

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, høsten 2008

Selvstendig arbeid innen hovedprofilen Strategi og ledelse

Veileder: Tor Fredriksen

## ENTREPRENØREN SOM KOALISJONSBYGGER

Av Einar Gilberg

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet."

# Entreprenøren som koalisjonsbygger

## Innhold

<b>Innhold</b> .....	<b>2</b>
<b>Figurer</b> .....	<b>4</b>
<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>6</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>7</b>
<b>Teoridel</b> .....	<b>10</b>
<i>Tema</i> .....	10
<i>Definisjoner: Entreprenøren, innovasjonen og forretningsideen</i> .....	11
<i>Åpent systemperspektiv</i> .....	12
<i>Bedriften er et nexus av kontrakter som styrer grensene mellom bedriftene og utvekslingen mellom dem</i> ...	14
<i>Transaksjoner: overføring av verdier</i> .....	15
<i>Superprofitt oppstår i relasjonen mellom unike kapabiliteter</i> .....	17
<i>Innovatøren som den som kobler unike kapabiliteter</i> .....	19
<i>Foreløpig oppsummering</i> .....	24
<b>Del 2</b> .....	<b>24</b>
<i>Å finne opp noe nytt er ikke nok</i> .....	24
<i>Strategiske valg i forhandlingene i forkant av etableringen er vesentlig for en vellykket start</i> .....	26
<i>Forhandlinger</i> .....	27
<i>Rollene som selger og kjøper</i> .....	29
<i>Dominerende koalisjoner</i> .....	30
<i>Grunnlaget for integrasjon og koalisjon</i> .....	30
<i>Strategi og implementering</i> .....	31
<i>Stilisering av bruken av førsteslagsfordelen</i> .....	32
<b>Problemstilling og antagelser</b> .....	<b>34</b>
<b>Avgrensninger og definisjoner</b> .....	<b>36</b>
<i>Kontrakter</i> .....	36
<i>Suksess</i> .....	36
<b>Metode</b> .....	<b>37</b>
<i>Design</i> .....	37

<i>Analyseenhet</i> .....	38
<i>Utvalg</i> .....	39
<i>Datainnsamling</i> .....	39
<i>Styrker og svakheter</i> .....	40
<b>Funn</b> .....	<b>41</b>
<b>Analyse</b> .....	<b>46</b>
<i>Er entreprenører som plasserer seg i verdikjeder eller verdinettverk koalisjonsbyggere?</i> .....	49
<i>Er entreprenøren ekstra risikovillig?</i> .....	50
<i>Er ikke entreprenører i verdiverksteder også koalisjonsbyggere?</i> .....	51
<b>Konklusjon</b> .....	<b>51</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>54</b>

## Figurer

Figur 1: Interessentmodellen	13
Figur 2: Entreprenørens utfordring	14
Figur 3: Contracting model of strategic management (Reve T. 1990)	15
Figur 4: Relations between actors and activities/resources	20
Figur 5: Generelt forretningsystem (T. Kubr, D. Ilar & H. Marchesi, 1998)	22
Figur 6: (Child, J. & Faulkner, D. 1998)	22
Figur 7: Verdikjeden i et produksjonssystem, VS2010	23
Figur 8: Explaining the distributions of the profits from an innovation (D. Teece, 1986)	25
Figur 9: Entreprenørskap med utgangspunkt i egen oppfinnelse	27
Figur 10: Fordelingsforhandlinger vs. Integrasjonsforhandlinger (fritt etter Rognes 2001)	29

## Tabeller

Tabell 1: Undersøkelsens selskaper og deres forretningsidéer.....	41
Tabell 2: Etablerers mening om betydningen av rekkefølgen på forhandlingene rundt etableringen.....	43
Tabell 3: Selskaper som har hatt brudd med samarbeidspartner og vurdering av dette.....	44
Tabell 4: Selskapene fordelt på teknologigrunnlag.....	46
Tabell 5: Selskapenes forretningsmodell og deres mening om betydningen av rekkefølgen på forhandlingene...	48
Tabell 6: Begrunnelse for hvorfor forhandlingsrekkefølgen er viktig.....	49

## **Førord**

Denne oppgaven ble påbegynt i 2003 som den del av et mastergradsstudie ved Norges Handelshøyskole. Da jeg begynte å skrive hadde jeg en ide om noen sammenhenger mellom forhandlingsstrategier i en bedrifts oppstartsfasen og resultatet av etableringen sett fra entreprenøren sitt ståsted. Slapp formulering av designet i undersøkelsen gjorde at det første forsøket på å feste grepet om idéene ikke førte frem, og en ny runde med spørreundersøkelse måtte til. Behovet for å måtte kombinere dette med annet fast arbeid, har gjort at dette har trukket ut i tid.

Jeg vil takke min veileder gjennom disse årene, Tor Fredriksen, for å ha utvist den største tålmodighet med min vekslende tilstedeværelse, og for den faglige støtten han har gitt underveis, når jeg enn måtte finne det for godt.

Jeg vil også takke Morten Morå ved Høyskolen i Bergen som har vært en god samtalepartner som underveis har kommet med oppmuntrende tilrop og faglige nyanseringer.

Takk også til familien som har sett meg bruke av familiens fellestid for å realisere denne ferden mot den oppgaven som nå ligger på bordet.

Når det gjelder uklarheter og manglende innsikt som oppgaven fremdeles kan by på, har jeg selvfølgelig kun meg selv å takke. For min egen del er jeg fornøyd. Jeg har lært en hel del av denne prosessen og har fått avklaringer i forhold til de idéene jeg hadde da jeg startet arbeidet. Nå er jeg klar til å gå videre.

Einar Gilberg

Bergen 22. desember 2008

## Sammendrag

Dette arbeidet har hatt som mål å undersøke om entreprenører opptrer som koalisjonsbyggere i etableringsprosessen. Teorikapittelet går gjennom teorier og modeller som legger vekt på entreprenørens valgmuligheter. I forhold til organisasjonsteori er det et åpent systemperspektiv som legges til grunn.

Metoden som er valgt er en strukturert intervjuguide, med et begrenset utvalg enheter (12). Utvalget er entreprenører med suksess eller gode utsikter til suksess. Metodedesignet er bygget opp omkring entreprenøren sin egen vurdering av betydningen av forhandlingsprosessene. Det lave antallet enheter gjør at undersøkelsen ikke gir grunnlag for hypotesetesting, men til å kvalifisere og justere et sett antagelser som så kan danne grunnlag for en bredere anlagt undersøkelse med hypotesetesting.

Bedriftene som er med i undersøkelsen bygger alle relasjoner og koalisjoner med sine omgivelser, men tillegger forhandlingsrekkefølgen ulik betydning alt etter hvilken forretningsmodell de har valgt.

Funnene gir grunnlag for å gå videre med undersøkelser knyttet til følgende utsagn:

- Dersom oppstartsbedriften har en forretningsmodell basert på verdikjede eller verdinettverk mener vellykkede entreprenører at det var viktig for bedriftens suksess at oppstrømsforhandlingene skjedde før nedstrømsforhandlingene.
- Dersom oppstartsbedriften har en forretningsmodell basert på verdiverksted mener vellykkede entreprenører at forhandlingsrekkefølgen i forhandlingene med oppstrøms og nedstrøms samarbeidspartnere ikke var avgjørende for bedriftens suksess.

Dette skille i strategier som ulike foretningsmodeller/verdiskapingsmodell ser ut til å føre til hos entreprenører som har lyktes med sin etablering, kan gi grunnlag for å differensiere rådgivningen til personer som står ved starten av en etableringsprosess.

## **Innledning**

Det er en universell konstant at uansett hvor mange entreprenører som dukker opp, så klarer størsteparten ikke å skape levedyktige organisasjoner (Aldrich og Martinez, 2002). Dette forholdet har mange årsaker. Én årsak er at de fleste nyetableringer er ikke basert på en nyskaping, men at de er imitasjoner av eksisterende forretningsmodeller og inneholder ubetydelige innslag av innovasjon. De fleste nyetableringer er derfor, ifølge økonomisk teori, etablert med den forutsetning at de kan skape verdi, men med marginal profitt.

Det er sunt for økonomien at noen er villige til å ta på seg oppgaven med å skape konkurranse innenfor etablerte næringer og etter kjente metoder og som sørger for å tilby de varer og tjenester som er bærebjelkene i økonomien. Det gir lavere pris til forbrukerne, - ifølge klassisk økonomisk teori.

Om man derimot ser på empirien, kan det synes som om kravet til innovasjon ikke er så viktig likevel. Avisen Dagens Næringsliv gir hvert år ut en oversikt over de såkalte ”Gasellebedriftene”, nystartete bedrifter som gjør det godt<sup>1</sup>. Oversikten for gasellebedriftene i Hordaland i 2007 viser at de fleste av dem ikke har en banebrytende innovasjon i kjernen av sin virksomhet og at der er store forskjeller i inntjening mellom bedrifter som driver ”Godstransport på vei”, ”Utleie av maskiner og utstyr”, ”Detaljhandel med motorvogner” og ”Annonse og reklamevirksomhet”.

Jeg vil her i innledningen fortelle en liten historie som godt illustrerer situasjonen en potensiell entreprenør står i, og hvilke strategiske valg hun står foran i arbeidet med å etablere en foretningsmodell som skaper profitt.

Dette er historien om en frittstående språkkonsulent som hadde hatt flere arbeidsoppdrag for et forlag. En dag kom hun til forlaget med en idé hun hadde fått til et nytt produkt. Hun så for seg et dataprogram som engelsklærere kunne bruke når de rettet engelskstiler. Programmet skulle ha en liste med kommentarer til de hyppigst forekommende feilene i elevene sine arbeider. Ved hjelp av programmet kunne læreren da ”lime inn” en velskrevet

---

<sup>1</sup> Gasellebedriftene har: levert godkjente regnskaper, minst doblet omsetningen over fire år, hatt omsetning på over én million kroner første år, hatt positivt samlet driftsresultat, unngått negativ vekst og vært aksjeselskap. Ref. Dagens Næringsliv

kommentar ved å velge fra en meny av kommentarer. Språkkonsulenten og forlaget var enige om at det var en god ide og hun fikk lønn for å gjøre ferdig listen med kommentarer. Hun fikk også ansvar for å følge opp kontakten med programmererne som utviklet programsnutten. Da hun vel var ferdig ba hun om royalties av omsetningen. Hun ble svært overasket da forlaget sa at det kunne hun ikke få. Jeg vil overlate til leseren å forestille seg argumentene de to partene førte i marken for sine syn, men bare si at det kom ikke mer ut av det for språkkonsulentens sin del. Spørsmålet jeg vil stille i denne oppgaven er: Hva kunne hun ha gjort? Finnes det gode og dårlige strategier når man skal konvertere en idé til et profittgenererende ledd i en verdikjede, sett fra idéhaverens sin side?

I denne oppgaven skal vi se nærmere på hvordan entreprenører posisjonerer foretningssideen sin i verdikjeden og se på hvilken betydning forholdet til omgivelsene (leverandører, kunder og konkurrenter) har for potensialet for å skape profitt. Vi skal se hvordan overgangen fra forretningsidé, til forretningsmodell kan være avgjørende for den økonomiske gevinsten for entreprenøren.

Den første delen av oppgaven tar for seg teorier som beskriver det organisatoriske landskapet entreprenøren beveger seg inn. Herunder hører begrunnelsen for å velge et åpent systemperspektiv for best å forstå entreprenøren sine forutsetninger. Videre tar teoridelen for seg teorier som beskriver hvordan entreprenøren kan navigere i det organisatoriske landskapet og til sist beskrives det teoretiske grunnlaget for hva som er gode strategier for etablereren. På slutten av teorikapitlet setter jeg opp problemstillingen. Det empiriske materiale, 12 bedriftscaser, er ikke omfattende nok til å gjøre en hypotesetesting. Derfor er arbeidet ment å være en pretest av hypoteser for en bredere anlagt undersøkelse. Disse ”testhypotesene” har jeg kalt ”antagelser”. Arbeidet har også en eksplorativ side. I tillegg til å ha tre antagelser som fastpunkter for analysen, trekker jeg på funnene i bedriftscasene for å justere antagelsene. Etter teorikapitlet kommer det et kort metodekapittel som beskriver utvalgs-kriterier, og metode. Analysedelen av oppgaven vil gjøre sammendrag av funnene for alle bedriftene, men også ta for seg noen enkeltcaser som beskriver aspekter og sammenhenger med referanse til teoridelen av oppgaven. I analysedelen vil jeg drøfte hvilke tilleggsmomenter som kan trekkes inn for å belyse sammenhengen mellom teori og empiri.



Oppgaven slutter av med en oppsummering av funnene og en drøfting av hvordan et sett hypoteser for en større undersøkelse kan utformes.

## Teoridel

### *Tema*

Flere studier har vist at å skape en innovasjon ikke er nok til å sikre entreprenøren økonomisk suksess. Det er konteksten oppfinnelsen settes inn som er avgjørende for hvordan profitten blir skapt og det er også strukturen på den samme konteksten som avgjør hvem profitten ender opp hos. Ofte er det dem som allerede er plassert i strukturen og som har tilgang på strukturelle ressurser som også høster gevinsten. Entreprenøren har i mange tilfeller ikke tilgang på viktige ressurser og har derfor ofte vansker med å forsvare sine interesser. I mange tilfeller blir entreprenøren gjennom forhandlinger tvunget til å gi fra seg størsteparten av profitten som innovasjonen genererer. Dermed blir innovatørens etablering ofte både en kamp mot usikkerheten og en kamp mot ”marginene”.

Er dette til å unngå? - I denne oppgaven skal vi se på hvordan en analyse av bedriftens omgivelser og bedriftens forhandlinger med strategiske partnere gir grunnlag for å stille spørsmålet: **Er rekkefølgen på de første forhandlingene vis a vis de ulike strategiske partnere avgjørende for entreprenørens suksess?** Dette spørsmålet er relevant for entreprenører som står i etableringsprosessen, og også for dem som skal gi råd og veiledning, samt for dem som skal vurdere om en skal skyte inn kapital i en tidlig fase av bedriftens liv.

I denne oppgaven skal vi gi problemstillingen en teoretisk ramme og så undersøke noen av de faktorene som teorien peker på som avgjørende for å kunne mestre den usikkerheten som ligger i entreprenørens virksomhet. Oppgaven er skrevet med et ønske om å belyse og strukturere noen av de strategiske beslutningene man som entreprenør står overfor i møtet med sine strategiske samarbeidspartnere.

I det følgende skal jeg gå igjennom teorier hentet fra litteraturen på strategifeltet og sette dem sammen på en måte som leder frem til problemstillingen. Fremstillingen vil følge denne tråden:

1. Definisjoner av entreprenør, innovasjon og forretningsidé
2. Perspektiv på ”organisasjon” – åpent systemperspektiv
3. En ny idé må settes inn i en forretningsmessig kontekst før den gir avkastning.
4. Entreprenøren må forhandle seg frem til en plass i verdikjeden, med leverandører av spesialisert input på oppstrømssiden og ”tunge kunder” eller distributører på nedstrømssiden.

5. Resultatet av disse forhandlingene og måten disse transaksjonene konfigureres på, definerer bedriften og dens potensial.
6. Rekkefølgen på forhandlingene som styrer disse transaksjonene er avgjørende for entreprenørens suksess.

*Definisjoner: Entreprenøren, innovasjonen og forretningsideen*

### Entreprenør

Ett skille i studiene av entreprenørskap går mellom dem som ser på bedriftspopulasjoner og dem som ser på enkeltbedrifter. Studiene av populasjoner tillegger bedriften liten endringsevne, det vil si, bedriften er i hovedsak styrt av eksterne faktorer (Aldrich og Martinez op.cit.). Bedriftens skjebne blir bestemt av hvor godt en gitt og uforanderlig bedriftsstruktur passer til miljøet.

Studier på bedriftsnivå legger vekt på bedriftens evne til endring i forhold til sine omgivelser. En teoretisk forutsetning for interne endringer er at man ser individer som handlende aktører. Slike teorier kalles for voluntaristiske. Gjennom en empirisk studie skal denne oppgaven undersøke hvilke utfall kritiske valg får for bedriftens suksess. Derfor er det naturlig å velge en definisjon som legger vekt på entreprenøren som selvstendig handlende.

Da Richard Cantillon introduserte begrepet ”entreprenør” for to hundre år siden la han vekt på entreprenørens rolle som risikobærer (Wilken 1979). Jeg vil her definere entreprenøren relativt generelt til å være: ”Someone who initiates serious activities that are intended to culminate in a viable business startup” (Reynolds, P. 1994).

### Innovasjon

Innovasjoner er blitt definert kort som (invention + exploitation) = innovation<sup>2</sup>. Denne definisjonen er nok for kort til å dekke helt det vi vanligvis tenker på som innovasjon, men den er god fordi den legger vekt på at der er noe nytt som skal utnyttes, eller plasseres inn i en kontekst.

’Invention’, blir vanligvis oversatt til ’oppfinnelse’. Det er ikke vanlig å definere innovasjon så strengt, og ideer og prosesser som ikke er oppfinnelser, men som er nye i sin kontekst regnes nok til å være det første leddet i innovasjonsformelen. På den andre siden av spekteret av definisjoner av innovasjon finner vi Zaltman, (1973), definerer det som:

---

<sup>2</sup> Ed Roberts, MIT, - funnet på Internett uten videre referanse

“any idea, practice, or material artifact perceived to be new by the relevant unit of adoption”.

Jeg vil bruke en middelvei her i oppgaven som legger vekt på at det skal være noe nytt i en litt bredere økonomisk og sosial sammenheng, men ikke nødvendigvis en oppfinnelse:

“the successful production, assimilation and exploitation of novelty in the economic and social spheres”

(European Commission, 1995, p. 9)

### Forretningsidé

Jeg definerer en forretningsidé som: en idé om en måte å sette sammen kompetanse og materielle ressurser (kapabiliteter) på som skaper en vare eller en tjeneste som kan selges. En god forretningsidé inneholder et eller flere innovative elementer som gir grunnlag for et produkt som treffer sitt marked bedre enn konkurrentene og gir grunnlag for profitt (Gilberg 2003). Innovasjonen i den gode forretningsideen kan være knyttet til både til innkjøp, produksjon, produkt, distribusjon, markedsføring og ledelse i foretaket.

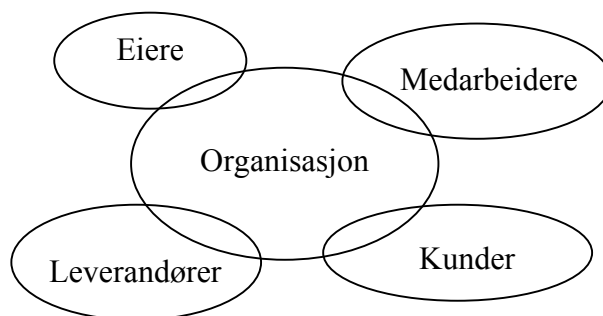
I følge Reynolds er entreprenøren altså en person som seriøst arbeider for å starte en bedrift. I tillegg velger jeg en entreprenør med ”to tomme hender”. En kan kanskje oversette dette til: ”en som ikke har noen spesielle ”assets” utover en god forretningsidé”. Jeg gjør denne presiseringen for å understreke at entreprenøren står i en presset situasjon i forhold til sine omgivelser.

### *Åpent systemperspektiv*

I boken ”*Organizations rational, natural and open systems*” skrevet av Scott i 1992, beskrives tre perspektiver på organisasjonen; det rasjonelle, det naturlige og det åpne systemperspektivet. I det åpne systemperspektivet har organisasjonen en utvidet kontakt med omverdenen. Grensen mellom organisasjonen og omverdenen kan være flytende, og organisasjonens eksistens er knyttet til at den kan produsere belønninger til sine interessenter. Ut fra dette perspektivet definerer Scott organisasjoner som:

“ *systems of interdependent activities linking shifting coalitions of participants; the systems are embedded in - dependent on continuing exchanges with and constituted by - the environments in which they operate.*”

Foretakets eksistensgrunnlag ligger i dets evne til å produsere akseptable belønninger til interessentene. Organisasjonen med denne modellen:



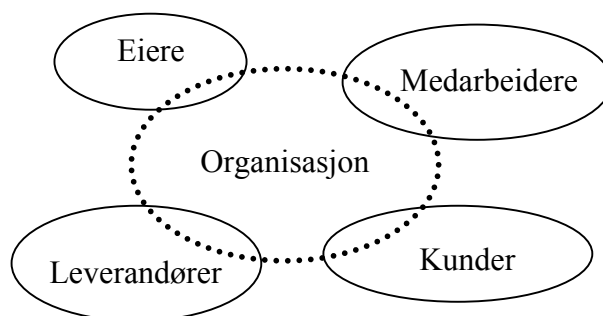
*Figur 1: Interessentmodellen*

1. Grunnlaget for en organisasjon er at to eller flere interessegrupper i fellesskap finner ut at de kan ha fordeler av å gå sammen om noen aktiviteter. Fellesaktivitetene skaper en bidragsbalanse i forhold til hver av interessegruppene.
2. For å sikre at organisasjonen oppfyller interessentenes mål, inngås det forskjellige former for kontrakter mellom interessentene. Disse skaper en struktur som regulerer aktiviteten i organisasjonen.
3. For å sikre at reglene overholdes og at aktiviteten er rettet mot interessentenes mål, må det ivaretas en ledelsesfunksjon i organisasjonen. Ledelsens oppgaver er blant annet å videreutvikle bidrags- belønningsbalansen, formulere gode arbeidsmål for virksomheten og løse de problemene som oppstår underveis.

Det åpne systemperspektivet forutsetter ikke at organisasjonens grenser er avklarte. I formuleringen av målet kan grupper innenfor organisasjonen alliere seg med interesser utenfor organisasjonen for å styrke sin posisjon. Eksempler på dette er fagorganisasjoners påvirkning på lønnsnivå, eller en stabsfunksjons forkjærlighet for en bestemt type teknologi (leverandør). På den måten kan målformuleringen påvirkes av interesser i organisasjonens miljø. Dette og andre maktforhold mellom bedriften og omgivelsene gir opphav til ideen om ekstern kontroll av organisasjonen (Van de Ven og Poole, 1995).

En interessekonflikt sett i et åpent systemperspektiv er ikke noe som forsvinner med at man får formulert et mål og en strategi. Implementeringen blir også en stadig kamp mellom interessegrupperinger innenfor, og utenfor, organisasjonen.

Denne oppgaven skal ta utgangspunkt i det åpne systemperspektivet og forstår entreprenøren som en person som etablerer ny virksomhet i et eksisterende landskap av bedrifter/organisasjoner. Entreprenøren vil gjennom sin aktivitet påvirke eksisterende bedriftslandskap og i noen tilfeller utfordre relasjonene mellom bedriftene i dette landskapet.



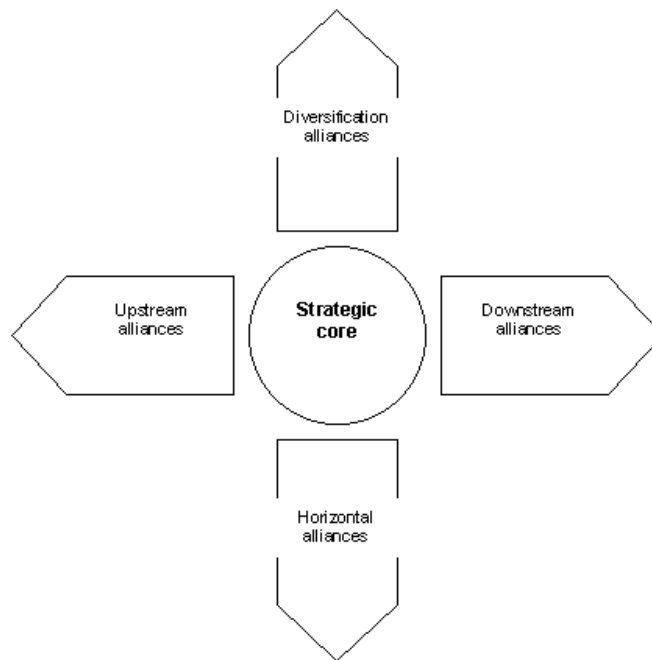
*Figur 2: Entreprenørens utfordring*

I en oppstartsfase har entreprenører ofte ikke ansatte. Dersom man legger et åpent systemperspektiv til grunn kan man i slike tilfeller spissformulere entreprenøren sin oppgave til å til å være: å generere avkastning for seg selv ved hjelp av andre organisasjoners ressurser.

*Bedriften er et nexus av kontrakter som styrer grensene mellom bedriftene og utvekslingen mellom dem*

Mellom modne bedrifter er det ofte et sett avtaler av både formell og uformell karakter. Slike relasjoner bygges opp over tid. Når en gitt innovasjon skal settes inn i et produksjonssystem for å bli profitabel, og entreprenøren er en nykommer i nettverket må denne innbakingen i hovedsak gjøres gjennom et sett formelle avtaler om transaksjoner.

Denne forståelse av organisasjonen med et fokus på kontrakter er inspirert av Reve (Asoki, Gustavson & Williams (eds.) 1990). Som hevder at organisasjonen kan ses som et som et nexus av eksterne og interne kontrakter, altså relativt formaliserte ordninger av samhandling mellom aktører. Modellen skiller også mellom eksterne kontrakter og interne kontrakter. Fordi mange oppstartsbedrifter ikke har ansatte er de interne kontraktene fraværende, og bedriften kan derfor ses som et nexus av kontrakter med omgivelsene.



*Figur 3: Contracting model of strategic management (Reve T. 1990)*

Med dette utgangspunktet blir strategi et spørsmål om hvordan ”input-produksjon-output” skal organiseres internt og eksternt, og også et spørsmål om hva som skal bli eksternt og internt i den fremtidige bedriften, eller sagt på en annen måte, hva skal være bedriftens grenser. Entreprenøren må altså forstå seg selv (sitt asset) og sine omgivelser og ta beslutninger om hvordan disse forholdene skal organiseres i form av en forretningsmodell. Denne organiseringen skjer først på tankeplanet hos entreprenøren, men må så omsettes til konkrete kontrakter mellom entreprenøren og hennes omgivelser.

#### *Transaksjoner: overføring av verdier*

Oliver Williamson har tegnet opp hovedstrukturen i teorien omkring transaksjonskostnader. Først i 1975 da han identifiserte fire faktorer som er relevante for valget mellom å internalisere kontrollen med transaksjoner internt i organisasjonen på den ene siden, og på den andre siden, gjøre transaksjonene i markedet. Disse fire faktorene er:

- Begrenset rasjonalitet
- Opportunisme
- Oligopole forhold
- Informasjons asymmetri

Siden, i 1985, publiserte han en bok der han presiserte at disse fire forholdene finnes i større eller mindre grad i alle transaksjoner, men forekomsten øker når transaksjonene preges av følgende tre forhold:

- Asset spesifitet
- Usikkerhet
- Lav frekvens på transaksjonene

Ut fra disse faktorene bestemmes altså transaksjonskostnadene og bedriften må gjøre et valg av transaksjonsform. Dersom en polariserer dette, kan en si at ved høye transaksjonskostnader (høy asset spesifitet, høy usikkerhet og lav frekvens) vil bedriften velge å internalisere transaksjonene, og når transaksjonskostnadene er lave (lav asset spesifitet, liten usikkerhet og høy frekvens) vil bedriften legge transaksjonene til markedet.

Dersom en ikke polariserer dette, med andre ord, de tre transaksjonskostnadsdriverne har en mellomverdi, vil bedriftene velge transaksjonsformer som ikke er markedsstyrte eller internaliserte, men er styrt av allianseavtaler. Hva som er grensene til bedriften, er altså noe bedriften velger ut fra hvordan den oppfatter hva som er det mest effektive i forhold til transaksjonskostnadene.

Den historiske utviklingen viser et mønster der bedriftene utviklet seg til å bli store og tunge byråkratier gjennom begynnelsen og midten av forrige århundre. Det var vanskelig å få til endring og det var også vanskelig å identifisere hvor i organisasjonen profitten ble skapt. Som et svar på dette, så en på slutten av det forrige århundre to strategier som skulle rette opp på dette. En strategi var å skille ut funksjonelle deler i datterselskaper, og kreve at hvert datterselskap skulle være konkurransedyktig. Den andre strategien, ”profitt sentre”, var å identifisere funksjonelle enheter, men i stedet for å skille dem ut, forlange at de forskjellige delene i organisasjonen ”handlet” med hverandre, og priset sine varer og tjenester med en referanse til markedet.

Denne utviklingen gjør at en har fått en næringsstruktur med mindre enheter som er løst knyttet sammen i nettverk og langsiktige avtaler mellom bedriftene. Det er dette næringsmiljøet dagens entreprenører må forholde seg til og som forretningsmodellene deres må ”bakes inn i”.



### *Superprofitt oppstår i relasjonen mellom unike kapabiliteter*

Den historiske utviklingen har fått Dyer og Singh (1998) til å hevde at en stadig viktigere analyseenhet når det gjelder konkurransekraft er relasjonene mellom bedrifter. Dette står i kontrast til Porter sitt syn som legger vekt på en hel industrigrens posisjon og til et ressursbasert syn der konkurransefortrinn ses som resultatet av de resurser og kapabiliteter som den enkelte bedrift kontrollerer. Selv om Dyer og Singh (op.cit.) mener at både Porters clusterteori og ”ressursbasert verdiskaping” har kommet med viktige bidrag til vår forståelse, så peker de på at kritiske ressurser ofte hentes utenfor firmaets grenser. Som eksempel bruker de, at for den typiske vareprodusenten i USA, representerer innkjøpene 55 % av verdien av produktet. Det tilsvarende tallet for Japan er 69 %. De legger også til at dette tallet øker. En stor del av det som kjøpes inn er spesiallaget. Disse spesialtilpassete relasjonene mellom firmaene kaller Dyer og Singh (op.cit.) for idiosynkratiske interbedriftskontakter og mener de kan være en viktig kilde til konkurransefortrinn og superprofitt. Denne vinklingen på spørsmålet om hvor superprofitten oppstår kaller de et relasjonelt perspektiv. Ved å undersøke transaksjonene i markedsrelasjoner og fremheves forskjellen mellom dem og allianser. Markedstransaksjonene kjennetegnes av:

1. nonspecific asset investments,
2. minimal information exchange (i.e., prices act as coordinating devices by signalling all relevant information to buyers and sellers),
3. separable technological and functional systems within each firm that are characterized by low levels of interdependence (i.e., the two organizations have only a sales-to-purchasing interface and do not jointly create new products through multifunctional interfaces), and
4. low transaction costs and minimal investment in governance mechanisms (Williamson, 1985).

Når transaksjonene har en slik karakter er det lett for aktørene å bytte handelspartner uten vesentlige kostnader. Samtidig, så kan slike relasjoner ikke gi grunnlag for relasjonsprofitt som er større enn det andre kjøper-selgerrelasjoner kan. I slike relasjoner er derfor profitten marginal. Dyer og Singh (op.cit.) sier at man kan skape relasjonsprofitt ved å invertere markedsrelasjonens kjennetegn slik:

1. investments in relation-specific assets;

2. substantial knowledge exchange, including the exchange of knowledge that results in joint learning;
3. the combining of complementary, but scarce, resources or capabilities (typically through multiple functional interfaces), which results in the joint creation of unique new products, services, or technologies; and
4. lower transaction costs than competitor alliances, owing to more effective governance mechanisms.

For en entreprenør betyr dette at hun i utviklingen av sin forretningsmodell må fokusere på relasjonene som kan skape relasjonsprofitt. Skal vi fremheve noe så må fokus være rettet mot sjeldne kapabiliteter og kunnskapsdeling.

D. Teece (1986) skiller mellom tre typer ”assets”, generiske, spesialiserte og kospesialiserte. Skillet oppstår som en funksjon av hvilket avhengighetsforhold det er mellom tilbyderer av ”asseten” og innovatøren. I de tilfellene hvor tilbudet av en asset er stort, er det et generisk asset, og tilbyderer blir den avhengige. I tilfeller hvor en har et lite tilbud av et spesialisert ”assets” er innovatøren avhengig av tilbyderer, og i tilfeller hvor innovatør og tilbyder er gjensidig avhengige av hverandre, gir Teece (op.cit.) forholdet betegnelsen kospesialisering (eks. containerskip og containerhavner). Innovasjonen må være nyttig, og den må være embedded. Med embedded menes det at innovasjonen er funksjonelt integrert i en større produksjonssammenheng. Akkurat hvor nyttig eller hvor stor verdien/nyttien av innovasjonen er, bestemmes av strukturen den blir embedded i.

Utfordringen entreprenøren står fremfor er at i møte med de andre aktørene, har hun selv tilsynelatende lite å bidra med. Det meste av det hun har å bidra med kan de andre bedriftene anskaffe seg uten å binde seg til en avtale om samarbeid. Det er naturligvis særlig tilfelle dersom ideen ikke lar seg beskytte ved patent eller andre eierrettigheter, men også dersom ideen er patentbeskyttet er entreprenøren utsatt. Ett forhold er at de fleste patenter kan man ”oppfinne seg rundt og forbi”. Det andre er at for de andre aktørene representerer hun bare én av flere innovasjoner de kan investere i. Entreprenøren på sin side, kan ikke realisere ideen, uten på en eller annen måte skape et kontrollert forhold til de assets som inngår i forretningsmodellen. Dette fører oss inn på diskusjonen om behovet for kontroll og hvordan en håndterer det.

### *Innovatøren som den som kobler unike kapabiliteter*

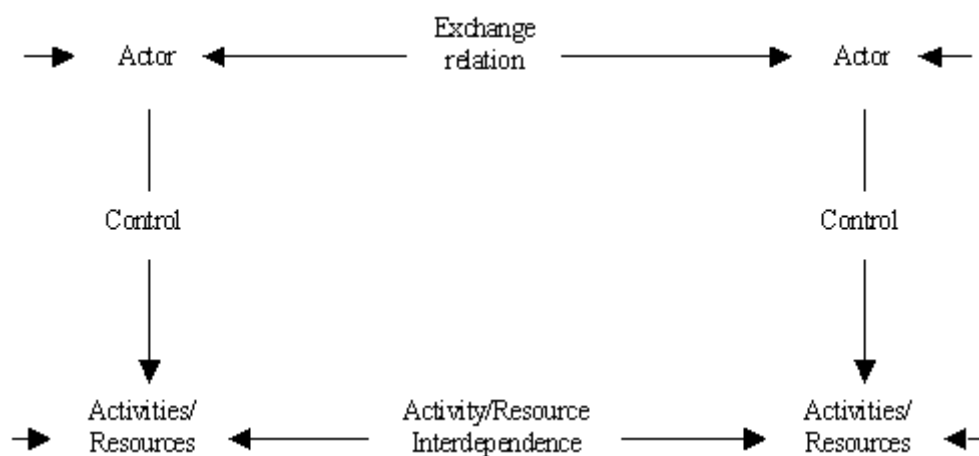
Burt (1992) viser hvordan individer kan agere som ”broer” mellom andre aktører som har kunnskaper og kapabiliteter og som i kombinasjon kan bli en innovasjon. Denne observasjonen utvider perspektivet slik at entreprenørskap også omfatter et sosialt samspill. På den måten fungerer Burt sitt arbeid godt som en overgang fra et fokus på oppfinnelsen/gjenstanden, som ofte kalles ”artefakten”, til det sosiale og dermed også til den konteksten oppfinnelsen/gjenstanden skal settes inn i. Burt viser oss en entreprenør som ikke nødvendigvis har en egen oppfinnelse, men som kan se hvilke muligheter som ligger i å kombinere kapabiliteter i miljøet. På den måten definerer Burt oppfinneren av en ny oppfinnelse, som et spesialtilfelle innenfor entreprenørstanden.

Burt mener også at hvor stor profitt en kan få fra sine investeringer, er avhengig av plasseringen i den sosiale strukturen. Han gjør et skille mellom produksjonskapabilitet og sosial kapital. Produksjonskapabilitet er satt sammen av eiendeler og menneskelige assets, og den sosiale kapitalen er relasjoner i og utenfor firmaets grenser. Burt går videre og sier at det er den sosiale kapitalen som er ”the final arbiter” for suksess, og begrunner dette med at det er relasjonene til omverdenen som betinger muligheten for å selge produktet med profitt. Nettverket bestemmer hvilket innhold informasjonsflyten har, og definerer hvilke muligheter som finnes for å koble sammen mennesker og ressurser i nye konstellasjoner. Derfor indikerer måten en aktør er knyttet til den sosiale strukturen på, størrelsen på de ressursene aktøren kontrollerer. (Burt,op.cit.)

Burt sine observasjoner og poenger er viktige bidrag til argumentasjonen i denne oppgaven. Spesielt entreprenørens rolle som kobler av kapabiliteter, men jeg mener at entreprenøren i tillegg til å være del av en struktur, i større grad enn det Burt uttrykker, kan være en aktiv skaper av en struktur slik at ”innbakingen” blir vellykket. En tolkning av Burt er at entreprenøren aktivt har skapt seg et informasjonsfortrinn, en kunnskap om mulige koblinger som ingen andre har.

Burt (op.cit.) viser oss entreprenørens plass i en sosial kontekst. Håkansson og Johanson ( i Grabher, G. 1993) gjør også et poeng av å skille mellom sosiale koblinger og industrielle

koblinger, og i modellen under viser de hvordan individer og produksjonssystemer er knyttet sammen.



*Figur 4: Relations between actors and activities/resources*

Vi tar med Håkanson og Johansons modell her ikke så mye fordi den støtter opp om forestillingen om at sosiale nettverk og sosial kapital er viktig, men fordi de to også sier noe om relasjonen mellom ressursene/aktivitetene. Modellen viser at det oppstår en avhengighet mellom de to partene også på ressurs/aktivitetsnivået. Vi ser på det som betydningsfullt i forhold til artefakten entreprenøren har funnet opp/oppdaget og som hun i utgangspunktet kontrollerer.

En måte å forstå innovasjonen, som er grunnlaget for den gode forretningsideen på, er ved å se på den som ”nye” transaksjoner. Innovasjonen kan sees som transaksjoner, en bro, mellom kapabiliteter som ikke har vært der tidligere. Denne broen gir grunnlag for en unik kapabilitet og et konkurransedyktig produkt. For entreprenøren blir det derfor viktig å fokusere på kontraktene som ikke ennå er markedsstyrte og legge ressursene sine i å få i stand kontrakter som gir grunnlag for den nye og unike kapabiliteten. Stabiliteten i, og kontrollen av, disse nye transaksjonene må kunne beskyttes av kontrakter for at entreprenøren skal kunne hente ut profitten. For å få dette til må entreprenøren binde kapabilitetene sammen i et nexus av allianser (fritt etter Williamson 1987 og Reve op.cit.). Den nye bedriften blir altså et nexus av kontrakter der de profittgenererende transaksjonene blir styrt av kontrakter som har en alliansekarakter.

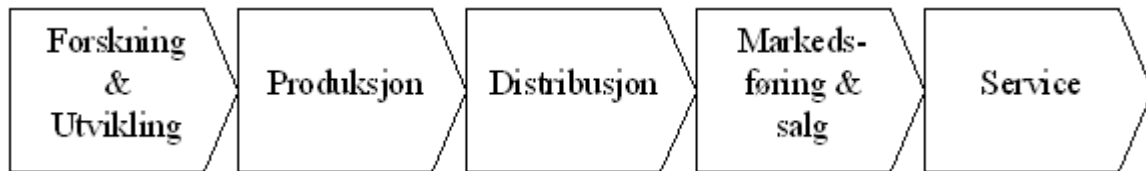
For å utdype hva som ligger i denne alliansekarakteren vil jeg kort vise til Macneil (1978) som klassifiserer kontakter i tre klasser: Klassiske, neoklassiske og relasjonelle.

- Klassiske kontrakter beskriver hele transaksjonen mellom partene, inklusive hva som skjer dersom en av partene bryter kontrakten.
- Den neoklassiske kontrakten er tilpasset en lenger periode av transaksjoner, og beskriver ikke transaksjonene i detalj. Den neoklassiske kontrakten tar høyde for at ikke alt kan planlegges, og fokuserer mer på prosesser og betydningen av tillit mellom partene, men en kontrakt brukes som referansepunkt for tilpassninger og endringer i transaksjonene.
- Den relasjonelle kontrakten har fjernet seg helt fra den skriftlige kontrakten som referansepunkt. Referansen for den relasjonelle kontrakten er ”hele forholdet slik som det har utviklet seg .....” Macneil (op.cit.).

Williamson O. (1985) bruker denne klassifiseringen til å peke på at kontraktene må passe til den relasjonen som er mellom partene og at den relasjonelle kontrakten passer godt sammen med transaksjoner mellom alliansepartnere. For denne oppgaven er det nok å si at ’kontrakt’, ikke bare skal oppfattes som den klassiske kontrakten, men også må innbefatte neoklassiske og relasjonelle kontrakter. Relasjonelle kontrakter er i følge definisjonen over avhengig av partenes persepsjon av forholdet. Det betyr at dersom entreprenøren mener der har skjedd et brudd i kontrakten, så har det det, selv om ikke dette får juridiske konsekvenser.

Burt sine illustrasjoner (se eksempelvis fig. 6) er ikke tydelige på et element ved strukturen i nettet av kontakter som jeg vil trekke frem her. Det kan stilles noen minstekrav til funksjoner i en bedrift. Dette minstekravet kan vi kalle et minstekrav til forretningssystem.

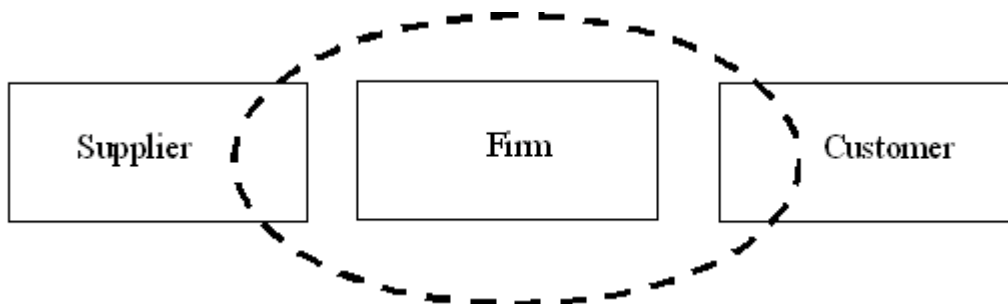
Reves (op.cit.) model av bedriften som et nexus av kontrakter er svært generell og kan forstås i flere kontekster. En slik kontekst er en diskusjon om forretningssystem. All produksjon i en bedrift skjer i et samspill mellom en rekke aktiviteter. Hvis disse aktivitetene struktureres systematisk, ser vi et ”forretningssystem”. Forretningssystemet beskriver de aktivitetene i en bedrift som er nødvendige for å utvikle og levere et produkt. Nedenfor vises et generelt forretningssystem som gjelder alle bransjer og bedrifter.



Figur 5: Generelt forretningsystem (T. Kubr, D. Ilar & H. Marchesi, 1998)

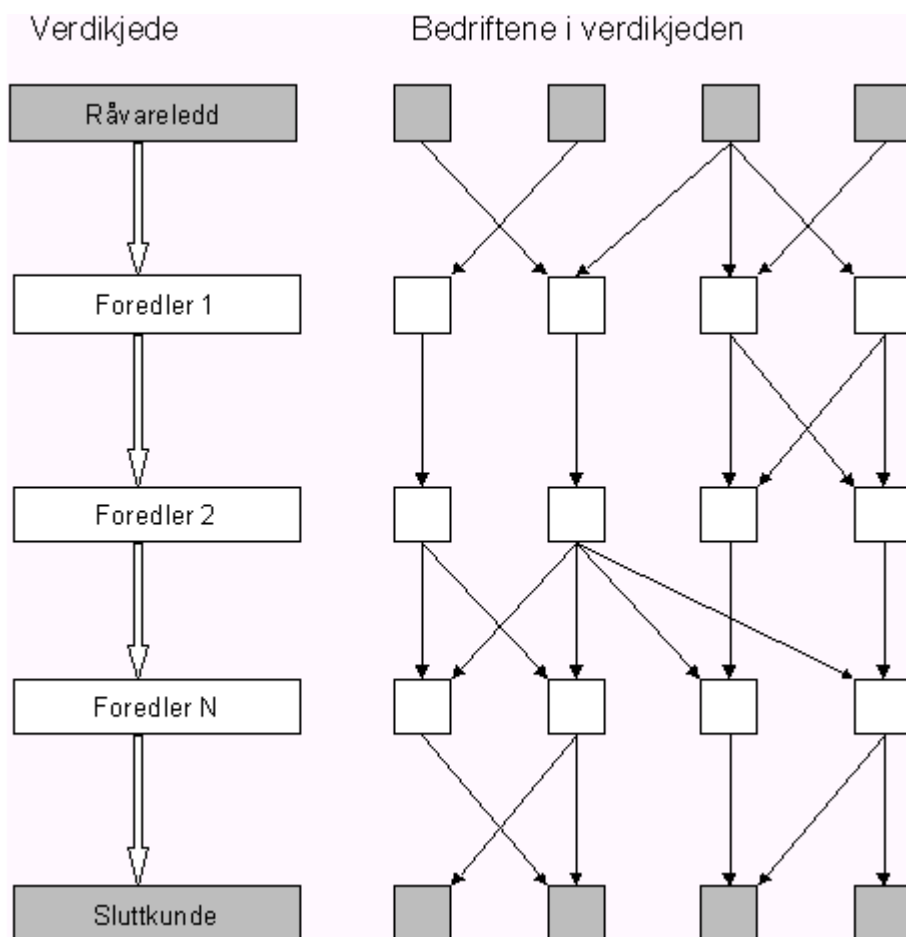
Denne modellen er generell og må tilpasses hver enkelt bedrift. For en produksjonsbedrift kan det passe å dele ”produksjon” inn i delmomenter som innkjøp, bearbeiding av råmaterialer, produksjon av deler og montering. Distribusjon kan deles inn i delmomenter som logistikk, engroshandel og detaljhandel (T. Kubr et. al. 1998). Som vi har sett i Teece’s (op.cit.) arbeid kan disse delmomentene settes ut. Det jeg vil frem til her er at selv om funksjonene kan settes ut, så kan de ikke mangle i en modell av forretningsystemet.

Som vi ser fra Reves modell er bedrifter integrert i sine omgivelser gjennom horisontale allianser og diversifiserende allianser. Vi mener at dette i hovedsak gjelder bedrifter som er kommet forbi oppstartsfasen. Oppstartsbedriftene må i hovedregelen fokusere og ikke diversifisere, og bør ikke gå inn i forhandlinger med konkurrenter før de er etablerte og kan forsvare sin forhandlingsposisjon. Derfor vil vi fokusere på oppstrøms og nedstrøms kontrakter som til sammen konstituerer et forretningsystem.



Figur 6: (Child, J. & Faulkner, D. 1998)

Figur 9. illustrerer denne forenklingen av miljøet oppstartsbedriften befinner seg i. Child & Faulkner sin modell sier i denne sammenhengen for lite om hvilke muligheter entreprenøren har. Jeg vil derfor utvide fremstillingen ved å hente inn en oppstilling fra Verdiskapingsprogrammet 2010.



*Figur 7: Verdikjeden i et produksjonssystem, VS2010  
Pilene illustrerer transaksjoner*

Pilene i Figur 6 illustrerer transaksjoner. Opprinnelig er de ment å være en beskrivelse av både markedstransaksjoner og mellom strategiske partnere, men jeg vil her la illustrasjonen gjelde transaksjoner mellom strategiske partnere.

I en artikkel av C. B. Stabell og Ø. D. Fjeldstad (1998) argumenterer de for at den underliggende teknologien er med å strukturere forholdet mellom aktørene (i tråd med Håkanson og Johansons poeng. op.cit., men med motsatt årsak–virknings forhold). De bruker så J. D. Thomsons (1967) kjente arbeid med en teknologitypologi som deler teknologi tre kategorier; long-linked, intensive og mediating, til å argumentere for at man kan identifisere tre verdiskapingskonfigurasjoner:

Verdikjede: her blir verdien skapt med grunnlag i en flerleddet lineær teknologikonfigurasjon og verdi skapes ved at man omformer input til produkter. Eksempel på en slik konfigurasjon er produksjon av skipspumper.

Verdiverksted: her blir verdien skapt med grunnlag i en analyse av problemet og så anvendes den teknologien som skal til for å løse problemet. Eksempel på en slik konfigurasjon av produksjonen finner man på bilverksted eller på et feltsykehus.

Verdinettverk: her blir verdien skapt ved at man anvender en teknologi for å sette kundene i kontakt med hverandre, eksempler på slike teknologier er telefonselskaper, forsikringsselskaper eller posttjeneseter. (Stabell & Fjeldstad op.cit.).

Vi vil bruke denne verdiskapingstypologien til å identifisere forskjeller i entreprenørenes forretningsmodeller og dermed til hvilke relasjoner de må utvikle for å etablere sin bedrift.

Etter denne lynraske gjennomgangen av innovasjoner, kontrakter, transaksjoner og kapabiliteter, vil jeg gå videre til en diskusjon av hvordan entreprenøren kan bruke sin spesielle kunnskap om koplelingsmulighetene til å beholde mest mulig av kontrollen med innovasjonen.

### *Foreløpig oppsummering*

1. Bedriften er et nexus av kontrakter som styrer grensene mellom bedriften og utvekslingen mellom dem
2. Transaksjoner- overføring av verdier
3. Superprofitt oppstår i relasjonen mellom unike kapabiliteter
4. Innovatøren som den som kobler unike kapabiliteter
5. Forhandlinger blir vesentlig for bedriftens overlevelse

## **Del 2**

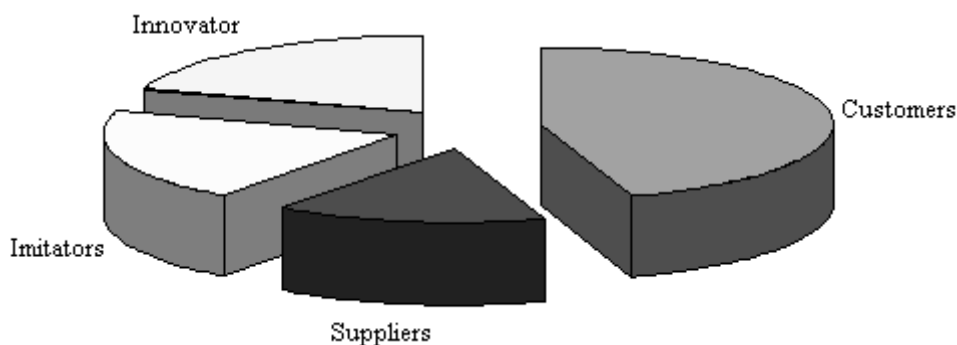
### *Å finne opp noe nytt er ikke nok*

Den fremstillingen jeg har gitt over, viser entreprenøren som en som står i en eng av kapabiliteter. Hun skal sette noen av dem sammen og trekke grensene i forhold til sin egen organisasjon. Hun må stille spørsmålene: Hva vil jeg ha innenfor organisasjonens grenser, hvem er jeg avhengig av og hvilke kapabiliteter kan jeg kjøpe i markedet?



Historien er full av fortellinger om personer som har mistet ”kontrollen” med sin gode ide og sett den bli utnyttet med stort hell av andre. Ett eksempel er den lille historien jeg fortalte i innledningen. Sett i forhold til neoklassisk økonomisk teori kan en si at innovasjonen fører til en markedsimperfeksjon, som kan utnyttes av den som kontrollerer innovasjonen. Prising av innovasjoners nytte sees ofte i relasjon til kostnaden ved å bruke eksisterende løsninger. Ved hjelp av innovasjonen søker enkeltbedrifter å komme i en fordelaktig konkurransesituasjon som gir dem anledning til å øke sin profitt.

Imidlertid viser blant andre D. Teece (op.cit) at innovative selskaper ofte ikke klarer å oppnå den profittøkningen som innovasjonen skulle skape.



*Figur 8: Explaining the distributions of the profits from an innovation (D. Teece, 1986)*

For å forklare hvorfor innovatøren ikke oppnår en større andel av profitten peker Teece på flere faktorer. Det vi vil trekke frem her er hvordan han mener komplementære ”assets” får stor betydning. Han peker på at innovasjonen må være nyttig. Det betyr at noen må mene den er nyttig. Dette betyr igjen at innovasjonen skal plasseres inn i en sosial og produksjonsmessig kontekst. Skal innovasjonen ha verdi, må den altså bli ”embedded”, eller ”bakes” inn i eksisterende sosiale- og produksjonsmessige strukturer. Teece hevder at utfallet av denne innbakingen er resultat av hvilken type ”asset” det er tale om.

Entreprenøren kan altså miste kontrollen med innovasjonen sin, på grunn av avhengighet til sine alliansepartnere. I denne delen av oppgaven vil jeg prøve å plassere dette perspektivet på entreprenøren og hennes organisasjon inn i forhandlingsteoretisk ramme og stille spørsmålet: Kan tapet av kontroll forklares med en uhensiktsmessig forhandlingsprosess?

*Strategiske valg i forhandlingene i forkant av etableringen er vesentlig for en vellykket start*

Burt (op.cit.) ser på entreprenører som dem som etablerer nye broer mellom aktører. Jeg oppfatter ham slik at selve den kognitive prosessen bak innovasjonen er nærmest automatisk; at innovasjonen er ”opplagt”, bare man har tilgang på den ”rette” informasjonen. Det som kjennetegner entreprenøren, ifølge Burt, er at hun handler på svakere innovasjonsimpulser enn det gjennomsnittspersonen gjør. Det er mulig at mye innovasjon skjer slik, men i et volontaristisk perspektiv ses innovasjonene ikke som automatiske, og som noe som krever en viss kognitiv og sosial innsats.

Selv om Burt legger stor vekt på informasjonsflyten i nettverket som grunnlag for innovasjonene i det, åpner han opp for at aktørene kan redesigne sitt nettverk. Det er et viktig poeng for resonnetet i denne studien. Det Burt ikke kommer inn på, er den konkrete motivasjonen for å gjøre slike endringer. Det vi kan anta er at ikke alle endringer ville gi samme grad av økt innovasjon, og det er sannsynlig at den som bevisst endrer sin kontaktflate (kontaktpunkter) reflekterer over hva som vil gi de største mulighetene for en gevinst.

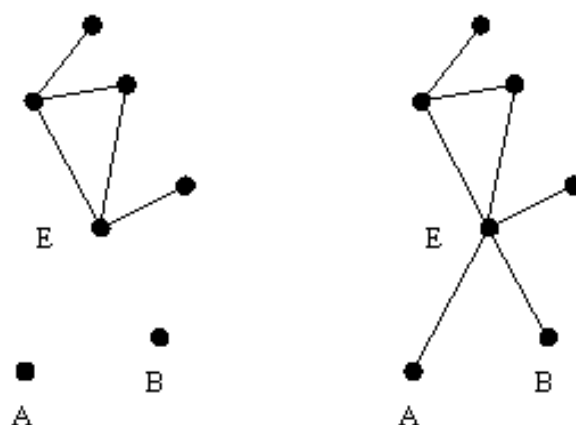
Jeg hevder derfor at Burt indirekte lager et teoretisk rom for en entreprenør som med utgangspunkt i sin egen forretningsidé, reflekterer omkring hvordan forretningsidéen kan plasseres inn i en etablert struktur av aktører med de nødvendige kapabiliteter.

### *Strukturelle hull*

Burt (op.cit.) definerer et strukturelt hull som: ”the separation between non-redundant contacts”, og videre: “the structural holes that generate information benefits also generate control benefits, giving certain players an advantage in negotiating their relationships.” For å forklare hvordan kontroll- og informasjonsfordeler kan oppstå i gapet mellom ikke-redundante kontrakter bringer Burt inn “den essensielle spenningen”. Den essensielle spenningen stammer fra mulighetene, økonomiske og andre, ved å koble sammen de to partene. Burt går videre og ser på rollen en mellommann/kvinne, en tertius, kan ha og sier at det må finnes usikkerhet /risiko i spenningen for at rollen som tertius skal ha en funksjon. Dette peker direkte tilbake til Cantillon (op.cit) og hans kobling av begrepene ’entreprenør’ (entre = mellom) og ’risiko’. Burt understreker at en suksessfull tertiusstrategi betyr at man bringer sammen parter som er villige til å forhandle, som kan vurdere den andre partens

tilbud, men at de ikke vil forhandle direkte med hverandre slik at tertius funksjonen forsvinner.

Dersom vi følger Burt sin tanke kan vi føre den videre til spørsmålet: Hvordan får man mest ut av rollen som tertius/entreprenør, og hvordan unngår man at partene forhandler direkte med hverandre? I fig. 5 har jeg laget en burtsk illustrasjon av at entreprenøren må etablere to forbindelser, en til A og en til B, og hevder at dette er i tråd med Burt's beskrivelse av hvordan entreprenøren kan forme sitt nettverk.



Figur 9: Entreprenørskap med utgangspunkt i egen oppfinnelse

Reve (op.cit) viser hvordan bedriften kan forstås som et sett kontrakter. For en oppstartsbedrift betyr det at der er et sett kontrakter som må fremforhandles. Som et minimum kan en tenke seg to kontrakter, en med A og en med B, slik som fig. 5 viser. Burt tar det i hovedsak for gitt at posisjonen som døråpner også medfører kontroll med de kapabilitetene som på den måten føres sammen. I følge Teece er det ikke nødvendigvis slik, men det å ha unik kunnskap om en profitabel kombinasjon av kapabiliteter gir entreprenøren en fordel. Fordelen ligger i at kunnskapen gir muligheten til å velge hvilken av potensielle alliansepartnere en skal forhandle med først.

### Forhandlinger

I tråd med Reynolds (op.cit.) definisjon av entreprenøren og Reves (op.cit) definisjon av bedriften, blir entreprenørens oppgave å starte seriøse handlinger for å få i havn kontrakter som kan generere profitt. Hun må med andre ord begynne å forhandle. Forretningsideen må omformes til et nexus av kontrakter som skaper transaksjoner som ikke har pågått tidligere.

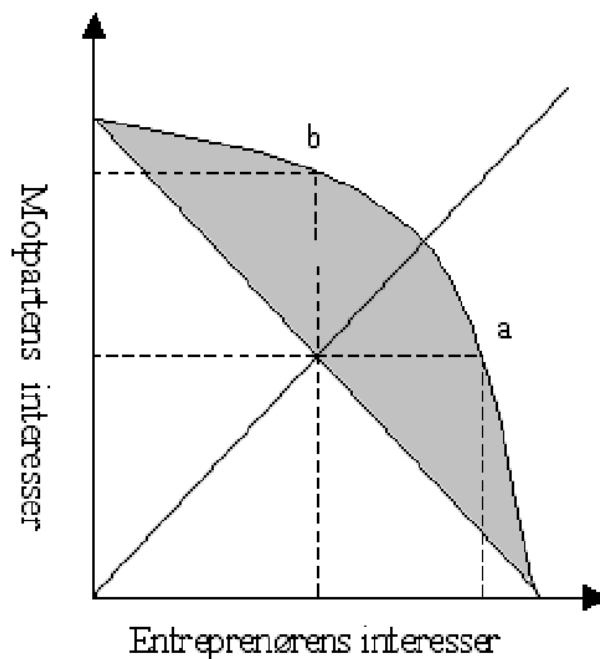
Som vi har sett over kan organisasjonens mål delvis bestemmes av grupperinger utenfor organisasjonen. For entreprenøren blir dette helt tydelig. Hennes oppgave er å knytte sammen kapabiliteter som ligger utenfor hennes egen organisasjon. J.Pfeffer og G. Salancik (1978) lister en rekke forhold som øker sjansen for at organisasjonen, i dette tilfellet entreprenøren og forretningsmodellen, blir påvirket av ressursleverandøren. Her er de, litt fritt oversatt:

- Leverandøren tildeler entreprenøren ressurser
- Ressursen er kritisk for entreprenøren
- Alternative ressurser er ikke tilgjengelige
- Entreprenøren kontrollerer ikke ressurser som er kritiske for leverandøren
- Entreprenøren kontrollerer ikke leverandørens formulering av kravene.

Når man ser på listen til Pfeffer og Salancik (op.cit) og husker at det først og fremst er unike/sjeldne kapabiliteter (Tece op.cit.) entreprenøren skal fokusere på, ser man at hun tilfredsstiller alle kriteriene for å bli påvirket av ressursleverandøren.

Forhandlingsposisjonen hennes er med andre ord svak. Vi kommer derfor tilbake til spørsmålet: Hvordan skal en som står med to tomme hender klare å forhandle frem kontrakter med motparter som har unike kapabiliteter, på en måte som gir hennes nexus profitt?

For å si noe om mulighetene for dette må jeg si kort noen ord om forhandlinger. I teorien om forhandlinger skiller man mellom integrasjonsforhandlinger og fordelingsforhandlinger. En integrasjonsforhandling er preget av at partene har mål som lar seg forene uten at den ene parten taper med hensyn til sine preferanser. Forhandlingen får karakter av å finne en vinn-vinn situasjon. Eksempel på slike løsninger er parter som bytter bolig i ferien. En fordelingsforhandling er en forhandling der vinning for den ene blir tap for den andre. Eksempel på en fordelingsforhandling er en prisforhandling for et standardprodukt. (J.K.Rognes 2001).



Figur 10: Fordelingsforhandlinger vs. Integrasjonsforhandlinger (fritt etter Rognes 2001)

Som en ser av modellen finnes det i integrasjonsforhandlinger et rom for økt gevinst for begge parter, markert med grått, sett i forhold til fordelingsforhandlinger som beveger seg langs en akse som indikerer en vinn-tap situasjon. Denne vinn-tap situasjonen i forhandlingen er et kjennetegn ved "rene" markedstransaksjoner mens gevinst for begge parter er det som er drivkraften bak å etablere strategiske allianser. I tilfellet med en entreprenør som har gjort en innovasjon oppstår det et felt for større gevinst, markert ved det grå feltet i Fig. 7.

En kan tenke seg at dette feltet skal fordeles mellom entreprenøren og alliansepartnerne. Dersom entreprenøren hadde hatt en svært sterk forhandlingsposisjon, ville hun i teorien kunne ha beholdt sin posisjon i nærheten av punkt **a** (se Fig.7) gjennom alle forhandlingene, men som vi har erfaring for, så presses entreprenøren ofte ned mot punkt **b** (se Fig.7) på grunn av sin svake forhandlingsposisjon.

#### *Rollene som selger og kjøper*

Til vanlig tenker vi på kjøper-selger relasjonen som en situasjon preget av likhet og ballanse. Vi vil her hevde at selv om kjøper og selger er i balanse så er det en balanse mellom to ulike kategorier, vare og pris. Selger vil i hovedsak være opptatt av hvor høy pris hun kan få, mens kjøperen, må først se på varen, og siden prisen.

Entreprenøren opptrer i begge rollene, både som kjøper og som selger. Når entreprenøren opptrer som kjøper, er det rettet mot oppstrømssiden av bedriften. Det kan for eksempel være tale om kjøp av deler, produksjon og spesialkompetanse. Når entreprenøren opptrer som selger er det på nedstrømssiden av bedriften, enten direkte til sluttbrukeren eller indirekte ved salg til etablerte markedskanaler

Kjøp-salg situasjonen er en forhandlingssituasjon, og hvilken rolle en har, får betydning for hvilke integrasjonsmuligheter en ser. Når entreprenøren står i rollen som kjøper, har hun en innovasjon som gir grunnlag for integrasjon. Selgeren i den samme forhandlingen vil ha fokus på pris.

Som entreprenør i rollen som selger vil en ha fokus på prisen. Kjøperen derimot vil ha fokus på varen. Nå er det entreprenørens motpart som kan vurdere integrasjonsmulighetene og nytteverdien av produktet. Kvaliteten på produktet, i vid forstand, og det unike ved det, er utgangspunktet for forhandlingene.

#### *Dominerende koalisjoner*

Et begrep knyttet til det åpne systemperspektivet og som er vesentlig for vår argumentasjon og for beskrivelsen av entreprenørens handlingsrom er ”dominerende koalisjoner”. Som vi har sett er organisasjonens målformulering en prosess der forskjellige interessegrupper eller koalisjoner av interessegrupper i organisasjonen forsøker å sikre at organisasjonens mål sikrer gruppens/koalisjonens interesse. Hver gruppes eksistens er basert på at den kontrollerer et sett ressurser og posisjoner, en kapabilitet, med betydning for organisasjonens overlevelse. Det er heller ikke en forutsetning at gruppen befinner seg innefor organisasjonens formelle rammer. Gruppene kan forme koalisjoner som til tross for divergerende mål kan forme målformuleringer som dekker koalisjonspartnerens interesser. Koalisjoner som på denne måten klarer å formulere mål som organisasjonen som helhet vedtar, kalles dominerende koalisjoner. (Scott, 1992, Van de Ven og Poole, 1995)

#### *Grunnlaget for integrasjon og koalisjon*

Som kjøper, har entreprenøren forhandlingsmakt i kraft av prisen hun kan betale for varen eller tjenesten hun kjøper. Forhandlingene får preg av integrasjon ved at hun gir en god pris, mot at hun får binde leverandøren til ikke å levere tilsvarende ytelser til andre. Vanligvis er det ikke lett å overtale en produsent til dette, men en slik monopolisering av leveransen er

likevel mulig fordi den inngår i en innovasjon som definerer hva som er ”tilsvarende ytelser” til andre. Disse ”tilsvarende ytelsene” vil være spesialiserte av natur og ikke ligne på andre leveranser som leverandøren gjør. Innovasjonen gir entreprenøren følgende argumenter:

1. innovasjonen som entreprenøren ”kontrollerer” gjør at selgeren ikke kan utnytte sine egne ressurser på en tilsvarende måte uten å samarbeide med entreprenøren.
2. innovasjonen gjør at kjøperen (entreprenøren) ikke er tvunget til å presse prisen mot selgerens marginer, men kan gi en ”god” pris.

Teece (op.cit.) betegnet situasjon med gjensidig avhengighet som kospesialisering. Fordelen leverandøren får ved å samarbeide med entreprenøren trenger ikke være så tungt definert som ”kospesialisering”, men kan for eksempel være at et marked som var vanskelig tilgjengelig for leverandøren nå åpner seg. I tillegg til å tilby leverandøren et fristende bud på en leveranse, kan entreprenøren skjule informasjon som ikke er en del av relasjonen uten at det svekker leverandøren sin tillit til entreprenøren . Det kan for eksempel være informasjon om profitt for det fremtidige produktet. Dette er med på å styrke forhandlingsposisjonen og presse forhandlingsresultatet mot punkt a (fig.7).

### Strategi og implementering

Som regel er strategi også et spørsmål om hvordan man organiserer sine egne ressurser (a la Chandler ). Slik jeg har beskrevet entreprenøren, blir strategi i hovedsak et spørsmål om hvordan hun skal organisere andres ressurser, og (som om ikke det var nok) hun må gjøre det gjennom et sett forhandlinger der hun i utgangspunktet har liten forhandlingsstyrke. Selv i oppstrømsforhandlinger må hun gi leverandøren ”en god pris”.

Det åpne systemperspektivet gir oss en forståelse av mulighetene til å handle, men så langt har jeg ikke kommet inn på hvordan en kan utnytte en førsteslagsfordel. La oss anta at entreprenøren har formulert en generell målsetning i form av en forretningsmodell. I seg selv inneholder ikke forretningsmodellen en konkret plan for hvordan forhandlingen skal gjennomføres. I det følgende vises hvordan skille mellom oppstrømsforhandlinger og nedstrømsforhandlinger kan være vesentlig for utviklingen av forhandlingsstrategien.

I et åpent systemperspektiv må entreprenøren forholde seg til omgivelsene som aktører med kapabiliteter og som ressursleverandører. I tillegg er de også viktige med hensyn til formuleringen av den nye bedriftens delmål og forretningsmodell. Jeg har fokusert på samarbeid med ressursleverandørene som noe som dreier seg om avtaler om utveksling av ressurser. Eksempler kan være maskiner, kodifisert kunnskap, taus kunnskap, produktutvikling, markedstilgang, ufaglært arbeidskraft, råvarer og kapital.

Hva kan så entreprenøren bruke sin forhandlingsposisjon til? Svaret er at på oppstrømssiden kan entreprenøren gjennom integrasjonsforhandlinger monopolisere leverandørene sine leveranser. På den måten kan hun bygge en koalisjon mot det presset som oppstår i forhandlingene på nedstrømssiden. Går vi tilbake til Burt's (op.cit.) forutsetning for at man skal kunne komme i en tertius posisjon, var det at de to partene (oppstrøms A og nedstrøms B) kunne vurdere det som ble tilbudt, men ikke kunne forhandle direkte. Ved å gjennomføre oppstrømsforhandlingene først, får entreprenøren følgende forhandlingsfordeler i nedstrømsforhandlinger:

1. Underleverandørene er monopolisert, og de representerer gjerne førstevalg med hensyn til kapabilitet
2. Entreprenøren kan fokusere på spesifikasjonen av sitt produkt eller tjeneste, og slipper å avsløre detaljer om produksjon og kostnader ved denne.
3. Produktets spesifikasjon er gjort mer konkret, fordi man kjenner underleverandøren
4. Underleverandørens unike kompetanse (husk vi snakker om strategiske allianser) kan dokumenteres og bygger oppunder produktets troverdighet.
5. Produktet representerer en ferdig pakke av forhandlinger, hvor alternativet er at kjøperen selv må forhandle med flere underleverandører.

#### *Stilisering av bruken av førsteslagsfordelen*

Vårt forslag til strategi i en slik situasjon bygger på begrepene dominerende koalisjon, oppstrømsforhandlinger og nedstrømsforhandlinger. Basert på disse begrepene organiserer man forhandlingsrekkefølgen på prinsippet: oppstrømsforhandlingene kommer først og nedstrømsforhandlingene kommer til sist. For å illustrere prinsippet kan man tenke seg at entreprenøren bare trenger to kontrakter for å skape sitt nexus. To unike kapabiliteter som knyttes sammen og som er grunnlaget for bedriften.



Den første forhandlingen blir en oppstrømsforhandling. Entreprenørens utgangsposisjon blir å sannsynliggjøre utsagnet: Du har noe som ikke er verdt noe uten meg! Entreprenøren må ha identifisert en unik kapabilitet som motparten ikke utnytter fullt ut. Det kan eksempelvis være avfallsprodukt som motparten ikke utnytter og som motparten ikke har forutsetninger for å utnytte eller det kan være en patentert ny legering. Kontrakten som inngås gir da motparten en ”god pris” for en leveranse av denne typen avfall eller legering som motparten ellers ikke har gevinst av. Forutsetning for at entreprenøren er villig til å gi en ”god pris” er at motparten ikke kan inngå kontrakter med andre, men forplikter seg til å la entreprenøren være eneforhandler av kapabiliteten brukt på den nye måten. Kontrakten de to partene nå har undertegnet kan forstås som en koalisjon i en organisasjon som er under bygging.

Den neste kontrakten er med en motpart som har en annen kapabilitet som entreprenøren har behov for å få en komplett forretningsmodell. Nå er det derimot ikke snakk om en oppstrømsforhandling, men en nedstrømsforhandling. Motparten kan for eksempel være en produsent som kan forbedre sin produksjonsprosess ved hjelp av ”avfallsproduktet” eller den nye legeringen. Produksjonsforbedringen har en gitt verdi og forhandlingen dreier seg om hvordan denne verdien skal fordeles mellom partene. Entreprenørens utgangsposisjon er: Jeg har noe som du ikke kan få uten gjennom meg! Entreprenørens profitt skapes i rommet mellom den ”gode prisen” hun betaler til motpart A og det hun antar er motpart B sin gevinst. Imidlertid er det i det samme rommet at motpart B også finner sin mulige gevinst. Derfor blir disse nedstrømsforhandlingene i hovedsak fordelingsforhandlinger.

Hadde entreprenøren gjort forhandlingene i motsatt rekkefølge ville hun ikke kunne oppnå den samme prisen, men stått i fare for å miste kontrollen med innovasjonen. Hvor stor svekkelsen hadde blitt er til dels avhengig av hennes eget bidrag til omforming av ”avfallet” eller legeringen, men som Teece (op.cit.) argumenterer for, de fleste oppfinnelser lar seg ”oppfinne rundt”. Ved å invertere fordelene ved å ta oppstrømsforhandlingen først får man:

1. Underleverandørene er ikke ennå monopolisert
2. Entreprenøren må avsløre detaljer om produksjon og kostnader ved denne for å øke sin troverdighet.
3. Produktets spesifikasjon er diffus, fordi man ikke kjenner underleverandøren
4. Underleverandørens (unike?) kompetanse kan ikke dokumenteres og bygger ikke oppunder produktets troverdighet.

5. Produktet representerer ikke en ferdig pakke av forhandlinger, forhandlingenes utfall er usikre og prisen på produktet kan ikke fastsettes. Entreprenøren kjenner altså ikke sitt eget reservasjonspunkt i forhandlingene.

Denne enkle illustrasjonen av hvordan en entreprenør kan skape et nexus av kontrakter som styrer transaksjoner som genererer profitt synliggjør også svakheten i strategien. Det motpart B straks vil spørre seg om er, hvordan hun kan få en direkteavtale med den egentlige produsenten av kapabiliteten.

I realiteten er selskaper som regel satt sammen av flere kontrakter som styrer unike kapabiliteter, blandet med noen ikke så unike kapabiliteter. De fleste kan også gjøre noen investeringer i egne kapabiliteter som ytterligere tilslører hvor profitten genereres. Til sammen blir det vanskelig for motpart B å raskt få oversikt og kontroll over samtlige av disse kapabilitetene.

Jo flere slike kapabiliteter som bygges inn i produktet desto sterkere står en, men samtidig øker behovet for å ansette personer til å styre kontraktene. Å styre de eksterne kontraktene blir den nye bedriftens kjernekompetanse og formuleres i et sett av interne kontrakter som er et sett kontrakter med de ansatte (Reve, Scott, op.cit).

### **Problemstilling og antagelser**

I det jeg har skrevet hittil, har jeg først lagt vekt på entreprenørens behov for å bake innovasjonen sin inn en eksisterende bedrifts/industristruktur, gjennom et sett oppstrøms og nedstrøms kontrakter. I den andre delen av teorikapittelet har jeg undersøkt muligheten for at entreprenøren kan styrke eller svekke sin egen forhandlingsposisjon ved å velge ulik rekkefølge på forhandlingene sine. Disse to elementene 'kontrakter' og 'forhandlingsrekkefølge', er de sentrale i problemstillingen for denne oppgaven.

Problemstillingen defineres slik:

*Er det fordelaktig å først forhandle med sine underleverandører i forhandlingssettet rundt etableringen av en bedrift?*

Fordi problemstillingen forutsetter en relativt strukturert forståelse av oppstartsprosessen hos entreprenøren, har jeg valgt å sirkle inn problemstillingen ved å identifisere i hvilken grad entreprenørene strukturerer prosessen i forhold til å identifisere sin egen forretningsmodell.

Antagelse 1: Oppstartsbedrifter som har identifisert hvilke kontrakter som er nødvendige for å få en komplett forretningsmodell, vil ha større sjanse for å overleve.

Antagelse 1. er laget for å kunne gi en oversikt over mangfoldet blant entreprenørene (i utvalget). Det er også slik at dersom undersøkelsen viser at antagelsen ikke holder, så er antagelse 2 og 3 også svekket.

Mange entreprenører vil ha forhandlet frem kontrakter som gjør forretningsmodellen komplett, og uavhengig av rekkefølgen på forhandlingene vil de, i følge teorien, stå sterkere fordi forretningsmodellen ikke har noen funksjonelle mangler.

Antagelse 2 skal si noe om ideen jeg har satt frem som sier at der finnes muligheter for entreprenøren til å bygge forhandlingsmakt gjennom å velge riktig rekkefølge på forhandlingssettet. Antagelse 2 er derfor hovedtemaet for denne studien.

Antagelse 2: Oppstartsbedrifter som gjør oppstrømsforhandlinger før nedstrømsforhandlinger, vil ha større sjanse for å overleve.

Ett viktig forhold som kan svekke sammenhengen i datamateriale for antagelsene over, men som ikke svekker teorigrunnlaget, er om de inngåtte kontraktene blir brutt. Dersom de blir brutt faller forutsetningen for en velfungerende forretningsmodell bort, uavhengig av hvilken forhandlingsmakt en hadde ved inngåelse av kontrakten. Som en kontroll for slike tilfeller vil jeg derfor sette opp en tredje antagelse.

Antagelse 3: Dersom en eller flere av kontraktene som ble inngått ved oppstarten brytes, svekkes bedriftens sjanse for å overleve.

## **Avgrensninger og definisjoner**

### *Kontrakter*

Reve (op.cit.) definer kontrakt som  $f$  (ferdigheter, insentiver). Jeg vil hovedsakelig bruke dette som utgangspunkt, men legge til ett eller to spørsmål som kan bekrefte at det var en kospecialisert kontrakt, med vekt på elementene monopolisert og spesialisert leveranse. Kontrakten kan være muntlig, men med en klar oppfatning av at ”noe” brytes dersom den ikke oppfylles.

### *Suksess*

Suksess kan måles ved hjelp av flere variabler. Eksempler som kan nevnes er:

- Omsetningsøkning
- Totalrentabilitet
- Vekst i antall ansatte
- Overlevelse

Ved å bruke alle målene, kunne jeg ha fått en fin triangulering av ’suksess’, men på bakgrunn av kostnaden ved å skaffe disse tallene vil jeg basere meg på overlevelse og vekst i antall ansatte og i omsetning.

Vanligvis måler man suksess i oppstartbedrifter i et tidsperspektiv på fem år eller mer, fordi det tar tid å stabilisere seg, og suksessen kommer for mange ikke før etter en tid. Jeg vil imidlertid bruke tre år som begrensning fordi entreprenørens minne om hendelsens forløp vil også forskyve seg over tid. Etter tre år vil effekten av de innledende forhandlingenes rekkefølge også ha avtatt.

## **Metode**

Metoden jeg har brukt i arbeidet med denne oppgaven er et kompromiss mellom ønsket om å skrive en oppgave med en problemstilling som interesserer meg, med innsamling av egne primærdata på den ene siden og tiden som er satt av for et slikt arbeid på den andre.

Det empiriske grunnlaget er 12 bedriftsobservasjoner. Det er derfor ikke grunnlag for å kalle arbeidet for hypotesetesting. Med de 12 observasjonene vil jeg se om der er hold i de tre antagelsene jeg har formulert. Ut fra funnene jeg gjør, vil jeg formulere en ny problemstilling og hypoteser. Dette arbeidet er derfor ment å fungere som en pretest i forhold til en bredere anlagt undersøkelse.

## *Design*

Dette er en oppgave med en blandet målsetting. På den ene siden skal den undersøke om der er hold i noen antagelser jeg har satt opp. På den annen side er det satt sammen teori fra flere felt om kan belyse fenomener som kommer frem gjennom intervjuene. Oppgaven har derfor også et eksplorerende mål.

Fenomenet jeg nærmer meg teoretisk er litt vanskelig å gripe i empirien. Entreprenørens forhandlingsmakt, ikke kan beskrives i absolutte termer, fordi den oppstår i samspillet mellom to eller flere parter og må forstås gjennom partenes oppfatning av situasjonen på et bestemt tidspunkt. Den lille historien fra forlagsverden som jeg fortalte innledningsvis sier også noe om hvor lett fenomenet kan "fordunste".

Siden årsakene til at en etablering går galt er så mangfoldige og ofte samvirkende, er det vanskelig å isolere forhandlingshistorikken fra resten av etableringsprosessen. Siden det er vanskelig å isolere forhandlingshistorikken er det ikke lett å sammenlikne etableringsprosesser som har gått godt, med prosesser som har gått dårlig, for etterpå å konkludere med at det er noe i forhandlingsprosessen som har vært avgjørende.

En annen måte å gjøre dette på er å sammenligne etableringer som har gått godt med etableringer som har gått veldig godt. Da får man tatt bort mange av de "forurensende" årsakene til at det ikke går i det hele tatt. Likevel, det er vanskelig, kanskje enda vanskeligere å isolere årsak-virkningssammenhenger når analyseenheter er så like.

Designet i denne oppgaven er basert på intervjuer med etablererne. Temaet er etableringshistorikken sett fra etablererens sitt ståsted. Designgrepet som er gjort for å løse isolasjonsproblematikken er å se saken fra den vellykkede entreprenøren sitt ståsted. Det er altså entreprenørenes egen vurdering av forhandlingsprosessen som er denne oppgavens empiriske materiale. Først ble bedriftens etableringshistorie med vekt på forretningsidé og samarbeidsforhold kartlagt. Så fikk entreprenøren spørsmål om selv å vurdere forhandlingsforløpet. Både de som har hatt et stabilt sett av samarbeidsparter fra begynnelsen av, og de som har måttet skifte samarbeidsparter har vært med å gi verdifull informasjon.

For å kartlegge fenomenet er det brukt en spørreguide. Spørreguiden strukturerer intervjuet, og den inneholder både lukkede og åpne spørsmål. De lukkede spørsmålene gir undersøkelsen en felles referanseramme, - noen fastpunkter. De åpne spørsmålene fører til forklarende og utdypende svar. På den måten håper jeg å ha kunnet fanget opp beskrivelser av sammenhenger slik entreprenørene ser det. Intervjuet har ikke forløpt strengt kronologisk etter oppsettet i guiden.

Det første åpne spørsmålet i spørreguiden er: Hva vil du si er kjernen i forretningsideen din? Svaret på spørsmålet gir mulighet for å kartlegge samarbeidsrelasjoner med videre spørsmål. Det gir også grunnlag for å kategorisere typen bedrift i tråd med Stabell & Fjeldstad sin tredeling av verdiskapningskonfigurasjoner.

De siste spørsmålene er utformet med henblikk på å avdekke om entreprenørene selv vurderer det slik at det er en fordel å lage koalisjoner når man skal forhandle. Å spørre en entreprenør som har hatt suksess med sin bedrift om hennes oppfatning av dette spørsmålet er kanskje det nærmeste vi kommer i å avdekke om det finnes potensial som ”fordunster” dersom man forhandler med sine kunder først.

### *Analyseenhet*

Det teoretiske utgangspunktet for denne oppgaven har vært entreprenørens valg av strategi og analyseenheten her er derfor entreprenøren. Som vi har sett tidligere kan entreprenøren defineres som ”Someone who initiates serious activities that are intended to culminate in a viable business startup” (Reynolds, P. op.cit.). Intervjuene er derfor gjennomført med dem som tok initiativet til oppstarten av bedriftene som er med i undersøkelsen. I noen tilfeller

var de ikke lenger hovedaksjonærer i bedriften og i andre var de ikke daglige ledere. Som en bekreftelse på at de hadde startet ”serious activities” var det også et kriterium at bedriften skulle være et AS.

”Oppstart” vil jeg her definere som det tidspunktet da entreprenøren gjorde den første store investeringen eller forpliktet seg til en fremtidig utbetaling, som for eksempel ansettelse/lønn. Dette siste gjelder både egen og andres. ”Stor” må i denne sammenheng forstås i relasjon til forventet omsetning. Men som en tommelfingerregel vil jeg si større enn tre månedslønner inklusive skatter og avgifter som rundt regnet blir kr.100.000. Begrunnelsen for å bruke denne definisjonen er at det først er når entreprenøren har løpende kostnader av en viss størrelse hun blir presset til å avslutte engasjementet dersom det går dårlig.

### *Utvalg*

Det startes mange bedrifter i Norge hvert år. Mange nye selskaper opprettes utelukkende av skattemessige hensyn og som redskap for å kontrollere finansiell risiko. Av dem som betegnes som Gassebedrifter, småbedrifter i sterk vekst, var det i Hordaland i 2006, 338. Ved nærmere ettersyn viste det seg at gassebedriftene ikke nødvendigvis var nyetablerte og at en stor andel var etablert på 80- og 90-tallet. For å begrense søket etter et passende sett av bedrifter valgte jeg å se på Innovasjon Norges etablererstipend. For å få et stipend av Innovasjon Norge, må entreprenøren også skrive en forretningsplan og tydeliggjøre sin forretningsidé. Å velge disse ville gi økt sjanse for å få intervjuet ”seriøse” etablerere. Innovasjon Norge offentliggjør navn på bedriften som mottar støtten og også navn på kontaktperson. Navn på bedriften gjør det lett å finne frem til bedriften og kontaktinformasjon i Brønnøysundregistrene. Brønnøysundregistrene gir også en kort oversikt over nøkkeltall fra regnskapene som gratisjeneste. Utvalget er derfor basert på Innovasjon Norges (IN) kunngjorte etablererstipend i til AS’er i Hordaland i 2005.

### *Datainnsamling*

Listen over IN sine etablererstipend var på 23 bedrifter. Av disse er 12 intervjuet. Kontakt med etablererne ble tatt pr. telefon. Den første kontakten tok sikte på å avtale tidspunkt for gjennomføring av intervjuet. Alle intervjuene utenom to ble gjort som telefonintervju. To intervjuobjekter ønsket å gjøre intervjuet ansikt til ansikt. Svarene ble skrevet rett inn i spørreguiden, og det ble ikke gjort opptak av intervjuene. Et intervju tok 45-60 minutter. De

12 utvalgte ble valgt fordi de svarte først på oppringing. Kun én av de som svarte på oppringingen svarte nei til å bli intervjuet.

### *Styrker og svakheter*

Metodisk sett er denne studien en blanding av en kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Styrken i designet er at studien fungerer som en pretest av det som kan bli til hypotesene i en senere undersøkelse, samtidig som det er fleksibelt nok til å kunne føye til funn som kaster lys over årsakssammenhenger, som ikke er uttrykt i antagelsene. Det gir mulighet for å justere hypoteseformuleringen til en bredere anlagt studie. Svakheten i undersøkelsen er at datagrunnlaget er ”tynt” i forhold til statistiske mål. Studien vil derfor fungere som utgangspunkt for en mer omfattende undersøkelse, og ikke som en bevisførsel for konklusjonene omkring årsakssammenhengene.



## Funn

I denne delen av oppgaven presenteres funnene sammen med antagelsene. Her ønsker jeg å se om antagelsene holder mål.

Det første steget på veien er å gi en oversikt over selskapenes forretningsideer.

Foretningsideen gir nøkkelinformasjon om hvilket miljø det er selskapene skal operere i, og med det, en indikasjon på hvilken type kontrakter det er de må etablere for å skape gevinst.

*Tabell 1: Undersøkelsens selskaper og deres forretningsideer*

Navn	Forretningsidé basert på
Advantec AS	Å ha utviklet en teknologiplattform innenfor elektrohydrauliske kontrollsystem Support som systemintegrator, arbeider som konsulenter innenfor prosjektgjennomføring.
Dreis AS	Rådgivningstjenester, destinasjonsutvikling og reiseliv, Eksempel: Ekstremспортveko
Emano AS	Konsulenttjenester på Oracle teknologi, databasen og utviklingsverktøyene. Leverer kompetanseutvikling sammen med prosjektutviklingen.
Future operation manag. AS	Salg og kompetanse innenfor prosjektgjennomføring driftsoperasjoner. Integrerte operasjoner. Prosjektfasilitator.
Include AS	Salg og distribusjon av programvare for handicapede. Samler fire andre produkter i en pakke.
Kvikkpass AS	Elektronisk billetthåndtering, inspirert av flyselskaper, håndterer billetter og IT systemer på vegne av festivaler, konsertarrangører etc. Leverer systemer for billettsalg via internett, telefon, i butikk og i døren .
Mobile Phone Wizard AS	Drift av databaseløsninger for å identifisere mobiltelefoner på internett. Kjernekompetansen er å utvikle og drifte en database som tolker mobilenes spesifisering slik at nettstedet (kunden) kan sende informasjon som telefonenes nettleser kan tolke.
Proxima services AS	Maskinering av komponenter, montering og testing. Vårt fortrinn er spesialisert kompetanse og kontakter med andre bedrifter som gjør at vi kan utvikle produksjonen av egne spesialiserte produkter.
Seaside innovation AS	Konsept for kombinert flytebrygge/landgang. Kombinasjon av bruksmuligheter. Flytebrygge/slipp. Konseptet er ikke patenterbart.
Siem WIS AS	Har patentrettigheter på produkter som gir stabilt trykk i subseabrønner, det gjør at vi kan øke uttaket fra reservoarene fra 40 til 60%. Vi produserer og installerer.
Tape invent AS	Produksjon og salg av patentert produkt som heter Cornertape. Corertape brukes til maskering av hjørner som skal fuges.
Visual solutions AS	Effektivisering og samhandling omkring data for oljereserver og for tekniske systemer. Vi har utviklet en egen serverapplikasjon.

Antagelse 1: Oppstartsbedrifter som ikke har konkretisert hvilke kontrakter som er nødvendige for å få en komplett forretningsmodell, vil ha mindre sjanse for å overleve.

Av de 12 bedriftene som er med i undersøkelsen var det bare to som ennå ikke hadde konkretisert hvilke kontrakter som var nødvendige for å få en komplett foretningsmodell. Det er de samme to som virker mest søkende og som står nærmest å (måtte) gi opp etableringsforsøket.

Den ene av de to, forsøker å etablere en ”verdikjede” type produksjon. Hittil har selskapet investert kr. 100.000 i produktutvikling, men ikke etablert varige relasjoner til underleverandører. Den underleverandøren som ble trukket inn i arbeidet fikk rollen som produktutvikler og siden brøt underleverandøren med selskapet. Selskapet har ikke patentrettigheter og har heller ikke fått gjort utviklingen av produktet ferdig. Når det gjelder logistikkfunksjonen (lagring, montering og transport) har selskapet etablert et samarbeid med et tredje selskap. Dette selskapet er også invitert til å delta som aksjonær og sitter med en minoritetspost i styret i selskapet. Det er derfor ikke sannsynlig at selskapet vil kunne generere (stor) profitt i den delen av verdikjeden. Når det gjelder salgfunksjonen har selskapet ikke etablert kontakt med andre selskaper. Planen er å selge produktet på ulike båtmesser rundt om på Vestlandet. Markedsundersøkelsen selskapet hadde gjort i forkant viste at der kunne være et marked dersom prisen på produktet lå på rundt kr. 25.000. Selskapet arbeidet nå under den forutsetning at markedet ville akseptere en pris på rundt kr.50.000.

Det andre selskapet er et selskap som har utviklet en tjeneste i kategorien ”verdinettverk”. Inspirert av utviklingen innenfor området flybilletter, utviklet selskapet elektronisk billetthåndtering og IT systemer som skulle selges til festivaler, konsertarrangører etc. Selskapet leverer systemer for billettsalg via internett, telefon, i butikk og ved inngangen til arrangementer.

Selskapet drev utviklingsarbeid i to år, men fant ikke betalingsvilje i markedet. Det hadde uklare avtaler med underleverandører om kostnader og rettigheter og endte i forliksrådet med konflikter rundt dette. Har ikke konkretisert et salgssledd eller forhandlinger med et slikt. Salget foregår i dag via en nettside.

Der er en begrenset omsetning i selskapet i dag, og regnskapene for 2006 viser at selskapet måtte tilføres midler for å unngå konkurs. Etablereren har fremdeles rollen som daglig leder, men er samtidig daglig leder i et annet selskap.

I antagelse 1 er begrepet ”konkretisert kontrakter” brukt. Det er et spørsmål hvor konkret man må være for å være konkret, men i disse to selskapene har entreprenøren kun et generelt forhold til hvordan underleverandører og salgskanal skal se ut. For de to etablererne er det derfor ikke mulig å beregne hva foretningsmodellen kan generere av profitt. Når det gjelder billettselskapet kan man anta at det finnes konkurrenter og en derfor en markedspris for den typen tjenester. Men uten en sterkere salgsinnsats eller et samarbeid med en salgskanal er det vanskelig å forestille seg en stor økning i omsetningen.

Konklusjonen i forhold til antagelse 1 må være at de to selskapenes utvikling gir støtte til antagelsen. Dersom selskapene ikke får konkretisert relasjonene til omgivelsene slik at forretningsmodellen blir komplett vil de visne bort. Det er jo ikke overraskende i seg selv, men det er interessant å se at det også finnes innsatsvillige entreprenører i denne kategorien.

Antagelse 2: Oppstartsbedrifter som gjør oppstrømsforhandlinger før nedstrømsforhandlinger, vil ha større sjanse for å overleve.

Antagelse 2 er antagelsen som skal bekrefte eller avkrefte teorien jeg har satt frem som sier at der finnes muligheter for entreprenører til å bygge forhandlingsmakt gjennom å velge riktig rekkefølge på forhandlingssettet. Antagelse 2 er derfor hovedtema for denne studien.

Av de tolv selskapene som er med i utvalget var det to som ikke hadde konkretisert hvilke kontrakter som skulle til for å skape en funksjonell forretningsmodell (se over). Av de andre ti, rapporterte fem at det ikke ville ha hatt betydning for dem hvilken rekkefølge forhandlingene foregikk i. I fem selskaper mente entreprenøren at rekkefølgen på forhandlingene var avgjørende for etableringen av selskapet. Se tabellen under.

*Tabell 2: Etablerers mening om betydningen av rekkefølgen på forhandlingene rundt etableringen*

Navn	Forretningsidé basert på	Mener rekkefølgen på forhandlingene rundt etableringen er viktig
Advantec AS	Å ha utviklet en teknologiplattform innenfor elektrohydrauliske kontrollsystem. Support som systemintegrator, arbeider som konsulenter innenfor prosjektgjennomføring.	Nei
Dreis AS	Rådgivningstjenester, destinasjonsutvikling og reiseliv, Eksempel:	Nei

	Ekstremспортveko	
Emano AS	Konsulenttjenester på Oracle teknologi, databasen og utviklingsverktøyene. Leverer kompetanseutvikling sammen med prosjektutviklingen.	Nei
Future operation manag. AS	Salg og kompetanse innenfor prosjektgjennomføring driftsoperasjoner. Integrerte operasjoner. Prosjektfasilitator.	Nei
Include AS	Salg og distribusjon av programvare for handicapede. Samler fire andre produkter i en pakke.	Ja
Mobile Phone Wizard AS	Drift av databaseløsninger for å identifisere mobiltelefoner på internett. Kjernekompetansen er å utvikle og drifte en database som tolker mobilenes spesifisering slik at nettstedet (kunden) kan sende informasjon som telefonenes nettleser kan tolke.	Ja
Proxima services AS	Maskinering av komponenter, montering og testing. Vårt fortrinn er spesialisert kompetanse og kontakter med andre bedrifter som gjør at vi kan utvikle produksjonen av egne spesialiserte produkter.	Nei
Siem WIS AS	Har patentrettigheter på produkter som gir stabilt trykk i subseabrønner, det gjør at vi kan øke uttaket fra reservoarene fra 40 til 60%. Vi produserer og installerer.	Ja
Tape invent AS	Produksjon og salg av patentert produkt som heter Cornertape. Cornertape brukes til maskering av hjørner som skal fuges.	Ja
Visual solutions AS	Effektivisering og samhandling omkring data for oljereserver og for tekniske systemer. Har utviklet en egen serverapplikasjon.	Ja

Av tabellen går det frem at man ikke kan si at antagelse 2 blir støttet av funnene. Det som kommer frem er at entreprenørene har valgt ulike strategier og at det spriker med hensyn til om de mener forhandlingsrekkefølgen har noe å si for bedriftens videre utvikling.

Antagelse 3: Dersom en eller flere av kontraktene som ble inngått ved oppstarten brytes, svekkes bedriftens sjanse for å overleve.

Ett viktig forhold som kan svekke sammenhengen i datamateriale for antagelsene over, men som ikke svekker teorigrunnlaget, er om de inngåtte kontraktene blir brutt. Dersom de blir brutt faller forutsetningen for en velfungerende forretningsmodell bort, uavhengig av hvilken forhandlingsmakt en hadde ved inngåelse av kontrakten. Som en kontroll for slike tilfeller satte jeg derfor opp antagelse 3.

*Tabell 3: Selskaper som har hatt brudd med samarbeidspartner og vurdering av dette*

Navn	Forretningsidé basert på	Har hatt brudd	Vurderer bruddet som kritisk for overlevelsen
Advantec AS	Å ha utviklet en teknologiplattform innenfor elektrohydrauliske kontrollsystem Support som systemintegrator, arbeider som konsulenter innenfor prosjektgjennomføring.	Ja	Nei
Dreis AS	Rådgivningstjenester, destinasjonsutvikling og reiseliv, Eksempel: Ekstremспортveko	Nei	(nei)
Emano AS	Konsulenttjenester på Oracle teknologi, databasen og utviklingsverktøyene. Leverer kompetanseutvikling sammen med prosjektutviklingen.	Nei	(nei)
Future	Salg og kompetanse innenfor	Nei	(nei)

operation manag. AS	prosjektgjennomføring driftsoperasjoner. Integreerte operasjoner. Prosjektfasilitator.		
Include AS	Salg og distribusjon av programvare for handicapede. Samler fire andre produkter i en pakke.	Ja	Ja
Kvikkpass AS	Elektronisk billetthåndtering, inspirert av flyselskaper, håndterer billetter og IT systemer på vegne av festivaler, konsertarrangører etc. Leverer systemer for billettsalg via internett, telefon, i butikk og i døren .	Ja	Ja
Mobile Phone Wizard AS	Drift av databaseløsninger for å identifisere mobiltelefoner på internett. Kjernekompetansen er å utvikle og drifte en database som tolker mobilenes spesifisering slik at nettstedet (kunden) kan sende informasjon som telefonenes nettleser kan tolke.	Nei	(nei)
Proxima services AS	Maskinering av komponenter, montering og testing. Vårt fortrinn er spesialisert kompetanse og kontakter med andre bedrifter som gjør at vi kan utvikle produksjonen av egne spesialiserte produkter.	Nei	(nei)
Seaside innovation AS	Konsept for kombinert flytebrygge/landgang. Kombinasjon av bruksmuligheter. Flytebrygge/slipp. Ikke tydelig fortrinn i forhold til samarbeidspartnere. Konseptet er ikke patenterbart.	Ja	(ja)
Siem WIS AS	Har patentrettigheter på produkter som gir stabilt trykk i subseabrønner, det gjør at vi kan øke uttaket fra reservoarene fra 40 til 60%. Vi produserer og installerer.	Ja	Ja
Tape invent AS	Produksjon og salg av patentert produkt som heter Cornertape. Cornertape brukes til maskering av hjørner som skal fuges.	Ja	Ja
Visual solutions AS	Effektivisering og samhandling omkring data for oljereserver og for tekniske systemer. Vi har utviklet en egen serverapplikasjon.	Nei	(nei)

Av de tolv selskapene i undersøkelsen var det seks selskaper som hadde opplevd at kontrakter var blitt brutt. Av disse seks selskapene rapporterte fem at bruddet hadde representert en stor utfordring gjennom oppstarten og hadde bidratt til en dramatisk svekkelse av lønnsomhetsutviklingen. Som en konklusjon i forhold til antagelse 3. kan man si at funnene støtter antagelsen.

Som en oppsummering av denne delen av oppgaven er at antagelse 1 og 3 blir støttet av funnene, mens antagelse 2 som uttrykte hovedpoenget i hele oppgaven ikke får tydelig støtte.

## Analyse

Under overskriften funn presenteret jeg funnene uten å skjele til justeringer i antagelsene som kunne gi bedre forståelse for funnene og større samsvar mellom teori og empiri. Her, i analysedelen vil jeg se om teorien gir muligheter for å justere på antagelsene slik at antagelsene bygger bro mellom teori og empiri. Analysedelen vil særlig ta for seg antagelse 2 som var den som fikk den svakeste støtten fra empirien. Spørsmålet jeg stiller i analysedelen er derfor om det finnes grunnlag i det teoretiske stoffet jeg har drøftet tidligere til å utforme en alternativ antagelse 2 som både er tro mot teorien og mot empirien?.

Kan teorien forklare hvorfor det spriker slik i selskapenes oppfatning av betydningen av rekkefølgen på forhandlingene, ref. antagelse 2.?

Dersom det kan vises at det er en systematisk forskjell mellom selskapene som mener forhandlingsrekkefølgen er viktig og dem som mener at den ikke er viktig, er jeg på sporet av en alternativ antagelse 2. Jeg begynner letingen etter et alternaiv ved å lete etter systematiske forskjeller i selskapenes teknologibase og forretningsmodell.

Ved å kategorisere bedriftene som er med i undersøkelsen etter Stabell og Fjeldstad (op.cit.) sin tredeling av verdiskapning; verdikjede, verdiverksted og verdinettverk, kan man identifisere ulike måter selskapene må forholde seg til sine omgivelser på. I utgangspunktet er Stabell og Fjeldstad sin teori at konfigureringen av verdiskapningen følger den underliggende teknologien og bygger på Thomsons (op.cit.) tredeling av teknologi i long-linked, intensive og mediating. Med en slik inndeling av selskapene blir fordelingen som vist i tabellen under, tabell 4:

*Tabell 4: Selskapene fordelt på teknologigrunnlag*

Navn	Forretningsidé basert på	Long-linked	Intensive	Mediating	Svak teknoavhengighet
Advantec AS	Å ha utviklet en teknologiplattform innenfor elektrohydrauliske kontrollsystem Support som systemintegrator, arbeider som konsulenter innenfor prosjektgjennomføring.	x			
Dreis AS	Rådgivningstjenester, destinasjonsutvikling og reiseliv, Eksempel: Ekstremспортveko				x
Emano AS	Konsulenttjenester på Oracle teknologi, databasen og utviklingsverktøyene. Leverer kompetanseutvikling sammen med prosjektutviklingen.				x
Future operation manag. AS	Salg og kompetanse innenfor prosjektgjennomføring driftsoperasjoner. Integrerte operasjoner. Prosjektfasilitator.				x

Include AS	Salg og distribusjon av programvare for handicapede. Samler fire andre produkter i en pakke.	x			
Kvikypass AS	Elektronisk billetthåndtering, inspirert av flyselskaper, håndterer billetter og IT systemer på vegne av festivaler, konsertarrangører etc. Leverer systemer for billettsalg via internett, telefon, i butikk og i døren .			x	
Mobile Phone Wizard AS	Drift av databaseløsninger for å identifisere mobiltelefoner på internett. Kjernekompetansen er å utvikle og drifte en database som tolker mobilenes spesifikasjon slik at nettstedet (kunden) kan sende informasjon som telefonenes nettleser kan tolke.			x	
Proxima services AS	Maskinering av komponenter, montering og testing. Vårt fortrinn er spesialisert kompetanse og kontakter med andre bedrifter som gjør at vi kan utvikle produksjonen av egne spesialiserte produkter.	x			
Seaside innovation AS	Konsept for kombinert flytebrygge/landgang. Kombinasjon av bruksmuligheter. Flytebrygge/slipp. Konseptet er ikke patenterbart.	x			
Siem WIS AS	Har patentrettigheter på produkter som gir stabilt trykk i subseabrønner, det gjør at en kan øke uttaket fra reservoarene fra 40 til 60%. Selskapet produserer og installerer.	x			
Tape invent AS	Produksjon og salg av patentert produkt som heter Cornertape. Cornertape brukes til maskering av hjørner som skal fuges.	x			
Visual solutions AS	Effektivisering og samhandling omkring data for oljereserver og for tekniske systemer. Vi har utviklet en egen serverapplikasjon.	x		x	

En ting man kan observere i tabellen over er at noen av selskapene ikke lar den underliggende teknologien ”bestemme” hvilken type verdiskaping selskapet skal tuftes på. For alle de tre selskapene med svak teknologiavhengighet, er verdiverkstedet valgt som foretningsmodell. Det er kanskje ikke så unaturlig for selskaper med svak teknologiavhengighet, men for to selskaper (Advantec og Proxima services) som har en long-linked teknologi inhouse, er forretningsideen også basert på en type verdiskaping som ligner mer på verdiverksted. Det er kanskje litt mer overraskende.

To selskaper har en mediating teknologibase. Det ene er Kvikypass AS som har valgt en type forretningsmodell som ligner verdinettverk. Det stemmer overens med Stabell og Fjeldstad sin kopling av verdinettverk og mediating teknologi, men det andre av de to selskapene, Mobile Phone Wizard, har valgt en type forretningsidé som plasserer selskapet i en verdikjede.

Visual solutions har en teknologisk løsning som er long linked når den brukes av ett selskap, men som forvandles til en mediating teknologi dersom den tas i bruk av flere. I tabell 4 har den derfor fått markering i begge kategoriene.

Som en konklusjon i forhold til tabell 3 er at det ser ut til at entreprenøren kan velge forretningsmodell delvis uavhengig av den underliggende teknologien. Det støtter Håkansson og Johanson (op.cit., figur 4) sitt syn at entreprenøren kan styre både relasjonen til aktører i omgivelsene og til teknologibasen. Konklusjonen jeg trekker av det er at teknologibasen (ref. Thompson) ikke kan være grunnlag for en systematisk forskjell mellom kategorier av selskaper.

Siden entreprenøren kan velge forretningsmodell delvis uavhengig av teknologibase peker forretningsmodell seg ut som en alternativ variabel for å skille systematisk mellom selskapene.

For å se om det er sammenhenger kan man kategorisere forretningsideene i forretningsmodeller som korresponderer med de tre verdiskapingskonfigurasjonene kjede, verksted og nettverk og sammenstille selskapenes forretningsmodell med selskapenes mening om betydningen av forhandlingsrekkefølge. Da får man følgende tabell.

*Tabell 5: Selskapenes forretningsmodell og deres mening om betydningen av rekkefølgen på forhandlingene*

Navn	Forretnings-modell	Mener rekkefølgen på forhandlingene rundt etableringen er viktig
Kvikpass AS	Verdinettnettverk	Ja
Include AS	Verdikjede	Ja
Mobile Phone Wizard AS	Verdikjede	Ja
Seaside innovation AS	Verdikjede	Ja
Siem WIS AS	Verdikjede	Ja
Tape invent AS	Verdikjede	Ja
Visual solutions AS	Verdikjede	Ja
Advantec AS	Verdiverksted	Nei
Dreis AS	Verdiverksted	Nei
Emano AS	(Verdiverksted)	Nei
Future operation manag. AS	Verdiverksted	Nei
Proxima services AS	Verdiverksted	Nei

Bildet som tegner seg i tabell 5 viser at det er en klar sammenheng mellom hvilken forretningsmodell entreprenøren velger og hvilken betydning man tillegger rekkefølgen på forhandlingene rundt oppstarten.



Tabell fem peker altså i retning av en justering av antagelse 2 slik:

2a: Dersom oppstartsbedriften har en forretningsmodell basert på verdikjede eller verdinettverk oppfatter vellykkede entreprenører det som viktig for bedriftens suksess at oppstrømsforhandlingene skjedde før nedstrømsforhandlingene.

2b: Dersom oppstartsbedriften har en forretningsmodell basert på verdiverksted mener vellykkede entreprenører at forhandlingsrekkefølgen i forhandlingene med oppstrøms og nedstrøms samarbeidspartnere ikke var avgjørende for bedriftens suksess.

Med en slik justering av antagelse 2 faller alle bedriftene i utvalget på plass i et mønster slik min sammenstilling av teorier og modeller predikerer.

At der går et slikt skille mellom de ulike kategoriene selskaper blir også støttet av funnene i tabell 3. Der kan man observere at de av entreprenørene som forsøkte å etablere en verdikjedemodell eller en verdinettverksmodell og som hadde opplevd et brudd i en avtale med samarbeidspartnere oppfattet dette som svært kritisk i forhold til bedriftens overlevelse. For bedrifter basert på en verdiverkstedsmodell blir ikke slike brudd avgjørende for videre fremdrift.

*Er entreprenører som plasserer seg i verdikjeder eller verdinettverk koalisjonsbyggere?*

Analysen så lang har pekt i retning av at rekkefølgen på forhandlingene oppfattes som viktig for verdikjede og verdinettverksbyggerne. De er også sårbare i forhold til brudd i avtaler som inngås.

Men, er de koalisjonsbyggere? I det videre skal vi se på hva selskapene sa om hvorfor rekkefølgen på forhandlingen var viktig.

*Tabell 6: Begrunnelse for hvorfor forhandlingsrekkefølgen er viktig*

Navn	Forretningsmodell	Mener rekkefølgen på forhandlingene rundt etableringen er viktig
Include AS	Verdikjede	Forhandlerleddet sitter nærmest i en monopolsituasjon. (90% markedsandel). For å komme i posisjon har vi vært nødt til å konkretisere ideene videre på egen hånd. Vi er nå i ferd med å forhandle med denne nevnte forhandleren, men vi har også kontakt med en annen forhandler som tradisjonelt ikke er i dette markedet
Kvikypass AS	Verdinettverk	Har ikke lyktes, (trenger mer kapital?)

Mobile Phone Wizard AS	Verdikjede	Vi har ikke gjennomført forhandlinger med andre enn våre kunder. De forhandlingene vi foreløpig har gjennomført, har hatt karakter av rene prisforhandlinger. Vi har ikke presset prisen opp. For oss har det vært viktigere å skaffe oss referanse kunder.
Seaside innovation AS	Verdikjede	Har ikke lyktes
Siem WIS AS	Verdikjede	Vi visste så mye om denne industrien at vi ikke setter oss til forhandlingsbordet uten at vi har et konkret produkt å vise til. (Det betyr avtaler med underleverandører) At vi har Siem med på investorsiden gjør at vi nå er rustet til forhandlingene m. kundene
Tape invent AS	Verdikjede	Vi hadde ikke kunnet komme til forhandlingsbordet med salgsløst dersom vi ikke hadde hatt et ferdig produkt. For å si det på en annen måte, vi blir virkelig interessante først når vi erobrer markedsandeler
Visual solutions AS	Verdikjede	Vi har brukt andre bedrifter sin kompetanse som en del av grunnlaget for vårt eget produkt/tjeneste. Vi har vært veldig bevisste på å ha en "full pakke" når vi gikk inn i forhandlinger med vår første referanse kunde. Du forhandler med de svakeste først, de er fornøyde med lite.

Tabell seks viser at alle bedriftene som har lyktes, med unntak av én, mener det har vært av avgjørende betydning å ha et ferdig produkt å vise til når man skal gå i forhandlinger med kunden. For selskapene har det betydd at de har måttet utvikle produktet og forhandle med underleverandører først, slik at de kunne presentere "full pakke" til kunden, som én av entreprenørene uttrykte det. Forhandlingene med underleverandørene har som regel hatt preg av rene prisforhandlinger noe som er i tråd med teorien, ref. Rognes (op.cit). En av entreprenørene uttrykte dette slik: "Du forhandler med de svakeste først, - de er fornøyde med lite".

Ved å koordinere flere selskapers kompetanse og presentere et samlet produkt til kunden kommer entreprenøren altså i en sterkere forhandlingsposisjon enn dersom entreprenøren skulle ha forhandlet med kunden først. Samtlige av selskapene mener at de ikke hadde kommet til forhandlingsbordet i det hele tatt, uten å ha samlet ressursene til en "full pakke".

Sett i et forhandlingsteoretisk perspektiv kan en si at entreprenøren bygger en koalisjon for å etablere et startpunkt for forhandlingene som setter fokus på hva produktet kan gi av gevinster for kunden, og ikke hva det koster for etablereren å produsere dette produktet/tjenesten. Et slikt startpunkt ville det ikke vært mulig å etablere uten først å ha bygget koalisjonen.

#### *Er entreprenøren ekstra risikovillig?*

Flere har hevdet at entreprenøren er en ekstra risikovillig karakter, og at vedkommende med ujevne mellomrom får betalt for sin risikovilje (ref.?). Et slikt syn på entreprenøren passer

godt med et klassisk økonomisk perspektiv, der informasjon om økonomiske størrelser er kjent for alle.

Funnene og analysen som er gjort her viser at entreprenøren ikke nødvendigvis er mer risikovillig, men at entreprenøren og kunden har ulik informasjon omkring hvordan et produktet blir skapt og kostnadene knyttet til det. Historien fra forlagsverdenen som ble beskrevet i innledningen viser hvor skjør informasjonsasymmetrien kan være. Ettersom entreprenøren bygger sin egen kapitalbase vil hun trolig forsøke å binde koalisjonspartnerne tettere til seg, slik at utvekslingsforholdet mellom henne og ikke forskyver seg fordi dem hun ”går imellom” ser at man ikke trenger mellomleddet.

*Er ikke entreprenører i verdiverksteder også koalisjonsbyggere?*

Har ikke verdiverkstedsentreprenører også behov for koalisjoner? Jo, bedriftene i undersøkelsen bekrefter at samarbeid er viktig for dem. Det undersøkelsen viser er at det ikke er viktig for dem hvilken rekkefølge det er på forhandlingene. Det viste seg at forhandlingen de gjennomførte med sine omgivelser hadde flere av kjennetegnene til fordelingsforhandling. ”Vi fakturerer per time” er et typisk utsagn. Samtidig viser funnene at selskapene også har et langsiktig integrasjonsperspektiv på utvekslingen mellom selskapene. Grunnen til det, er at de er avhengige av hverandre for å kunne tilby kundene en verdiverkstedsløsning, og må bygge tillit til hverandre ved å vise moderasjon og åpenhet under forhandlingene. De bygger altså koalisjoner, men ikke med den hensikt å skape en informasjonsasymmetri som svekker forhandlingsmotparten. Ett selskap meldte også at det ofte var slik at et selskap som var kunde i dag, kunne være leverandør i morgen. Det skiftet.

## **Konklusjon**

Vi har i denne oppgaven sett på om der er grunnlag for å si at entreprenøren er en koalisjonsbygger. Spørsmålet oppgaven har forsøkt å svare på er: Er rekkefølgen på de første forhandlingene vis a vis de ulike strategiske partnere avgjørende for entreprenørens suksess?

Hovedantagelsen var at entreprenøren skaper informasjonsasymmetri for å styrke seg foran forhandlingen med kunden. Det gjør hun ved å bygge en koalisjon med underleverandørene. Derfor er rekkefølgen på forhandlingene viktig.

Funnene støtter antagelsen for selskaper med forretningsmodeller bygget rundt verdikjeden som prinsipp. For disse selskapene gjelder strategien ”Du forhandler med de svakeste først, - de er fornøyde med lite.” For selskaper med forretningsmodeller bygget rundt verdiverkstedet som prinsipp, ser vi også at koalisjonsbygging er viktig for å få tilgang på ressurser, men hensikten er ikke å skape informasjonsasymmetri. For disse selskapene er det viktigere å skape tillit gjennom åpenhet.

Undersøkelsen har delvis vært eksplorerende av natur og antallet selskaper som har vært med i undersøkelsen er ikke stort nok til å gi grunnlag for å bekrefte eller avkrefte at disse sammenhengene eksisterer. Likevel er funnene tydelige nok til å være grunnlag for videre undersøkelser med større utvalg og med spørsmål som kan utvikles med utgangspunkt i disse funnene. Undersøkelsen har vist at det er nødvendig å skille mellom bedriftenes forretningsmodeller for å kunne si noe om hvilke forhandlingsstrategier som vil tjene bedriftene best. En undersøkelse der hensikten er å teste hypoteser kan legges opp slik at antagelse 2 blir erstattet med antagelse 2a og 2b slik de blir formulert i analysedelen. Med justeringen av antagelse 2 gav det lille utvalget i pretesten godt samsvar mellom teori og empiri.

I dagens rådgivingstjenester til etablerere blir det ofte ikke gjort skille mellom ulike verdiskapingsmodeller, og rådgivingen er i så måte ensartet. En bredere anlagt undersøkelse vil kunne gjøre mer for å avgjøre om man burde legge om rådgivingen slik at den ble tilpasset den enkelte entreprenør sin verdiskapingsmodell.

## Spørreguide

### Enhet

Orgnr.

Etableringsår

### Hva vil du si er kjernen i din foretningsidé:

### Suksess

Antall ansatte ved oppstart

Antall ansatte etter tre år

Omsetning i oppstartsåret år

Omsetning etter tre år

### Samarbeid

*Dersom bedriften har flere samarbeidsrelasjoner skal hvert samarbeid belyses med spørsmålene under(A,B,C).*

Samarbeider bedriften din med andre bedrifter?

A:

B:

C:

Hva vil du si er det viktigste samarbeidspartneren(e) hjelper bedriften din med?

A:

B:

C:

Når ble samarbeidet ble etablert?

A:

B:

C:

Har dere formalisert samarbeidet?

A:

B:

C:

Har noen av samarbeidspartnerne kommet inn som aksjeeier?

A:

B:

C:

### Avsluttet samarbeid

*Dersom bedriften har flere samarbeidsrelasjoner skal hvert samarbeid belyses med spørsmålene under (A,B,C).*

Har dere vært involvert i samarbeid som nå er avsluttet?

Hva vil du si var det viktigste samarbeidspartneren skulle hjelpe bedriften din med?

Begrunnelse for hvorfor samarbeidet ble avsluttet?

### Vurdering av forhandlingsforløpet

Dersom du skulle ha etablert deg på nytt nå, ville du ha gjort noe annerledes i forhold til de forhandlingene du har vært gjennom med samarbeidspartnerne?

Tror du det spiller noen rolle hvilken forhandling du tok først og hvilken du tok sist?

## Litteraturliste

- Aldrich, H. & Martinez, M. 2002 "Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship" *Entrepreneurship: Theory & Practice*
- Burt, R. S. 1992. "Structural holes: The social structure of competition" Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Child, J. & Faulkner, D. 1998, "Strategies of cooperation, Managing alliances, networks and joint ventures, Oxford U.K. Oxford University Press
- Coase, Ronald, 1937, The nature of the firm, *Economica*, 5, 386-405
- Cyert, R. M. og March j.g. (1963) "A behavioral theory of the firm" Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall
- European Commission 1995, "Green Paper on Innovation", Brussels
- Kubr, T., Ilar, D. & Marchesi, H. 1998. "Fra idé til ny virksomhet, en håndbok for nye vekstselskaper" McKinsey&Company
- Mcneil, I. 1978 "Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law", *Northwestern Univ. Law Review*, 72
- Pfeffer J. & Salancik G. 1978 "The external control of organizations: a resource dependence perspective" New York: Harper & Row
- Reve, Torger 1990 in Aoki, Gustavson & Williamson (eds.) "The firm as a nexus of treaties" Sage
- Reynolds, Paul 1994. "Reducing barriers to understanding new firm gestation: Prevalence and success of nascent entrepreneurs" Unpublished paper, presented at the meeting of the Academy of Management, Dallas
- Rognes Jørn K. 2001 "Forhandlinger" Oslo Universitetsforlaget
- Van de Ven, Andrew H. & Scott Poole, Marshall 1995, "Explaining development and change in organizations" *AMR*
- Teece, David J. Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. *Research Policy* v15, n6 (Dec 1986):285-305.
- Wilken, 1979. "Entrepreneurship: A comparative and historical study". Norwood, NJ: Ablex.
- Williamson O. (1985) "Transaction-cost economics: The governance of contractual Relations", in Williamson, O. *Economic Organisation: Firms, markets and policy control*.

- Zaltman, G., Duncan, R. and Holbeck, J. 1973, "Innovations and Organizations" Wiley, New York, NY.