrisen slo inn. Wickham (2006) hevder entreprenøren er en leder som er villig til å løpe risiko gjennom å skape forandring og utnytte muligheter. Det var en risiko å bygge hurtig i forhold til alle feilene som kunne og ville oppstå.

Gjennom sitatene til informantene får man inntrykk av at de begge er strategiske, selv om Ole hevder han ikke selv bruker strategi aktivt. Ole mener han er god til å se nye trender og muligheter i markedet, og at de forsøker å fylle disse mulighetene. Det var et strategisk valg å satse på den moderne hytta (Auroraserien) og å fylle serien i en egen katalog. Ole hadde lenge vært opptatt av moderne husbygging, men de ventet til tiden var riktig for å slå til med den moderne hytta. Det var et riktig strategisk valg som i dag står for nesten halvparten av salget. Even derimot mener han bruker strategi aktivt hver eneste dag, for å oppnå det han vil i møter og lignende. Han sier i denne sammenhengen at strategi ofte er en sum av taktikk og spill for å oppnå det man ønsker.

Det kommer frem at verken Ole eller Even har særlig tro på å sette opp en strategiplan og følge den til punkt og prikke. Både Porter (1996) og Wikcham (2006) argumenterer for en planlagt og stabil strategiplan, men dette føler informantene blir for statisk og fastsatt. De jobber med virksomhetens strategi på en mer aktiv måte, der strategien er mer dynamisk enn i en fastsatt plan. Ole sier de har forsøkt å sette opp en strategiplan, men at det ble for statisk, og at det er bedre å få en dynamikk i måten man jobber for å oppnå mål. Ole og Saltdalshytta jobber med bedriftsstrategien gjennom å hele tiden prøve å finne på noe nytt og være i forkant av konkurrentene og i forhold til trendene. Even mener også at strategiplanene bør være

dynamiske fordi veien til målene blir til etter hvert, og at de færreste klarer å ha en klar strategiplan som de kan følge. En fastsatt strategiplan er ifølge han bare teori, men ikke lett praktiserbart.

Gjennom eksemplene informantene kommer med vises det at deres tanker omkring strategi er handlinger som fører til måloppnåelse. Målet til Saltdalshytta er å nå et salg på 500 hytter i året. De har sett en trend i at folk i urbane strøk ikke kan gjøre ting selv, og søker derfor å øke salget gjennom å kunne tilby ferdige hytter i tillegg til byggesett. De tror at færre bygningsarbeidere ønsker å jobbe ute, og de vil derfor automatisere produksjonen, og flytte produksjonen fra ute til inne. Dette er noe de jobber strategisk mot, og de investerer i nye maskiner for å kunne oppnå det, og for å øke produksjonskapasiteten. Ireland et al. (2003) mener organisatorisk læring har sammenheng med virksomhetens evne til kontinuerlig å innovere og utvikle konkurransefortrinn. Saltdalshytta forbedrer de organisatoriske rutinene og utvikler den organisatoriske effektiviteten gjennom å automatisere og kjøpe nye maskiner.

Even mener strategien forandrer seg hele tiden avhengig av målene, og at de nå har en egen strategi i forhold til lavkonjunkturen, der det gjelder å holde kostnadene nede. Den overordnede strategien er mer stabil, og går ut på å selge eiendom for å finansiere reiselivssatsingen. Og for å få solgt eiendommer og også gjøre Fjellandsbyen mer attraktiv som destinasjon, satser de på opplevelseselementer som skianlegg og Blånisseland. På tross av at de taper penger på de to sistnevnte satsningene så mener Even det er nødvendige risikoer for å få solgt eiendommer og i neste omgang få turister. En annen strategi som de jobber med er et markedsføringsbegrep for å tiltrekke og konkurrere om de utenlandske turistene som besøker Lappland i Finland. Markedsføringsbegrepet Snowman skal være en brikke for å oppnå visjonen om å bli Skandinavias største reiselivsdestinasjon. I følge teorien balanserer den strategiske entreprenøren mellom mulighetssøking og fortrinnsøking. Ett av fortrinnene for å få solgt eiendom i fjellandsbyen er opplevelseselementene. En av mulighetene Even ser for å skape en reiselivsdestinasjon er å markedsføre Målselv som Snowmanland.

Informantene har to forskjellige måter å klassifisere strategiske beslutninger. Ole mener en strategisk beslutning er en beslutning som innebærer en endring i form av at det man driver med tar en ny retning eller en ny form. Even mener en strategisk beslutning er en beslutning som bidrar til måloppnåelse, altså den veien man velger for å nå målet. Ifølge Porter (1996) handler strategi om forskjeller for å skaffe seg konkurransefortrinn. Dette kan gjøres gjennom

å utføre forksjellige aktiviteter i forhold til konkurrentene, eller ved å utføre lignende aktiviteter på en annen måte enn konkurrentene. Oles klassifisering av strategiske beslutninger er i tråd med Porters definisjon.

4. 3 Læring

I denne delen vil jeg søke svar på hva informantene selv synes ligger til grunn for læringen med hensyn til strategi. Jeg vil se på hvor de har lært det de kan om strategi, og hvordan de har lært det. Er det gjennom faglitteratur? Det er interessant å få vite hva informantene selv mener om faglitteratur og hvilken bakgrunn de har. Hvordan har denne bakgrunnen hjulpet dem i forhold til det strategiske elementet i entreprenørskap? Ole svarer følgende om hvor og hvordan han har lært om strategi;

”Det har jeg lært etter den der prøv og feil-metoden tror jeg. Jeg har prøvd å lese hvordan man skal gjøre det, men det jeg har lært mest av det er å prøve, for når man lager en strategi eller en plan, og utformer den, så viser det seg at alt er veldig mye enklere når du lager den enn når du skal gjennomføre den. Og så viser det seg at når du først begynner å gjennomføre den så blir det ikke sånn som du hadde tenkt, så du må justere den hele tiden. Så for min del så bruker jeg å si at jeg har tvilt meg frem.”

Det kommer frem at Ole har lest litt om strategi, men han har erfart at når man lager en strategi er det enklere å utforme den enn å gjennomføre den. Han sier at han prøver og feiler, og hele tiden justerer strategien i forhold til målet. På denne måten tviler han seg frem til måloppnåelsen. Han utdyper prøv og feil-metoden;

”Det gjelder alt. Det eneste som ligger fast hos oss, det er det med likviditeten, den skal være god, men ellers så er det mye tviling, prøving og feiling. Man er jo alltid usikker, og hvis man gjennomfører noe og er usikker, så prøver man hele tiden å korrigere for at det skal bli best mulig. Det er jo noen som har helt skråsikre strategier, at de skal gjøre det slik og gå i den retningen, men det blir for statisk. Dynamikken blir for dårlig, og etter min erfaring så fungerer ikke det. For når du først begynner å gå så er det ikke sånn som du trodde det var.”

Sitatet viser at Ole jobber med strategien gjennom å tvile, prøve og feile. Han korrigerer strategien kontinuerlig slik at strategien hele tiden er dynamisk. Det kommer frem at han, slik som Even, også mener at veien blir til mens man går. Han mener at uten å korrigere strategien underveis vil den bli for statisk, og hans erfaring er at det ikke fungerer.

På spørsmål om hvor og hvordan Even har lært om strategi, svarer han;

”Nei, jeg lærte jo bitte lille granne på BI, så har jeg lært av å lese aviser og av å møte folk. Jeg tror noe av det viktigste når man skal drive forretning det er faktisk ikke hvilken skole du har gått på, men hvor mange mennesker og på hvilken måte du har blitt kjent med dem på. Det å høre på andre, lære av andre, snappe opp ting. Man trenger ikke nødvendigvis å gå på et kurs, men det å lære seg å tolke informasjon som du får fra andre og høre på andre, der tror jeg det ligger litt. Og så ligger det en del i det å gjøre feil, for eksempel gjøre egne feil og å se på hva andre har gjort feil. Men i 87-88, så var det den forrige virkelig store finanskrisa, og det gikk i utforbakken med veldig mange, og jeg var jo en av de som var på vei ned unnarennet. Jeg ble skikkelig blakk, og stod i gjeld til opp under ørene, og hadde flere år med opprydning etter det. Den perioden lærte jeg veldig mye av! Og jeg kan si sånn oppsummert at det først og fremst er det å høre og lære av andre, så er det å lære av seg selv, også er det siste jeg vil si det lille man fikk med seg på skolen.”

Det kommer frem at han lærte litt gjennom studiene, men han mener at det var svært lite. Erfaringer gjennom det å feile, samt å lære av andre og deres erfaringer, er det han nevner som de viktigste måtene å lære om strategi. Han sier man kan lære gjennom for eksempel aviser og det å møte folk, det viktige er å kunne tolke den informasjonen de gir deg. Sitatet viser også at han lærte svært mye av en egen erfaring han fikk gjennom finanskrisen på slutten av 80-tallet. Han sier videre;

”På nittitallet var det et renn av konkurser innenfor dette med skianlegg. De fleste som gikk til dukken var de som drev utelukkende med skianlegg, og hadde skianlegg som såkalt core business. Ut ifra det så analyserte jeg meg fram til at det å drive skianlegg alene er altfor høy risiko. (...) de hadde jo ingen andre bein å stå på, de hadde kun alpinbeinet å stå på. De var helt prisgitt at folk ville stå på ski. Det var da man fant på at det å kombinere eiendom og skianlegg går kanskje an. Jeg tror faktisk at jeg var den første i Norge gjennom Voss Fjellandsby som faktisk gjorde akkurat det, å kombinere skianlegg og eiendom. Jeg måtte definere skianlegg som middelet til målet, altså det å få solgt eiendom til høye priser. Så i vårt tilfelle er det ikke nødvendig at gud og hvermann skal stå på ski, fordi vi har dette eiendomsbeinet å stå på.”

Eksemplet viser at Even analyserte situasjonen til skianlegg som gikk konkurs, og lærte gjennom andres konkurser at skianlegg måtte kombineres med annen virksomhet for å fungere. På den måten ville det ikke være like risikabelt. Skianlegg ble en strategi for å få solgt eiendommer til høye priser. Eiendomsdelen ble også en måte å trekke flere folk, for ikke alle som drar på hytta ønsker å stå på ski. På den måten kan de trekke flere folk til fjellandsbyen enn kun skientusiaster.

På spørsmål om hvilken lærdom informantene sitter igjen med etter å ha tatt strategiske beslutninger, svarer Ole som følger;

”Den lærdommen jeg har er at man i hvert fall må ha en grunnleggende tro på det man holder på med, og så tror jeg at selv om man har tatt en beslutning så må den hele tiden justeres og tilpasses. Det er veldig få ting som står seg lenge når man møter noen hinder, og man er nødt til å justere underveis, den dynamikken har jeg mye tro på.”

Det kommer frem at man må tro på det man gjør, og at beslutninger må tilpasses og justeres hele tiden. Han har lært at det er viktig å ha dynamikken tilstede i en beslutning.

Even svarer følgende på spørsmålet;

”Hvis vi ser litt stort på det, så tror jeg at alle de sentrale, virkelig store beslutningene har jeg lært har vært riktig. Det man kan si er at den strategien vi valgte, som jeg fortalte om i sted, det om at her dunderer vi på i et voldsomt tempo, og fikk bygd, vi gjorde masse feil, men vi fikk bygd. Hvis vi ikke hadde hatt den helt klare strategien, og stått for det og gjennomført det, så hadde vi stått der i dag uten noen Målselv Fjellandsby. Det kan jeg si med hundre prosent sikkerhet. Så det var et helt riktig valg, det var en riktig beslutning å gå for tempo og akseptere feil.”

Sitatet viser at Even har lært at de aller største og mest sentrale beslutningene han har tatt har vært riktige. Da de i høykonjunkturen bestemte seg for at strategien skulle være hurtighet gjorde de det med den vissheten at de ville gjøre mange feil, og få ekstra kostnader på grunn av det. Likevel tok de den beslutningen, og ser i dag, med finanskrisen, at hadde de ikke gjort det ville de ikke klart å bygge Målselv Fjellandsby. Dette viser at man noen ganger må være villig til å ta noen risikoer for å lykkes.

Informantene blir spurt om hva som er faglitteratur for dem. Ole svarer;

”Jeg er byggingingeniør og jobber i marked, så hvis jeg leser faglitteratur så leser jeg om salg og marked, både i aviser, bøker og tidsskrifter.”

Sitatet viser at Ole finner faglitteratur i både aviser, bøker og tidsskrifter. Den faglitteraturen han finner interessant i forhold til sin bakgrunn og jobb er faglitteratur om salg og marked. På spørsmål om hvilken nytte Ole har av faglitteraturen svarer han;

”Vi forvalter et markedsbudsjett på rundt 12 og 13 millioner, og vi har ingen her med formell markedsbakgrunn, så av ren nysgjerrighet så prøver jeg å lese litt. Litt lærer jeg og litt plukker jeg opp, men det jeg lærer er det at mye av det som står der er beregnet for salg av tannpasta til millioner, eller vaskepulver. Så det er veldig få ting som er beregnet på akkurat det vi holder på med, hvor vi lager et skreddersydd produkt og selger til enkeltpersoner. Så vi har prøvd og feilet litt selv der, men noe snapper man jo opp. Nytte har man jo, man lærer en systematikk å jobbe etter, og så lærer man jo at det nytter, for når du ser de eksemplene i mange av de her så ser du jo at de har gjort sånn og sånn, og det fungerer jo, de har jo fått det til. Så jeg lærer i hvert fall at ved å jobbe i et system og ha en strategi og en visjon, og så å prøve å gjennomføre den, kan fungere. For du ser gjennom eksemplene at andre har fått det til. Det er noe som bare er skrot, som sånne der akademiske greier som ikke fungerer i virkeligheten, og så er det noe som er bra. Og så er det veldig mye som er amerikansk, og det er vanskelig å overføre hit.”

Det kommer frem at han lærer litt, og snapper opp ting av det han leser, som han kan bruke i jobben. Likevel sier han at det meste ikke passer i forhold til akkurat det de holder på med i Saltdalshytta, fordi mye av litteraturen er beregnet på masseproduserte produkter, og lite er beregnet på skreddersydde produkter. Han sier også at veldig mye vanskelig kan overføres til det norske markedet. Den nytten han ser i faglitteraturen er at han gjennom eksempler kan se at det å ha en visjon og en strategi, og å prøve å gjennomføre den, kan fungere. Han ser også nytten i å lære å jobbe etter en systematikk.

Even forteller følgende om faglitteratur;

”Jeg har jo lest Porter og disse der, men den viktigste faglitteraturen tror jeg er, det kommer jo litt an på hvordan man definerer faglitteratur, men jeg mener at finansavisene er faglitteratur. Daglige finansnyheter, det er faglitteratur for meg.”

Likt som Ole nevner også Even aviser som faglitteratur. Even mener finansnyheter har større betydning enn noen annen faglitteratur. På spørsmål om han har nytte av faglitteratur svarer han;

”Ja, jeg leser aviser, stort sett det som er av aviser. Jeg leser en åtte-ti typer aviser hver eneste dag, pluss at jeg orienterer meg på nettet. Jeg må innrømme at jeg er nok ikke slik at jeg lenger leser type Porter, og Milton Friedman og sånt, det gjør jeg ikke lenger. Det gir meg ingenting.”

Even sier han har nytte av det han leser gjennom aviser og på internett. Han leser cirka ti aviser hver dag, samt sjekker internett, og orienterer seg gjennom disse mediene. Han leser derimot ikke tradisjonell faglitteratur i form av bøker. Det har han ingen nytte av mener han.

Informantene forteller om hvilken utdanning de har. Ole forteller om hvilken nytte han har hatt av den;

”Jeg er sivilingeniør i bygg, det er en god allmennutdanning. Det er en fordel med å være i byggebransjen, og det er undervurdert, i byggebransjen så må du hele tiden ta beslutninger. Jeg har jobbet som byggeleder, og det er sånn at hvis du ikke tar beslutninger så stopper alt opp. Så hvis jeg har noen styrker så tror jeg det går på akkurat det her å ta beslutninger. I byggebransjen må prosessen gå, du kan ikke stoppe opp og tenke deg om, du må ta den beste mulige beslutningen til enhver tid. Så selv om jeg sier at jeg tviler meg frem så tror jeg at jeg er ganske god til å få den første skissen til en beslutning frem på bordet. Jeg tror at i mange andre miljøer så sitter det lenger inne, men i byggebransjen så lærer du faktisk det at ting må besluttes og det må gå kjapt.”

Ole mener han har hatt god nytte av utdannelsen sin og det at han har jobbet i byggebransjen. Han har lært viktigheten av å kunne ta beslutninger, noe han mener er en god styrke som han har. Han mener han selv er god til å legge frem ideer som fører til beslutninger, og han vet viktigheten av at det må gå kjapt. Han understreker flere ganger viktigheten med å kunne ta en beslutning. Likevel har Ole sagt følgende tidligere i intervjuet;

”Jeg tar egentlig ingen beslutninger, beslutningsprosessen er slik av vi slenger frem en idé, og så bearbeides det til det blir bra. Og det er gjennomsyret i måten vi gjør ting på. Det er veldig sjelden at jeg sier at sånn skal det være, det er ofte sånn at man slenger frem en idé, så blir den bearbeidet i en form for idéforum til man syns at det her er bra nok, og så gjør man det. Så det er mer sånn prosessorientert, det er sånn vi jobber, jeg kan ikke huske at alt kommer fra meg eller fra noen andre. Det begynner som en idé og så bearbeides det, det begynner ikke som en beslutning... tror jeg.”

I dette sitatet kommer det frem at Ole ikke tar så mange beslutninger uten at det først har vært oppe til vurdering og idémyldring. Han er veldig konsekvent på at han ikke tar beslutninger alene, og han sier at alle ideene blir bearbeidet i gruppe, og at det ikke blir fattet beslutninger før det er godt bearbeidet. Det er litt motstridende til det som ble nevnt om viktigheten til å kunne ta en beslutning.

Even er bedriftsøkonom fra BI, og han forteller følgende om hvorvidt han bruker utdannelsen og hvilken nytte han har hatt av den;

”Det gjør jeg nok, det kan jeg nok si at jeg gjør, men litt ubevisst. Jeg er ikke sånn at jeg er bevisst at jeg lærte det på BI, det tror jeg ikke. Altså for eksempel forståelsen av debet og kredit, det er jo typisk sånn som man lærte på BI, men jeg kunne like gjerne greid meg like godt i verden uten BI, det kunne jeg.”

Det kommer frem at han bruker det han har lært fra BI ubevisst, men at han ikke tenker over det som han lærte der i det daglige. Han sier han har fått forståelsen av for eksempel debet og kredit, men at han ellers kunne vært foruten utdannelsen, og likevel klart seg like bra. Han mener ikke utdannelsen har hjulpet han spesielt på veien til å være der han er i dag.

4. 3 Analyse

Informantene opplyser om at de har lært om strategi gjennom prøving og feiling, og egne og andres erfaringer. Even mener også han har lært litt gjennom utdannelsen, men at det er minimalt. Ole sier også at han har forsøkt å lese om hvordan man skal være strategisk, men at han har hatt størst utbytte av prøving. Han mener det er enklere å utforme en strategi enn å gjennomføre den, og at strategien alltid vil trenge justering. Hans erfaringer er at en statisk strategi ikke fungerer. Wickham (2006) mener en godt definert bedriftsstrategi har stor verdi, og fungerer som en rettleider for beslutningstaking. Både Ole og Even har gjennom eksemplene gjort et poeng ut av viktigheten med dynamikk, og at strategiplaner viser seg å være for statiske. Even poengterer viktigheten med å møte folk, snappe opp ting gjennom folk og aviser, og ved å gjøre egne feil. Han mener han har lært gjennom andres fiaskoer også, og at det var slik han fikk ideen om å kombinere eiendom og skianlegg. Wickhams (2006) entreprenørskapsprosess er dynamisk, og entreprenøren lærer gjennom suksess og fiasko, men den holder seg til utfallet av egne handlinger, og nevner ikke at entreprenøren kan lære gjennom andre. Informantene mener lærdommen de sitter igjen med etter å ha tatt strategiske beslutninger er at man må tro på det man gjør, være villig til å ta en risiko, og at de beslutningene som har vært av stor betydning har vært riktige.

Det kommer frem at begge informantene betegner aviser som faglitteratur. Ole sier han leser faglitteratur om salg og marked i både bøker, tidsskrifter og aviser, mens Even sier han har lest fagbøker tidligere, men at faglitteratur for han nå er finansaviser og finansnyheter. Han

holder seg oppdatert daglig på finansnyheter. Han sier at faglitteratur i bøker ikke gir han noe lenger og han føler ikke han har noe nytte av det. Det kan virke som om Ole føler han har hatt mer nytte av utdannelsen sin enn hva Even føler. Ole sier han har lært en vesentlig gjennom utdannelsen og byggebransjen, og det er å ta beslutninger og å gjøre det kjapt. Han mener dette er en av hans styrker. Likevel kommer det også frem av intervjuet at Ole mener han egentlig ikke tar noen beslutninger, i alle fall ikke alene, men at det er en prosess med idéforum hvor ideen bearbeides til den er bra nok. Dette er to litt selvmotsigende sitater. Wickham (2006) mener entreprenører er beslutningstagere. Even på sin side mener han kunne klart seg like godt uten utdannelsen han har fra BI, men at han sikkert litt ubevisst har hatt nytte av den.

5 Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å se på hva entreprenøren selv oppfatter som strategi, og få frem entreprenørens egne erfaringer rundt strategielementet i entreprenørskap. I dette kapittelet vil informantenes refleksjoner bli diskutert opp mot det teoretiske perspektivet og forskningsspørsmålene.

Det strategiske vinduet

Wickham (2006) forklarer SE gjennom det strategiske vinduet, og mener entreprenøren utforsker, identifiserer og utnytter muligheter. Han mener entreprenøren er strategisk ved å følge seks trinn i denne prosessen gjennom å først observere, for så å lokalisere, måle, åpne, bevege seg gjennom og stenge vinduet. Utsagnene til informantene viser at de ikke fulgte de seks trinnene i prosessen når de etablerte, eller kjøpte seg inn i, virksomhetene. Det kom frem at både Ole og Even kom over mulighetene ved en tilfeldighet. De gikk ikke aktivt inn for å identifisere muligheter. De kom begge i kontakt med mulighetene gjennom andre. Den normative læreboklitteraturen mener entreprenøren må gå aktivt inn for å identifisere muligheter. Ved å gå aktivt inn for å observere muligheter i markedet, går entreprenøren strategisk ut på søken etter muligheter, med det mål å identifisere en mulighet for å fylle med en innovasjon. Dette er en strategisk planlagt handling. Informantene ga derimot uttrykk for at deres handlinger i starten ikke var strategiske, men et resultat av tilfeldigheter. Dermed kan man antyde at informantene ikke fulgte steg 1 i det strategiske vinduet.

Lokaliseringen av vinduet i steg 2 går som nevnt ut på å posisjonere virksomheten og tilbudet i markedet. Begge informantene har differensiert sine produkter i forhold til konkurrentenes produkter. Ole har gjort det gjennom å lage en moderne hytteserie og ved å markedsføre de fire hytteseriene i ulike kataloger under ulike merkevarenavn. Even har differensiert gjennom å kombinere hyttelandsby med attraksjonselementer, ved å selge eiendom og drive opplevelsespark og skianlegg. Dette er strategiske valg de har tatt for å posisjonere seg i markedet.

Måling av vinduet går ut på å finne ut hvor mye muligheten er verdt, og Wickham (2006) mener det bør gjøres gjennom en analyse av bedriftsmuligheten. Utsagnene til informantene gir ikke inntrykk av at de benyttet seg av steg 3, i form av å analysere verdien av mulighetene før de startet opp. Det eneste Ole og hans partner gjorde før de kjøpte seg inn i Saltdalshytta

var å se på andre virksomheters regnskap, slik at de kunne se potensialet til Saltdalshytta. De så at lite var gjort for å markedsføre virksomheten, og mente derfor de kunne bidra med noe på den biten. Potensialet viste seg imidlertid å være mye større enn hva Ole og kompanjongen hadde drømt om. Hvis de hadde foretatt en grundig analyse i forkant av oppkjøpet kunne de kanskje sett dette potensialet, men det blir bare spekulasjoner. Even gjorde heller ingen analyser slik det kommer frem av sitatene, men han hadde tidligere analysert seg frem til at skianlegg måtte kombineres med annen virksomhet for å kunne fungere. I tillegg så han ut fra analyser gjort av andre at høykonjunkturen ville snu, og valgte derfor å bruke hurtighet i utbyggingen som strategi. På sett og vis kan man jo på den måten si at han analyserte seg frem til hvordan utbyggingen måtte foregå.

I det som Wickham (2006) kaller åpningen av vinduet skal entreprenøren gjøre sin forretningsidé og visjon til virkelighet. Sitatene fra Even viser at han i denne fasen brukte tiden på å få tak i investorer, oppnå finansiering og å bygge opp konsernet. Dette er i tråd med det som Wickham (2006) mener entreprenøren bør gjøre. Steg 4 i det strategiske vinduet viser til hva entreprenører i oppstarten av ny virksomhet bør gjøre. Oles situasjon var en annen, da han sammen med sin partner kjøpte seg inn i en allerede eksisterende virksomhet. De overtok virksomheten og de benyttet de arbeiderne som allerede jobbet der. Det som var nytt var eierskapet, og at Ole gikk inn som styreleder. En av strategiene deres var at de drev for egne penger, noe som gjorde at de ikke var avhengig av investorer. Steg 4 tar ikke hensyn til oppkjøp av virksomheter slik som Ole og partneren gjorde det. I tillegg de ikke noen stor visjon til virksomheten da de kjøpte den. Utsagnene til Ole antyder også at de ikke fulgte dette steget i Wickhams (2006) metafor da de etablerte seg i virksomheten. Informantene leverte ny verdi til kundene gjennom de nye produktene, i tråd med steg 5.

Både Ole og Even har oppnådd konkurransefortrinn med sine innovasjoner. Ole har oppnådd det gjennom den nye måten å markedsføre hyttene med fire merkevarenavn og gjennom det nye produktet, den moderne hytta. Utsagnene til Ole viser at de hele tiden prøver å forbedre seg og øke forspranget de har til konkurrentene, og at de er på vakt i forhold til hva konkurrentene foretar seg. Even har oppnådd fortrinn gjennom den nye kombinasjonen eiendom, skianlegg og opplevelse. Hans sitater viser også at de hele tiden forsøker å utbedre attraksjonstilbudet. Dette er en måte å være strategisk på i følge teorien, og tilsvarer steg 6 i det strategiske vinduet.

Med dette ser man at empirien ikke er helt i tråd med det strategiske vinduet. Dette kan komme av at entreprenørene ikke synes å være så planlagt i sin strategi som læreboklitteraturen tilsier. De tar kanskje ting litt som det kommer, og velger strategien ut ifra hva de mener passer best der og da. Det kan også være at empirien ikke samsvarer med det strategiske vinduet på grunn av min metode. Kanskje får ikke metoden min frem de momentene som har med det strategiske vinduet godt nok. Muligens må man bruke en annen metode for å få dette frem, for eksempel gjennom observasjon. Det kan også hende at jeg ville fått større samsvar hvis jeg hadde benyttet andre eller flere spørsmål

Strategielementet i entreprenørskap

I det teoretiske perspektivet hevdes det at SE er en balansegang mellom utnyttelse av dagens fortrinn og utforskning av morgendagens muligheter, og at strategi er en plan for hvordan virksomheten skal komme seg dit hvor den ønsker å være. Som nevnt tidligere viser utsagnene til informantene at de mener strategi er en måte å nå de målene man har satt. Det er da naturlig å tro at entreprenører vil bruke strategi aktivt for å nå sine mål. Gjennom sitatene kommer det frem at informantene foretar flere strategiske handlinger for å nå de målene de har. De oppfatter altså strategi som veien til målet. Det Ole mener er strategiske handlinger er for eksempel slik som han viste til; å gå målrettet mot de forskjellige kjøpegruppene med fire merkenavn i fire forskjellige kataloger; søke etter endringer i markedet for å identifisere muligheter; å tilpasse seg kundenes behov (nøkkelferdig hytte); å hele tiden være likvid eller å kun markedsføre seg i Norge. Det Even mener er strategiske handlinger er for eksempel; å bygge fjellandsbyen hurtig for å komme i gang før lavkonjunkturen; metodikken, taktikken og spillet man bruker for å oppnå det man vil i et møte; satse på eiendomsutvikling for å bli en reiselivsdestinasjon; utvikle attraksjoner for å selge eiendom; avgjøre hvor mye informasjon man vil gå offentlig ut med; tiltrekke de rette folkene til virksomheten i for eksempel en ansettelsesprosess.

Ut ifra det Even sier kan man se at den *entreprenørielle strategien* er satsning på turisme gjennom eiendomsutvikling, fordi dette er kjernestrategien til virksomheten. De strategiene som Even benytter for å oppnå måloppnåelse av for eksempel salg av eiendom gjennom attraksjon og opplevelseselementer er *strategier for entreprenørskap* (Morris et al., 2008, referert i Kuratko & Audretsch, 2009:5). I forhold til Ole er det litt vanskelig å si hva som er den entreprenørielle strategi til virksomheten siden de ikke har noen klar visjon. En strategi

for entreprenørskap som de benytter i Saltdalshytta er for eksempel å markedsføre Auroraserien som et eget merkevarenavn for å selge innovasjonen, den moderne hytta.

Begge informantene gir uttrykk for at de er strategisk aktive, og Even mener han bruker strategi daglig for å oppnå det han ønsker. Det ble tydelig at han er strategisk i forhold til hva han gjør og bruker strategi på veien til måloppnåelse, og at han var veldig frempå for å få ting slik som han vil. Dette kommer frem i eksemplet om å oppnå finansiering. Han sier han strategisk kan tilbakeholde informasjon om den økonomiske situasjonen for å ikke uroe tomtekjøpere, eller han kan gå ut offentlig med informasjon om at de trenger finansiering nå i finanskrisen for å oppnå lån. Å gå ut offentlig vil kanskje gi en kortsiktig gevinst i form av finansiering, men kan skremme hyttebyggere ytterligere fra å kjøpe tomt. Mens å tilbakeholde informasjon kan føre til at de ikke får den nødvendige kortsiktige finansieringen, men at de likevel fremstår som positive og uten problemer i krisetider overfor hyttebyggerne. Eksemplet med strategi i forhold til å oppnå det man vil i et møte tyder også på at Even oppnår det han vil gjennom å være strategisk.

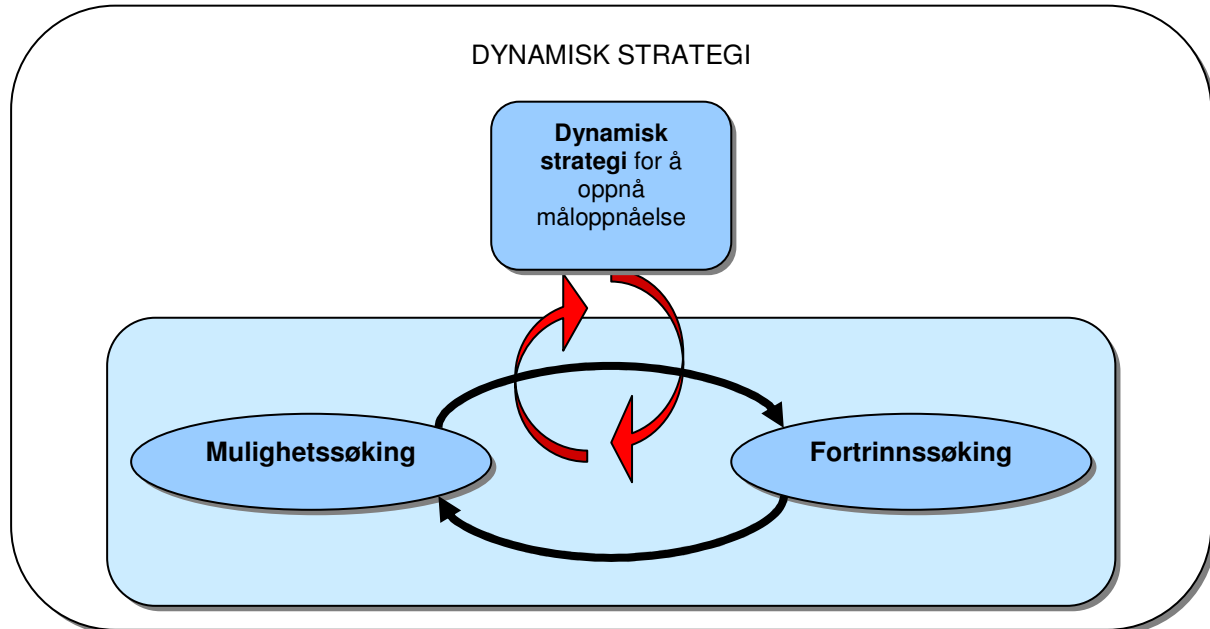
Ole er mer forsiktig med å gi uttrykk for hvorvidt han er strategisk. Han sier han ikke er strategisk aktiv, men eksemplene han kommer med viser noe annet. Han virker litt forsiktig med å snakke om seg selv som en strateg, og er usikker på om hans søken etter muligheter bare er noe han liker å holde på med eller om det er å være strategisk aktiv. Han hevder også at han ikke fatter strategiske beslutninger på egenhånd. Det kan være at han ikke vil virke selvgod, og "skryte på seg" at han er strategisk, men at han vil fremstå som ydmyk i forhold til egne evner som strateg. Det kan også hende at det bare er en talemåte, for utsagnene ellers tyder på at han jobber aktivt med strategi. Å være god til å se nye muligheter er i følge teorien en entreprenøriell handling.

Informantene gir et bilde av seg selv som oppriktige. De prøver ikke å forestille seg selv som store strateger slik som teorien mener entreprenører er. Det kan til og med sies at Ole underkommuniserer sitt strategiske bidrag. Han er opptatt av å være en praktiker.

Dynamikk – "Veien blir til mens man går..."

Wickhams (2006) normative læreboklitteratur mener en veloverveid og god strategiplan er viktig. Dette er også i tråd med Porters (1996) perspektiv på strategi som forutsetter at strategien er planlagt og stabil. Når man ser på informantenes refleksjoner rundt strategi er det

et begrep som henger seg fast. Dynamikk. Både Ole og Even er klare på at strategien bør være dynamisk. De har ikke troen på statiske strategiplaner slik som faglitteraturen mener de bør være. De forteller at de har forsøkt å lage en fast strategiplan, men at den har vist seg vanskelig å overholde. De mener strategien må forandres etter hvert som omgivelsene forandres og målene blir justert. Dette betyr at strategien alltid må tilpasses målene for at måloppnåelse skal være mulig. Strategien til Even om å bygge hurtigst mulig hadde for eksempel vært vanskelig å gjennomføre nå som finanskrisen herjer. Det er vanskelig å tiltrekke både hyttekjøpere og finansiering, og strategien må derfor justeres etter det. Også Ole måtte justere strategien i forhold til finanskrisen. De var vant til at den begrensede produksjonskapasiteten førte til venteliste hos kundene, men dette skjedde ikke i fjor, og de ble nødt til å møte krisen med noen tiltak. De måtte begynne å distribuere over hele landet fremfor å kun distribuere fra Nordland. Dette viser at en statisk strategiplan ikke ville fungert i denne situasjonen. I tillegg kommer det frem at begge informantene etablerte eller kjøpte seg inn i virksomhetene på grunn av tilfeldigheter. De mener tilfeldigheter er undervurdert. Dette passer ikke til hva teorien sier om at strategien bør være statisk og planlagt, ettersom tilfeldigheter fører til uante veier. Man kan derfor ikke planlegge strategien til det uforutsette.



Figur 8: Dynamisk strategi for å oppnå måloppnåelse gjennom entreprenørielle og strategiske handlinger

Ved hjelp av denne modellen kommer forskjellen mellom entreprenørenes refleksjoner om strategi og forskningens påstand om en stabil strategi frem. Modellen viser dynamikken i

strategi slik som både Ole og Even påpeker. Strategien må tilpasses og modelleres ut ifra hva man vil oppnå, og i forhold til hvordan målene og omgivelsene endrer seg. Ved å ikke stå fast i en planlagt og statisk strategiplan kan entreprenørene svare på de endringene som måtte oppstå, og på den måten oppnå måloppnåelse.

Ut ifra dette ser man at det er større samsvar mellom måten informantene bruker strategi og forskningen til Farjoun (2002), enn hva det er til Porter (1996) og den normative læreboklitteraturen. Farjouns (2002) påstand om at strategien bør tilpasses etter hvert som omgivelsene og målene forandrer seg støtter informantenes refleksjoner om strategi og dynamikk. Det kan da tyde på at en fastlagt og statisk strategiplan ikke er ideelt for entreprenører. Dette taler for at forskningen innenfor SE bør legge mer vekt på dynamikk.

Mulighetssøking og fortrinnsøking

Balanserer informantene ressursene mellom utforskning og utnyttelse slik det kommer frem av det teoretiske perspektivet? Informantenes uttalelser viser at de både utnytter dagens konkurransefortrinn og søker etter fremtidige muligheter de kan utnytte. Ole ser på seg selv som en som er veldig god til å oppdage muligheter når de oppstår. Han hevder han alltid er på utkikk etter endringer i markedet og nye trender. Dette blir også tydeliggjort i eksemplet om den moderne hytta. Ole var tidlig ute med å bygge moderne hus, og så en trend mens mange andre syntes disse husene så rare ut. Han så etter hvert en mulighet i å overføre den moderne husbyggingsstilen til hytter. De utnytter i dag konkurransefortrinnet de har fått gjennom den moderne hytta, og måten de markedsfører seg selv med 4 merkevarenavn. Ole nevner nye muligheter de har oppdaget i markedet også. Kundene i urbane strøk ønsker hytter som er klare til bruk, og de har dermed startet produksjon av nøkkelferdige produkter. I tillegg kjøper de inn nye maskiner som skal taes i bruk i løpet av året. Disse skal benyttes for å automatisere produksjonen, ettersom de mener trenden går mot ferdig produksjon innendørs. Dette er også en måte å skape kilder til de konkurransefortrinnene de allerede har.

Even oppdaget også en mulighet som han kunne utnytte da han analyserte hvorfor det gikk så dårlig med skianlegg på 90-tallet. Han så muligheten til å kombinere eiendomssalg med skianlegg og andre opplevelseselementer. Han sier han var den første i Norge til å bruke denne kombinasjonen, det var med andre ord en innovasjon. Dette er et konkurransefortrinn han utnytter i Målselv Fjellandsby. Det kommer også frem av utsagnene at han driver med mulighetssøking samtidig som han utnytter fortrinnene. Mulighetssøkingen er for å styrke de

fortrinnene de allerede har, for å kunne gjøre fjellandsbyen til en enda større attraksjon, og til slutt en stor reiselivsdestinasjon. Han søker etter nye attraksjonselementer for å kunne skape en større opplevelsespark på høyde med Dyreparken i Kristiansand. Han holder også på med å utvikle et markedsføringsbegrep for fjellandsbyen for å kunne tiltrekke utenlandske turister og ta opp konkurransen med Lappland i Finland. Dette og eksemplene fra Ole er entreprenørielle handlinger med et strategisk perspektiv (Hitt et al., 2003). Det viser at de balanserer ressursene mellom utnyttelse og utforskning, og det er det er slike handlinger forskningsfeltet argumenterer for. Wickham (2006) derimot sier entreprenører ofte har færre ressurser enn etablerte store konkurrenter, og mener derfor at entreprenøren og den entreprenørielle virksomheten bør ha et ensrettet fokus av ressurser på den identifiserte muligheten. Dette er ikke helt i tråd med forskningsfeltet. Ut fra empirien kan det synes som om informantene heller mer mot forskningsfeltets ideal, enn mot hva Wickham (2006) mener man bør gjøre, på dette området.

Læring

Informantene har litt ulike syn på faglitteratur og om hvorvidt ting kan læres gjennom lærebøker. Even benytter seg ikke av lærebøker i dag, men bruker finansnyheter for å hente lærdom. Ole forsøker å plukke opp litt fra lærebøker, men opplever at det som står ofte er tilpasset amerikanske forhold, og at det er vanskelig å bruke i forhold til deres egen virksomhet. Når informantene i tillegg har opplevd at strategiplaner som lærebøkene idealiserer ofte blir for statiske kan det være naturlig å spørre seg om slike planer kanskje bare fungerer innenfor gitte settinger. Dette kan kanskje være en av grunnene til at informantene snakker om læring gjennom å gjøre feil. Begge forteller om prøve og feile-metoden, og mener de lærer gjennom å prøve, feile og justere. I tillegg lærer de gjennom andres handlinger. Dette er med på å gjøre læringsprosessen deres dynamisk. De må justere strategien for måloppnåelse etter hvert som de lærer. Det kommer frem av utsagnene at de ikke lager store strategiplaner, men at de er opptatt av at dynamikken er til stede etter hvert som de lærer. Kanskje er det nettopp på grunn av dette at de kom over mulighetene i Saltdalshytta og Målselv Fjellandsby ved en tilfeldighet. Wickham (2006) mener entreprenøren lærer av suksess og fiasko i entreprenørskapsprosessen, og at det derfor er en dynamisk prosess. Dette stemmer godt overens med utsagnet til Even om at han lærte mye av sitt eget tap på slutten av 80-tallet. Han lærte av det, og fant en vei å komme seg ut av problemene. Gjennom ettertanke og ved å justere egne handlinger, kan han forsøke å unngå å gjøre samme feil på nytt, og disse justeringene og refleksjonene utgjør dynamikken. Ole mener han tviler seg frem mot målene,

og det tyder på at han gjennom denne tvileprosessen reflekterer og modifierer handlingene frem til måloppnåelse. Dette tyder på at hans prosess også er dynamisk.

Det kommer frem av Wickham (2006) at entreprenørskap er en tilnærming til ledelse som kan læres. I empirien kommer det ikke tydelig frem om entreprenørene har lært om entreprenørskap på noen måte, og hvordan de eventuelt har lært det. En grunn til dette kan være at spørsmålene mine om læring var for overfladiske, og trolig ikke koblet nok opp mot generell læringslitteratur. Det finnes et eget felt på entreprenøriell læring innenfor forskningen, men jeg har ikke koplet teorien opp til dette i denne studien. Det kan være interessant for fremtidig forskning å kople entreprenøriell læring med strategi. En annen grunn til at empirien er litt fattig på dette området kan være det faktum at det har gått mange år siden informantene studerte. Informantene er menn i 40-50 årene. Det har gått en del år siden studietiden deres, og mennesker har en tendens til å ikke huske alt like godt. Kanskje burde et spørsmål for å belyse dette vært: ”Hva er det, av det som du har lært, som du har dratt med deg og har bruk for i det daglige?” Da ville dataene inneholdt mer konkrete svar og fyldigere eksempler. Utsagnet til Even viser for eksempel at han ubevisst har nytte av egen utdanning, og at han mener han egentlig kunne klart seg like godt uten. Kanskje er det fordi en del ting blir glemt opp gjennom årene.

Ole mener den lærdommen han sitter igjen med fra studiene og bransjen er at ting må besluttes kjapt, og han har lært viktigheten av å ta beslutninger. Wickham (2006) hevder entreprenøren er en leder som vet hvordan han eller hun skal ta entreprenørielle beslutninger og følge dem opp. Et annet sitat fra Ole taler mot teorien og Oles eget utsagn om kjapp beslutningstaking. Han sier han egentlig ikke tar noen beslutninger alene, og at det følger en idémyldring og evalueringsprosess før beslutninger blir fattet. På den måten kan det virke som om at han ikke fatter beslutninger kjapt, og at han dermed ikke benytter seg av den kunnskapen han fikk fra utdannelsen og byggebransjen. Dette er likevel bare spekulasjoner, og det kan ha vært utsagnene kan ha blitt mistolket. Det kan også hende at svarene til Ole var et resultat av dårlige spørsmål, eller at han ikke vil virke som en person som kommanderer beslutninger, men samarbeider med andre. En annet moment er det at Ole er en del av et entreprenørskapsteam sammen med sin partner. Dette kan være en av grunnene til at han mener han ikke tar beslutninger selv, og at alle beslutningene er gjennomtenkte.

Dataen som er kommet frem i denne studien er et resultat av åpne spørsmål. Dette gjør at informantene hadde få retningslinjer når de reflekterte over spørsmålene. Jeg valgte å benytte åpne spørsmål for å få frem mest mulig rike og fyldige data, og for å la entreprenørene gjøre seg opp egne meninger omkring tema, uten å påvirkes for mye av intervjuguiden. Derfor må man sette spørsmål ved mine funn. Er de et resultat av måten jeg har spurt på, eller er dette reelle funn. Kanskje ville de funnene jeg har oppnådd kommet frem gjennom andre metoder også, men det er ikke sikkert. I ettertid kan man også se at intervjuguiden som ble benyttet i denne studien var litt tynn. Dette kan ha ført til at jeg har fått et uriktig eller svakt datagrunnlag på det jeg var ute etter å finne ut. Det var spesielt vanskelig å få fyldige data omkring læring.

6 Konklusjon

Denne studien forsøker å gi et bidrag til entreprenørskapsforskningen på et felt hvor det eksisterer lite forskning. Den er ment til å få frem entreprenørenes egne refleksjoner om strategi. Problemstillingen i denne oppgaven var derfor; *Hva oppfatter entreprenøren selv er strategi?* De empiriske funnene tyder på at strategi for entreprenørene er handlinger for å oppnå de målene man setter. Jeg vil i det følgende underbygge dette ved å gå gjennom de ulike faktorene i begrepsrammen.

Entreprenørene kom over mulighetene de så i virksomhetene sine ved tilfeldigheter. Det var fordi de var blitt kontaktet av andre at de kom over mulighetene. Ole gjennom problemengasjement gjennom banken, og Even etter oppringing fra Målselv kommune. Hadde det ikke vært for disse hendelsene hadde ikke entreprenørene kommet over mulighetene. Det var ikke et resultat av bevisst strategisk mulighetssøking. Entreprenørene mente også at de ikke hadde noen spesiell visjon for muligheten i starten, og i den ene virksomheten kan det virke som om de fortsatt ikke har det. På grunn av dette kan det virke som om visjon ikke er så viktig for entreprenørene i forhold til skapelsen av bedriftsstrategien. Mulighetssøking blir sett på som en entreprenøriell strategisk handling, og selv om selve oppstarten av entreprenørenes virksomheter var et resultat av tilfeldigheter, så mener en av entreprenørene at hans styrker er å se muligheter når det oppstår endringer. Det kommer også frem av refleksjonene til entreprenørene at de søker etter nye muligheter for å skape konkurransefortrinn. De er også opptatt av å opprettholde de konkurransefortrinnene de allerede har. Dette i sum er SE slik forskningsfeltet ser det.

Entreprenørenes refleksjoner rundt strategi viser at det er å gjøre de rette tingene for å komme dit man vil. De klassifiserer strategiske beslutninger som beslutninger som har betydning for måloppnåelsen, og at strategiske beslutninger fører til en endring som er vesentlig i forhold til det man holder på med. Det kommer frem av en av entreprenørene at strategiske beslutninger skaper en ny retning. Entreprenørene reflekterer over strategi og mener de har lært at en statisk strategi ikke fungerer like godt i praksis som i teorien. Entreprenørenes bilde på strategi er at strategi er dynamisk. De mener det er viktig med rom for dynamikk for at strategien skal passe til målene. Strategi må kunne endres i forhold til forandringer i mål, omgivelser og i forhold til tilfeldigheter som oppstår. Begge entreprenørene fremstår som strategiske, og de jobber med dynamikken i strategielementet for å oppnå det de ønsker.

Ut ifra empirien kan det virke som om entreprenørene lærer mest gjennom prøving, feiling og erfaringer. Dette synes å være en dynamisk prosess ettersom entreprenørene lærer gjennom å reflektere over handlinger og utfall, og modifiserer ut ifra det. Dette er i tråd med dobbeltsløyfet læring, hvor læring skjer gjennom å være kritisk til eksisterende mål og standarder, for så å justere og endre dem (Bye et al., 2005). Det kommer frem at entreprenørene har forsøkt å benytte strategiplaner slik som de har sett i lærebøker, men at de har vært for statiske og planlagte. Entreprenørene har derfor funnet ut at de heller må bruke en dynamisk strategi og lære gjennom egne og andres handlinger, samt gjennom prøving og feiling.

6. 1 Begrensninger i oppgaven

I en slik studie som jeg har gjennomført vil det alltid finnes begrensninger. I det følgende vil jeg presentere mulige begrensninger ved denne oppgaven.

Når det gjelder det *teoretiske rammeverket* som har blitt brukt i denne studien, så bygger det på det faktum at det finnes begrensede forskningsresultater som sier noe om entreprenørenes egne refleksjoner rundt strategi. Strategisk entreprenørskap er et relativt nytt forskningsområde, men blitt et populært område de siste årene, slik at det er gjort en del forskning på feltet. Forskningen sier likevel lite om hva entreprenøren selv oppfatter som strategisk ved sine handlinger. Jeg har ikke funnet mye litteratur som legger frem entreprenørenes egne refleksjoner. En faglig svakhet i det teoretiske fundamentet ligger rundt læring. Der har jeg på grunn av studiens begrensning ikke koplet meg godt nok til læringslitteraturen slik at de nedre deler av begrepsskjema kunne blitt skikkelig belyst. Dette kan være en grunn til at empirien på dette området er litt tynn, men det kan også være andre årsaker til dette, som bruk av feil metode eller at informantene hadde glemt ting de hadde lært gjennom utdannelsen. Om dette er funnene mine, eller om det er slik på grunn av dårlige spørsmål kunne blitt sjekket. Dette ble det imidlertid ikke tid til innenfor rammen av denne oppgaven.

Når det gjelder det som går på *metodiske begrensninger* er det flere ting som kan nevnes. Troverdigheten i studien bør være høy ettersom informantene mine er entreprenører, og har egne erfaringer med strategielementet i entreprenørskap. Troverdigheten kan likevel trekkes ned hvis informantene har hatt motiv for å ikke gi mye eller rett informasjon. En annen ting å

tenke på er at de kan ha ønsket å fremstå på en annen måte enn de er. I tillegg er det en svakhet at de tolkede rådataene ikke ble vist til informantene i ettertid. Det kan derfor hende at jeg har tolket deres svar feilaktig, og dette vil føre til at bekreftbarheten ikke er optimal. Når det gjelder graden av overførbarhet til å gjelde andre entreprenørers refleksjoner kan det bli vanskelig. Studien min tar kun for seg to entreprenører, og det vil derfor være vanskelig å vite om funnene gjelder for andre. Studien vil derfor ikke være generaliserbar, men det var heller ikke et mål for studien. Med et større utvalg kunne jeg fått mer variasjon i hvordan entreprenøren reflekterer rundt strategi. Ved å intervju flere entreprenører ville det også vært større grunnlag for å sammenligne dataene, men dette ville gått på bekostning av viktigheten ved å få rike, fylldige data.

6. 2 Forslag til videre forskning

Hensikten med denne studien var å forsøke å få frem og analysere entreprenørens egne refleksjoner om strategi. I dette avsnittet vil noen avsluttende betraktninger i forhold til teoretiske, metodiske og praktiske implikasjoner med oppgaven presenteres.

Teoretiske implikasjoner

Temaet for studien var analyse av entreprenørens refleksjoner om strategi. Strategisk entreprenørskap er et relativt nytt felt, og det finnes ikke så mye forskning på hva entreprenøren selv oppfatter med strategielementet i entreprenørskap. Hvordan entreprenører reflekterer omkring strategisk entreprenørskap vil variere fra entreprenør til entreprenør, og vil avhenge av den enkeltes erfaringer. På bakgrunn av refleksjonene til informantene i denne studien ble det klart at de ikke følger strategiplaner, men la stor vekt på at strategi bør være dynamisk. Dette er noe som ikke kommer godt frem i teorien, da mye av teorien idealiserer fastlagte og statiske strategiplaner. Et forslag til videre forskning vil derfor være å studere det dynamiske elementet i strategi. Forskere bør se på hvordan en dynamisk strategi, som endrer seg i takt med endringer i mål og omgivelser, kan føre til måloppnåelse. En annen ting er at funnene i denne studien var svake hva gjaldt læring. Det finnes et eget felt innenfor forskningen på entreprenøriell læring, men dette ble ikke knyttet godt opp i denne studien. Det kan derfor være interessant for fremtidig forskning å kople entreprenøriell læring med strategi. Det vil også være interessant å kunne forske videre på entreprenørers egne beretninger og refleksjoner, da det utvilsomt vil gi feltet SE ny kunnskap i årene fremover.

Metodiske implikasjoner

Jeg valgte å bruke halvstrukturert intervju som metode i denne studien. Studien tilfører entreprenørskapsfeltet refleksjoner fra entreprenørene selv. Dette er entreprenørenes egne oppfatninger omkring strategi. Metoden fungerte på den måten at jeg fikk fyldige og rike data på dette området. Metoden fungerte ikke like godt på alle områdene, da jeg fikk svake data om læring. En alternativ metodisk innfallsvinkel i fremtidig forskning kunne vært å benytte observasjon i tillegg til intervju, for å på den måten kunne observere entreprenørene i beslutningstaking og strategiarbeid. I tillegg kan det være en idé å gjøre studier med flere informanter enn kun to, for å få et bredere datagrunnlag. Et annet alternativ ville være å intervju personene rundt entreprenørene, slik som medarbeidere og investorer, for å få en rikere og mer utfyllende vurdering av hvordan entreprenøren jobber med strategi.

Praktiske implikasjoner

Det kommer frem entreprenørene mener at statiske og planlagte strategiplaner ikke fungerer i praksis. Noen vesentlige faktorer i forhold til bedriftsstrategien vil derfor være dynamikk og endring i forhold til mål, omgivelser og uforutsette hendelser. En dynamisk strategi kan tilpasses for å oppnå måloppnåelse. For fremtidens entreprenører kan dette ha betydning i den grad at de kan forstå viktigheten av å skape dynamiske strategier til egne virksomheter. Det er likevel ikke gitt at andre entreprenører i andre bransjer og situasjoner vil oppleve de samme erfaringene som informantene i denne studien gjorde, men det kan likevel være hensiktsmessig å se hva entreprenører selv mener om strategi og strategiske handlinger.

Referanseliste

- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), s. 7-24.
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C. (1999) The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20 (5), s. 421-444.
- Borch, O. J., Madsen, E. L., & Rasmussen, E. (2006) Strategisk entreprenørskap - verktøy for utvikling i etablerte bedrifter. I: Jenssen, J. I., Kolvereid, L. & Erikson, T. red. *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand, Høyskoleforlaget, s. 243-263.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business Research Methods* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Bye, G., Foss, L. & Moldenæs, T. (2005) Tre strategier for organisasjonsendring. I: Foss, L. & Nordhaug, O. red. *Bedriftsutvikling i teori og praksis*. Oslo, Forlag 1, s. 219-236.
- Chemers, M. M. (2000) Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4 (1), s. 27-43.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (2002) The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. I: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford, Blackwell Publishers, s. 309-327.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. California, Sage Publications.
- Farjoun, M. (2002) Towards an Organic Perspective on Strategy. *Strategic Management Journal*, 23 (7), s. 561-594.
- Foss, L. (2002a) «Jeg har lært å arbeide...» Bedriftsetablereres historier om oppvekst. I: Berg, N. G. & Foss, L. red. *Entreprenørskap: Kjønn, livsløp og sted*. Oslo, Abstrakt Forlag, s. 124-152.

- Foss, L. (2002b) Oppsummering og forslag til nye perspektiver og metoder. I: Berg, N. G. & Foss, L. red. *Entreprenørskap: Kjønn, livsløp og sted*. Oslo, Abstrakt Forlag, s. 299-323.
- Foss, L. (2005) The Norwegian paradox: World champion in gender equality – loser in female management recruitment. I: Fuglseth, A. M. & Kleppe, I. A. red. *Anthology for Kjell Grønhaug in celebration of his 70th birthday*. Bergen, Fagbokforlaget, s. 236-258.
- Grenness, T. (2001) *Innføring i vitenskapsteori og metode*, 2 utg. Oslo, Universitetsforlaget.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000) Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21 (3), s. 203-215.
- Hisrich, R. D. (1990) Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45 (2), s. 209-222.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001) Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), s. 479-491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2002) *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford, Blackwell Publishers.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001) Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15 (1), s. 49-63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003) A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), s. 963-989.
- Ketchen Jr., D. J., Ireland, R. D. & Snow, C. C. (2007) Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, s. 371-385.

- Kuratko, D. F. (2007) Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4), s. 1-11.
- Kuratko, D. F & Audretsch, D. B. (2009) Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), s. 1-17.
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. & Covin, J. G. (2008) I: Kuratko, D. F & Audretsch, D. B. (2009) Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), s. 1-17.
- Porter, M. E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, (November-Desember), s. 61-78.
- Risnes jr., P. A. & Fedog Thorsen, L. (2009) Unge tak. *Dagens Næringsliv DNLørdag*, 120 (32), s. 32-37.
- Smith, R. & Anderson, A. R. (2004) The devil is in the *e-tale*: forms and structures in the entrepreneurial narratives. I: Hjorth, D. & Steyaert, C. red. *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship. A Second Movements in Entrepreneurship Book*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, s. 125-143.
- Spilling, O. R. (2002) *NyskappingsNorge*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Spilling, O. R. (2006) Om entreprenørskap. I: Spilling, O. R. & Alsos, G. A. (Eds.), *Entreprenørskap på norsk*, 2. utg. Bergen, Fagbokforlaget, s. 21-47.
- Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Wickham, P. A. (2006) *Strategic entrepreneurship*, 4. utg. Harlow, FT Prentice Hall.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.

Yukl, G. (2005) *Leadership in Organizations*, 6. utg. New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2000) International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43 (5), s. 925-950.

Zahra, S. A. & George, G. (2002) International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda I: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford, Blackwell Publishers, s. 255-288.

Informasjon på Internett

Bergstad, J. E. (3. desember 2005) *Vossinger overtar i Målselv*, [Internett], Troms Folkeblad. Tilgjengelig fra: <http://www.folkebladet.no/folkibladet/article30904.ece> [Nedlastet 29. mai 2009].

Byggeindustrien (23. oktober 2009) *Nord-Norges beste vekstskapere*, [Internett], Byggeindustrien Bygg.no. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/id/38003> [Nedlastet 29. mai 2009].

Målselv Fjellandsbys hjemmeside

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

Saltdalshyttas hjemmeside

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

Troms Folkeblad (9. januar 2009) *Illevarslende i fjellandsbyen*, [Internett], Troms Folkeblad. Tilgjengelig fra: <http://www.folkebladet.no/meninger/leder/article215379.ece> [Nedlastet 29. mai 2009].

Appendix

Intervjuguide

Etableringsprosessen

1. Hvorfor startet du/dere virksomheten?
2. Hva var din/deres visjon med virksomheten?
3. Fortell om etableringsprosessen.
4. Fortell om utviklingen.

Strategi

5. Hva legger du i ordet strategi? Hva forstår du med det?
Kan du komme med eksempler?
6. Bruker du selv strategi aktivt?
Hvordan?
7. Kan du fortelle om hvordan du jobber med virksomhetens strategi?
8. Kan du gi eksempler på en strategisk beslutning?
9. Hvilke typer beslutninger vil du klassifisere som strategiske?

Læring

10. Hvor har du lært det du kan om strategi?
11. Hvordan har du lært om strategi?
For eksempel gjennom erfaringer? Hvilke typer? Gi eksempler.
12. De beslutningene du har tatt – hvilken type lærdom har de gitt deg?
13. Hva er faglitteratur for deg?
14. Har du noe nytte av faglitteratur?
15. Hvilken utdanning har du?
Hva har du lært? Hvordan bruker du det?