



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
NORSK HOTELLHØGSKOLE – INSTITUTT FOR ØKONOMI OG LEDELSE
MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:
Master i Økonomi og Administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERING/FAGOMRÅDE:
Foretaksledelse og Entreprenørskap

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:
Suksesskriterier for bedriftsetableringer i krisetider med utnytting av nye muligheter i
kommunikasjonsteknologi og bredbånd

ENGELSK TITTEL:
Criteria of success for new ventures in times of crises by utilizing new opportunities in communication
technology and broadband

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Studentnummer:

Navn:

Jan Frick

791610

Håvard Askeland

.....

.....

.....

.....

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 200... Underskrift administrasjon:.....

Forord

Dette arbeidet er det avsluttende arbeidet på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger. Masteroppgaven skal være et selvstendig faglig arbeid, der kandidaten får vist evner til å samle inn data og bearbeide disse i analyser for så å presentere resultatene på en fornuftig måte. Alt dette skal gjennomføres innenfor gitte tidsrammer. Temaet for dette arbeidet har omhandlet hva som er drivkrefter, årsaker og suksesskriterier for at enkelte selskaper og næringer er veldig suksessrike i forhold til andre. Hvor vidt bredbånd kan være en basis og plattform for en ny vekstnæring er også berørt i dette arbeidet. Dette temaet har jeg valgt fordi jeg gjennom studieløpet har vært involvert i flere kurs innen entreprenørskap og bedriftsetablering, og således har dette vært et svært givende tema for meg å jobbe med.

Jeg vil i forbindelse med dette arbeidet få rette en stor takk til min veileder Jan Frick ved Universitetet i Stavanger. Han introduserte meg for E-clic prosjektet og satte meg på sporet av hvilken retning arbeidet skulle ta. Jan Frick har også vært til stor hjelp som samtalepartner i arbeidet med å konkretisere arbeidets struktur og innhold. I tillegg har også Jan Frick vært svært behjelpelig med å sette meg på sporet av de rette kildene som kunne gi meg relevante data til arbeidet. Det må også rettes en stor takk til min samboer Mathilde Berge. Hun har hjulpet til med korrekturlesing av arbeidet, samt vært motivator når arbeidet til tider har stått i stampe. Jeg må også få rette en takk til min nærmeste familie Erling Askeland, Martha Thorsheim Askeland og Ingemund Askeland som alle har fungert som samtalepartnere gjennom dette arbeidet. Ellers må jeg takke alle sin på en eller annen måte har kommet med innspill og kommentarer som har gjort dette arbeidet lettere

Stavanger 11. Juni 2009

Håvard Askeland

Sammendrag

Dette arbeidets målsetning er å sette fokus på entreprenørskap og å forsøke å kartlegge noen faktorer som viser seg å være spesielt viktige for å etablere nye bedrifter, kanskje med bredbånd som plattform. Bredbånd er i sterk vekst og kan veldig gjerne være en av de ledende bransjene som tar markeder inn i nye vekstperioder i fremtiden, fokuset på å etablere bedrifter som kan tilby både produkter og tjenester til denne plattformen blir sett på som veldig viktig i mange leire.

Arbeidet har tatt utgangspunkt i flere utvalgte case fra Dagens Næringsliv og Dun & Bradstreet sin gassellebedriftkåring, en kåring der selskap som presterer svært bra på utvalgte økonomiske parametre, blir tildelt en gassellestatus. Tilnærmingen til arbeidet har vært å analysere casene for å se om det kan trekkes ut noen få suksesskriterier som kan danne grunnlaget for en generell anbefaling til andre som tenker på å starte egne bedrifter. Det blir også hele veien prøvd å trekke paralleller til E-clic prosjektet som er et samarbeid mellom åtte Nordsjøregioner, der målet blant annet er å starte bedrifter som skal kunne levere produkter og tjenester med bredbånd som plattform.

Arbeidet er bygget opp med en innledende forklaring om hvorfor dette arbeidet ble valgt, samt at problemstillingen blir konkretisert. Dernest blir det gjennomgått hvilke teorier som ligger til grunn for arbeidet, hvilke metoder som blir benyttet gjennom arbeidet og ikke minst hva som er målet med dette arbeidet. Den påfølgende delen av arbeidet presenterer for leseren hva som ligger i gassellebedriftbegrepet, hva E-clic prosjektet arbeider med, og en kort gjennomgang av prosjektdeltagerene. Presentasjonen av casene som er valgt ut følger så, her blir grunnlaget for analysen i arbeidet lagt. Faktorene som fremkommer fra casene blir puttet inn i en matrise (tabell 4), og siden rangert for å kunne presentere de faktorene som viser seg å være viktigst.

Resultatene fra analysen blir samlet og videre diskutert i et kapittel som også tar for seg kildenes gyldighet, metodene som er brukt og ikke minst hvordan resultatene gir svar eller ikke på problemstillingen som presenteres i starten av arbeidet. Som en naturlig oppsummering og avslutning av arbeidet er det siste kapittelet viet til en konklusjon. I dette kapittelet blir resultater og diskusjoner samlet sammen til en konklusjon om hvor vidt det lar seg gjøre og presentere noen generelle suksessfaktorer på bakgrunn av en slik analyse og

hvor vidt bredbånd kan være basisen for en ny vekstperiode. Nye og ubesvarte spørsmål som har dukket opp gjennom dette arbeidet vil også bli presentert i konklusjonen og om mulig danne grunnlag for videre forskning på enkelte områder.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	5
1 Innledning.....	7
1.1 Problemstilling.....	7
2 Teori og metode	10
2.1 Teori.....	10
2.2 Mål.....	13
2.3 Metode	13
3 Historikk og bakgrunn	15
3.1 Gasselbedrifter.....	15
3.2 E-clic.....	17
3.3 Prosjektdeltakere	18
3.3.1 Värmland, Sverige	19
3.3.2 Borås, Sverige	20
3.3.3 Hannover, Tyskland	20
3.3.4 Wilhelmshaven, Tyskland	20
3.3.5 Groningen, Nederland	21
3.3.6 Kortrijk, Belgia	21
3.3.7 Norfolk, England	22
3.3.8 Rogaland, Norge	22
4 Presentasjon av utvalgte case	25
4.1 Norwegian Seals	26
4.2 Axess.....	29
4.3 Nærøysund Aquaservice	31
4.4 Easy Well Solution	32
4.5 Ulstein Design.....	34
4.6 Amentio	37
4.7 Inteno	39
5 Analyse	42
6 Resultater	44
7 Diskusjon	48
7.1 Resultater og Problemstilling	48

7.2	Metode og Kildediskusjon	53
8	Konklusjon	56
	Kilder	58
	Vedlegg.....	61

1 Innledning¹

Som en basis og bakgrunn for dette arbeidet ligger E-clic prosjektet som ble startet høsten 2008. E-clic er en forkortelse for European Collaboration Innovation Centres, og er et prosjekt som mottar økonomiske midler i form av støtte fra EU. E-clic er et samarbeid mellom flere nordsjøregioner. Disse regionene inkluderer Norfolk i England, Kortrijk i Belgia, Groningen i Nederland, to regioner i Tyskland (Hannover og Wilhelmshaven), to regioner i Sverige (Värmland og Borås) og Rogaland i Norge. I de fleste regionene er utdanningsinstitusjoner involvert, og i Rogaland er det Universitet i Stavanger som har denne rollen med støtte fra Rogaland I-park. Det strategiske målet for prosjektets deltakere er å etablere en sterk Nordsjøregion innen bredbåndtjenester, media teknologi, bredbåndsystemer, brukervennlighet og testing samtidig som det er en balanse mellom kompetanse, industri og utdanningsinstitusjoner. Hver av samarbeidsregionene har sitt felt som de fokuserer spesielt på. Gjennom å fordele prosjektet på denne måten vil en forsøke og unytte de sterke sidene som hver region har i utviklingen av de fokusområdene prosjektet har.

E-clic prosjektet har sitt utspring fra to tidligere prosjekter som hadde bredbånd som fokus. Baltic rural broadband (BRB) var et prosjekt som så på regionenes tilstand i forhold til bredbånd, mens Bird prosjektet gikk mer i detalj på implementeringen av bredbånd. I kapittelet om historie og bakgrunn vil forfatteren gå litt mer inn på hva BRB og Bird gikk ut på, og hvordan E-clic utviklet seg fra disse to.

1.1 Problemstilling

Forfatteren vil bruke dette arbeidet til å se på hva som er drivkrefter, årsaker og suksesskriterier til at enkelte bedrifter og næringer er veldig suksessrike i forhold til andre bedrifter som ikke oppnår de samme resultatene. Et annet aspekt som også er spennende å se på, er det faktum at etter en form for krise, i enkelte bransjer eller markedet som helhet, kommer det nye næringer som er i førersetet og drar markedet inn i nye vekstperioder.

¹ Informasjonen til innledningen er i stor grad hentet fra E-clic prosjektets nettsider

<http://www.e-clic.eu/>

Forfatter vil også forsøke å se om bredbånd, som er fokuset i E-clic prosjektet, kan være basis og plattform for en slik ny vekstperiode. Utgangspunktet for diskusjonene, og analysene som vil bli gjennomgått i dette arbeidet vil i all hovedsak være hentet fra Dagens Næringslivs (heretter kalt DN) gasellebedrift kåring, men det vil også bli gjort forsøk på å trekke noen tråder og paralleller til E-clic prosjektet.

Arbeidet skal forsøke å belyse essensielle kriterier og faktorer som går igjen hos flere typer bedrifter og næringer, med tanke på å etablere nye bedrifter, for så å komme opp med eventuelle generelle anbefalinger om hvilke faktorer som bør vies mye oppmerksomhet for å stille så godt rustet som over hodet mulig til å starte suksessrike bedrifter.

Opp og nedgangstider har kommet og gått nokså systematisk opp gjennom tiden og, som nevnt er det veldig ofte en ny næring som går i spissen for en ny vekstperiode. Etter krisen på slutten av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet var det spesielt IT bedrifter som var ledende i veksten og mange hadde stor suksess på kort tid. Nå skal det jo også sies at veldig mange av disse IT selskapene ikke veldig lenge etter fikk store problemer med et sviktende marked og mange gikk etter hvert konkurs. Dette var bare ett eksempel blant mange som kunne vært nevnt i forbindelse med nye bransjer som går i spissen etter en krise.

Det å få presentert en oppgave på dette området vil være nyttig for videre forskning innen etablering av nye bedrifter og næringer. Det vil også være en anledning for regionene tilknyttet E-clic prosjektet å se nye muligheter for å kunne etablere nye tjenester eller bedrifter med bredbånd som fokus og plattform. Opp gjennom tidene har det vært flere årsaker til vekst innen industrien. En årsak til industriell vekst er endring i transportinfrastrukturen, og innen denne infrastrukturen har bredbånd vært en medvirkende årsak. Videreutvikling av bredbåndsinfrastrukturen og tjenestene som tilbys via denne, har stort potensial til fortsatt å være en viktig faktor i videre industriell vekst. Og kanskje også å legge grunnlaget for vekst i mer landlige regioner.

Som sagt vil arbeidet ta utgangspunkt i DN's gasellebedrifter. Dette er bedrifter som gjennom de siste fire årene har oppnådd enorm vekst på flere økonomiske parametre. Hovedfokuset vil ligge i å analysere noen av disse bedriftene for så å prøve å trekke ut noen essensielle punkter som går igjen hos de fleste av analyseobjektene, og som kan danne

grunnlaget for en anbefaling eller et veikart til hvordan oppnå suksess i nye etableringer og nye næringer.

Det vil om mulig bli dratt sammenligninger til E-clic prosjektet og se på hvilke betingelser som må ligge til rette eller innfris for å kunne komme noen vei.

2 Teori og metode

I dette kapitlet vil det bli gjennomgått teorier og metoder som er benyttet i arbeidet. Dette for å vise hvilke prinsipper og teorier det er jobbet etter i dette arbeidet. Det vil også bli en kort gjennomgang av hva målet for dette arbeidet er.

2.1 Teori

Dette arbeidet er skrevet som et konsulentoppdrag for E-clic prosjektet. Det vil derfor bli en mer praktisk tilnærming til problemstillingene. Teorien vil av den grunn ikke bli gjengitt i et eget kapittel, men heller forsøkt brukt der det i det praktiske tilfelle vil være naturlig. Dette er gjort for å forsøke å få en fin flyt og god struktur i arbeidet.

I teorien vil det uansett bli en liten gjennomgang av begreper som nyetablering og innovasjon som vil være gjennomgående temaer for arbeidet. I tillegg vil forfatteren gå litt inn på gassellebegrepet og hvorfor det er valgt å bruke gasseller som basis for å kartlegge kriterier for suksess.

Innovasjon begrepet brukes som oftest i betydningen fornyelse gjennom forandring. Dette vil si at en endrer noe som allerede eksisterer, men i en ny retning og som oftest til noe bedre. Innovasjon blir som oftest brukt om nye produkter og tjenester i et marked, men innovasjon er også i den senere tid brukt om for eksempel forbedrede produksjonsprosesser eller forbedrede foretningsmodeller. Det å være innovativ vil si å være både nytenkende samt å forsøke å bruke kunnskap og erfaringer en innehar på en ny måte (Wikipedia 23.05.09).

Det er ingen enkel sak å etablere nye bedrifter og organisasjoner. Det er heller ikke noe eksakt vitenskap hva som gjør det og hvordan en ny etablering blir en suksess. Noe essensielle punkter som suksessrike gründere eller nyetablerere opp gjennom tidene har erfart kan likevel være greit å ta med seg.

I boken "The Art of the Start" (Kawasaki, 2004), tar Kawasaki opp noen punkter som han gjennom en lang karriere har erfart som suksessfulle. Kawasaki lister opp fem punkter som essensielle for å starte en suksessrik bedrift eller organisasjon.

Gi mening. En av de viktigste grunnene for å starte en bedrift eller organisasjon er ønsket om å gi mening, utvikling av et produkt eller tjeneste som vil gjøre verden til et bedre sted å være. Så det er viktig i starten å finne ut hvordan man kan gi mening.

Make Mantra. Kawasaki mener det er bortkastet tid å lage store og pompøse misjonserklæringer. Bruk i stedet den meningen en har bak prosjektet og "make a mantra". På denne måten vil en få hele teamet på rett kurs ved enkle grep.

Komme i gang. Å være kreativ fra dag én er viktig, komme i gang med produksjon og levering av de tjenester som man ønsker å tilby. Ikke bruk for mye tid og fokus på å skrive og planlegge i startfasen av prosjektet.

Definer foretningsmodellen. Uansett hva en driver med i form av produkter og tjenester er det veldig viktig å finne ut og definere hvordan man skal tjene penger. Flotte ideer og teknologier er lite verdt uten en gjennomtenkt foretningsmodell.

Vev en matte (eng mat). Milepel, antagelse og arbeidsoppgaver (eng Milestone, Assumptions, Tasks). Ved å legge fokus på disse tre punktene, milepeler en må møte, antagelser som er bygget inn i foretningsmodellen og arbeidsoppgaver som må gjennomføres for å bygge en organisasjon vil en fremtvinge disiplin og holde organisasjonen på rett kurs.

Posisjonering i markedet er også viktig for nye organisasjoner. I følge Kawasaki (2004, s30) koker dette ned til å besvare spørsmålet "hva gjør du?" Har man et godt svar på dette spørsmålet vil man også sette fokus på hvordan man differensierer seg fra de andre konkurrentene. Så må man selvfølgelig også kommunisere dette ut til markedet.

Når man skal etablere en ny organisasjon er det viktig å få inn de rette partnerne på veien. Ved å få inn partnere er tanken og akselerere kontantstrømmen, øke inntjeningen og å redusere kostnadene. Klarer man å bygge partnerskap på denne basisen vil en ha større sannsynlighet for å lykkes enn om man tenker i andre baner (Kawasaki 2004, s151)

Som nevnt har forfatteren valgt å bruke gabellebedrifter som basis for å finne kriterier som gjenspeiler suksess. Gjennom å bruke utvalgte gabellebedrifter som basis vil man få en fin

bredde i casene som analyseres. I gasselékåringen er det både store og små bedrifter som er representert. Dette gjør at man kan få innblikk i hvilke prosesser og kriterier som viser seg å være suksessdrivende for store selskap og for de litt mindre selskapene, og også hvilke kriterier og eller prosesser som viser seg å være felles for alle. Når man skal forsøke å kartlegge noen essensielle kriterier som kan antas å være universelt viktig for alle bedrifter, er det viktig å ha et godt og bredt analyseutvalg. Forfatteren mener at ved å analysere gasselébedrifter oppnår en nettopp dette. Da får man muligheten til å analysere selskap innen flere industrier og størrelser, man har også muligheten til å sile ut mindre egnede analyseobjekter, til fordel for mer interessante og relevante case.

Gasellebedriftene har vist gjennom en fire års periode at de har funnet en oppskrift på suksess, som har vist seg å fungere. Samtidig er ikke gasellestatusen begrenset til en eller kun få bransjer eller industrier. Dette gjør det mulig å trekke ut faktorer i flere bransjer og grunnlaget for å gi noen kartleggende anbefalinger vil bli betraktelig bedre.

Utviklingen av bredbånd de senere årene, med økt dekning og ikke minst den økende mengden av tjenester som tilbys, har vist at dette er et område med potensialet til å bli grobunn for nye muligheter. En veldig positiv faktor ved bredbånd er at når man først har fått tilgang, så har man kontakt med hele omverdenen selv om man er lokalisert langt unna de mest urbane strøkene. Dette er noe som kan være med på å trigge lysten og viljen i mer regionale strøk til å starte nye bedrifter, tilby nye produkter eller tjenester innen bredbåndsutvikling. Ved å klare å bruke bredbåndsutvikling som plattform for å starte nye firma som kan tilby nye tjenester eller nye produkter kan man om tilgangen er tilstrekkelig legge grunnlaget for vekst i næringsvirksomheten i mindre urbane strøk. Ved å bruke bredbånd som utgangspunkt vil man kunne stille på lik linje med andre aktører som tenker på samme segmentet. Dette forutsetter selvfølgelig at man opererer med samme kapasitet på bredbåndet. Man kan da realisere helt konkurransedyktige firmaer eller produkter selv om man ikke har kontorlokaler i det mest urbane strøket.

En annen ting som det også vil kunne åpne seg muligheter for med bredbåndsutvikling er å angripe et mer internasjonalt marked. Dette følger naturlig av at man med bredbånd vil kunne ha tilgang til så og si hele verden. Disse to aspektene som er diskutert så vidt her nå,

er veldig aktuelle for E-clic prosjektet. Flere av deltagerne vil i prosjektfasen fokusere på både mer virtuelle tjenester via bredbånd, og samtidig mulighetene for å kunne gjøre dette fra mindre urbane områder.

2.2 Mål

Målet med dette arbeidet er å analysere flere gasellebedrifter og prøve å kartlegge hvilke faktorer som viser seg å være suksessdrivere i disse casene. De faktorene som eventuelt vil bli påvist som suksessdrivere, vil så danne grunnlaget for om det kan gis en generell anbefaling om hva en bør fokusere på i startfasen med en ny bedrift. At valget falt på kartlegging, var fordi forfatteren mente at det ved denne vinklingen og dette tidspunktet ville være mulig å presentere mer håndfaste og lett forståelige resultater. Det ble også vurdert å fremsette en hypotese som kunne testes, men valget falt som sagt på å kartlegge. Det avgjørende i denne sammenheng var at forfatteren mente utfallet av en kartlegging ville være mer relevant på det nåværende tidspunkt. Hovedårsaken til at hypotesetesting ble valgt bort var faren for å ende opp med lite relevante resultater som kunne presenteres.

2.3 Metode

Dette arbeidet er som tidligere nevnt skrevet som et konsulentoppdrag for deltagerne i E-clic prosjektet. Den anvendte metoden vil derfor være problemløsning etter konsulentmetoden. Konsulenter har flere ulike måter å løse problemer på, og metodene vil av den grunn kunne variere en del. Innsikt i konsulentens metode for problemstilling har i dette arbeidet tatt utgangspunkt i McKinseys hemmeligheter (Rasiel 2003). I følge Rasiel (2003, s3) har problemløsningsprosessen tre kjennetegn. Den er faktabasert, strengt strukturert og hypotesedrevet.

Fakta er avgjørende av to grunner; de kompenserer for manglende magefølelser og gir troverdighet til løsningene. En viktig del av konsulentmetoden blir i så måte å lete seg frem til relevante fakta. Informasjonen som fanges opp bearbejdes og struktureres, slik at den kan omgjøres til en løsning for klienten. At problemløsningsprosessen er hypotesedrevet innebærer at konsulenten skal skissere en hypotese for løsning av klientens problem, før

prosessen starter. En arbeidshypotese er i følge Rasiel (2003, s9), som et kart som skal ta konsulenten fra problem til løsning

Til dette arbeidet er det brukt flere metoder for å samle inn data til hjelp i løsningsprosessen av arbeidet. Det er brukt fagpersoner, leksika, artikler fra internett og E-clic sine prosjektsider og nettsider (reaserch). Reaserch omhandler ofte all data som blir hentet fra sekundære kilder som bibliotek, databaser, internett og lignende. I dette arbeidet har denne type data stått for størstedelen av datagrunnlaget.

Det er som nevnt i stor grad brukt sekundære datakilder som grunnlag for analysen i dette arbeidet. Mer spesifisert kan det sies å være artikler og intervju fra Internett som omhandler arbeidets tema, og da spesielt DN som er kilden til dataene som vil danne grunnlaget for analysene senere i arbeidet. Det er også blitt benyttet bøker fra forskjellige biblioteker. Alt materialet er blitt filtrert, analysert og strukturert.

I følge (Rasiel 2003, s81) er Intervjuer den måten konsulenter fyller hullene i sin kunnskap på, og er en viktig del av problemløsningsprosessen. I dette arbeidet er det ikke gjort egne intervjuer, men intervjuer utført av DN's journalister er en stor del av analysematerialet. Dette er tatt med i betraktningen når analysedataene skal valideres. At ikke intervjuene er gjennomført av forfatteren selv svekker nødvendigvis ikke gyldigheten og validiteten til dataene, men kravet til forfatteren øker i arbeidet med å velge ut valide og troverdige data til analysegrunnlag.

Kvaliteten på dataene som er samlet inn kan det, som det er diskutert over, stilles enkelte spørsmål til. Men siden forfatteren er klar over denne usikkerheten, skal dette ikke ha noen nevneverdig innvirkning på resultatet, da dette bar gjør at dataene blir gransket ekstra nøye for å vite at de er valide og gyldige.

3 Historikk og bakgrunn

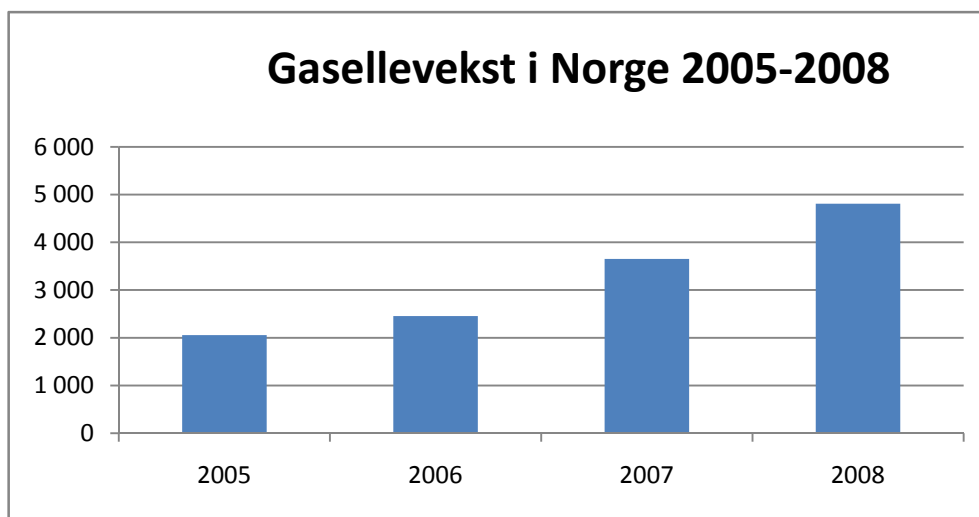
I dette kapitlet vil det bli en liten innføring i historien bak Gasellene, hva kriteriene for å være en gabellebedrift er, og hvem som er med i juryen som bestemmer hvem som blir gaseller og ikke. Det vil også bli en liten gjennomgang av E-clic prosjektet og dens forløpere. I gjennomgangen av E-clic prosjektet vil det også bli viet litt ekstra fokus på de norske deltagerne og se på hvordan de ligger an i forhold til utbredelsen av bredbånd.

3.1 Gabellebedrifter²

Gasellebedrift er en tittel som ble innført av Dagens Næringsliv i samarbeid med Dun & Bradstreet (D&B). DN er en avis som av mange blir sett på som Norges ledende forretningsavis og dermed har godt skikket til å ta del i denne kåringen. D&B er blant verdens absolutt ledende aktører innen innsamling og analysering av informasjon om selskaper. Det er D&B som står for innsamlingen av all informasjonen om selskapene, og som utfører analysene som danner grunnlaget for å tildele noen en gabellestatus. I den videre prosessen kommer DN inn og er med i rangeringen av alle bedriftene som D&B har funnet verdige en gabellestatus. Tittelen Gasellebedrift tildeles bedrifter som har tilfredstilt flere økonomiske parametre i løpet av en fireårsperiode. De må ha en omsetning på minst én million kroner det første året, i løpet av fireårsperioden må omsetningen minimum dobles. Bedriftene må også kunne skilte med et samlet positivt driftsresultat samt og unngå negativ vekst. De to siste kriteriene gasellebedrifter må tilfredsstille for å kunne bli vurdert som gasellebedrift, er å være et aksjeselskap og i tillegg levere godkjente regnskaper. I løpet av de siste årene har antallet gasellebedrifter økt kraftig. Som man kan se av Tabell 1 har antallet mer enn doblet seg fra ca 2000 i 2005, til litt over 4800 i 2008.

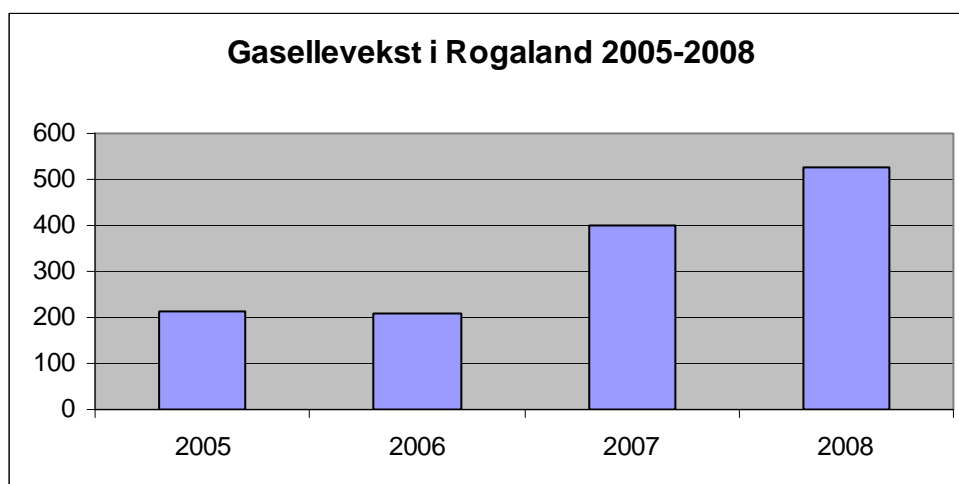
² Data og informasjon til dette avsnittet er i hovedsak hentet fra en artikkel på internett. Adresse er som følger

<http://www.dn.no/gasellene/>



Tabell1: Viser veksten i antall gasselbedrifter i Norge fra 2005-2008

Rogaland er et fylke som hele tiden har vært sterkt representert blant landets gaseller. På landsbasis står Rogaland for over 10 % av det totale antallet gaseller. Som man kan se ut i fra Tabell 2 har antallet gaseller i Rogaland økt fra vel 200 i 2005 til over 500 i 2008



Tabell 2: Viser veksten i antall gasselbedrifter i Rogaland fra 2005-2008

3.2 E-clic³

E-clic prosjektet er som tidligere nevnt et forholdsvis nytt prosjekt med oppstart høsten 2008. Prosjektet er et samarbeid mellom åtte regioner som alle på et vis er knyttet til Nordsjøregionen på et vis.



På dette bildet ser man et kart over de regionene som er deltagere i E-clic prosjektet

To tidligere prosjekter der Universitetet i Stavanger har vært involvert, kan sies å ha vært forløperne til det nåværende E-clic prosjektet. Disse to prosjektene er som også tidligere nevnt Baltic rural broadband og Bird prosjektet.

Baltic rural broadband var et prosjekt bestående av 9 regioner. Prosjektet hadde som hovedfokus å kartlegge hvilke tilstander regionene hadde i forhold til bredbånd. Det ble sett på hva slags infrastruktur som lå til grunn og hva som, innenfor økonomisk forsvarlige rammer, kunne la seg gjøre i å videreutvikle denne infrastrukturen. Det ble også sett fokus på at det ville være fordelaktig å utbedre infrastrukturen i landlige strøk vell så mye som i urbane strøk, da dette kunne få ringvirkninger i forhold til nyetableringer og innovasjon i ikke fullt så urbane strøk.

³ Data om E-clic er hentet fra E-clic sine hjemmesider. Adressen er som følger:

<http://www.e-clic.eu/>

I tillegg er presentasjonsmateriale om Bird prosjektet og BRB prosjektet brukt som datagrunnlag

Bird prosjektet ble startet høsten 2005 med det målet for øye å skulle sette fokus på viktigheten av tilgang til bredbånd i forbindelse med innovasjon og utvikling av regioner av mindre urban karakter. På samme måte som Baltic rural broadband var også Bird prosjektet opptatt av å få mer aktivitet ut i de litt mindre urbane strøkene. De så viktigheten av å få opp aktiviteten i litt mindre regioner og heller få til samarbeid med større industrier i urbane strøk. Bird prosjektet mente at en sterk kommunikasjonsstruktur som kunne tilby permanent tilgang til informasjonskilder og telekommunikasjon ville være en viktig faktor for å stoppe urbanisering av all næringsvirksomhet. Dette prosjektet bestod også av 9 regioner som var lokalisert rundt Nordsjøen.

Flere av regionene som var med i både Baltic rural broadband er også deltagere i E-clic prosjektet. Dette kan nok ses på som et naturlig neste steg i forhold til de to tidligere prosjektene. E-clic prosjektet vil bygge videre på den allerede anerkjente styrken som innehas i nordsjøregionen med tanke på bredbånd. Denne styrken vil naturlig ligge i mange av de regionene som har deltatt i de tidligere prosjektene. E-clic vil forsøke å legge forholdene til rette for å videreutvikle forskning og innovasjonsnettverk, slik at en kan stimulere kommersialiseringen til prosjektregionenes kunnskapsbase og legge forholdene til rette for utvikling av nye arbeidsmuligheter.

Ett særlig fokus vil det være på å styrke forholdet mellom forskningsinstitusjoner og kommersielle selskaper. Dette fokuset er der for å få allerede eksisterende kunnskap ut til allmennheten, støtte opp om innovasjon og utvikle nye ideer som kan utforskes videre gjennom nasjonale og internasjonale forskningsprosjekter.

Dette er noen av målene E-clic prosjektet har satt seg, og som en viktig grunnstein ligger bredbåndtilgang og tjenester som kan tilbys gjennom den distribusjonskanalen.

3.3 Prosjektdeltakere

Videre vil det bli en kort gjennomgang av de regionene som er med i E-clic prosjektet, hva de skal bidra med i prosjektet og hvordan de har bygd opp sitt E-clic senter. Det kan nevnes at E-clic, for å forsøke å gjøre innovasjon så effektivt som mulig, har forsøkt å utformet sentrene etter en Trippel-Helix modell tilnærming. Med denne tilnærmingen er samarbeidet

mellom industri, offentlig sektor og utdanningsinstitusjoner sett på som veldig viktig for å oppnå ønskede resultater.

3.3.1 Värmland, Sverige⁴

Värmland har vært deltaker i både BRB og Bird, og er i så måte en av partene i E-clic som innehar mye erfaringer i forhold til bredbånd, infrastruktur og implementering av dette. I Värmland vil de i forhold til E-clic prosjektet drive med forskjellige innovative businessdrevne prosjekter men med et hovedfokus innen mobile media tjenester.



Bilde fra åpningen i Värmland

Også bredbåndsinfrastruktur for nye media tjenester og tjenesteutvikling er et av hovedfokusene til E-clic senteret i Värmland. Senteret i Värmland er i hovedsak satt sammen av tre parter. Fylkeskommunen i Värmland, Universitetet i Karlstad og Compare ICT. Det kan også nevnes at Universitet i Karlstad har blant annet trådløst bredbåndsnettverk som en av sine ekspertisefelt.

⁴ Data er hentet fra E-clic sin presentasjon av prosjektdeltagerene. Adressen er som følger:

<http://www.e-clic.eu/varmland.php>

3.3.2 Borås, Sverige⁵

Hovedfokuset for E-clic senteret i Borås er innflytelsesrik evaluerende research, Co-design og evaluering av bredbåndstjenester og virtuelle samfunn. Ett mål er å bygge en bro mellom de tekniske og ikke-tekniske aspektene av cyberinfrastrukturen. I Borås er senteret i hovedsak satt sammen av Høgskolen i Borås, Espira en inkubator institusjon og Ladok Divisjonen, en utviklingsplattform for bredbåndstjenester knyttet til Universiteter i Sverige. Av ekspertise Borås kan bidra med er det verdt å nevne en lab for e-tjenesteutvikling og en innovasjonslab. Borås var også med i Bird prosjektet.

3.3.3 Hannover, Tyskland⁶

I Hannover er det digitale medier, mobile spill og brukervennlig ingeniørarbeid som har det primære fokuset. Senteret er sammensatt av Universitetet for anvendt vitenskap i Hannover, Osterholz by og Initiativ D21, som er en samling av mange forskjellige både bedrifter og organisasjoner av ulike slag. Det kan i denne sammenheng nevnes at Osterholz har vært partner i både BRB og Bird prosjektene.

3.3.4 Wilhelmshaven, Tyskland⁷

Hovedfokuset i Wilhelmshaven vil være Human Capital Management og foretningsutvikling i landlige områder. Spesielt er det innen bredbåndsinfrastruktur for nye media tjenester og foretningsideene bak dette som vil stå i spissen. I Wilhelmshaven er det Universitetet for anvendt vitenskap i Oldersburg, Ostfriesland og Wilhelmshaven som er hovedaktører i E-clic senteret.

⁵ <http://www.e-clic.eu/Boras.php>

⁶ Data er hentet fra E-clic sin presentasjon av prosjektdeltagerene. Adressen er som følger:

<http://www.e-clic.eu/hannover.php>

⁷ <http://www.e-clic.eu/Wilhelmshaven.php>



Bilde fra E-clic senteret i Wilhelmshaven

3.3.5 Groningen, Nederland⁸

I Groningen har E-clic senteret informasjon og kommunikasjonsteknologi (IKT) og bredbåndstjenester til opplæring eller treningsformål som sine fokusområder. Senteret skal forsøke å være en fysisk og virtuell møteplass for talentfulle studenter, unge entreprenører, ledende og innovative selskaper samt kjente foretningsutviklere. Sammensetningen av aktørene i Groningen består av Universitetet i Hanze, Groningen Internet Exchange og Universitet i Groningen. Groningen har også tidligere vært deltager i Bird prosjektet.

3.3.6 Kortrijk, Belgia⁹

Den belgiske partneren i E-clic prosjektet vil forsøke å bli en privat institusjon og en foretningsstimulerende institusjon for nye mediaindustrier. Senteret er satt sammen av Høgskolen i Vest-Flandern, Leidal og IBBT. Leidals primæraktivitet er utvikling av foretningsparker\ kunnskapsparker. IBBT er et uavhengig forskningsinstitutt der bredbåndsteknologi er hovedfokuset.

⁸ Data er hentet fra E-clic sin presentasjon av prosjektdeltagerene. Adressen er som følger:

<http://www.e-clic.eu/Groningen.php>

⁹ <http://www.e-clic.eu/Kortrijk.php>

3.3.7 Norfolk, England¹⁰

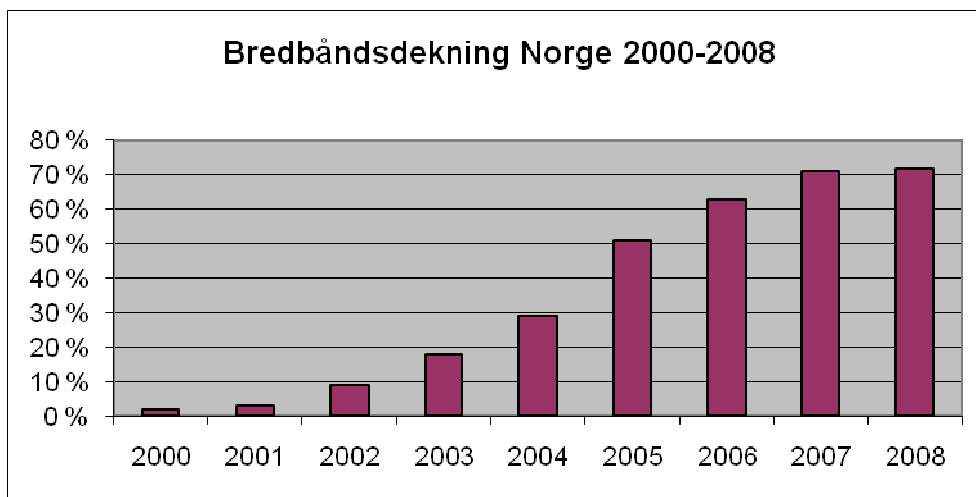
Utvikling av digital HD & IP TV innhold og tjenester, er noe av det senteret i Norfolk skal jobbe med. Senteret skal fungere som et senter for produksjon og kommunikasjonssuverenitet og innovasjon i regionen. Dette innebærer blant annet å tilby støtte og hjelp til oppstartsbedrifter og å tilby tilgang til det siste innen teknologien for allerede etablerte businessen. Senteret i Norfolk består av Norfolk County Council, Epic og Høgskolen i Norwich. Epic er TV selskapet i de østlige deler av England. Norfolk regionen har tidligere vært med i mange prosjekter innen IKT og bredbånd i europeisk skala, blant annet Bird prosjektet.

3.3.8 Rogaland, Norge¹¹

Senteret i Rogaland vil ha fokus på flere områder. Senteret skal blant annet jobbe med utvikling, anvendelse og forsyning av bredbåndstjenester og innhold. Rogaland er en region med stor aktivitet gjennom at oljeindustrien i Norge har sitt hovedsete her. Universitetet i Stavanger har i samarbeid med flere selskaper gått sammen og investert i et data og media senter i verdensklasse. Dette for å kunne utvikle en allerede velfungerende infrastruktur innen bredbånd, til å kunne tilby nye tjenester og produkter etter hvert som oljenæringen vokser. Bredbåndsutbredelsen i Rogaland er svært bra og så mye som over 90 % av innbyggerne har mulighet for tilgang til bredbånd. I alle byer og kommunesentre er hastigheten minst 5 Gbps. Dette gjør at Rogaland har et veldig godt utgangspunkt for å kunne bidra positivt i E-clic sammenheng, samt å dra nytte av de andre aktørene i Prosjektet. Det er ikke bare i Rogaland det er bra bredbåndsdekning i Norge. I hele landet har tilgangen til bredbånd økt veldig i løpet av de siste 7-8 årene, fra 2 % i 2000 til over 70 % i 2008. Dette kan man se bedre i tabell 3.

¹⁰ <http://www.e-clic.eu/norfolk.php>

¹¹ <http://www.e-clic.eu/Rogaland.php>



Tabell 3: Viser økningen i bredbåndsdekning i Norge fra 2000-2008

I E-clic sammenheng vil Universitetet i Stavanger være den ledende og koordinerende aktøren i Rogaland, men vil ha et tett samarbeid med I-park og RKK som er de to andre partene i dette senteret. I-park er en inkubatorinstitusjon for nystartede bedrifter. RKK er Rogaland kurs og konferansesenter, dette senteret tilbyr blant annet yrkesrettet trening for firmaer og personer både nasjonalt og internasjonalt. Rogaland med Universitetet i Stavanger i spissen har tidligere vært med i både BRB og Bird prosjektet.



Bilde fra åpningen av E-clic prosjektet i Rogaland

Som man kan se av gjennomgangen av de åtte regionene som er med i E-clic prosjektet, er de aller fleste av senterne bygget opp etter Helix-trippel modellen, som sier at det mest ideelle er et samarbeid mellom industri, offentlig sektor og utdanningsinstitusjoner. Det kan også nevnes at i alle de åtte sentrene er det flere private media og IKT bedrifter inne som interessenter i prosjektet.

4 Presentasjon av utvalgte case

I denne delen vil forfatteren ta utgangspunkt i kriteriene til DN's gasselbedrifter for så å gå gjennom de utvalgte casene som forfatter har valgt ut til dette arbeidet. Etter denne presentasjonen av casene vil de resultatene som fremkom bli analysert, og samlet i en resultatdel for så bli diskutert ut fra blant annet problemstillingen som ble presentert i starten.

Det er gjort et forsøk på å dele inn selskapene som har suksess med hensyn til forskjellige grunner

- Nye produkter eller tjenester
- Nye markeder/formidling
- Nye former for produksjonsprosesser
- Gründer i spissen (risikovilje + en porsjon flaks)

Dette er gjort i et forsøke på å få et så bredt og godt beslutningsgrunnlag som mulig. Ved å differensiere mellom flere årsaker, er sjansene slik forfatter ser det, større for å få troverdige resultater å presentere.

Før selve presentasjonen av casene starter, kan det være greit å si noen ord om hvordan prosessen med å velge ut de casene som vil danne grunnlaget for dette arbeidet har vært. Som det er nevnt tidligere vil forfatter ta utgangspunkt i DN's gasselbedriftskåring for å forsøke å finne noen felles faktorer som går igjen, og som kan danne grunnlaget for å mene noe om hva som bør fokuseres på i forbindelse med å starte suksessrike bedrifter. Som det også ble nevnt tidligere har det vært en forholdsvis eksplosiv vekst i antall gasselbedrifter i både Norge og Rogaland (ref tab.1 og 2). I prosessen med å finne de rette casene har forfatter gått gjennom lister med mer enn 12 000 selskaper, og lest utallige artikler. Dette er gjort for at casene skal forsøke å gjengi god bredde og å være så relevante i forhold til temaet i dette arbeidet som mulig. Forfatter ser ikke den store nytteverdien i å analysere en masse transportselskaper, vaskebyråder og matvarebutikker da dette ikke vil være av den helt store relevansen i forhold til temaet dette arbeidet omhandler. Som nevnt over er det også gjort et forsøk på å finne case som har forskjellige bakgrunner som utgangspunkt for

suksessrik vekst. Utvelgelsesprosessen har vært tøff, men forfatter vurderer det dit hen at de casene som blir representert vil kunne gi et godt grunnlag for om mulig og trekke noen generelle slutninger.

4.1 Norwegian Seals¹²

Norwegian Seals kunne vært plassert i flere av kategoriene ovenfor, både nye produkter/tjenester og gründer i spissen er passende kategorier for dette selskapet. Forfatteren har valgt å definere Norwegian Seals suksess som en gründerdrevet prosess. Norwegian Seals startet opp som veldig mange gründerbedrifter gjør. Man jobber en plass, gjerne i tilnærmet samme marked, men føler ikke at dette markedet fullt ut blir utnyttet. Denne følelsen av at her er det noe som er ugjørt og kan gjøres bedre fører til at gründeren bryter ut og starter sitt eget firma der ønsket er å fylle det vakuemet i markedet de mener ikke er tilfredstilt.

Norwegian Seals ble etablert i mai 2003 og driver innen distribusjon, mer spesifikt ønsker Norwegian Seals å være en av hovedaktørene på leveranse av kvalitetsprodukter innen tetninger, pakninger og maskinerte produkter for land og offshore basert industri (Hjemmeside) Ved oppstarten i 2003 var det tre gründerne som stod klare til å møte konkurransen i det nye markedet. Det faktum at de var tre gründerne som startet sammen er i noen kretser, kanskje spesielt USA, sett på som å være det ideelle antallet i forbindelse med etableringen av ny bedrifter. Dette er noe forfatteren erfarte da han studerte ved Boston University School of Management og fulgte Advanced Entrepreneurship Program. Tanken bak denne gyldne treenigheten er at det er en person som er den store innovatøren. Dette er personen som tilfører det "hemmelige krydderet" som gjør at akkurat denne bedriften blir en suksess, personen omtales gjerne som en veldig god kommunikator og kan selge ideen sin til hvem som helst. Den andre personen som inngår i oppstartsteamet er den "gråhårete mannen". Denne personen har masse erfaringer fra tidligere jobber innen både finans,

¹² Data er hentet fra to artikler fra internett, hjemmesiden til Norwegian Seals samt et videointervju. Adresser:

<http://www.dn.no/dntv/nyheter/article1228145.ece>

<http://www.norwegianseals.no/index.html>

<http://www.dn.no/gasellene/article1228556.ece>

http://www.jbl.no/modules/module_123/proxy.asp?iInfold=23055&iCategoryId=15&iDisplayType=2

administrasjon og produksjon. Til sist er det ønskelig å ha "Den store markedsføreren" med seg. Denne personen har den gode evnen å overføre visjonen til en realitet, det vil si klare å kommunisere visjonen ut til markedet på en slik måte at markedet ønsker å implementere produktet eller tjenesten som blir tilbudt (Presentasjon fra Boston University Juli 08). Om denne treenigheten er hundre prosent gjeldene for Norwegian Seals vil forfatteren ikke gå nærmere i dybden på, men det er naturlig å tenke tanken at de tre gründerne i Norwegian Seals hadde utfyllende kompetanser og ferdigheter, som igjen kan ha vært utslagsgivende i den suksessen bedriften har hatt.

Planen i starten var å kjøpe inn produkter fra store produsenter i utlandet for så å distribuere dette videre til kundegruppen som er servicebedrifter og underleverandører i oljebransjen på norsk sokkel. Som veldig mange andre som er nye i ett allerede eksisterende marked, møtte også Norway Seals sterk motstand fra aktører som allerede var i markedet. De gjorde alt de kunne for å hindre Norway Seals i å komme i gang med distribusjonen sin. Det skjedde lite de første sju månedene etter oppstarten og det meste av aksjekapitalen gikk med til å holde i gang driften. Det hele kuliminerte i at Norway Seals egenhendig måtte reise over til Houston for å kjøpe produktene de ville selge videre. Dette kjøpet måtte de garantere for med personlige midler, men det var dette som måtte til for at ordrene skulle begynne å tikke inn og rundt årsskifte 2003/2004 snudde trenden for Norway Seals og ballen begynte for alvor å rulle.

Som tidligere nevnt var det innen tetning og pakninger Norway Seals ville starte sin business. Men de ønsket å ta produktene ett steg videre, mot mer spesialiserte produkter. Dette var noe de mente ikke var tilstrekkelig utnyttet og til stede på daværende tidspunkt i markedet.

Det var altså innen distribusjon Norway Seals skulle drive sin kjernevirksomhet, og de forsøkte å få produktene sine fra store produsenter i utlandet. Dette var som også tidligere nevnt ingen enkel oppgave, da de ble motarbeidet av allerede eksisterende aktører i markedet. Dette er for så vidt ikke noe uvanlig taktikk fra konkurrenter som føler at noe av deres markedsandeler trues av en ny aktør. Det er i slike tilfeller man ofte får det første tegnet på om det er mulig å få en suksessrik bedrift på bena. De tre gründerne gav ikke opp, men stod på og ved hjelp av å stille personlige garantier, kjøpe opp det første partiet ved personlig oppmøte og henting fikk de etter hvert fart på selskapet.

Når ordene så begynner tikker inn er det svært essensielt hvordan man behandler ordrene og kundene. Norway Seals la stor vekt på dette. Firmaet er lokalisert på Kleppe på Jæren i Rogaland, noe som gjør at de er i umiddelbar nærhet til store deler av markedet sitt. Dette har Norway Seals klart å dra nytte av og gjøre til en av sine styrker i markedet, nemlig at de er i stand til å responderer svært hurtig på etterspørsel fra markedet. I mange tilfeller kan kundene ha produktene sine på plass etter kun noen få timer.

Årsaken til Norway Seals enorme vekst er flere, det er ikke enkelt å sette fingeren på ett bestemt punkt. Ofte er det en kombinasjon av flere faktorer, så også for Norway Seals.

Gjennom tidligere erfaringer så de tre gründerne et potensial i markedet som ikke ble utnyttet optimalt. De valgte å satse på spesialiserte produkter til en næring som var enormt stor, lå rett utenfor stuedøren, og som de siste årene har hatt en enorm vekst; nemlig olje og gassindustrien. Det at olje og gassindustrien har vært den største kundegruppen, og i umiddelbar nærhet samt vært i sterk vekst har uten tvil vært av helt avgjørende betydning for Norway Seals del. Når det er sagt har de klart å gjøre bransjen avhengige av seg også. Det har de klart ved at de har spesialkomponenter og produkter generelt tilgjengelig og samtidig er leveringspresisjon og leveringstid svært bra. Leveringstid og presisjon har ført til at Aarbakke, et annet suksessrikt selskap på Jæren, har begynt å benytte seg av Norway Seals produkter som standard.

I tiden fremover er det et ønske fra Norway Seals om å utvide. De slet (høsten 2007) med små og da også overfylte lager. Tanken er å sette opp ett nybygg på 2500 m², der det i tillegg til mer lagerplass også legges opp til egen produksjon av produkter. En av grunnene til at de ønsker å starte med produksjon er at det per utgangen av 2007 ikke var noen som produserte slike produkter i Norge. På sikt er det tenkt at produksjon av egne produkter skal stå for omtrent 40 % av den totale omsetningen til Norway Seals. Kombinert med videre teknologiutvikling og en årlig vekst på 20 % som distributør av spesialpakninger håper Norway Seals å fortsette den gode trenden siden oppstarten i 2003.

Det meste av data som omhandler Norwegian Seals er hentet fra intervjuer gjort av DN november 2007. Som en liten tilleggsopplysning kan det nevnes at Norwegian Seals også i 2008 ble kåret til en gasellebedrift, andre året på rad.

4.2 Axess¹³

Også Axess er et selskap som kunne vært plassert i flere kategorier når det gjelder hva som er grunnen til den gode veksten deres. Forfatteren har valgt å plassere Axess sammen med Norwegian Seals i gruppen som har gründere i spissen for suksessen. Selskapet ble etablert i Molde av to søskenbarn i 1998, de hadde da det som mål å skape arbeidsplasser og få ingeniører til å flytte til, og etablere seg i Molde.

Selskapet til de to søskenbarna har vokst jevnt og trutt hele veien siden starten, og i fra dag en har det vært et utelukkende fokus på å ansette ingeniører og bare ingeniører. Som nevnt var også en av drivkreftene å få tilflytting til lokalsamfunnet og samtidig generere nye arbeidsplasser. Dette er tankeganger som det kan trekkes paralleller til Kawasaki med, i forhold til å ha et ønske om å forandre noe til det bedre. I dette tilfellet lokalsamfunnet i og rundt Molde.

Siden selskapet er relativt etablert etter oppstarten i 1998 har selskapet også, som en del av vekstprosessen, vært involvert i flere fusjonsprosesser som har resultert i flere datterselskap under Axessorganisasjonen. I tillegg har også Selskapet solgt ut et av datterselskapene til andre aktører i markedet. Dette salget er nok helt klart med på å gi Axess organisasjonen ett økonomisk løft, men den lokale forankringen og tilhørigheten kan fort forsvinne litt når man selger ut til globale aktører. Gründerne i Axess har uansett videre planer om å skyte den tilegnede kapitalen tilbake i selskapet for å skape mer aktivitet.

Selskapet driver i all hovedsak med engineering, vedlikehold og inspeksjoner av olje og gassinstallasjoner. Og som tidligere nevnt består selskapet utelukkende av ingeniører, noe som gjør at selskapet på mange måter blir et specialistselskap med spesialiserte tjenester på sine felter.

Axess har nå fått en portefølje av typer tjenester som de tilbyr sine kunder. Inspeksjoner som innbefatter både integritets styring og tester og spesialtilpassede

¹³ Data er hentet fra to internettartikler, samt hjemmesiden til Axess. Adressene er som følger:

<http://www.dn.no/gasellene/article1539320.ece>
<http://www.dn.no/gasellene/article1539102.ece>
<http://www.axess.no/default.htm>

inspeksjonsprogrammer, engineering som innbefatter utvikling og supplering av teknologi utstyr og ressurser for effektiv utførelse av engineeringen og de spesialiserte seg også på utførelse av spesialprosjekter relatert til offshore kraner og løfteenheter for å nevne noe. Lifting og drilling som er en tredje del av tjenesteporteføljen til Axess har fått rammeavtaler med de største drillingkontraktørene i Nordsjøen. Selskapet er også sertifisert som en sakkyndig virksomhet på dette området (Hjemmeside). Dette var en kort oversikt over hva som er kjernevirksomheten til Axess på nåværende tidspunkt.

Årsakene til den suksessen som Axess har opplevd er flere. Noe av det første som bør trekkes frem er at de utelukkende har satsset på ingeniører i oppbygningen av selskapet. Det de oppnår da er at kjernekompetansen i selskapet bygger opp under det som skal være kjernevirksomheten. Det kan kanskje diskuteres hvor vidt det kunne vært hendig å ha noen personer med administrative og eller markedsførende kunnskaper for om mulig å oppnå enda større suksess, men slik selskapet har klart seg i sin 11 år lange levetid kan det nok se ut som om de har klart seg greit. Et annet viktig punkt i forhold til suksessen, er lokaliseringen av bedriften. Kontorlokalene til selskapet ligger veldig nært til flyplassen noe som igjen betyr at de er i nærhet av kundene sine og vil kunne respondere raskt på akutte henvendelser. Dette med lokaliteten er noe ledelsen mener er avgjørende i forhold til å kunne yte best mulig assistanse og service til kundene sine.

I sin søken etter nye medarbeidere legger også selskapet stor vekt på de naturfaglige omgivelsene som er i nærområdet. Tanken bak dette er at mulige arbeidstakere med disse interessene vil ha større sannsynlighet for å trives i lokalmiljøet og samtidig også yte bedre innsats i jobbsammenheng som følge av bedre allmenntrivsel. En siste faktor som man ikke kommer unna når en skal snakke om suksessfaktorer for vekst i Axess, det er det faktum at også Axess er et selskap som har olje og gassindustrien som sitt hovedmarked. Dette marked har som tidligere nevnt hatt en enorm vekst de siste årene, noe som da også selvfølgelig har gitt veldig god grobunn for selskaper og firmaer som er tilknyttet denne næringen.

I tiden fremover er ønsket til Axess og ikke ha mindre enn 10% årlig vekst av bunnlinjen, mens målet er å ha minst 25% vekst på dette parametere. En liten kuriositet er at nominasjonen som gassellebedrift i 2008 var så langt selskapets tredje nominasjon siden oppstarten i 1998.

4.3 Nærøysund Aquaservice¹⁴

Nærøysund Aquaservice er et selskap som forfatteren velger å plassere i kategorien for nye markeder som årsak til veldig god vekst. Med nye markeder er det nødvendigvis ikke ment å være helt nye marked som dukker opp, det kan like så mye være en ny del av et allerede eksisterende marked som blir utnyttet.

Selskapet ble etablert i 2003 etter at grunnleggeren av selskapet hadde fått ideen gjennom mange års arbeid i oppdrettsnæringen. Det behovet grunnleggeren så var å spesialisere seg på servicetjenester for oppdrettsnæringen. Denne måten å starte ett selskap på er som nevnt tidligere ikke veldig uvanlig, at man gjennom arbeid i en bransje oppdager et behov som man ikke føler er utnyttet i særlig grad og ønsker å gjøre noe med dette. Resultatet blir ofte å starte et eget selskap som skal dekke dette behovet.

Det Nærøysund Aquaservice har sin kjernekompetanse innen er som nevnt spesialiserte servicetjenester for oppdrettsnæringen. Dette dreier seg om vasking av merder, slep av merder fortøyning og ankerhåndteringsoppdrag og ikke minst dokumentasjon på hvordan tilstanden under vann ser ut. I tillegg til dette driver selskapet også med rensing av oppdrettsanlegg, nærmere bestemt skivevask av nøter. Selskapet har en båt som er spesialegnet til dette formålet. Totalt så er selskapet i besittelse av 6 båter hvor av to av dem er utstyrt med undervannsubåter som kan gjøre undervannsarbeid.

Også for Nærøysund Aquaservice er det flere faktorer som er medvirkende til den veldig veksten selskapet har opplevd siden oppstarten i 2003. Det første som bør trekkes frem er det faktum at selskapet gikk for å spesialisere seg innen en del av et eksisterende marked. Ved å velge denne spesialiseringen hadde selskapet muligheten til å penetrere dypt inn i marked segmentet i stedet for å rekke ut til en større masse mer overflatisk. Et annet aspekt med å spesialisere seg innenfor en mindre del av et marked er at en får anledning til å yte bedre og mer helhetlig service til kundegruppen sin. En annen ting som følger naturlig sammen med spesialiseringen er beslutningen om å tilby en totalpakke til kundene,

¹⁴ Data er i hovedsak hentet fra en internettartikkel, samt et videointervju. Adressene er som følger:

<http://www.dn.no/gasellene/article1536559.ece>

<http://www.dn.no/dntv/nyheter/article1535714.ece>

selskapet fant ut at når man først er kommet inn hos en kunde og leverer tjenestene sine på en bra måte vil det være lettere å tilby og selge andre og nye tjenester også. Kvalitet kontra kvantitet har også blitt en lærdom som selskapet har tatt med seg. I starten hadde de et ønske om å ekspandere veldig fort, helst fortene enn det som faktisk var realiteten, men ved å summe seg litt endte de inn på de punktene som er nevnt over med tanke på totalpakke og spesialisering. En annen veldig essensiell faktor som er sterkt medvirkende til veksten Nærøysund Aquaservice, det er nærheten til markedet. I Nord – Trøndelag er oppdretts næring en av de største og strekt voksende næringene. Dette gjør at Nærøysund aquaservice har sitt kundemarked rett utenfor døren, noe som igjen gjør selskapet i stand til å komme raskt til unnsetning om det skulle være behov for det.

For tiden har selskapet tre store kunder som står for meste parten av sysselsettingen av arbeidsstyrken som teller 12 stk per november 2008, men selskapet merker en økning i etterspørselen og planlegger innkjøp av en helt ny skivevaskebåt i løpet av 2009. Dette vil være med å hjelpe selskapet til å fortsette den fantastiske veksten selskapet så langt har opplevd.

4.4 Easy Well Solution¹⁵

Denne bedriften har fått sin gasselstatus gjennom å lansere ett nytt produkt. Som i alle nye bedrifter er det en gründer som står i spissen, så også i Easy Wells tilfelle, men forfatter velger allikevel å plassere dette selskapet i kategorien å ha oppnådd vekst som følge av å lansere ett nytt produkt til et allerede eksisterende marked.

Selskapet ble etablert i 2001 i stavangersregionen av en gründer, som utviklet en teknologi som skulle være et alternativ til sement og oppblåsbare pakninger i olje og gassbrønner. Det å starte et selskap ved å komme med en ny teknologi kan på mange måter virke som en litt

¹⁵ Data er hentet fra tre internettartikler, samt hjemmesiden til Haliburton. Adressene er som følger:

<http://www.halliburton.com/ps/default.aspx?navid=920&pageid=2449>

http://aftenbladet.no/energi/oljeservice/685966/Lager_gull_av_gummi.html

http://www.orapp.no/styrtrik_o/

<http://www.dn.no/gasellene/article636143.ece>

mer usikker vei å gå i forhold til å starte et suksessrikt selskap, da det kommer en del andre elementer inn i bildet også. Det vil for eksempel være relativt store kostnader i forhold til patentering av teknologi, merkenavn og produkter. Samtidig kan også motivet bak en slik prosess være noe annerledes enn de som starter et selskap med det mål for øye at lokal forankring er vel så viktig som det å ha enorme økonomiske gevinster. Dette er en interessant diskusjon, men forfatteren vil ikke i denne sammenheng gå særlig i dybden på dette temaet. Easy Well ble i 2005 solgt til Halliburton.

Easy Well sitt produkt bestod av en ny teknologi som skulle komme til å revolusjonere oljebransjen. Produktet til Easy Well klarte både å øke den operasjonelle effektiviteten, øke utbytte av reservene, redusere brønnskostnader og redusere risiko. Gründeren var ikke helt alene i startfasen og fikk hjelp og støtte av datidens Hydro i utviklingen av produktet. Selskapet opplevde en enorm vekst med en gang og omsetningen doblet seg fra år til år den første tiden. Den enorme veksten kom ikke problemfritt, et av de største problemene var at markedsavdelingen rett og slett ble for liten og klarte ikke å holde følge med det tempoet teknologien og produktene tilsa. Skulle Easy Well fortsette å ekspandere måtte det gjøres en del administrative trekk, og administrator var ikke det gründeren bak Easy Well ville være. Løsningen ble som nevnt å selge firmaet til et stort selskap som kunne håndtere den administrative biten mye bedre.

Når det skal trekkes frem suksesskriterier for Easy Well er det her som hos de aller fleste mer en en ting som har vært utslagsgivende. Det er selvfølgelig ikke enkelt å komme utenom produktet og teknologien som selskapet faktisk klarte å komme frem til. Teknologien som her ble benyttet viste seg på sett og vis å revolusjonere oljebransjen tenkning og kalkyler i forhold til brønner, rørledninger og reservoarutnyttelse. Dette faktumet gjorde at store og tunge aktører i markedet viste veldig stor interesse for produktene som Easy Well leverte. Det skal jo sies at det var ikke bare store aktører som var interessert i produktet, det var interesse stort sett over hele skalaen. Markedet der produktet skulle implementeres er jo også et viktig kriterium for suksess. Og når det gjelder industri i Norge de siste årene er det få bransjer og industrier som har vært så attraktiv som olje og gassindustrien, dette har da også selvfølgelig vært en medvirkende faktor for Easy Wells vekst. Den umiddelbare nærheten til markedet har gitt Easy Well muligheten til å vise frem produktene sine til flere

internasjonale aktører uten å måtte reise lange strekninger. Det siste har uansett Easy Well gjort mer enn nok av, og et godt fungerende salgsteam har gjort det mulig for selskapet å vise og promotere produktet sitt over hele verden.

Easy Well ble etter oppkjøpt fra Halliburton å regne for et internasjonalt selskap, med kontorer over hele verden fra Kuala Lumpur i øst, via Dubai og Egypt til Houston i USA. I tillegg har de beholdt et kontor i stavangerregionen. Veksten i selskapet har ikke avtatt etter at de ble kjøpt opp. Selskapet selger mer en 12000 enheter over hele verden, noe som har resultert i gasselstatus både i 2005, 2007 og 2008 og oppføringen av en ny teknolab i Randaberg. Easy Well Solution Norge sysselsetter i dag 34 personer hvor av fem av disse jobber på den nyetablerte lab i Randaberg. På denne laben skal det drives med videre forskning på den opprinnelige teknologien som satte det hele i gang.

4.5 Ulstein Design¹⁶

Dette selskapet er en del av et større konsern, nemlig Ulstein konsernet. Ulstein Design ble etablert i 1988, og har hatt god vekst stort sett hele veien, men det er spesielt de siste årene det virkelig har tatt av. Forfatteren har valgt å plassere Ulstein Design i samme kategori som Easy Well, med at det er et produkt som er årsaken til den veldige veksten selskapet har opplevd den siste tiden.

Som flere andre selskaper opplevde også Ulstein Design litt problemer i den mest eksplosive vekstprosessen. Dette følger nokså naturlig ved at det er mange prosesser som må flyte sammen for å få ting til å fungere. Selskapets kjernevirksomhet består i å utvikle skipsdesign og utstyrspakker til offshore industrien men også nærskipsfart segmentet er i fokusgruppa til Ulstein Design. Beslutningen om å satse på eget skipsdesign ble tatt av selskapets eiere i

¹⁶ Data er hentet fra to internettartikler, hjemmesiden til Ulstein Design samt et videointervju. Adresser:

<http://www.dn.no/gasellene/article1540222.ece>

http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/pages/newlistb.htm?open&disp_key=25E66FE58391E593C125750100198F75

[http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/\\$all/F7D1CC1147FD1DB08025718E002A39DA?open&ql=AboutLayout&qm=wcm_2,4,1,5,0,0](http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/$all/F7D1CC1147FD1DB08025718E002A39DA?open&ql=AboutLayout&qm=wcm_2,4,1,5,0,0)

<http://www.dn.no/dntv/nyheter/article1537537.ece>

1999, og i 2005 så det hittil siste og nyeste designet dagen lys i Ulstein Design, det var designet som omtales som Ulstein X-bow (bilde under). Det spesielle med dette designet er at fronten på båten har fått en omvendt baugform som skiller den klart fra andre design av samme type båter rundt om i verden.



Bildet viser et av skipene med det karakteristiske x-bow designet som har gjort Ulstein Design kjent over hele verden

For Ulstein Design er det mange forskjellige faktorer som spiller inn som kriterier for den suksessen de har oppnådd. Ett aspekt som forfatteren synes å være en avgjørende faktor for Ulstein Design er fokuset på å ha en homogen og samstemt arbeidsgruppe. Det har blitt lagt ekstra fokus på det selskapet selv liker å kalle "indretjeneste", som gjenspeiler seg i den lagmoralen som Selskapet utstråler. Drivkreftene bak dette fokuset er at skal man prestere utad er man nødt til å fungere innad. Selskapet har hele tiden også vært svært beviste på hva de ønsker å oppnå, blant annet satsning internasjonalt. For å få dette til å fungere på best mulig måte har selskapet hentet inn ekspertise og arbeidskraft fra utlandet som kjenner de områdene og markedene som selskapet skal levere produkter til. En annen faktor som har medvirket positivt til veksten er det faktum at selskapet sammen med de andre selskapene i Ulstein konsernet har hele produktet fra konsept til sluttprodukt, dette gjør at man har mulighet for å følge alle prosesser, og på en sikrere måte kunne garantere for

kvaliteten på produktet. Et annet aspekt ved det faktum at båtene blir bygget på verftet er at kundene kan komme på inspeksjon å få følge prosessen i byggingen av båten live. Dette har selskapet dratt god nytte av de siste årene. Markedet som Ulstein Design opererer i er primært offshore industrien. Denne industriens vekst følger nokså proporsjonalt med hva som skjer i olje og gassindustrien, og som nevnt flere ganger tidligere, denne bransjen har vært svært lukrativ å operere innen de siste årene. Som det ble nevnt blir skipene ikke bare designet i Ulsteinvik, de blir også bygget der, og dette samspillet med de andre selskapene i konsernet har vært avgjørende for leveransene som selskapene står for, og i så måte en viktig suksessfaktor. Det siste punktet som vil bli nevnt i forhold til suksessfaktorer for Ulstein Design er fleksibiliteten, interessen og innsatsen fra hver enkelt arbeider. Et brennende ønske om å utvikle og skape sin egen arbeidsplass har uten tvil vært en avgjørende faktor for Ulstein Design sin suksess.

Flere av punktene nevnt ovenfor som faktorer avgjørende for Ulstein Design sin suksess er ganske i samsvar med noen av de punktene Kawasaki (2004) nevnte som viktige for å være best mulig rustet for en suksess. Blant annet ønske om å endre noe til det bedre, dette kan sies om selskapet og konsernet som helhet, men også trekkes ned til hver enkelt arbeider. Klarer man å opprettholde den mentaliteten helt ned til arbeiderne på gulvet vil nok sannsynligheten for å lykkes være større enn om arbeiderne var likegyldige. Det andre punktet forfatteren vil påpeke er det med å ha de rette partnerne på veien. Dette er noe man ganske greit kan få til å passe med Ulstein Design, det som nok skiller selskapet fra andre er at deres viktigste partnere alle inngår i samme konsern.

Ulstein Design ble i 2007 kåret til årets gaselle for hele Norge, mens selskapet i 2008 fikk prisen som årets gaselle i Møre og Romsdal. Dette er et klart tegn på at selskapet har klart å erobre nye markedsandeler over hele verden med det nye skipsdesignet X-bow.

Omsetningsveksten til Ulstein Design i perioden 2004 til 2007 var på hele 1360,9 %.

4.6 Amentio¹⁷

Amentio har oppnådd sin gabellestatus gjennom å konkurrere i et marked som det er kjent for å være veldig hard konkurranse i, nemlig netthandel. Det er flere kategorier som kunne passet for Amentio når en skal kategorisere hvorfor selskapet har oppnådd slik suksess. Men forfatteren er litt fristet til å plassere de i kategorien for nye og endrede produksjonsprosesser som kanskje den viktigste.

Selskapet ble etablert i 2003 som en nettbutikk i trondheimsområdet, og ideen bak var å bli Norges billigste og største nettbutikk. Området de ønsket å fokusere på var varer innen it-utstyr segmentet. For å kunne komme inn på dette markedet og ta tak i en reel markedsandel var de nødt til å forsøke å differensiere seg fra de allerede etablerte aktørene i markedet

Det er flere faktorer som har medvirket til at Amentio har oppnådd den suksessen som de har hatt de siste årene. En av de første tingene grunnleggeren av selskapet poengterte var timingen i markedet. Amentio entret markedet på et tidspunkt da de aktørene som allerede var etablert følte at de hadde fått et skikkelig fotfeste, og som en konsekvens av det begynte de å sette opp prisene på sine produkter. Dette var et perfekt tidspunkt for Amentio å entre markedet med sin lavprisstrategi, målet til Amentio var jo som nevnt å være det billigste nettselskapet, en tittel de har blitt tildelt ved to anledninger de siste to årene. Amentio har hele tiden kjørt en linje med streng kostnadskontroll innad i selskapet, det blir ikke ansatt nye folk før det er absolutt nødvendig. Det er heller ikke brukt særlig med penger på å markedsføre selskapet i forsøket på å skape et merkevarenavn. De har i stedet brukt gratis markedskanaler som blogger, diskusjonsforum, nettmøter og samtaler de kommer opp i løpet av dagen til å markedsføre selskapet. Etter dette har de hatt god hjelp av jungeltelegrafene som markedsførere.

¹⁷ Data er hentet fra en internettartikkel, hjemmesiden til Amentio samt et videointervju. Adresser:

<http://www.dn.no/gasellene/article1536136.ece>
<http://www.dn.no/dntv/nyheter/article1535698.ece>
<http://www.amentio.no/InfoCompany.aspx>

I starten hadde ikke selskapet noe lager, varene ble da fraktet ut til kundene rett fra grossisten. Det er ved hjelp av denne dropshipment metoden at Amentio har bygget opp det volumet de har til nå. På bakgrunn av det volumet som selskapet er kommet opp i har de etter hvert også måttet legge til rette for et lite lager ved kontorene. Varene de har her er det de selv liker å kalle for melk og brød varer, som de vet har en omløpshastighet på 2-4 ganger pr måned. Dette er typisk produkter som harddisker, minnebrikker og skjermkort. Når Amentio kjøper inn varene sine er det som regel hos den billigste grossisten, men de ønsker ikke å gå på bekostningen av kvaliteten. Dette vil fort slå tilbake på selskapet, kvaliteten må være der selv om produktene er billige. Produksjonsprosessene til for Amentio må kunne sies å være suksessrike. Når forfatteren her snakker om Produksjonsprosesser, så er det ikke nødvendigvis prosesser som inngår i produksjon av et produkt. I dette tilfellet er det prosessene som gjør selskapet lønnsomt og som gjør at de kan tilby de beste tjenestene til markedet og sine kunder. Streng kostnadskontroll i sammen med lite lagerhold og en suksessrik markedsføring gjennom gratismidler er også medvirkende årsaker til at selskapet er lønnsomt. Det at de aller fleste varene blir kjørt ut rett fra grossist er også med å korte ned leveringstiden på varene som kundene bestiller.

I følge Kawasaki (2004) er noe av det som er viktig i en oppstartsfasen, å få produktet eller tjenesten din ut i markedet. Dette er noe som Amentio har vært flinke på. De har ikke brukt mye tid og penger i starten på å forsøke å skape et merkevarenavn før salget starter, de gikk rett i gang og tok i bruk de kanalene de hadde tilgjengelig for å spre viten om selskapet til markedet.

Konkurransen i dette markedet er veldig tøff, det er etter hvert veldig mange aktører som tilbyr veldig gode produkter og tjenester. Selskapet selv betegner konkurransen innad i markedet som en hyperkonkurranse mellom aktørene. I denne konkurransen har Amentio sett at det kan være et behov for å bygge merkevarenavnet Amentio mer enn de har gjort til nå. Til å hjelpe seg med dette har de inngått en avtale med verdensmester på ski Petter Northug jr., som personene i Amentio kjenner godt fra før. Denne sterke konkurransen som pågår i netthandel markedet er et tegn på at e-handel er mer populært ute blant folk en noen gang før. I denne sammenheng kan kanskje nye bredbåndstjenester bidra til ytterligere vekst i dette markedet. Gjerne virtuelle handlerunder på nett er den neste store gullgruven i

forhold til netthandel. Dette er felt som E-clic prosjektet har som noen av sine fokusområder.

Amentio har blitt kåret av to uavhengige instanser til Norges billigste nettbutikk, både i 2007 og i 2008. Dette er et klart signal om at selskapet er på vei og på mange måter har klart å oppnå deler av målsetningen sin, nemlig å være Norges billigste nettbutikk.

Omsetningsveksten til Amentio var i perioden 2004 til 2007 på svimlende 6478 %.

4.7 Inteno¹⁸

Dette selskapet var da det ble etablert delen av et større selskap, nemlig Inteno. Dette var et svensk selskap. Inteno Norge ble etablert i 2003 og gjennom de første årene oppnådde selskapet veldig bra vekst, gjennom å gå inn i bredbåndsmarkedet på et veldig gunstig tidspunkt. Forfatteren velger å plassere Intenos suksess som en konsekvens av nye produkter og tjenester.

Selskapet Inteno er i utgangspunktet et svensk selskap som ble startet i 1979 og siden den gang har selskapet drevet med TV og telecom utstyr til forskjellige nordiske netteiere, operatører og systemintegratorer. Den norske delen av Inteno ble etablert i 2003, da det på den tiden et veletablert transportselskap ble omgjort til et bredbåndsselskap. Da så to gründere at det ting var begynte å skje i bredbåndsmarkedet, og de bestemte seg for å hive seg på bredbåndsbølgen som var begynt å rulle for alvor på starten av 2000-tallet. Avtalen var at de gamle eierne av transportselskapet skulle få 50 % av aksjene. I dag er Inteno som konsern en del av et enda større selskap med base i Sverige.

Ideen som de to gründerne fikk var å selge utstyr til bredbåndsløseleverandører som allerede var i markedet. Drivkraften var at de så et voksende og spennende marked som de ønsket å utnytte. Det tok heller ikke spesielt lang tid før de var en av de ledende leverandørene av bredbånd og nettverksutstyr.

¹⁸ Data er hentet fra en internettartikkel samt hjemmesiden til Inteno Norge. Adressene er som følger:

http://www.dn.no/gasellene/article938129.ece?WT.svl=article_title
<http://www.inteno.no/>

En av årsakene til at Inteno Norge klarte å bli en av de ledende leverandørene i bredbåndsmarkedet på så kort tid var at de veldig tidlig gjorde et bevist valg ved ikke å satse på de store og tunge aktørene i markedet, som for eksempel Telenor. De inngikk heller samarbeid med mindre energiverk rundt om i Norge som BKK, Agder Energi, Eidsiva, Tafjord og Trollfjord. Etter et par år var kundemassen til Inteno Norge en blanding av operatører, netteiere og systemintegratorer.

Inteno, og da også Inteno Norge, ble i 2006 kjøpt opp av det svenske selskapet Force Broadband. Dette selskapet hadde store kunder i Sverige som Inteno Norge igjen håpet på at de skulle kunne utnytte i det norske markedet. Kundene som Force Broadband hadde var blant annet TDC og Telenor.

Som det er nevnt ovenfor er det flere faktorer som er med på å gjøre Inteno til en suksess og gasselbedrift. Et viktig poeng er jo selvfølgelig at de var i stand til å levere gode produkter som markedet ville ha. Og kanskje vel så viktig var det strategiske valget de to gründerne tok da de valgte å satse på litt mindre aktørene i markedet i starten. Dette gjorde at de fikk en noe lettere inngang til markedet, av den grunn at små aktører gjerne ser mer nytten av samarbeid for å klare konkurransen fra større aktører. En annen viktig faktor for Intenos suksess er de personene som har vært på lag med de to gründerne fra starten av. Det tenkes da spesielt på de to opprinnelige eierne av det gamle transportselskapet som har stilt midler og lokaliteter til rådighet i den vanskelige oppstartsfasen. Dette er som nevnt tidligere også, en av de punktene Kawasaki (2004) nevner som spesielt viktig i forhold til å starte et suksessrikt selskap. De to gründerne var også veldig beviste på markedet de gikk inn i. De så mulighetene som åpnet seg i bredbåndsmarkedet og bestemte seg for å gå inn på det rette tidspunktet. Det er absolutt ingen absolutt vitenskap å si hva som til en hver tid er det beste tidspunktet å gå inn i et marked på. Det vil uten tvil være porsjoner av litt hell kombinert med dyktighet som tilslutt avgjør. Etter at Inteno Norge hadde hatt suksess til ett vist punkt, var det neste steget som ble tatt også en del av den fremtidige suksessen til selskapet. Det var at de ble kjøpt opp av de rette aktørene, noe som la grunnlaget for fortsatt og utvidet vekst for selskapet. For Inteno var det som nevnt Force Broadband som stod for oppkjøpet. Ett etablert stort selskap med mange kontakter i markedet.

Inteno Norge har helt siden oppstarten i 2003 vært nøye med å videreutvikle produkter og tjenester som de tilbyr sine kunder. I den senere tid har Inteno Norge spesialisert seg på å levere det som kalles Triple Play produkter for bredbånd. Med Triple Play produkter menes Video on Demand, IP og TV både IP og DVB. Inteno er et selskap som har gjort suksess på det feltet som E-clic prosjektet har som sitt hovedfokus, nemlig å bruke bredbåndsplattformen som basis for etablering av suksessrike firma og tjenestetilbud.

5 Analyse

Det vil i dette kapittelet bli gjort en analyse av de faktorene som kom frem under presentasjonene av casene i forrige kapittel. De faktorene som viser seg som de mest essensielle vil bli samlet og presentert i det neste kapittelet som omhandler resultatene som blir utfallet av den påfølgende analysen. Forfatter har i dette tilfelle valgt å bruke en form for matrise som analyseverktøy. Casene og alle faktorene som har fremkommet blir listet i matrisen. Alle faktorene vil bli rangert for hvert selskap ut i fra fire kategorier hvor vidt faktoren har vært helt avgjørende for oppnådd suksess, sterkt avgjørende, mindre avgjørende eller ikke til stede i det hele tatt. Analysen er gjennomført med bakgrunn i hva som fremkom i presentasjonen av casene og er vist i matrisen under (tabell 4).

Faktor	Selskap						
	Norwegian Seals	Axess	Nærøysund Aquaservice	Easy Well Solution	Ulstein Design	Amentio	Inteno
Start opp i team	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Helt avgjørende
Bransjeerfaring	Helt avgjørende	Sterkt avgjørende	Helt avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende
Nærhet til Markedet	Helt avgjørende	Helt avgjørende	Helt avgjørende	Helt avgjørende	Helt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende
Entre marked i vekst	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende
Spesialisering/Diffrensiering	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Helt avgjørende	Sterkt avgjørende
Ønske om å forandre	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende
Kvalitet vs Kvantitet	Mindre avgjørende	Ikke tilstede	Sterkt avgjørende	Ikke tilstede	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende
Teknologi nyvinning	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Helt avgjørende	Mindre avgjørende	Ikke tilstede	Sterkt avgjørende
Rette partnerskapet	Ikke tilstede	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Helt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende
Ekspertise i forhold til markedet	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Helt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende
Hele produktforløpet	Ikke tilstede	Mindre avgjørende	Ikke tilstede	Sterkt avgjørende	Helt avgjørende	Ikke tilstede	Ikke tilstede
Fleksibilitet	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende
Timing	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Helt avgjørende	Sterkt avgjørende
Strategi	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende
Stå på vilje	Helt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende
Kostnadskontroll	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende
Merkevarerbygging	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende
Oppkjøpsstrategi	Ikke tilstede	Sterkt avgjørende	Ikke tilstede	Sterkt avgjørende	Mindre avgjørende	Mindre avgjørende	Sterkt avgjørende
Begynn i det små	Mindre avgjørende	Ikke tilstede	Mindre avgjørende	Ikke tilstede	Ikke tilstede	Mindre avgjørende	Helt avgjørende

Tabell 4: Matrise over alle faktorene som fremkom av case presentasjonene, fordelt etter forskjellige kategorier.

For å kunne trekke ut de faktorene som på bakgrunn av den analysen som er foretatt over, har forfatter vektet hver kategori med verdien 1-4, der 4 gjenspeiler kategorien "Helt avgjørende" og 1 gjenspeiler kategorien "Ikke til stede". På denne måten får hver av faktorene en score som igjen vil danne grunnlaget for hvilke faktorer forfatter vil velge ut som de mest essensielle i forhold til suksessrike bedrifter. Men en score på over 20 poeng har forfatter valgt å vektlegge faktoren som essensiell i forhold til den suksessen de respektive selskapene har opplevd. Denne scoren er gjengitt i tabell 5 under.

Faktor	Score
Nærhet til Markedet	24
Stå på vilje	22
Start opp i team	21
Entre marked i vekst	21
Spesialisering/Diffrensiering	21
Bransjeerfaring	20
Ekspertise i forhold til markedet	20
Rette partnerskapet	19
Timing	19
Strategi	17
Ønske om å forandre	16
Teknologi nyvinning	16
Fleksibilitet	16
Kostnadskontroll	16
Merkevarebygging	16
Oppkjøpsstrategi	15
Kvalitet vs Kvantitet	13
Hele produktforløpet	13
Begynn i det små	13

Tabell 5: Her er scoren som de respektive faktorene oppnådde gjennom analysen. Faktorene over streken ble vurdert som de viktigste.

De faktorene som er i det gule feltet over streken er de faktorene som forfatter velger å vektlegge som de viktigste gjennom presentasjonen av casene og analysen av de faktorene som fremkom fra denne. Disse faktorene vil bli samlet i neste kapittel og siden videre diskutert senere i arbeidet.

6 Resultater

Det vil i dette kapittelet bli en samling og gjennomgang av de resultatene som gjennom presentasjon og analyse har vist seg å være de viktigste faktorene for oppnådd suksess. De resultatene som blir presentert vil i stor grad dreie seg om de kriteriene forfatteren har funnet som mest suksessbetonte gjennom analysen av gasellebedriftene. Resultatene vil videre danne grunnlaget for den fortsettende diskusjonen av arbeidet opp i mot blant annet problemstillingen. Der vil det bli drøftet og sett på om det er mulig å samle sammen resultatene til en generell anbefaling om hva som bør vektlegges for å etablere suksessrike bedrifter, gjerne med basis i bredbåndsplattformen.

Det er som det er nevnt tidligere gjennom dette arbeidet ingen eksakt vitenskap bak det å starte en suksessrik bedrift. Gjennom analysen av de gasellebedriftene som forfatter her har tatt for seg, har det allikevel kommet frem en del faktorer og trekk som helt klart har bidratt til at nettopp det selskapet ble en suksess og ikke hvem som helst andre. Det interessante er også å se at flere essensielle faktorer går igjen hos flere av selskapene og kan i så måte være med å danne grobunn for en generell anbefaling om hva en bør vektlegge i etableringen av et selskap.

I omtrent alle analyseobjektene som forfatter har vært gjennom har det vist seg å være mer enn en person i etableringsfasen. Dette følger bra med det som ble nevnt under teoridelen med referanser til Kawasaki, men støtter også opp om det forfatter selv erfarte ved entreprenørstudiene i Boston om at man trenger et team både i startfasen og underveis i vekstprosessen. Det å starte opp som et team har flere positive sider som gjør at dette er en faktor som viser seg å gå igjen hos veldig mange av casene som ble analysert i dette arbeidet. Man får flere bein å stå på, samtidig som man ofte sitter inne med komplimenterende kunnskaper og erfaringer. Man skal heller ikke stikke under en stol at om man er alene, er det begrenset hva man faktisk kan rekke over i en hektisk oppstartsfasen.

Et annet punkt som viste seg å gå igjen hos samtlige bedrifter var at de opererte innen et marked som var i sterk vekst. Om man opererer innen et marked som er i sterk vekst er det helt klart at man får ganske mye gratis på veien. Dette ved at det blant annet vil være stor etterspørsel i markedet. Det vil selvsagt også bli mange om beinet i et slikt marked, så man må være på alerten hele tiden. Kanskje er det slik at de som oppfyller flere av faktorene som

ble presentert som mest essensielle over, og som opererer i sterkt voksende marked er de som ender opp som de mest suksessrike selskapene. Flere av analyseobjektene var knyttet til olje og gassindustrien fra en eller annen side. Olje og gassindustrien har i de senere årene vært den klart førende industrien i Norge. Det har gjort at det har dukket opp veldig mange suksessrike selskap knyttet til denne næringen. En av grunnene til dette vil kanskje være at etterspørselen har vært så stor at markedet så langt ikke har blitt mettet ordentlig. At olje og gassindustrien er populær i Norge gjenspeiles også i casene som er brukt i dette arbeidet. En stor del av selskapene er direkte knyttet til olje og gassindustrien på flere områder.

Flere av aktørene la også selv vekt på at nærheten til markedet var kanskje vel så viktig som det at markedet nødvendigvis vokste veldig fort. Ved å være veldig nær markedet sitt hadde de muligheten til å respondere raskt på etterspørsel, noe som også vil spille inn på servicen som det aktuelle selskapet er i stand til å yte. Denne faktoren var den som gjennom analysen viste seg å få høyest score gjennom analysen. Det å være nær markedet vil være naturlig å omhandle i samme åndedrag som det å være i et marked i sterk vekst. I det minste er det faktum for Norge. Som nevnt er det mange selskaper som er tilknyttet olje og gassindustrien her i landet, og Norge er ikke større enn at man veldig lett kommer veldig nært på mange store kunder ved en litt strategisk lokalisering. Evnen til å kunne svare raskt på etterspørsel er veldig viktig, noe som igjen gir Norske selskaper en liten fordel i og med at det er forholdsvis lett å komme nært til både kundene og markedet. Dette ble også gjenspeilet i casegjennomgangen.

Et annet aspekt i forbindelse med markeder som gjennom analysen viste seg å være en viktig faktor var det å ha ekspertise innen markedet en opererer innen. Det er flere måter å utnytte denne faktoren på, enkelte av selskapene leide inn folk alt etter hvilket marked de ville konkurrere i, mens andre igjen tilegnet seg denne ekspertisen gjennom en annen faktor som også viste seg som en av den viktigste gjennom analysen, nemlig bransjeerfaring. I flere av analyseobjektene hadde de opprinnelige gründerne også tidligere hatt erfaringer fra de bransjene de nå opererer innen, noe som med andre ord vil si at bransjekunnskap er en viktig faktor for å kunne lykkes med en nyetablering, uansett hva det er man ønsker å gjøre, det være seg produkter eller tjenester.

Spesialisering er også en faktor som har gått igjen i flere av de analyserte selskapene. Det var også ved denne faktoren flere møter for spesialisering, noen gjorde det beviste valget om å satse helhjertet på et litt mindre segment av markedet der det per dags dato ikke forelå noe fullverdig alternativ for aktørene i markedet å utnytte. Andre igjen bestemte seg for å satse mer i den kvalitative retningen kontra den kvantitative, det essensielle var å tilby noe som gjorde markedet avhengige av dem. Så er det jo selvfølgelig også de som i et stort marked, og ved hjelp av tidligere erfaringer, finner et segment som de spesialiserer seg inn mot. Så vi ser her at spesialisering og differensiering kan foregå på mange måter.

Som en siste felles faktor, som forfatter gjennom analysene har funnet som viktig i forhold til å oppnå suksess med nyetableringene, må guts og stå på vilje tas med. Dette er ikke en spesielt målelig faktor, men den er definitivt til stede hos alle de gründerne som opp gjennom tiden har startet noe nytt og klart å kjempe seg gjennom det trange nåløyet og blomstre som en suksess. Noe alle vet og som støttes av Kawasaki (2004), er at det vil bli tøft i perioder. Det og kunne stå i mot stormen og samle teamet og gutse videre vil være avgjørende for om selskapet vil ende sine dager som "ung og lovende" eller slå ut i full blomst som en suksesshistorie.

Et punkt som Kawasaki nevnte som ett av sine fem, var ønsket om å forandre noe til det bedre, "make a difference" som de ville sagt i USA. Denne faktoren har gått igjen hos flere av selskapene som ble analysert, men den kom ikke helt opp i sjiktet som en av de mest essensielle faktorene. Forfatter velger likevel å nevne den, i og med at dette som nevnt er et av punktene som Kawasaki (2004) listet som viktig, det viser at for å oppnå suksess må man være villig til å se i andre retninger etter muligheter enn der alle de andre aktørene ser. Og at faktorer som blir vektlagt i USA også resulterer i suksess i norske selskaper.

Det er selvfølgelig flere faktorer som har vært avgjørende i de enkelte tilfellene for at suksessen har blitt et faktum. Noen faktorer var veldig nær å komme over streken der forfatter satte skillet. Både det å ha de rette partnerne og ikke minst timingen oppnådde begge en score på 19, noe som tilsier at også dette er faktorer som vil være verdt å ha i tankene når man vurderer å starte nye bedrifter. I andre tilfeller er det et helt nytt produkt, en ny teknologi eller veldig streng kostnadskontroll som har vært suksessfaktorer. Forfatter har som nevnt tidligere valgt å legge vekt på de resultatene som gjennom analysen har vist

seg som mest universelle. Ved å konsentrere seg om disse faktorene vil det da også bli lettere å forsøke å samle resultatene opp til en generell anbefaling.

Når det gjelder E-clic prosjektet og deres deltakere er prosesser og forskning på flere fronter alt i gang. Prosjektet hadde som sagt sitt kick-off så sent som høsten 2008, men fremdriftsplaner for hva som skal gjennomføres i de forskjellige arbeidspakkene som prosjektet består av er alt kommet veldig godt i gang. Det arbeidet som her er blitt presentert vil eventuelt bli aktuelt for E-clic å benytte seg av i fra arbeidspakke 3 og utover. De prosessene som Universitet i Stavanger har planlagt å gjennomføre i løpet av de neste arbeidspakkene er skjematisk gjengitt i Vedlegg 1. Det kan også nevnes i denne sammenheng at de andre prosjektdeltagerene også har lagt frem lignende planer.

7 Diskusjon

I denne delen av arbeidet vil de resultatene som ble presentert i kapittel 6 bli diskutert opp i mot problemstillingen som ble presentert i starten av dette arbeidet. Og så godt som mulig vil forfatteren ta stilling til om det er grunnlag for å komme med en generell anbefaling til hva som bør vektlegges for å starte suksessrike bedrifter. Metoden som er brukt i arbeidet vil også bli gjennomgått, samt en diskusjon rundt de kildene som brukt og påliteligheten av dem. Et lite avsnitt om hvor vidt andre kilder kunne vært brukt og gitt samme resultat vil også bli gjennomgått i denne diskusjonsdelen.

7.1 Resultater og Problemstilling

Skal man være i stand til å etablere nye bedrifter eller tjenester i dagens marked er man nødt til å vite hva som kreves og hva som vil være avgjørende faktorer for om det blir suksess eller ikke suksess. Dette arbeidet har som tidligere nevnt hatt fokus på å kartlegge om det kan generaliseres noen faktorer som spesielt viktig i forhold til om man ender opp med suksess eller ikke. Som det også er nevnt ved tidligere anledninger er det ingen eksakt vitenskap hva som gjør et selskap suksessrikt og et annet ikke. Det er allikevel slik at noen faktorer viser seg å være viktigere enn andre. Dataene som har ligget til grunn for resultatene har for det aller meste dreid seg om positive faktorer, det har ikke dreid seg så veldig mye om hvilke hindringer og risikoer som de forskjellige selskapene har møtt på veien til suksess, for det er ikke tvil om at det er mange hindringer som må overkommes for å komme helskinnet gjennom en oppstartsfase med et nytt selskap. Det er heller ikke blitt analysert i forhold til hvilke risikoer selskapene står overfor i dag. Dette er ting som ved eventuell videre forskning ville vært svært interessant og fått innblikk i, da helhetsbildet for selskapet blir lettere å se. En annen ting som heller ikke er tatt med i resultatdelen, men som også vil være en medvirkende årsak til suksess og det er enkelt og greit flaks. Det er vanskelig å kvantifisere flaks eller måle det på noen som helst måte, men at flere av de selskapene som opp gjennom tiden har blitt tildelt en gasselstatus nok har hatt sin andel av hell på veien. Det vil nok også være flere faktorer og resultater som er relevante i denne sammenhengen som i dette arbeidet ikke er kommet frem gjennom analysene som er blitt gjort, men med det omfanget og målet dette arbeidet har hatt, vurderer forfatter det dit hen at analysegrunnlaget har vært tilstrekkelig.

Når vi så ser på de resultatene som ble presentert i forrige kapittel viser det seg at det faktisk er flere av faktorene som går igjen og som mange av selskapene har nevnt som viktige for den suksessen de har opplevd. En faktor går på å være mer enn én person i bedriftsetableringen, eller et team. Det har blitt snakket om det gylne teamet bestående av tre personer som innehar komplimenterende ferdigheter og kunnskaper. Det er ikke bare det at teamet er bra i den forstand at man er flere personer med komplimenterende kunnskaper som jobber sammen, men en vel så viktig effekt av et samarbeid er det nettverket som selskapet som helhet har med seg på veien. Nettverk blir bare mer og mer viktig i dagens marked, ettersom konkurransen er hardere enn noen gang og nettverket kan være det som gjør at ditt selskap får kontrakten i stedet for en konkurrent. En annen faktor som viste seg å være veldig viktig for samtlige av de analyseobjektene som ble brukt i dette arbeidet, var å være i et marked som var i sterk vekst. Man vil som nevnt tidligere kunne få en god del gratis om man klarer å komme seg inn i et marked der veksten peker en retning, nemlig oppover. Flere av selskapene var som nevnt inne i forskjellige deler av olje og gass industrien, den absolutt største og sterkest voksende industrien de senere årene. I denne industrien har etterspørselen vært så stor at markedet ikke har vært i nærheten av å mettes, noe som selvfølgelig er positivt for de aktørene som opererer i dette markedet.

Når man ser litt på disse to faktorene som her er nevnt opp i mot bredbåndsutviklingen og E-clic prosjektet, er det flere ting som blir stilt i et interessant lys. Bredbåndsutviklingen har hatt en dramatisk vekst de siste årene og per 2008 hadde over 70 % av Norges befolkning tilgang til bredbånd (ref tabell 3). Denne store utbredelsen tilsier at det nok vil være grunnlag for å tenke seg at nye produkter og tjenester til denne plattformen vil kunne føre til en veldig vekst i denne næringen. Noe som også er veldig interessant i denne sammenheng, er det faktum at innen olje og gassindustrien har en unormalt høy oljepris ført til at mange har mistet bakkekontakten en smule, og man har inngått kontrakter på heller lite gunstige premisser. Det gjør at det når nå oljeprisen er mer en halvvvert er det mange som sliter med avtaler de ikke tjener penger på. Det interessante i dette er om bredbåndsfokus kan dra nytte av at en tidligere storvekstindustri nå sliter litt mer, og ta styring inn i mot en ny vekstperiode i en ny næring. Ett annet aspekt med E-clic, er måten prosjektet er bygget opp på. Det tenkes da spesielt på samarbeidet mellom undervisningsinstitusjoner, offentlige institusjoner og privat næringsliv. På denne måten har partene i E-clic prosjektet et veldig

stort og bredt nettverk allerede helt fra starten av, og det er som diskutert over bare mer og mer viktig i dagens samfunn.

Å være i umiddelbar nærhet til markedet hadde mange av selskapene oppgitt som en viktig faktor i forhold til å kunne prestere bra i markedet. Det å kunne respondere raskt på en kundes forespørsel og etterspørsel har også opp gjennom tidene blitt mer og mer viktig. Som nevnt er veldig mange av gassellebedriftene etablert innen ett eller annet felt i olje og gassindustrien. Når man er det i Norge følger det ganske naturlig at man veldig ofte er i umiddelbar nærhet til markedet. Å kunne yte det lille ekstra i forhold til service og kundebehandling blir mer og mer verdsatt. Bredbånd og de mulighetene som medfølger gjør at man kommer nærmere markedet og dermed også kundene dine. Det er spesielt kommunikasjonsmessig at bredbånd har en fordel. Man trenger ikke nødvendigvis å møte personlig opp hos kunden, veldig mye av supporten kan gjøres via bredbåndet. Ett annet positivt trekk med bredbåndsutviklingen er at mulighetene for å generere næringslivsvekst i mer landlige og mindre urbane strøk. For igjen å trekke paralleller til E-clic, så er dette områder det jobbes på i prosjektet. Det å fokusere på litt mer grisgrendte strøk kan medføre at man kan generere mye positiv blest rundt næringslivet i disse områdene. I dag er det til stadighet saker og diskusjoner oppe i media om hvor lite effektivt driften av kommunenorge er. Med fokus på bredbånd kan kanskje kommunikasjonsflyt og effektivitet nærmest revolusjoneres i flere etater i forhold til dagens situasjon.

Erfaring fra bransjene man konkurrerer i er også en viktig faktor som har bidratt til at mange av selskapene har blitt tildelt gassellestatus. Dette er en faktor som er veldig viktig for å kunne starte et suksessrikt selskap. Veldig ofte er det slik at gründeren eller gründerne tidligere har vært involvert i bransjen, for så å starte opp sitt eget selskap der man forsøker å utnytte muligheter som ikke på nåværende tidspunkt er utnyttet. Hos samtlige av prosjektdeltagerene som er med i E-clic har de flere personer som sitter inne med bred erfaring fra bransjene som innbefatter bredbånd. Dette kan være fordeler som de kan ta med seg i den videre utviklingen av markedet. Når man sitter inne med så mye kunnskap og kjennskap til markedet på flere fronter som det E-clic prosjektet gjør er det lettere å vite hva man har lyst til å endre og utvikle og ikke minst, man sitter på mye av den nødvendige kunnskapen for å kunne klare det også.

Spesialisering innefor enkelte mindre deler av et større marked, eller mindre aktører kontra større, var også et av de resultatene som ble funnet som viktige. Når man skal etablere seg i et marked har det vist seg at det å spesialisere seg innen ett eller noen få områder ofte er mer suksessfukt enn å gå ut stort med en gang. Dette er noe som også kom frem i gjennomgangen av casene. I forbindelse med E-clic prosjektet og den bredden som det representerer sammen med bredbånd gjør at deltagerne i E-clic prosjektet har store muligheter til å forsøke å finne noen områder innen bredbåndsindustrien som de vil forsøke å spesialisere seg innen. Siden dette er et prosjekt med åtte deltagere i forskjellige land og regioner, har E-clic også den fordel at de kan prøve seg innen flere felter samtidig, og kan samarbeide om de resultatene de oppnår. Selv om det å ha de rette samarbeidspartnerne ikke kom helt over streken i forhold til hva som ble funnet som de viktigste faktorene, er det uten tvil en viktig faktor for å kunne oppnå suksess. Samtlige av selskapene som ble analysert i dette arbeidet har i løpet av litt tid fått hjelp av de rette partnerne, det kan være seg i form av investorer, fusjoner eller oppkjøp. I forbindelse med E-clic prosjektet er det i første omgang snakk om å ha de rette samarbeidspartnerne. Hele prosjektet er bygget opp rundt å ha gode samarbeidspartnerne, og som tidligere nevnt har Triple Helix modellen vært i grunnen som basis. Dette samarbeidet gjør at man får med seg mange av de viktigste elementene man trenger for å få et velfungerende og fruktbart samarbeid.

Forfatter har gjennom de delene som er gjennomgått over sett litt på hva som har vist seg som suksessfaktorer og trukket litt paralleller til hvordan E-clic prosjektet står seg i forhold til dette. I forhold til problemstillingen som ble presentert i starten av oppgaven skulle arbeidet se på blant annet årsaker og kriterier som ledet bedrifter til suksess. En annen ting som ble tatt opp i problemstillingen var også å se på hvilke muligheter det er, hvis det i det hele tatt er noen, for at bredbånd kan være plattformen for en ny vekstnæring på både regionalt, nasjonalt og internasjonalt plan. Det har gått frem at i Norge har bredbåndstilgangen økt veldig i løpet av de siste 5-6 årene. Denne sterke økningen gjør at man ved å ha bredbåndsmarkedet som utgangspunkt for en satsning, vil kunne komme ut til store kundemasser ved hjelp av relativt enkle midler. Et annet aspekt ved at bredbåndstilgangen har økt betraktelig er at en så stor markedsøkning vil kunne gi et godt grunnlag for å kunne tilby nye produkter og tjenester gjennom denne kanalen.

Et annet punkt som ble tatt opp i problemstillingen var om det var mulig å kartlegge noen faktorer som kunne danne grunnlaget for noen generelle råd til hva man bør fokusere på når man vurderer å starte opp nye selskaper i et sterkt konkurrerende marked. Spørsmålet om hvor vidt det er grunnlag for å trekke noen generelle slutninger på bakgrunn av de resultatene som har fremkommet vil ikke gi et entydig svar. Forfatter mener at det fremkom flere faktorer som viste seg å være felles for mange av analyseobjektene, hvor vidt dette er faktorer som lett lar seg adoptere av andre bransjer og selskaper er det diskusjonen nok vil stå om. Et annet punkt som forfatter mener bør belyses litt er det faktum at noen av suksesskriteriene var noe vage når det kommer til hvor konkrete de er. Et eksempel kan være voksende marked. Dette er noe man stort sett ikke er herre over selv, men noe man heller tilpasser seg etter hvor man ønsker å satse selv om det med jevne mellomrom kommer opp nye næringer som går i førersetet. Det er i dette setet E-clic vil se på om bredbånd kan være med å spille en avgjørende rolle. Skal man likevel trekke den slutningen at man kan samle opp noen generelle punkter som en guide og kjøreplan for hva som bør vektlegges for å ha et bedre grunnlag for å starte en suksessrik bedrift, noe forfatteren vurderer som viktig, vil punktene i tilfeldig rekkefølge bli som følger:

- Start opp med et team
- Bransjeerfaring
- Nærhet til markedet/kundene
- Entre et marked i vekst
- Spesialisering og Differensiering fra andre aktører
- Stå på vilje
- Ekspertise i forhold til markedet

Dette er ikke ment som en liste som skal gi fasiten til hvordan man starter et suksessrikt selskap, men mer en rettleiding i forhold til hva som gjennom analyser av flere gassellebedrifter har kommet frem som faktorer knyttet til den suksessen disse selskapene har opplevd. Ved å tenke gjennom disse punktene vil ikke sjansene for å lykkes bli svekket.

7.2 Metode og Kildediskusjon

Dette arbeidet har vært, som det ble gjort rede for i delen om teori og metode, skrevet som et konsulentoppdrag for E-clic prosjektet. Målet med arbeidet har vært å forsøke å kartlegge om det kan samles noen essensielle faktorer som kan ligge til grunn for en anbefaling til hva som bør vektlegges om man vil prøve seg med å etablere nye bedrifter eller tjenester. E-clic prosjektet har som det er nevnt tidligere bredbånd som felles plattform for å se på mulighetene til å bidra til vekst i de respektive regionene. Flere av regionene har tidligere vært med i andre bredbåndsprosjekter og således har grunnlaget for å starte dette prosjektet vært bra. Fokuset i dette arbeidet har likevel ikke dreid seg så mye om selve E-clic prosjektet. Arbeidet har gått mer inn på å analysere bedrifter som har fått bekreftet gjennom gasselstatus at de har vært suksessrike selskaper, men utfallet av disse analysene har vært tenkt at skal komme E-clic prosjektet til gode gjennom å kunne presentere noen viktige faktorer som vil være essensielle for å kunne få et suksessrikt selskap på føttene.

Det er i så måte ikke samlet inn spesielt mye data om hvilke forhold de forskjellige deltakerne i prosjektet opererer under, men gjennom prosjektets egne nettsider og forum er det samlet data til å gi en kort presentasjon av prosjektet og deltakerne som er involvert. Den største delen av konsulentvirksomheten har derfor gått ut på å samle informasjon og data om de casene, gasselbedriftene, som har dannet grunnlaget for den analysen som er gjort for å kunne kartlegge eventuelle universelle faktorer for suksess. Dette arbeidet har i stor grad blitt gjort ved å søke gjennom DN gasseldata-baser etter mulige analyse objekter, lest artikler publisert av DN journalister, lest andre publiseringer rundt enkelte selskap knyttet til gasselstatusen samt supplert litt med selektiv utvalgt informasjon og data fra enkelte hjemmesider for enkelte selskap. DN har i løpet av de siste årene publisert gasselkåringene på Internett, dette har som sagt også vært den databasen forfatter har funnet dataene til analysene. Forfatter har gått gjennom lister med mer enn 10 000 selskaper på jakt etter de rette analyseobjektene. I dette arbeidet har det vært et fokus på å kartlegge faktorer som kan karakteriseres som suksesskriterier. Noe som kunne vært ønskelig om omfanget av arbeidet hadde vært av en annen karakter, var og gått mer inn på helheten i selskapene. Fått kartlagt faktorer som ikke har fremkommet i de nåværende fremstillingene, da tenkes det mer på for eksempel risikofaktorer som selskapene har opplevd og kommet gjennom, eller som har ført til at de måtte ta en omvei for å komme til

det nåværende punktet. Da ville det vært ønskelig og påkrevd for forfatteren å gjøre flere dybdeintervjuer av sentrale personer i selskapet selv. Dette er noe forfatter mener er vel så interessant som å kartlegge suksessfaktorer, og som det vil være verdt å fordype seg videre ned i. Man vil da også kunne få et enda bedre grunnlag for å gi anbefalinger om hvilke grep som bør gjøres. Man skal jo ikke stikke under en stol at det å kunne komme seg velberget gjennom forskjellige risikosituasjoner er en vel så viktig suksessfaktor som de faktorene som forfatter har presentert i dette arbeidet. Skal videre forskning på dette området bli aktuelt vil det være påkrevd å reise rundt til de forskjellige regionene som er med i E-clic prosjektet for å få et bedre innblikk i hva slags forhold de arbeider i.

Det å gjennomføre dette arbeidet som et konsulentoppdrag for E-clic prosjektet har fungert ganske bra. Bredbånd har fått en mye større innflytelse i samfunnet de siste årene, og entreprenørskap er et felt som forfatteren har stor interesse for og har fått utnyttet denne kompetansen i løpet av dette arbeidet. Det skal også sies at det ikke alltid har vært like enkelt å finne relevante analyseobjekter, da artiklene som DN publiserer ikke nødvendigvis er like relevante for den kartleggingen som dette arbeidet har hatt som målsetning.

Som det er nevnt flere ganger tidligere er kildene og dataen som danner grunnlaget for dette arbeidet i veldig stor grad sekundære kilder. Disse kildene er stort sett hentet gjennom søk av artikler og andre relevante publiseringer på internett, den absolutt største mengden av data er fra DN's gasslebedriftsdatabase der intervjuer av sentrale personer har vært hovedkilden. Kildene som dekker E-clic prosjektet er utelukkende hentet fra prosjektets hjemmesider i tillegg til tilgjengelig materiell som er brukt i promotering. Gjennom søket i DN's database har det også blitt brukt videoreportasjer som tilleggsinformasjon.

Når det er snakk om kilder som er hentet fra Internett vil det alltid være et spørsmål om påliteligheten og validiteten på disse dataene. Alle artiklene som er hentet fra DN er gjort av DN's egne journalister, det samme gjelder videoreportasjene. Journalisten intervjuer en eller flere sentrale personer i selskapet, og det er nok sannsynlig å tro at det ikke er snakk om et dybdeintervju. Saken er i utgangspunktet en "gla'sak" og det fokuseres for det meste på de positive sidene med selskapet. Dette er noe forfatter har vært klar over og oppmerksom på, og har etter beste evne forsøkt å finne flere kilder som kan verifisere data, eller avsløre enkelte "friheter" som man av erfaring vet at journalister ofte kan gjøre. Forfatter har likevel

grunn for å tro at dataene som fremkommer i intervjuet er av en sånn karakter at ved å være sunt kritisk kan trekke ut data som er essensielle for dette arbeidets formål. Data hentet fra selskapers hjemmesider er forsøkt holdt til et minimum, da de i slike medier kun fokuseres på positive sider, som veldig ofte har en tendens til å bli blåst ekstra stort opp i tillegg. Data som er hentet fra E-clic sine prosjektsider er litt i samme gate som selskapers hjemmesider, men til det formålet dataene er brukt er forfatters vurdering at dette er en kilde som kan sees på som pålitelig. Bøkene som forfatter har brukt i dette arbeidet er publisert av anerkjente fagpersoner som blir brukt som kilder i mange sammenhenger, Dette er i så måte kilder som forfatter å vurdere til å være pålitelige og gode nok til å befeste teorier som er brukt i dette arbeidet. Kunnskap som forfatteren refererte til fra studietiden i Boston, stammer fra forelesninger fra dette Universitetet. Professoren som holdt foredraget er en "Venture Capitalist" som har vært i gamet angående nyetableringer i mange år. Man skal uansett være kritisk til å bruke slike notater som dekning for bastante meninger, men i den sammenhengen det er bruk i dette arbeidet, vurderer forfatter det dit hen at det mer er med på å gi bredde i arbeidet.

Andre relevante kilder som kunne vært nyttige, slik dette arbeidet er vinklet, vil i forfatters øyne vært å fått gjort flere dybdeintervjuer av selskapene som har dannet grunnlaget for analysene og resultatene i dette arbeidet. Skulle arbeidet hatt et mer teoretisk preg ville det selvfølgelig vært behov for mer spesifikk entreprenørskapsteori i form av bøker og vitenskaplige artikler. Men så lenge målet med arbeidet er å kartlegge suksessfaktorer for nyetableringer, vil i forfatters øyne gasellebedriftkåringen uansett være et veldig bra utgangspunkt for å kunne presentere relevante resultater.

8 Konklusjon

Hva er det som gjør at noen bedrifter oppnår enorm suksess mens andre sliter mer i motbakke? Er det noen faktorer som går igjen hos de suksessrike bedriftene, kan man samle noen slike faktorer og legge dem til grunn for en generell anbefaling og kan bredbånd være en potensiell ny gullnæring i forhold til vekst og suksessbedrifter. Dette var alle spørsmål som ble reist i problemstillingen til dette arbeidet. Gjennom å analysere flere case basert på DN's gasselbedriftkåring og sett på hvilke faktorer som har vist seg som suksessrike. Har forfatter forsøkt å besvare disse spørsmålene. Gjennom dette arbeidet har vi fått et overblikk over hvilke faktorer som viser seg å være felles for noen eller alle selskapene og hvilke faktorer som bare var gjeldende for et par av analyseobjektene. Vi har også fått et kort lite innblikk i E-clic prosjektet og hvilke planer de har for bredbåndsatsingen i årene som kommer.

Kan de faktorene som ble presentert som de viktigste være til hjelp og rettleiding på generelt grunnlag for aktører som går med tanker om å starte nye bedrifter? Og kan bredbånd være en fremtidig ledende vekstnæring? Gjennom å ha jobbet med dette arbeidet i lengre tider vurderer forfatter det dit hen at ja; de faktorene som ble vurdert som de mest essensielle vil være nyttige å ta med seg om man går med tankene om å etablere nye bedrifter. Det blir vanskelig og nesten umulig å si at man med fokus på disse faktorene er garantert suksess, men et godt grunnlag er i det minste lagt med dette. Gjennomgangen av casene og analysen av de faktorene som kom frem av det, viser i klar tekst at det er mange veier som leder frem til suksess. Men de syv faktorene som ble trukket frem som de mest essensielle i dette arbeidet vil være gode å ha med seg som ballast uansett innen hvilket marked og hvilken bransje man ønsker å starte i.

Når det gjelder spørsmålet om hvor vidt bredbånd kan danne grunnlaget for en ny vekstnæring, er forfatter også her overbevist om at ved å opprette slike tverrnasjonale prosjekter som E-clic representerer, kan man bli vitne til at bredbånd vil ta samfunnet til nye høyder. E-clic prosjektet er gjennomsyret av personer som innehar store kunnskaper om både bredbåndsmarked og produkter, bedriftsetablering og forskning. Ved å jobbe etter Triple Helix modellen har prosjektet etter slik forfatter ser det de rette forutsetningene for å kunne drive interessen og aktiviteten rundt bredbånd til nye høyder.

Ved videre forskning på dette feltet bredbånd er det viktig å se på de mulighetene som faktisk ligger til grunn der. Man må ikke gå seg fast i de tankebaner at bredbånd kun dreier seg om å surfe på Internet og å ta inn de beste TV kanalene via fiberoptiske kabler. Hva kan bredbånd gjøre for å effektivisere offentlige institusjoner for eksempel? Hvor store besparelser kan man oppnå ved å se på mulighetene som bredbånd gir oss. Dette er spørsmål som kunne dannet grunnlaget for et helt nytt arbeid, og som E-clic bruker både tid og resurser på i sitt prosjektsamarbeid.

På generelt grunnlag og sett i sammenheng med det som har fremkommet gjennom dette arbeidet, vil aktiviteten rundt bredbånd komme til å øke mye i årene som kommer. Ressursene er tilgjengelige i veldig stor grad og E-clic har kanskje tatt det første spadetaket på noe som kan vise seg å bli en ny gullgruve både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Det er bare et spørsmål om å tørre å ta det første steget og få markedet til å se hva det er de går glipp av.

Kilder

Bøker brukt i arbeidet

Ethan M.Rasiel (2003). *McKinseys hemmeligheter: Lær metodene til verdens beste strategi konsulenter*. (Original tittel: The McKinseys way. Oversatt av Espen Kvalheim). Hegnar Media
Guy Kawasaki (2004). *The Art of the Start: The Time-tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. Penguin Books: Portfolio

Foredragsdokumenter

Presentasjonsslider fra Boston University School of Management. Presentert av Professor Paul McManus.

Artikler lest på Internett og Internettadresser brukt gjennom arbeidet

<http://www.e-clic.eu/> Dette er hovedsiden til E-clic prosjektet. Fra denne siden er det brukt linker til:

Centre Area og videre

E-clic Värmland

E-clic Borås

E-clic Hannover

E-clic Wilhelmshaven

E-clic Gronigen

E-clic Kortrijk

E-clic Norfolk

E-clic Rogaland

Data fra disse sidene ble brukt i perioden 01.05.09 til 10.06.09

<http://www.dn.no/gasellene/> Dette er hovedsiden for gasellekåringen på Dagens Næringslivs internettside. Denne siden har vært utgangspunktet for alle gasellebedriftene som er analysert. Data fra denne siden har blitt jevnlig brukt i perioden 01.03.09 til 10.06.09
Videre listes alle casene og kildene brukt om dem.

NorwegianSeals:

<http://www.dn.no/dntv/nyheter/article1228145.ece>

<http://www.norwegianseals.no/index.html>

<http://www.dn.no/gasellene/article1228556.ece>

http://www.jbl.no/modules/module_123/proxy.asp?iInfold=23055&iCategoryId=15&iDisplayType=2

Data fra disse sidene ble brukt i perioden mest i perioden 01.05.09 til 10.06.09

Axess

<http://www.dn.no/gasellene/article1539320.ece>

<http://www.dn.no/gasellene/article1539102.ece>

<http://www.axess.no/default.htm>

Data fra disse sidene ble brukt i perioden mest i perioden 01.05.09 til 10.06.09

Nærøysund Aquaservice

<http://www.dn.no/gasellene/article1536559.ece>

<http://www.dn.no/dntv/nyheter/article1535714.ece>

Data fra disse sidene ble brukt i perioden mest i perioden 01.05.09 til 10.06.09

Easy Well Solution

<http://www.halliburton.com/ps/default.aspx?navid=920&pageid=2449>

http://aftenbladet.no/energi/oljeservice/685966/Lager_gull_av_gummi.html

http://www.orapp.no/styrtrik_o/

<http://www.dn.no/gasellene/article636143.ece>

Data fra disse sidene ble brukt i perioden mest i perioden 01.05.09 til 10.06.09

Ulstein Design

<http://www.dn.no/gasellene/article1540222.ece>

<http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/pages/newlistb.htm?open&dispkey=25EE6FE58391E593C125750100198F75>

[http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/\\$all/F7D1CC1147FD1DB08025718E002A39DA?open&q=AboutLayout&qm=wcm_2,4,1,5,0,0](http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/$all/F7D1CC1147FD1DB08025718E002A39DA?open&q=AboutLayout&qm=wcm_2,4,1,5,0,0)

<http://www.dn.no/dntv/nyheter/article1537537.ece>

Data fra disse sidene ble brukt i perioden mest i perioden 01.05.09 til 10.06.09

Amentio

<http://www.dn.no/gasellene/article1536136.ece>

<http://www.dn.no/dntv/nyheter/article1535698.ece>

<http://www.amentio.no/InfoCompany.aspx>

Data fra disse sidene ble brukt i perioden mest i perioden 01.05.09 til 10.06.09

Inteno

http://www.dn.no/gasellene/article938129.ece?WT.svl=article_title

<http://www.inteno.no/>

Data fra disse sidene ble brukt i perioden mest i perioden 21.05.09 til 10.06.09

<http://www.ssb.no/emner/07/02/30/medie/ttab-2009-04-01-01.html> , data brukt 03.06.09

<http://www.wikipedia.org> , data brukt 22.05.09

<http://no.wikipedia.org/wiki/Innovasjon>, data brukt 23.05.09

Referanser til tabeller gjengitt i arbeidet

Tabell 1:

<http://www.dn.no/gasellene/article654887.ece>

<http://www.dn.no/gasellene/article939155.ece>

<http://www.dn.no/gasellene/article1315767.ece>

<http://www.dn.no/gasellene/article1518045.ece>

Tabell 2:

<http://www.dn.no/gasellene/article1519009.ece>

<http://www.dn.no/gasellene/article1230351.ece>

<http://www.dn.no/gasellene/article927602.ece>

<http://www.dn.no/gasellene/article635766.ece>

Tabell 3:

<http://www.ssb.no/emner/07/02/30/medie/ttab-2009-04-01-01.html>

Vedlegg

WP2:

	Karlstad	Boras	Stavanger	Groningen	Howest	EPIC	Hannover	Wilhelmshaven
A7 8 Centre established			Established Oct08					
A8 Living Lab-Värmland, Howest			.					
A9 How pre-incubator-Howest			.					
A10 Collaboration between Centre?			Exchange EPIC/ UK Mellanväst.					
A11 Program for student involvement			Planned New Business Week Master Thesis Hursang test, HD video test					
A12 Program for student exchange			Planned URS vs EPIC					
A13 Company & Public involvement			> 150 companies for New Business Week.					
A14-15 Database of Challenges/Ideas/ Trials			Prototype and development May09 Deadline June09					
Regional Workshops			Planned Sep09 Multimedia Journalism, + xxx06 HD video					
Transnational Workshops			Planned New Business Week Oct09 (participated UK, Guedes, Howest)					
A16 Next Generation E-Clic model as Strategic Plan for Regional Development			Start in 2010					



UIS	Transnational Workshops	Regional workshops	Media productions	Case studies	Virtual exchange	Physical exchange	Prototype of services
WP1							
	New Business week Oct 5th-9th	Sept 2009 (?) (Hallgeir Skretting and Turid borgen) Sharing knowledge from Poynter Summer School July 2009 For local mediacompanies, Virtual exchange by iTunes using Mediasite and the webcast-project.				New Business week Oct 5th-9th 10 (?) teacher exchange, 20(?) students exchange, 100 company involvement with iPark	
WP2		November 2009 (?) (Hallgeir Skretting and Sigmund Trageton). Sharing results from the DSMC-project: Use of HD Video stills camera for photojournalism. Virtual exchange by iTunes using Mediasite and the webcast-project.					Web based online tool for project/task/ideas/needs registration. (Jan Kåre Runestad)
		(This workshop is not decided yet) Project: Digitizing and archiving of old 16 med mer films (Hallgeir Skretting) Missionary archives, city archives, national archives					
				Attending Poynter Summer School - Cross Media Storytelling, Sept 09 After the course a case study on innovative new service will be delivered. (Turid Borgen and Hallgeir Skretting)	Regional workshops will be web-casted by Mediasite.	Attending Poynter Summer School - Cross Media Storytelling, Sept 09 Turid Borgen	
				Project: Webcast (Mari Linn Larsen and Arne Thomas L. Nilsen) 2 case study: one technical and one organisational.		Project: Webcast (Mari Linn Larsen and Arne Thomas L. Nilsen) Visiting Cebit and Hannover University	
				Project: Roadmap for new broadband based Enterprises in the E-clic project (Master thesis by Håvard Askeland)			
WP3				Project: New Media Infrastructure for small local newspapers/Webcity technologies for establishment of new enterprises in the E-clic project. (Master thesis by Halvard R. Hystad)		Project: New Media Infrastructure for small local newspapers/Webcity technologies for establishment of new enterprises in the E-clic project. (Master thesis by Halvard R. Hystad)	
				Project: PDF-media (NettOp) E-learning, education by PDF and Flash.			
				Project: iTunes Project description is missing (Karsten Tillerli)			Project: iTunes One prototype of service in e-learning Project description is missing (Karsten Tillerli)
				Project: Digitizing and archiving of old 16 med mer films (Hallgeir Skretting) The case study will be a video production			Project: Digitizing and archiving of old 16 med mer films (Hallgeir Skretting)
			Project: DSMC (Hallgeir Skretting and Sigmund Trageton). Film made by DSMC-technology.	Project: DSMC (Hallgeir Skretting and Sigmund Trageton). Use of HD Video stills camera for photojournalism.	Regional workshops will be web-casted by Mediasite.	Attending Poynter Summer School - Cross Media Storytelling, Sept 09 Hallgeir Skretting	
WP4			Project: Digitizing and archiving of old 16 med mer films (Hallgeir Skretting) The case study will be a video production.	Attending Poynter Summer School - Cross Media Storytelling, Sept 09 After the course a case study on innovative new content production will be delivered. (Turid Borgen and Hallgeir Skretting)		Project: PDF-media (Atle Løkken and Ole Hauge) Conferece Kortrijk May 2009	

Page 1