

Vellykket entreprenørskap

Et retrospektivt case-studie av oppstartsbedriften PramPack, med fokus på viktige suksessfaktorer

Audun Ueland

Industriell økonomi og teknologiledelse

Oppgaven levert: Juni 2011

Hovedveileder: Roger Sørheim, IØT

Sammendrag

Introduksjon: I oktober 2010 ble oppstartsbedriften PramPack kjøpt opp av den norske barneutstyrsprodusenten Stokke AS. PramPack bestod av tre gründere som i løpet av to år utviklet en innovativ reisebag for barnevogner og etablerte distribusjon i over 400 butikker i fem land før bedriften deres ble kjøpt.

Design: Denne oppgaven er et case-studie av PramPack, og beskriver i detalj ni ulike faktorer som har vært viktige for PramPacks suksess. Disse faktorene har kommet frem med bakgrunn i intervjuer av gründerne bak bedriften og syv eksterne personer i bedriftens nettverk. Forfatteren er selv én av de tre gründerne.

Suksessfaktorene som beskrives analyseres i lys av to teoretiske konsepter som er representative for mye av arbeidet til PramPack: Bootstrapping og effectuation. Bootstrapping handler om å benytte seg av kreative måter å begrense kostnader på i en oppstartssituasjon. Effectuation er en måte å tenke på der man fokuserer på å legge til rette for og gripe muligheter som dukker opp, og har en fleksibel strategi.

Hensikt: Gjennom detaljerte skildringer og analyser av viktige elementer i arbeidet til PramPack-gründerne, skal leseren kunne sette seg inn i situasjonene og lære av dem ved å trekke paralleller til egen situasjon. Et viktig formål med oppgaven er å gi førstegangsetablerere et godt inntrykk av hva det å starte egen bedrift innebærer.

Funn: Ni faktorer som har vært avgjørende for PramPack er: sparsommelighet, arbeidsmengde, effektivitet, informasjonssøk, nettverksbygging, proaktivitet, salgs- og markedsføringsjobben, samarbeidet, entusiasme og engasjement. Ved å se nærmere på disse faktorene kan vi gjenkjenne elementer av bootstrapping, effectuation eller begge deler.

I PramPack var fokuset på å begrense kostnader så sterkt at det automatisk ble integrert i enhver plan, strategi og handling. Dette skjedde både bevisst og ubevisst og var så flettet inn i bedriftens virksomhet at det er vanskelig og upraktisk å forsøke å identifisere konkrete tilfeller av bootstrapping i arbeidet deres. Dersom dette også er tilfelle i andre kostnadsbevisste oppstartsbedrifter, kan det hende at forskningen rundt bootstrapping i fremtiden også bør ta hensyn til at bootstrapping kan være *en mentalitet*, og ikke bare et verktøy.

Effectuation og bootstrapping forekommer ofte samtidig og har flere fellestrekk. For en bootstrappende entreprenør vil effectuation være en gunstig måte å jobbe og tenke på fordi effectuation gir entreprenøren flere valgmuligheter i fremtiden. Flere valg innebærer økt sannsynlighet for å kunne velge de mest kostnadseffektive løsningene. I PramPack kan vi se flere eksempler der effectuation og bootstrapping forekommer sammen.

Begrensninger: Forfatteren av oppgaven var selv en del av bedriften og gründerteamet som beskrives. Det medfører utfordringer i forhold til objektivitet og tolkninger, men gir samtidig en mer detaljert beskrivelse av forskningsobjektet "fra innsiden".

Opgaven peker på *noen* viktige faktorer bak suksessen til PramPack, men ikke på alle. På grunn av begrenset tid og omfang har heller ikke alle faktorer blitt beskrevet like mye.

Innholdsfortegnelse

1 - Prolog	3
2 - Oppgavens hensikt og oppbygning	5
2.1 - Oppgavens hensikt	5
2.2 - Oppgavens oppbygning	6
3 - Metode	7
4 - Teori	9
4.1 - Effectuation Theory	9
4.1.1 - Contingencies	10
4.1.2 - Causation vs Effectuation	10
4.1.3 - Exploration og Exploitation	10
4.1.4 - The exploration/exploitation trade-off	11
4.2 - Bootstrapping	12
4.2.1 - Bootstrapping og resource logic	12
4.2.2 - Bootstrapping og effectuation	12
4.2.3 - Bootstrapping og nettverk	13
4.3 - Teori oppsummert	13
5 - Empiri og analyse	15
5.1 - En suksesshistorie?	15
5.2 - Forutsetninger for å lykkes	15
5.2.1 - Produktet	15
5.2.2 - Bransjen	16
5.2.3 - Teamet	17
5.2.4 - Markedet	18
5.3 - Suksessfaktorer	18
5.3.1 - Sparsommelighet: enkel og effektiv bootstrapping	19
5.3.2 - Arbeidsmengde og effektivitet: bootstrapping som en integrert tenkemåte	20
5.3.3 - Informasjonssøk: causation og effectuation	22
5.3.4 - Nettverk og allianser: bootstrapping og effectuation	24
5.3.5 - Flaks? - Bootstrapping, proaktivitet og effectuation	25
5.3.6 - Salgs- og markedsføringsjobben: "Brute Force Attack"	26
5.3.7 - Samarbeid, entusiasme og engasjement: en del av forklaringen?	28
6 - Oppsummering og konklusjon	31
6.1 - Viktige årsaker bak PramPacks suksess	31

6.2 - Bootstrapping som en integrert tenkemåte	31
6.3 - Bootstrapping og effectuation	31
7 - Begrensninger	32
7.1 - Tid og omfang.....	32
7.2 - Oppgavens positive vinkling.....	32
7.3 - Begrenset generaliserbarhet.....	32
7.4 - Antakelse om at PramPack er en suksesshistorie	32
7.5 - Valg av intervjuobjekter	33
8 - Implikasjoner	34
8.1 - Førstegangsentreprenører og studententreprenører.....	34
8.2 - Investorer	34
8.3 - Statlige støtteordninger	34
8.4 - Videre forskning	35
9 – Kildeliste	36

Oversikt over appendikser

Appendiks 1 – En mail fra Audun til Anne og Anders etter en informasjonssøk-tur til Danmark

Appendiks 2a - Liste over intervjuobjekter

Appendiks 2b - Sammenstilling av innhold i intervjuer

Appendiks 3 – Bakgrunnsinformasjon om de tre gründerne: Anne, Anders, Audun

Appendiks 4 - Intervju-rådata

Appendiks 5 - PramPack Produktbilder

Appendiks 6 – Bilder av PramPack i butikker og på messer

Appendiks 7 - Stokke PramPack

1 - Prolog

I 2001 reiste Anne Morkemo (heretter Anne) på en reise jorden rundt sammen med mannen hennes og deres syv måneder gamle sønn, Oskar. I løpet av reisen ble barnevognen de hadde med seg skadet på flere av flyvningene. Disse uheldige opplevelsene ga Anne en idé om å lage en reisebag for barnevogner. Anne satt gradvis i gang med å utforske potensialet for forretningideen. Samtidig jobbet hun deltid som psykiatrisk sykepleier for å forsørge familien. Etter noen år med undersøkelser, nettverksbygging, søknader og produktutvikling, var hun klar for å satse for fullt mot slutten av 2008.

Omtrent samtidig traff hun to energiske studenter som var på jakt etter akkurat noe som PramPack. De to studentene var Anders Mjåset (heretter Anders) og Audun Ueland (heretter Audun)¹. De hadde begge startet flere mindre oppstartsprosjekter sammen før og var gode venner. Begge hadde dessuten et ønske om å drive med entreprenørskap, og Annes forretningsidé fremstod som et velegnet springbrett til en fremtidig entreprenørskapskarriere.

Kjemien mellom de to unge mennene og Anne kunne ikke ha vært bedre. Anders og Audun endte opp med å kjøpe ut inkubatorbedriften Leif Eiriksson Nyskaping - LEN, som eide 49% av aksjeselskapet som Anne hadde opprettet ett år tidligere. Fra nå av var de et team på tre entreprenører med store håp for fremtiden, men med lite kunnskap og erfaring annet enn Annes ledererfaring fra hennes tidligere karriere.

Det neste halve året ville bli utfordrende med hensyn til både penger og tid. Målet var å utvikle PramPack ferdig slik at den kunne lanseres til sommeren når det var høysesong for reising med barnevogn. En vellykket lansering forutsatte naturligvis at produktet var ferdig utviklet, produsert og fraktet til Norge (produktet ble produsert i Kina), at det fantes butikker som solgte det, og at sluttbrukerne kjente til det. Derfor ble all fokus rettet mot produktutvikling, produksjon, salg, markedsføring og PR - alt sammen med svært begrensede midler.

I august 2009, to måneder etter en vellykket lansering, var det blitt solgt over 1200 PramPack fra rundt 70 butikker i Norge. PramPack hadde fått omtale i over 30 nasjonale aviser, blader og magasiner, og teamet hadde vært på to TV-kanaler og kommet til semifinalen i innovasjonskonkurransen "Skaperen" på TV2. Ting hadde gått over all forventning.

Enda et par måneder senere var PramPack i salg i alle de største barneutstyrskjedene i Norge, Sverige og Danmark. Interesserte distributører fra land i hele verden hadde på ulikt vis fått høre om produktet, og tok regelmessig kontakt for å sikre seg distribusjonsretten i sine respektive land. Også flyselskapene var begeistrede for produktet. Norwegian krevde etter hvert av alle sine passasjerer at de benyttet seg av PramPack dersom de skulle fly med barnevogn. PramPack var nå i salg på alle de største norske flyplassene.

Våren 2010 hadde PramPack skaffet seg distributører i Finland og på Island. Gründerne merket nå at deres totale arbeidskapasitet begynte å ikke lenger strekke til dersom de skulle klare å opprettholde det samme høye tempoet. De begynte derfor å planlegge en emisjon samtidig som de forberedte seg på å satse bredt internasjonalt fra og med høsten 2010. Planen var at den årlige store internasjonale barneutstyrsmessene i Köln i Tyskland skulle markere starten på den internasjonale satsingen.

¹ Se appendiks 3 for mer detaljert bakgrunnsinformasjon om de tre gründerne

I forbindelse med emisjonsprosessen viste det seg imidlertid at Norges mest anerkjente internasjonale barneutstyrproducent, Stokke AS, lenge hadde fulgt med på utviklingen til PramPack. I løpet av sommeren 2010 var PramPack-teamet derfor i flere møter med dem angående en eventuell emisjon eller oppkjøp. Det hele endte med at PramPack AS ble solgt i sin helhet til Stokke den samme dagen som messen i Köln åpnet. Samtidig nominerte messen PramPack til årets internasjonale innovasjon, som én av fire produkter fra hele verden. Dette skapte naturligvis oppmerksomhet fra hele bransjen under messen.

De tre gründerne hadde lagt ned en formidabel innsats de siste to årene. Å fortsette i noen år til med en internasjonal satsing og antakeligvis enda mer krevende arbeid, ville vært en stor utfordring for alle tre. Samtidig var det klart at teamet aldri ville ha kommet dit de kom uten den dedikerte innsatsen og alle de lange nettene de siste to årene. Alle tre kom godt ut av det hele med en enorm porsjon erfaring og læring, i tillegg til en solid økonomisk gevinst.

I denne oppgaven skal vi se nærmere på hva det var som gjorde at det gikk som det gikk for PramPack. Vi skal forsøke å komme under huden på måten de tre gründerne arbeidet på, for å prøve å gi andre førstegangsetablerere et inntrykk av hva det faktisk innebærer å starte og jobbe i en oppstartsbedrift der mangel på ressurser og erfaring må oppveies av vilje, engasjement og personlige egenskaper hos gründerne.

2 - Oppgavens hensikt og oppbygning

2.1 - Oppgavens hensikt

Oppstartsbedrifter og entreprenørskap utgjør en viktig del av et lands økonomiske vekst og velstand (Gaskill et al., 1993). Ifølge U.S. Small Business Administration mislykkes over 56 % av alle oppstartsbedrifter i løpet av de fire første årene, og for førstegangsetablerere er tallet enda høyere. For enhver entreprenør, investor, forsker, leverandør, politiker og mange andre er det derfor viktig å forstå hvilke faktorer som påvirker utviklingen til en oppstartsbedrift og for eksempel hvordan man kan unngå konkurser (Lussier, 1995). Det har blitt forsket mye på dette området uten at man har lykkes i å komme frem til en akseptabel mengde konkrete svar som flertallet av dagens forskere kan enes om (Gaskill et al., 1993). Denne oppgaven har som mål å bidra til ny kunnskap og forståelse på dette området.

Denne oppgaven er et kvalitativt case-studie av ett enkelt case. Hensikten med alle kvalitative studier er å utvikle et tankeredskap, teksten, som kan initiere til drøfting og diskusjon og derved videreutvikle og bedre praksis i lignende settinger (Postholm, 2005). Ved hjelp av gode og detaljerte skildringer av oppstartsbedriften PramPack ønsker jeg å gi leseren av et innblikk i hvordan gründerne bak denne bedriften jobbet, og en forståelse av enkelte viktige årsaker til at de lyktes. Snarere enn å sette fingeren på nøyaktig hva som var årsaken til at det gikk bra, utdyper jeg enkelte faktorer som jeg selv, de øvrige teammedlemmene og andre rundt bedriften, er enige om at har spilt en viktig rolle. Disse faktorene, og selve arbeidet til de tre entreprenørene, beskrives og analyseres i lys av to relevante teoretiske konsepter: effectuation og bootstrapping. Jeg håper at oppgaven også kan bidra til en bedre forståelse av disse to teoretiske konseptene og hvordan de henger sammen.

Oppgaven retter seg spesielt mot andre førstegangsetablerere i samme eller liknende situasjon som PramPack-gründerne da de startet. Håpet er at andre gründere skal bli bedre rustet til en eventuell egen oppstart ved å sammenlikne situasjonen til PramPack med sin egen og dra lærdom av den. Det er forfatterens ønske at oppgaven også skal kunne hjelpe potensielle førstegangsentreprenører til å få et riktigere bilde av hva det vil så å starte en bedrift.

Det oppgaven forsøker å svare på kan oppsummeres i en overordnet problemstilling og to forskningsspørsmål:

Overordnet problemstilling: *Hva har vært de viktigste årsakene bak PramPacks suksess?*

Forskningsspørsmål 1

Bootstrapping handler om å finne og benytte seg av lure måter å begrense kostnadene i en oppstartsbedrift. I hvilken grad og i hvilke tilfeller kan bootstrapping beskrives som en integrert del av enkelte gründeres tenkemåte, snarere enn som konkrete teknikker som gründere bevisst benytter seg av for å omgå eller overleve uten ekstern finansiering?

Forskningsspørsmål 2

Effectuation er en måte å tenke, jobbe og handle på som innebærer å bevisst utnytte seg av usikkerhet og å legge til rette for og ta tak i uforutsette fremtidige muligheter. Hvilke fellestrekk har effectuation og bootstrapping, og på hvilken måte er de forbundet med hverandre?

2.2 - Oppgavens oppbygning

Oppgaven begynner med en prolog for å introdusere bedriften PramPack og gründerne som skal studeres. Del 2, denne delen, tar for seg oppgavens hensikt og oppbygning. Del 3 presenterer studiens metode, samt forfatterens rolle og bakgrunn. Før oppgavens empiriske del, presenteres relevante teoretiske perspektiver, med hovedvekt på bootstrapping og effectuation. Disse teoretiske konseptene står sentralt i denne delen fordi begge deler i stor grad har karakterisert arbeidet i PramPack. De kan bidra til en bedre forståelse av flere av årsakene bak suksessen. Oppgavens empiriske del 5 innleder med en gjennomgang av bedriftens forutsetninger for å lykkes. Hensikten med dette er delvis å gjøre det enklere for leseren å sette seg inn i situasjonen til PramPack-teamet, samt å kunne sammenlikne utgangspunktet deres med sitt eget. Delvis er hensikten å bruke dette som et bakteppe for en mer inngående diskusjon rundt noen av faktorene som har vært spesielt avgjørende for bedriften: Sparsommelighet, arbeidsmengde, effektivitet, informasjonssøk, nettverksbygging, proaktivitet, salgs- og markedsføringsjobben, samarbeidet, entusiasme og engasjement. I empiri -delen vil det videre diskuteres og drøftes på hvilken måte effectuation og bootstrapping har vært sentrale i arbeidet til PramPack. Oppgaven avsluttes med en sammenfatning av det man kan hente ut fra empiri og analyse. Forskningsspørsmålene fra del 2 diskuteres i lys av det som har blitt presentert.

3 - Metode

Oppgavens mål og hensikt er som sagt å bidra til økt innsikt i og forståelse av suksessfaktorer bak en oppstartsbedrift som PramPack. Det finnes flere forskningsdesign og forskningsmetoder som kan benyttes til dette. Et case-studie er et kvalitativt studie og et forskningsdesign der hensikten ofte er at leseren, gjennom gjenkjennelse av likheter mellom beskrevet og egen kontekst, skal kunne overføre resultatene fra case-studiet til en annen, liknende setting (Postholm, 2005). Dette kalles naturalistisk generalisering (Stake and Trumbull, 1982), og står i kontrast til generalisering eller direkte overføring som som regel er forbundet med kvantitativ forskning. Gjennom "tykke beskrivelser", som også presenterer forskningsdeltakerens oppfatninger, kan lesere av et case-studie erfare en sammenheng mellom egen situasjon og situasjonen som er beskrevet (Geertz, 1973). Dette kan gjøre leseren bedre rustet til å håndtere sin egen situasjon hvis den likner.

Et fellestrekk ved alle kvalitative studier er at de er verdiladet (Creswell, 1998). En kvalitativ forsker innser også at forskningen blir påvirket av vedkommendes subjektive, individuelle teorier. Det er en nær sammenheng mellom forskerens teoretiske ståsted, spørsmålene som blir stilt, metoden som blir valgt, og dermed måten materialet blir samlet inn, analysert og tolket på (Postholm, 2005). Et unikt aspekt ved dette case-studiet er at forfatteren selv var en del av teamet og bedriften som undersøkes. Det gir ham på den ene siden en dyp og inngående kjennskap til forskningsobjektet og dermed spesielt gode muligheter for detaljerte og nøyaktige skildringer. På den andre siden vil forskningsresultatet uungåelig være farget av forfatterens forutgående meninger, verdier, metodevalg, tolkninger og analyser (Postholm, 2005).

I løpet av oppstarten av PramPack har de tre gründerne hatt mange diskusjonsrunder rundt suksessfaktorer de selv har ment at har vært viktige for dem som team. De har vurdert og diskutert individuelle ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier, og hvilken innvirkning de tror at alt dette har hatt på arbeidet med PramPack. Fordi dette har vært et gjennomgående diskusjonstema som alle tre har interessert seg for, har de tre utviklet et relativt sammenfallende syn på hva som har vært viktig. I den grad forskningen i denne oppgaven er påvirket av forfatterens egne teorier og meninger, vil den derfor også delvis være påvirket av teamet som helhet sine teorier og meninger. Disse meningene kan leses fra appendiks 2b som oppsummerer hva de ulike team-medlemmene og eksterne intervjuobjektene har vektlagt som suksessfaktorer. Appendiks 4 inneholder notater fra samtlige intervjuer.

Intervjuene med PramPack-gründerne i forbindelse med denne oppgaven har blitt gjennomført i form av to individuelle intervjuer og to lengre diskusjoner. Kun hvert av disse intervjuene har blitt notert ned. Intervjuene og ett av diskusjonsmøtene ble gjennomført tidlig i prosessen, og ett diskusjonsmøte ble gjennomført etter at skriveingen hadde begynt. Notatene, sammen med det forfatteren selv har hentet ut av og forstått fra intervjuene og diskusjonsrundene, er utgangspunktet for det som har blitt valgt som innhold i denne oppgaven.

De viktigste kildene til valg av tema og måten de er beskrevet på er de tre PramPack-gründerne, inkludert forfatteren selv. Forfatteren har imidlertid også intervjuet syv eksterne personer som har fulgt PramPack tett i lys av sine respektive roller. Disse syv intervjuobjektene er listet opp i appendiks 2a og 2b. Hensikten med å intervju disse eksterne personene har vært; a) å forstå hvordan de har opplevd PramPack og hva de mener at har vært de viktigste suksessfaktorene; b) å øke

troverdigheten til forskningsresultatene blant annet i forhold til hvilke suksessfaktorer oppgaven fokuserer på (triangulering); c) å berike oppgaven med intervjuobjektene innspill og uttalelser.

Intervjuobjektene ble plukket ut basert på hvor godt de kjente til PramPack, og hvor tett og hvor lenge de hadde fulgt bedriften. Det ble også lagt vekt på å at alle intervjuobjektene skulle komme fra ulik virksomhetstype (for eksempel slik at det ble valgt ut kun én til to personer fra leverandørsiden, kun én til to personer fra kundesiden osv), slik at svarene reflekterte PramPack fra flest mulig og varirete synsvinkler. Alle intervjuobjektene ble intervjuet ved hjelp av åpne og ustrukturerte intervjuer med tema "hvordan de tror at det gikk som det gikk for PramPack." Intervjuene ble foretatt over telefon eller i møte avhengig av hvor den aktuelle personen befant seg. Intervjuene varte fra 15 til 40 minutter og ble skrevet ned i sin helhet underveis. Det som ble skrevet ned ble renskrivet etter intervjuet og sendt til intervjuobjektet for bekreftelse og godkjenning. Samtlige intervjuer ble godkjent. Intervjuobjektene meninger og kommentarer ble deretter sortert etter tema for å finne frekvensen av de ulike utsagnene. Tabell 1 i appendiks 2b viser en oppsummering av hva de ulike personene svarte. Etter at alle intervjuobjektene hadde blitt intervjuet ble det foretatt et nytt møte med de to andre PramPack-gründerne for å diskutere suksesskriterier på nytt i lys av innspillene fra de syv eksterne personene. Det endelige resultatet i forhold til valg av tema og innhold i oppgaven er derfor faktorer som har kommet fram med grunnlag i PramPack-gründernes (inkludert forfatteren selv) og intervjuobjektene innspill.

En plan for en kvalitativ forskningsstudie kan imidlertid aldri være helt fastlagt på forhånd (Postholm, 2005). Innenfor kasusstudier vil forskeren ha noen undersøkelsesspørsmål klare på forhånd, men er inneforstått med at disse kan endres underveis i forskningsprosessen (Postholm, 2005). Slike undersøkelsesspørsmål gir uttrykk for forskerens antagelser eller forfølere før forskningsarbeidet tar til. Disse antagelsene eller forfølerne dannes med utgangspunkt i teorier som forskeren har satt seg inn i, og hans eller hennes subjektive, individuelle teorier. I denne oppgaven har den overordnede problemstillingen "Hva har vært de viktigste årsakene bak PramPacks suksess?" vært forfatterens utgangspunkt for oppgaven fra begynnelse til slutt. Det første forskningsspørsmålet var også formulert på forhånd og har ikke blitt endret underveis i prosessen. Det siste forskningsspørsmålet, derimot, har kommet frem underveis i dataanalysen etter at intervjuene var gjennomført. Forskningsspørsmålene har deretter fungert som utgangspunkt for valg av teoretisk rammeverk i oppgaven.

Deskriptive analyser omfatter analyseprosesser som strukturerer datamaterialet. Teoretiske analyser innebærer at forskeren tar i bruk substansiv teori for å analysere deler av et materiale (Postholm, 2005). Selv om dataanalysen kom mer i fokus etter at intervjuene var gjennomført, har den i praksis også pågått underveis i intervjuprosessen. Arbeidet med analysen av datamaterialet fra intervjuene startet som en deskriptiv analyse der de hyppigst nevnte og viktigste suksessårsakene ble kategorisert og sortert. Deretter fulgte teoretisk analyse der empiriske eksempler fra de ulike suksessfaktorene/områdene ble studert nøye og vurdert mot relevante teoretiske perspektiver. En viktig oppgave her var å velge illustrative og gode eksempler som passet under hver enkelt suksessfaktor og som lot seg knytte opp mot teori. Bootstrapping og effectuation ble valgt som teoretiske konsepter fordi begge lot seg knytte til de fleste illustrasjonene og faktorene fra arbeidet til PramPack-gründerne. Dette vil komme tydelig fram i empiri- og analysedelen (del 5).

4 - Teori

Litteraturen nevner flere ulike strategier som entreprenører benytter seg av for å skaffe seg tilgang til ressurser under ressursknappe omstendigheter. Blant disse er bootstrapping og effectuation. Begge disse teoretiske begrepene er nyttige for å hjelpe oss å forstå hvordan PramPack-teamet arbeidet, og kan knyttes til mye av det de gjorde. I det følgende skal vi beskrive disse begrepene hver for seg og sammen, og deretter ta med oss viktige elementer fra dem videre i analysen.

4.1 - Effectuation Theory

Effectuation er en tilnærming til beslutningstaking hvor entreprenøren ser for seg en rekke mulige retninger som bedriften hans/hennes kan ta, istedenfor å ha et bestemt mål og kun jobbe mot det (Sarasvathy, 2001). Effectuatoren utnytter det at fremtiden er usikker ved å konfrontere uventede situasjoner intuitivt når de kommer istedenfor å forsøke å fjerne usikkerhet gjennom nøyaktig planlegging (Sarasvathy, 2001). En effectuation-strategi innebærer en høyere sannsynlighet for å mislykkes, men er til gjengjeld mer effektiv fordi den gjør det enklere for entreprenøren å tilpasse seg og endre retning dersom det skjer endringer i omgivelsene. Den gjør det også enklere å utnytte nye ressurser og muligheter når de dukker opp (Sarasvathy, 2001). Sarasvathy forklarer effectuation og dens motpart, causation, ved å sammenlikne de to tenkemåtene i fire prinsipper som beskriver forskjellen mellom dem:

1. Fokus på overkommelige tap fremfor forventet inntjening. Ved en causation tenkemåte søker man å maksimere potensiell inntjening gjennom å velge mellom optimale strategier. Ved en effectuation tenkemåte bestemmer man seg på forhånd for hvor mye man har råd til å tape, og eksperimenterer deretter med så mange strategier som mulig med gitte begrensede midler. *Effectuatoren foretrekker muligheter som kan generere flere muligheter i fremtiden, fremfor muligheter som maksimerer inntjening her og nå.*
2. Strategiske allianser fremfor en konkurranseorientert innstilling. Istedenfor å tenke "hvem må vi slå?", tenker effectuator-entreprenøren, *"med hvem bør vi alliere oss for å kunne ta denne bedriften ett steg videre?"*
3. Utnyttelse av uforutsette fremtidige muligheter (contingencies) fremfor utnyttelse av eksisterende kunnskap. Entreprenøren som fokuserer på effectuation er oppmerksom på *muligheter som dukker opp underveis*, og er forberedt på å utnytte disse mulighetene og gjøre dem til egne fordeler/styrker.
4. Kontrollere en uforutsigbar fremtid fremfor å prøve å forutse en usikker fremtid. En causation tenkemåte antar at man kan kontrollere fremtiden kun i den grad man kan forutse den, og effectuation antyder at i den grad man selv kan skape og påvirke fremtiden trenger man ikke å forutse den.

Effectuation kan videre fremstilles svært enkelt ved hjelp av to ulike tilnærminger til å lage middag (Sarasvathy 2001): Enten har man et måltid i tankene og forsøker å finne de beste ingrediensene som lar en lage akkurat dette måltidet (causation tenkemåte). Alternativt kan man benytte seg av de ingredienser man har for hånden og forsøke å lage det beste mulige måltidet ut fra disse (effectuation tenkemåte).

I en forretningsammenheng er det i dag causation-modellen som er mest utbredt blant normative beskrivelser av forretningsprosesser. Den er typisk for en tenkemåte som innebærer analyse, planlegging, implementering og kontroll. En slik tenkemåte innebærer at entreprenøren omhyggelig analyserer markedet, utarbeider en forretningsplan og deretter handler i henhold til planen (Davidsson, 2005). Ifølge Sarasvathys empiriske undersøkelser av entreprenører, samsvarer ikke denne måten å tenke på med hvordan entreprenører faktisk handler eller tenker. I stedet for å begynne med en analyse av hele det potensielle markedet, starter entreprenører ofte på hjemmebane og tar kun utgangspunkt sine egne evner, ressurser og kontakter (Hvem er jeg? Hva kan/vet jeg? Hvem kjenner jeg?) (Sarasvathy, 1999). I noen tilfeller har entreprenører også med seg andre ressurser inn i en oppstart, men som et minimum starter alle med disse tre forutsetningene (Sarasvathy and Dew, 2010). I stedet for å begynne med å lage et helhetlig forretningskonsept og en tydelig handlingsplan, er prosessen gjerne mye mer iterativ og interaktiv, og kan ta av i en vilkårlig ny retning som et resultat av tidlige tilbakemeldinger fra kunder eller andre uforutsette hendelser og muligheter som dukker opp underveis i prosessen (Sarasvathy, 1999).

4.1.1 - Contingencies

Et viktig begrep i Sarasvathys effectuation-teori er "contingencies" (uforutsette fremtidige muligheter). Sarasvathy sier at enterprenørens egne egenskaper, kunnskap, kompetanse og nettverk, sammen utgjør de grunnleggende midlene (means) som han eller hun starter med, og som vedkommende deretter kombinerer med contingencies for å skape resultater (effects) som ikke er bestemt på forhånd, men som blir til som en del av effectuation-prosessen. I tillegg til å muliggjøre flere alternative utfall (i praksis er det kun én eller et par av mulighetene som faktisk realiseres og gjennomføres), lar denne prosessen entreprenøren endre eller til og med utvikle målene sine underveis, ved at han eller hun tar i bruk slike muligheter når de dukker opp (Sarasvathy, 2001). Selv om tilfeldigheter og contingencies spiller viktige roller i effectuation, er effectuation i seg selv ikke en tilfeldig strategi. Effectuation er en metode for å *ta i bruk og utnytte* nettopp disse tilfeldighetene og contingencies i utviklingen av nye og uforutsette resultater (Sarasvathy and Dew, 2010).

4.1.2 - Causation vs Effectuation

Til tross for forskjellene mellom causation og effectuation, er begge to essensielle i menneskelig tankegang, og kan opptre samtidig, overlape hverandre, eller blande seg i ulike beslutnings- og handlingssituasjoner (Sarasvathy, 2001). Ifølge Sarasvathy må vi se på entreprenørskap i lys av begge disse måtene å tenke på for å kunne forstå det. Både rasjonelle valg (causation) og effectuation er nødvendige som rettesnorer for beslutninger og handlinger, men hver av dem fungerer best på ulike problemområder. Causation-prosesser er godt egnet til å utnytte kunnskap. Effectuation-prosesser er gode på å utnytte contingencies. Tilværelsen er full av bestemte hendelser som har årsaker som kan analyseres og forstås best ved hjelp av causation tenkemåter. Livene våre er imidlertid fulle av contingencies som ikke kan analyseres eller forutsies på samme måte, men som man likevel kan ta tak i og utnytte seg av. Effectuation-prosesser forekommer mye oftere i slike sammenhenger, og er mye nyttigere i forhold til å forstå menneskelig handling (Sarasvathy, 2001). Nøkkelen til å forstå og bruke effectuation er å være klar over at den eksisterer sammen med rasjonell beslutningstankegang og gir et ekstra sett med verktøy til beslutningstakeren (Sarasvathy and Dew, 2010).

4.1.3 - Exploration og Exploitation

Sarasvathy's effectuation-teori bygger på arbeidet til flere ledende ledelsesteoretikere, blant annet og kanskje spesielt (March, 1991) og (March and Olsen, 1975). (March, 1991) presenterer et

begrepspar som allerede er godt etablert i entreprenørskapsliteraturen: Exploitation (utnyttelse) og exploration (utforskning). Exploration handler om den konseptuelle og kognitive siden av entreprenørskap - for eksempel det å komme opp med en forretningsidé som man utvikler og tilpasser. Exploitation henviser til de faktiske handlingene som må til for å realisere en forretningsidé - for eksempel å skaffe til veie og utnytte ressurser, eller å overtale/selge til potensielle kunder (Davidsson, 2006). Flere eksempler på exploration er aktiviteter som planlegging, innsamling og analyse av informasjon, i den grad disse aktivitetene innebærer *utvikling og vurdering av ideer* fremfor realisasjon av ideer. Søk, variasjon, risiko, eksperimentering, lek, fleksibilitet, oppdagelse og innovasjon er alle begreper som er representative for exploration (March, 1991).

Exploration har å gjøre med den konseptuelle siden av forretningsutvikling, mens exploitation dreier seg om handlingsbiten (Davidsson, 2005). Exploitation er beslutninger om å gjennomføre observerte muligheter, og handlingene som utføres for å gjennomføre dem. Det handler med andre ord om implementering av ideer (Davidsson, 2005). Forbedring, valg, produksjon, effektivitet, utvelgelse, implementering og gjennomføring er begreper som er representative for exploitation.

Det kan være fristende å tenke på entreprenørskapsprosessen som lineær - først explorer du og så exploiter du (Eckhardt and Shane, 2003). Empiriske undersøkelser viser imidlertid at på samme måte som med effectuation og causation, er exploration- og exploitation-prosesser innbyrdes forbundet med hverandre og kan bli utført i nærmest hvilken som helst rekkefølge og parallelt (Davidsson, 2005). Hver og én av dem gir den andre input, og de bygger på hverandre.

I forhold til effectuation og causation kan man si at entreprenører som i stor grad baserer seg på en causation tenkemåte gjerne også i hovedsak er involvert i exploitation av eksisterende kunnskap for å finne effektive konkurransedyktige strategier i eksisterende markeder. Når eksisterende kunnskap representerer en konkurransefordel, som for eksempel ekspertise innenfor en ny teknologi, vil causation og dermed også exploitation være å foretrekke (Davidsson, 2005). Entreprenører som i større grad benytter seg av effectuation er som regel mer involvert i å utnytte contingencies rundt seg og til å utforske (explore) nye områder fordi det er nettopp dette som får contingencies til å oppstå. Entreprenører som utforsker nye muligheter (exploration) tar ofte beslutninger uten å ha konkrete mål i bakhodet. Dette krever at de baserer seg på en effectual måte å tenke på, fremfor den tradisjonelle causation tenkemåten (Sarasvathy, 2001). Sarasvathy sier selv at det er fullt mulig å tilnærme effectuation prosesser til exploration-delen av March sin teori, og at det er en fordel fordi det putter det inn i et rammeverk som er godt etablert og akseptert i entreprenørskapsforskningen.

4.1.4 - The exploration/exploitation trade-off

The exploration/exploitation trade-off handler om at entreprenører kun har en begrenset mengde ressurser (f.eks. arbeidstimer, penger) og at mengden ressurser de bruker på exploitation går på bekostning av mengden ressurser som kan brukes på exploration og omvendt. Sammenliknet med inntekter fra exploitation er inntekter fra exploration mindre sikre, mer fjerntliggende i tid, og lokalisert lenger fra bedriftens handlingssenter (March, 1991). Faren med dette er at det er fullt mulig at en bedrifts kompetanse på en potensielt mindre profitabel aktivitet blir stor nok til å ekskludere bedre og potensielt mer profitable aktiviteter - herav viktigheten av å opprettholde en viss mengde exploration.

4.2 - Bootstrapping

I mange tilfeller er det en fordel å kunne starte en bedrift til en lav kostnad ved hjelp av såkalt bootstrapping (Bhide, 1992, Windborg and Landstrom, 2001). Bootstrapping henviser til alle de lure måtene gründere kan komme seg videre på uten nevneverdige utgifter. Bootstrapping er et relativt utforsket fenomen innenfor entreprenørskapsforskningen og vår konseptuelle forståelse av det er begrenset (Winborg, 2007). De tidligste referansene til bootstrapping i litteraturen definerer det som “en rekke veldig kreative måter å sikre seg tilgang til ressurser på uten å benytte seg av langsiktig ekstern finansiering” (Freear et al., 1995). Bootstrapping handler ofte om å forsøke å unngå å måtte benytte seg av eksternt innhentet kapital (lån, investorer osv) (Ebben and Johnson, 2006, Willoughby, 2008).

(Windborg and Landstrom, 2001) identifiserer seks eksempler på ulike bootstrappingsmetoder; intern finansiering, begrense fordringer, deling av utstyr eller ansatte med andre bedrifter, utsettelse av utestående betalinger, begrense lagerbeholdinger, og subsidier/støtte. (Winborg, 2007) forklarer bootstrapping ved å vise til tre bootstrappingsdimensjoner: 1. Evnen til å identifisere og utnytte ressurser som er lite brukt eller undervurdert av andre; 2. Evnen til å sikre seg tilgang til ressurser til under markedspris; 3. Evnen til å kunne sikre seg bruk av ressurser uten nødvendigvis å eie dem selv.

4.2.1 - Bootstrapping og resource logic

(Politis et al., 2011) definerer resource logic som en samling av ideer for hvordan man skal sikre seg og bruke ressurser i en oppstartsprosess. (Winborg, 2007) presenterer begrepet “financial bootstrapping mentality” og definerer det som en entreprenørs tilbøyelighet til å benytte seg av bootstrappingsmetoder. I henhold til disse definisjonene kan man si at en entreprenørs bootstrapping mentality er en del av vedkommendes resource logic. Videre er det naturlig å anta at en bootstrapping resource logic kan ses på som et kontinuum med to endepunkter, der de fleste ledere og entreprenører i virkeligheten befinner seg et sted imellom. På den ene siden kan man tenke seg administrative bedriftsledere som ønsker å eie alle nødvendige ressurser og som betaler markedsprisen for disse. På den andre siden har man mer relasjonsorienterte ledere som forsøker å sikre seg tilgang til ressurser til en lav eller ingen kostnad, uten å nødvendigvis eie alle ressursene selv. En entreprenørs resource logic kan forventes å ha en kraftig innvirkning på beslutninger og strategier i en oppstartsprosess og i utformingen av strukturer, bedriftskultur og systemer i den nye bedriften (Politis et al., 2011).

Bootstrapping har tradisjonelt blitt sett på som *ulike teknikker* som entreprenører kan bruke for å begrense, utsette eller eliminere behovet for tilførsel av ekstern kapital (Windborg and Landstrom, 2001). I praksis benytter alle entreprenører og bedriftsledere seg av bootstrapping i en eller annen form: Enhver entreprenør eller bedriftsleder har vært i en situasjon der han eller hun har hatt mulighet til å sikre seg tilgang til en ressurs til under markedsprisen og grepet denne muligheten. Empiriske undersøkelser har dessuten vist at nesten alle oppstartsbedrifter har benyttet seg av bootstrapping (se f.eks. (Harrison et al., 2004, Neeley, 2003, Winborg, 2009)). I følge (Timmons and Spinelli, 1999) er ikke bootstrapping kun et fenomen som man finner igjen hos noen entreprenører, det er “en måte å leve og jobbe på” i enkelte oppstartsbedrifter.

4.2.2 - Bootstrapping og effectuation

Flere studier har vist at bootstrapping og effectuation har likheter og at de ofte opptrer samtidig (se f.eks. (Politis et al., 2011, Read and Sarasvathy, 2005, Davidsson, 2006)). Effectuation handler ofte om

bruk av ressurser i ressursknappe situasjoner (Sarasvathy, 2001). I en oppstartsbedrift med lite penger er man nødt til å være kreativ og legge strategier som kan gjennomføres med begrensede midler. En causal strategi som skal nå et bestemt mål vil i slike tilfeller ikke alltid være mulig med de ressursene man har tilgang til. I en slik ressursfattig situasjon er det derfor mer sannsynlig at effectuation strategier blir brukt (Read and Sarasvathy, 2005).

Ved å bevist skape og benytte seg av contingencies (som står sentralt i effectuation), i motsetning til konkret planlegging, vil en entreprenør skape et bredere spekter av mulige strategier (Read and Sarasvathy, 2005). Av mulighetene som dukker opp vil en bootstrappende entreprenør velge dem med minst kostnad i forhold til potensiell inntjening. Fordi effectuation skaper flere contingencies enn causation vil mulighetene for å kunne bootstrappe effektivt derfor være større ved effectuation.

En annen åpenbar link mellom de to forskningsområdene er fokuset på fleksibilitet. Forskning på effectuation vektlegger fleksibilitet i mål og utfall. En fordel med bootstrapping er fleksibiliteten man oppnår ved å unngå å eie ressursene man bruker (Winborg, 2009). Både effectuatorer og bootstrappere har en kontinuerlig fokus høy på hvor mye bedriften har råd til å tape, og velger bevisst muligheter og strategier basert på dette.

4.2.3 - Bootstrapping og nettverk

Det har blitt skrevet mye i entreprenørskapslitteraturen om nettverk og deres sentrale rolle i å sikre entreprenøren tilgang til kunnskap, informasjon og andre ressurser (Aldrich and Zimmer, 1986, Birley, 1985, Johannisson, 2000). For eksempel vektlegger litteraturen rundt social resourcing (Starr and MacMillan, 1990) og social contracting (Peterson, 1995) både sosiale og økonomiske transaksjoner som viktige elementer i å sikre tilgang til ressurser, *spesielt under situasjoner med ressursknapphet*. Disse studiene viser hvordan entreprenører benytter seg av nettverk for å få tilgang til støtte, kompetanse, kunnskap og erfaring. Andre studier har også vist at det mer sannsynlig at vellykkede bedrifter har fokusert på å skape allianser og samarbeid i en tidlig fase, heller enn å ha fokusert på konkurranseorienterte strategier som avanserte markedsundersøkelser og konkurrentanalyser, langtidspanlegging og formelle ledelsesoppgaver (Sarasvathy, 2001). Større nettverk også henger tett sammen med tilrettelegging for contingencies. Det å utnytte seg av nettverk er derfor en naturlig måte å jobbe på for en effectuator.

4.3 - Teori oppsummert

Effectuation-teori beskriver godt hvordan entreprenørskap skiller seg fra andre typer organisatorisk arbeid. Både causation og effectuation er vesentlige i entreprenørskap, men effectuation-begrepet gir oss en bedre og riktigere måte å forstå hvordan mange entreprenører tenker og hvorfor de handler som de gjør. Oppstartsbedrifter skiller seg fra hverandre blant annet gjennom mengden av causation og effectuation i måten de arbeider på. Det samme gjelder for begrepene exploitation og exploration. Contingencies eller "uforutsette og gunstige fremtidige muligheter", er et viktig begrep i effectuation-teori.

Bootstrapping er ofte en vesentlig del av arbeidet til en oppstartsbedrift. Det handler om å spare på utgifter og å utnytte ressurser til en lav kostnad for å unngå å måtte benytte seg av ekstern finansiering for å overleve. For noen entreprenører er bootstrapping en så naturlig del av det å starte bedrift, at kostnadsreducerende elementer automatisk integreres i alle planer og strategier der det er mulig.

Bootstrapping og effectuation har flere fellestrekk og opptrer ofte samtidig. I den følgende empiri- og analysedelen skal jeg peke på hvor vi kan gjenkjenne både bootstrapping og effectuation i arbeidet til PramPack.

5 - Empiri og analyse

5.1 - En suksesshistorie?

I denne oppgaven defineres suksess med utgangspunkt i hvem som skal lese oppgaven, og i gründernes og utenforståendes oppfatninger av PramPack både før og etter. De tiltenkte leserne av oppgaven er i hovedsak fremtidige entreprenører med liten eller ingen tidligere erfaring med entreprenørskap. Dette tilsvarer situasjonen som Anders og Audun var i da de begynte å jobbe med PramPack. Anders svarte følgende på om PramPack var en suksess for ham:

“Det er mange områder det var en suksess på. Det viktigste for meg er alt vi har lært og alt vi har gjort, og utviklingen av meg selv personlig. På grunn av pengene og den posisjonen vi nå har fått, har jeg dessuten mye bedre forutsetninger enn jeg hadde før til å kunne utvikle alt dette videre. Jeg har rett og slett mer moment nå enn før til å følge den veien jeg ønsker å gå, og det var akkurat det som var målet mitt da jeg valgte å begynne med PramPack ”.

Anne svarte følgende på det samme spørsmålet:

“Jeg mener at PramPack er en suksess fordi vi har klart å gjennomføre hele forretningsutviklingen fra en spe idé til et ferdig produkt som snart selges i hele verden. Og ikke minst så avsluttet vi med en exit som vi ikke turde å drømme om - iallefall ikke innenfor den tidsrammen.”

Som Anders sier, var PramPack en suksess på flere områder for ham. Det var det også for Anne. De to sitatene over viser kun to av flere årsaker til at de tre mener at PramPack var en suksess. Når de ser tilbake på PramPack i ettertid, er det enighet blant gründerne om at de to intense årene har vært en tid med veldig mye læring for alle tre. De anser PramPack-eventyret som en personlig suksess, uavhengig av den gunstige exiten som, selv om den føles vel fortjent, ikke behøvde å skje, og hvertfall ikke så tidlig som den gjorde.

Fra et mer objektivt standpunkt har eksempelvis det Trondheims-baserte ventureselskapet Viking Venture berømmet salgstidspunktet. PramPack hadde bevist potensialet gjennom bra salg i Norge, og den store internasjonale interessen underbygget behovet og potensialet for produktet på andre markeder. Ved å selge bedriften da de gjorde det, kunne de selge på forventning og dermed prise selskapet høyt i forhold til omsetning. Skulle de ha solgt etter en internasjonalisering ville selskapet i mye større grad ha måttet bli solgt på omsetning og resultater. I realiteten ville dette ha innebåret at teamet måtte forpliktet seg i mange år og vært villige til å bære den store risikoen som en internasjonalisering innebærer. Bedriften hadde dessuten behøvd relativt mye tilført kapital for å gjennomføre en vellykket internasjonaliseringsprosess, og gründernes eierandeler ville følgelig ha blitt vannet ut.

5.2 - Forutsetninger for å lykkes

5.2.1 - Produktet

“Produktbehovet var klart definert tidlig i prosessen og endret seg ikke nevneverdig over tiden. Det ble ikke brukt mye energi på å endre produkt eller strategi som følge av at det var manglende info på kundesiden.”

Sondre Jacobsen, forretningsutvikler i NTNU Technology Transfer Office

En av fordelene med PramPack er at det ikke bare er småbarnsforeldre som har behov for produktet. Skader på barnevogner under flytransport er et problem for både flyselskaper, forsikringsselskaper, handlingsselskaper, barneutstyrbutikker og småbarnsforeldre. For å dra nytte av den store interessen for produktet, og for at produktet skulle bli best mulig, forstod Anne tidlig at det var viktig å involvere alle berørte parter i produktutviklingsprosessen. Det gikk over fem år fra Anne først begynte å jobbe med ideen bak PramPack, til det første produktet var i salg i butikker. I løpet av denne tiden ble det laget 7 prototyper (inkludert det ferdige produktet) og gjennomført over 600 testflyvninger med produktet. Anne involverte SAS, Norwegian, Kadabra Produktdesign, NTNU, Sintef, Bebito (en lokal barneutstyrbutikk), Røros Flyservice (handlingagent for flyselskapene), Entreprenørskolen, LEN (se prologen), Innovasjon Norge, Skattefunn, Gjensidige, IF, og flere småbarnsforeldre i arbeidet med utviklingen av PramPack. Bagasjehåndtererne hadde en viktig rolle med å sikre at produktet beskyttet vognene godt og at det var håndterlig. Begge disse aspektene var viktige med tanke på å redusere antall og omfang av skader. Flyselskapene åpnet for gratis testing av produktet ved flere anledninger og hadde også sterke meninger om produktets egenskaper og utseende. NTNU og Sintef var involvert tidlig i prosessen i den konseptuelle fasen av produktutviklingen. Bebito og tilfeldige småbarnforeldre representerte sluttbrukersiden, og Kadabra Produktdesign var delaktig i utformingen av designet av de siste tre prototypene. Innovasjon Norge bistod med helt nødvendige penger til utvikling og produksjon. Av de nevnte aktørene ble blant andre Norwegian, Kadabra, NTNU, Bebito, LEN og Innovasjon Norge verdifulle samarbeidspartnere for PramPack i fortsettelsen.

Det endelige produktet var unikt fordi det ved hjelp av en ny og genial måte å pakke inn barnevogner på (se bilder i appendiks 5), overkom problemet med at ingen vogner er like. Det gjorde PramPack til et universalprodukt som kunne brukes på 95% av alle barnevogner. Når produktet i tillegg kunne rulles sammen til å bli en fjerdedel av størrelsen til eksisterende produkter på markedet, var det verken for butikker, flyselskaper, småbarnsforeldre eller andre, noe spørsmål om produktets overlegenhet. Blant annet ved hjelp av midler fra Innovasjon Norge ble PramPack patentert og designbeskyttet over store deler av verden, og i de 17 månedene fra lansering til oppkjøp fantes det tilnærmet ingen konkurranse fra andre produkter.

Resultatet av den grundige utviklingsprosessen og PramPacks unike design var et produkt som solgte bra fra første dag på markedet, som kun ble oppgradert én gang etter lansering (mer forsterkning mot ytre slitasje), som mottok flere nasjonale og internasjonale designpriser, Merket for God Design, Brit Insurance Award og Reodorprisen, som ble nominert til årets internasjonale innovasjon på en av verdens største barneutstyrsmesser, og som ble videreført uten endringer da det ble overtatt av en av bransjens mest anerkjente barneutstyrprodusenter, Stokke AS.

“De aller fleste blir veldig overrasket over hvor mye du får plass til i en PramPack. Folk blir helt over seg av beundring. Designet er helt supert, rett og slett.”

Irene Markegaard, norsk importør/distributør i barneutstyrbransjen

5.2.2 - Bransjen

“Bransjen vi gikk inn i var ganske slapp. Det var enkelt å ligge over forventningene hele tiden. Derfor gjorde innsatsen vår det enklere å gjøre det bra. Vi hadde ikke klart det like bra i en bransje som hadde kommet lenger og som var mer profesjonell.” Anders Mjåset

Barneutstysbransjen i Norden og Skandinavia kan sammenliknes med sportsbransjen noen år tidligere. For ti til tjue år siden var sportsbransjen i Norge og Skandinavia dominert av lokale sportsbutikker drevet av lokale eiere. Den totale profitten i detaljistleddet var lav. Det fantes mange små og mellomstore leverandører og bransjen var i det hele uprofesjonell og gammeldags. Bransjen var også svært liten og preget av at alle kjente hverandre. På slutten av nittitallet og på begynnelsen av 2000-tallet ble sportsbransjen oppdaget og profesjonalisert av store investeringsselskaper som kjøpte ut lokale eiere og laget store kjeder som XXL og Sport1. Ved hjelp av stordriftsfordeler og effektive innkjøps-, salgs- og markedsføringsrutiner økte investeringsselskapene omsetningen i bransjen samtidig som prisene ble presset ned på grunn av økt konkurranse. Mindre leverandører ble kuttet ut til fordel for større, og generiske varer som til nå hadde blitt kjøpt via importører og distributører ble kopiert og kjøpt i større kvanta til lavere priser direkte fra egne produsenter i Kina. På under ti år ble bransjen konsolidert og strømlinjeformet, og kun de største og dyktigste leverandørene overlevde.

Da PramPack ble lansert liknet barneutstysbransjen mye på den gamle sportsbransjen. På samme måte som med sportsbransjen, var barneutstysbransjen umoden, "slapp" og dårlig drevet, med noen unntak. Leverandørene hadde mer innflytelse og makt i verdikjeden enn i tilsvarende bransjer, og konkurransenivået var lavt. Med unntak av de største butikk-kjedene hadde butikkene få eller ingen krav til leverandørene. I hele Skandinavia fantes det åtte større kjeder, hvorav fire var sentraleide og sentralstyrte. Da et større europeisk investeringsselskap investerte i en stor barneutstyskjede i Danmark i 2006 markerte det begynnelsen på en tilsvarende prosess i den nordiske barneutstysbransjen. Tidlig i 2010, kort tid etter at PramPack hadde fått innpass hos de fleste av de store kjedene i Skandinavia, ble også tre av de største norske og svenske kjedene kjøpt opp av et annet investeringsselskap, og bransjen tok enda et steg mot profesjonalisering.

Til tross for at disse endringene begynte å tre til under vekstperioden til PramPack, var det den "gamle" bransjen PramPack-teamet måtte forholde seg til og jobbe mot. I denne bransjen var hardt arbeid med høyt fokus på salg, PR og tilstedeværelse i butikker tilstrekkelig for å overgå andre leverandører og bli lagt merke til. Selv om bransjen var i endring holdt de fleste leverandørene fortsatt på som de alltid hadde gjort, og det var fortsatt mulig for en liten aktør som PramPack å hevde seg ved å jobbe mer og annerledes enn de fleste andre.

5.2.3 - Teamet ²

Av de tre gründerne var Anne den eneste som hadde bred erfaring fra ledelse og oppstart fra tidligere. Hun hadde befalsutdanning fra Sjøforsvaret og hadde vært troppsjef og hovedinstruktør ved befalsutdanningen i fem år. Videre startet hun opp og ledet Sonans Privatgymnas i Bergen i tolv år. Hun hadde studert pedagogikk, administrasjon og ledelse, og var utdannet sykepleier fra HiST, med arbeidserfaring fra psykiatrien ved St. Olavs Hospital i Trondheim.

Audun og Anders var begge 23 år da de kjøpte seg inn i PramPack. De hadde studert i tre og et halvt år ved NTNU, og hadde lite annen erfaring å vise til enn et par små oppstartsprosjekter fra studietiden og andre deltidsjobber opp gjennom ungdomsårene. At Anne bestemte seg for å ta dem med seg i bedriften sin var mer på grunn av deres innstilling og holdning til arbeidet som ventet dem enn den erfaringen og kunnskapen de ville ta med seg inn i bedriften. Da Anders og Audun kjøpte seg inn i PramPack var de klare over at de kunne lite om det de skulle jobbe med. Til gjengjeld hadde de

²Se appendiks 3 for mer detaljert bakgrunnsinformasjon om de tre gründerne i PramPack

en høy motivasjon for å lære seg alt som måtte læres for å lykkes med produktet til Anne. I likhet med Anne var de uredde og selvsikre, med gode sosiale evner, men samtidig ydmyke. De var motiverte, engasjerte, og fulle av energi og lærevillighet. Anne tok en sjanse på at teamets manglende kunnskap om bransjen de skulle inn i og de to unge guttenes begrensede erfaring med entreprenørskap, ville oppveies av et godt og effektivt samarbeid, stor ståpåvilje og arbeidskapasitet, samt gode entreprenørielle evner.

5.2.4 - Markedet

Markedet for PramPack er et nisjemarked. Salg av PramPack retter seg mot småbarnsforeldre som har en barnevogn de ønsker å beskytte, og som reiser relativt ofte med vogn på fly (og bil, buss, båt eller tog). Hovedmarkedene er vestlige land med temperert klima. Grovt regnet begrenser dette seg til et markedspotensial på 40 millioner kroner i Skandinavia og 2 milliarder kroner på verdensbasis.

I den internasjonale barneutstørsbransjen finnes det enkelte store aktører med stor dominans. Fordi kopiering og brudd på IPR-rettigheter er et vanlig fenomen i både denne og andre liknende bransjer, er det strategisk lurt for en bedrift som PramPack å ta sikte på et salg av bedriften, lisensiering eller et samarbeid med en større aktør på et relativt tidlig stadium i en eventuell internasjonaliseringsprosess. Basert på produktets innovasjonsfaktor og interessen fra bransjen, er det sannsynlig at alle disse tre alternativene ville ha vært realistiske valgmuligheter for PramPack i fortsettelsen.

5.3 - Suksessfaktorer

Denne delen tar utgangspunkt i intervjuer og diskusjoner med de tre PramPack-gründerne, intervjuer med eksterne personer som har fulgt PramPack nøye, og forfatterens egne vurderinger. Tabell 1 nedenfor viser en sammenstilling/oppsummering av de faktorene som hvert av intervjuobjektene mener at har vært avgjørende for PramPacks suksess. Faktorene som er markert med blå bakgrunnsfarge i tabellen har blitt undersøkt nærmere og er beskrevet i empirien og analysen som følger i denne delen. (Se "del 7 - Begrensninger" for en forklaring på hvorfor noen faktorer er valgt fremfor andre).

Emne	Anvendt i oppg.	AM	AHM	AU	EH	SJ	AT	IM	NF	BG	VE
Arbeidskapasitet, innsats, glød, motivasjon, arbeidsmengde, driv, engasjement. Livssituasjon.	Brukt i oppgaven	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Forretningsideen/Produktet	Brukt i oppgaven	x		x	x	x	x	x	x	x	
Salgs- og markedsføringsjobben. Sterkt fokus på salg og markedsføring. Skaperen. Flere eksempler.	Brukt i oppgaven			x	x	x			x	x	x
Bruk av flere parter og profesjonelle aktører, nettverk og rådgivere. Styret. Norwegian.	Brukt i oppgaven			x			x	x	x		x
Proaktiv læring og åpenhet. Ydmykhet. Likevel tenke selv og ikke ta alt inn ukritisk.		x				x		x		x	
Klar og tydelig rollefordeling. Multitasking. Alt har blitt jobbet med parallelt. Effektivitet.	Brukt i oppgaven	x		x				x			
Bootstrapping, ekstremt lavt komfortnivå og luksusbehov.	Brukt i oppgaven		x	x				x			
Høye mål, planlegging, velorganiserte		x							x		
Gunstig bransje- lett å gjøre det bra. Ekstrem kundeservice. Osv osv.	Brukt i oppgaven		x	x							
Sosiale evner. Evne til å få folk til å like oss.			x	x							
Teamets evne til å ha det bra. Vår grense for risiko og når vi blir psykisk slitne er høy	Brukt i oppgaven		x								
Åpenhet og ærlighet. Mangel på skuespill.	Brukt i oppgaven		x								
Annes erfaring. Auduns salg. Anders...					x						

Tabell 1 - hentet fra "Appendiks 2b - Sammenstilling av innhold i intervjuer". For mer informasjon om intervjuobjektene, se appendiks 2a.

5.3.1 - Sparsommelighet: enkel og effektiv bootstrapping

Empiri

“Vi hadde et lavt komfortnivå og luksusbehov. Jeg tror vi klarte å tyne ting mye lenger enn andre som har større preferanser og behov. Vi tok bootstrapping til et nytt nivå så lenge at vi hadde mye bedre tid på oss til å få det til enn andre.”

Anders Mjåset

I tillegg til mye arbeid, ble det spinket og spart på hver krone i de fleste sammenhenger. Når Audun eller Anders var på salgsrunder eller andre reiser i Norge og i utlandet hendte det ofte at de sov i bilen eller på flyplasser for å spare penger. Sjømannskirker, vandrerhjem og herberger var faste overnattingssteder, og Audun ble etter hvert stamkunde på flere av stedene. PramPack betalte for maten på disse reisene, men matutgiftene på reiseregningene bestod i hovedsak av kneippbrød med banan. En distributør som Audun reiste med til en salgsmesse i 2009 forteller følgende representative historie:

“En av de beste historiene jeg husker er da vi var på roadshow og du haiket med oss i bagasjerommet på varebilen vår. Vi var på vei fra én messe til en annen og stoppet på en ferge over en fjord. Da vi andre i bilen skulle inn for å kjøpe pølser husker jeg at du regnet på hvor lang tid det var siden sist du hadde spist og hvor lang tid det ville ta før du kunne spise igjen. Du kom fram til at det ikke var helt nødvendig å bruke 20 kroner på en pølse nå. Med den innstillingen er det ikke rart at dere kunne holde på så lenge som dere gjorde uten mer ekstern finansiering.”

Til tross for store arbeidsmengder hadde teamet heller ikke råd til å ta ut noe særlig lønn. I løpet av hele 2009 og 2010 ble det tatt ut til sammen 250.000kr i lønn, som var penger de tre trengte for å overleve. Det tilsvarer en timelønn på 20-30kr. Bedriftens styremedlemmer var profesjonelle og dyktige, men jobbet også gratis for bedriften. Audun og Anders levde på studielånene sine, og Anne og familien hennes levde på inntekten til mannen hennes, Jo. Dette krevde stålkontroll også på familieøkonomien.

Allerede i mai 2009 forstod teamet at de ikke ville klare seg utover sommeren og høsten uten noen form for ekstern finansiering. Hvis utviklingen gikk som planlagt ville de få så mange nye kunder og dermed måtte produsere opp så mange flere produkter at de ikke ville rekke å generere nok salgsinntekter før likviditeten ville gå i minus. De ønsket fortsatt ikke å selge noe av bedriften til eksterne, og alle tre følte at de kunne takle den store og økende arbeidsmengden en stund til. Løsningen ble derfor et banklån (kassakreditt) fra Annes lokale bank, på 650.000kr med løpende renter.

Analyse

Noe så enkelt som å begrense utgifter i alle mulige sammenhenger og å være sparsommelig der det er mulig, kan være en viktig del av hvordan en bedrift bootstrapper. I PramPack sitt tilfelle var det kombinasjonen av svært begrensede midler, engasjement, ståpåvilje og innsats som gjorde denne måten å bootstrappe på både nødvendig og effektiv. Teamet utviklet raskt en delvis bevisst og delvis ubevisst holdning som førte til at det ble spart der det var mulig helt til yttergrensen av det de tre

tålte av belastning. Spørsmålet er hvordan de i det hele tatt orket å holde på på denne måten så lenge som de gjorde.

5.3.2 - Arbeidsmengde og effektivitet: bootstrapping som en integrert tenkemåte

Empiri

Da de startet sammen i januar 2009 hadde PramPack-teamet bare 170.000kr (kassakredittlånet på 650.000kr kom ikke før i mai 2009) som minst måtte holde frem til de begynte å generere salgsinntekter i juni samme år. For å klare dette uten tilførsel av annen ekstern kapital enn banklån måtte de være kreative og begrense utgiftene. Produksjon og patentsøknader fikk de fleste midlene, for der var det ingen vei utenom. Det innebar at salg, markedsføring og alle andre områder til sammen måtte klare seg med det som var igjen. utfordringen kom til å bli å klare å generere nok salg til sommeren og fremover, slik at dette salget i seg selv kunne opprettholde likviditeten som bedriften trengte for å overleve. Å klare å hale ut tiden med så lite midler uten at likviditeten gikk i minus krevde stålkontroll på økonomien fra Anne sin side, mye kreativt, effektivt og gratis arbeid fra alle tre, samt en ekstrem sparsommelighet fra Anders og Audun ute i felten.

“Vi hadde en ekstrem arbeidskapasitet og vi hadde all fokus på PramPack.”

Anne Morkemo

“Vi kunne ikke ha jobbet et minutt mer, fordi vi måtte sove litt også.”

Anders Mjåset

Egne arbeidstimer er den eneste ressursen alle entreprenører har mye av og som ikke behøver å koste penger. Det var ikke uvanlig at de tre gründerne innimellom arbeidet opp mot 100 timer i uka. Anne satt regelmessig oppe hele natten etter at resten av familien hadde lagt seg, og Audun og Anders hadde innimellom ukelange reiser der ikke en eneste time ble brukt til noe annet enn jobb (bortsett fra timer til søvn).

Høy arbeidsmengde uten lønn var en viktig måte å spare tid og penger på, men enda viktigere var samarbeidet i teamet og måten de fordelte ansvar på. Det de første teamet gjorde etter at Anders og Audun ble en del av bedriften var å fordele roller og ansvar: Anne eide 51% av bedriften og hadde mye ledelseserfaring og en del oppstartserfaring fra tidligere. Hennes rolle som daglig leder falt derfor naturlig. Anders ønsket å jobbe med produktutvikling, produksjon og markedsføring, og Audun ble utnevnt til selger. Blant annet ved hjelp av denne arbeidsdelingen klarte teamet å etablere et svært effektivt system både for å hente inn informasjon og for å integrere denne informasjonen i den løpende strategien.

Så langt som mulig var alle tre involvert i den overordnede strategien på de ulike arbeidsområdene. Teamet hadde regelmessige møter der all ny informasjon ble delt, diskutert og integrert i strategien. Når fysiske møter ikke var mulig, for eksempel fordi Audun eller Anders var ute på salgsrunder i Sverige eller Danmark, briefet de hverandre over telefon og på mail om de siste dagenes nye erfaringer³. På de fysiske møtene (som regel i Trondheim) ble alle oppdatert på ny og relevant

³ Se appendiks 1 for et eksempel på dette

informasjon fra hver og én sitt arbeidsområde, og den løpende strategien ble diskutert, vurdert og oppdatert.

“I oppstartsbedrifter er det ofte én eller to stykker som sitter og jobber alene med den ene tingen som de er gode på, men da kommer man ingen vei. Vi satte i gang så mye på så mange felt, og vi klarte fortsatt å ha kontroll. “

Anne Morkemo

Selv om alle var involvert i den overordnede strategien, hadde hver og én ansvar for sitt eget arbeidsområde, og tok de fleste beslutninger på egen hånd. Dette var helt nødvendig for å holde tempoet oppe slik at mye ble gjort på kort tid. De andre team-medlemmene ble likevel alltid konsultert ved viktige beslutninger eller når man ønsket input og diskusjon. Anne fungerte som en hoved-node. Selv om mye informasjon ble delt og diskutert mellom Anders og Audun, ble tilnærmet all ny informasjon formidlet til eller via Anne. Som daglig leder hadde hun oversikt over alt som skjedde til enhver tid, mens Audun og Anders i større grad hadde fokus rettet mot sitt eget område (henholdsvis salg og produksjon/markedsføring), og ble briefet på hverandres fremgang innimellom på strategimøter eller ved andre anledninger.

Resultatet av denne arbeidsdelingen var at det skjedde mye på en gang og at ting gikk fort fram. Det innebar også at alle tre til tider måtte stille opp for noen av de andre når det holdt på å koke over på deres arbeidsområde. Som regel var det Anne og Anders som måtte stille opp på salgssiden, men det gikk ofte den andre veien også. Da PramPack ble solgt til Stokke i oktober 2010 hadde Audun gjennomført i underkant av 1000 butikkbesøk, etablert distribusjon over hele Skandinavia, og solgt over 7000 PramPacks. Anders hadde generert over 100 gratis PR-oppslag i diverse nasjonale og lokale aviser, blader og tv-programmer, utviklet og videreutviklet PramPack, og forhandlet og fulgt opp produksjon og frakt av nesten 10000 produkter fra Kina. Anne hadde søkt og fått over en million kroner i midler til sammen fra Innovasjon Norge, Sintef, Venture Cup, HiST, NTNU og Trondheim Markedsforening, laget budsjetter og holdt stålkontroll på likviditeten, rapportert til styret, og holdt oversikten over Anders og Audun. Sammen hadde de alle tre holdt flere foredrag, deltatt på salgsmesser, vunnet og tatt imot seks nasjonale og internasjonale design- og markedsføringspriser, oppsøkt og hentet informasjon på hvert nye område og marked de kom over, startet en emisjonsprosess, opprettholdt samarbeidet med alle partnere og oppsøkt nye, og brukt mye tid på å legge strategier, budsjettere og legge planer på kort sikt. Alt dette skjedde parallelt med full studieprogresjon for Anders og Audun, og fullt familieliv med mann og små barn for Anne.

Analyse

Både Anne, Anders og Audun kom inn i PramPack med en resource logic som gjorde at både bootstrapping og effectuation var naturlig for dem. Selv om antall arbeidstimer per døgn eller effektiviteten i en oppstartsbedrift som regel ikke anses som typiske elementer av bootstrapping, kan det argumenteres for at begge deler var avgjørende for at PramPack klarte å overleve til tross for stramme budsjetter. I PramPack sitt tilfelle er det hensiktsmessig å se på bootstrapping som en mentalitet som gjennomsyret enhver handling og strategi i bedriften snarere enn som en rekke teknikker som gründerne kunne velge å benytte seg av. Det er først når man ser på bootstrapping på denne måten at det blir relevant å se på elementer som effektivitet og arbeidsmengde når man skal forklare hvordan entreprenører klarer å omgå ekstern finansiering over lengre tid.

Effectuation-måten å jobbe på ble forsterket og viderført av seg selv fordi teamet merket de positive effektene den hadde. Bootstrappingen ble forsterket og opprettholdt av et konstant sterkt press på likviditeten og enkelte ekstra pressede perioder. Teamet integrerte bevisst og ubevisst bootstrappingeffekter i strategiene de la og i handlingene de gjorde, fordi det var en del av deres resource logic. Den høye arbeidsmengden og den effektive arbeidsmåten bidro til å hale ut tiden og tyne/spare pengene bedriften hadde til rådighet, fordi billige eller gratis ressurser (e.g. arbeidstimer, nettverk, samarbeid, infosøk osv) ble benyttet på bekostning av mer kostbare ressurser (e.g. betalt markedsføring, ansatte, profesjonelle rådgivere osv).

5.3.3 - Informasjonssøk: causation og effectuation

Empiri

“Jeg opplevde at dere var usedvanlig flinke til å bruke omgivelsene og kompetansepersoner. Dere tok dere tid, uavhengig av hvor mye det kokte, til å ta vurderinger med ekstern input. Dere fulgte aldri tips og råd blindt, men var nøye med å vurdere dem i henhold til deres egen situasjon og kunnskap før dere innlemmet det i strategien.”

Sondre Jacobsen, forretningsutvikler i NTNU Technology Transfer Office

Som en konsekvens av manglende bransjeerfaring og annen type erfaring (oppstart, produksjon, markedsføring osv.) var en av de første tingene teamet erkjente at prosessen de var på vei inn i kom til å være en læringsprosess. De forstod at for å i det hele tatt kunne hevde seg i en ukjent bransje måtte de ut og lære seg om bransjen. På samme måte måtte de lære om distribusjon, produksjon, markedsføring og produktutvikling før det hadde noen mening å ta beslutninger og legge strategier på disse områdene. Teamet fant raskt ut at en effektiv måte å lære og hente informasjon på var å utnytte seg av folks vilje til å dele av egen kunnskap. Det innebar å kontakte og oppsøke ressurs- og kompetansepersoner innenfor hvert nye område teamet beveget seg inn på, noe som i praksis skjedde nesten kontinuerlig. Stort sett alle som ble kontaktet var villige til å bidra med sin ekspertise og kunnskap uten å forvente noe annet enn takknemlighet tilbake. Flere av de viktigste kontaktpersonene ble etter hvert også frivillige mentorer for teamet, og ble derfor også viktige informasjonskilder.

Alt som ble fortalt i møter med slike personer ble notert ned. Teamet hadde regelmessige oppsummeringsmøter der den nyeste informasjonen ble formidlet til de andre teammedlemmene og integrert i den løpende strategien. På den måten utvidet teamet gradvis sin ressursbase i form av den interne kompetansen innad i bedriften. Denne fremgangsmåten var både den beste og den billigste måten for PramPack å skaffe seg kompetanse på. Folks generelle vilje til å dele av sin kunnskap uten kostnad var helt avgjørende. Selv om PramPack-teamet lærte og integrerte ny kunnskap fra mange ulike steder og på mange ulike måter, var det omfanget av akkurat denne typen informasjonssøk som skilte dem mest fra hvordan andre oppstartsbedrifter søker etter informasjon og lærer. Ved å i så stor grad lære av andres erfaringer og feiltrinn klarte PramPack-teamet å unngå å gjøre mange unødvendige feil. Dette bidro til at de klarte å vokse mye raskere enn de ellers ville ha gjort. En kort vignett illustrerer hvor effektivt denne måten å opparbeide seg kunnskap kunne være for PramPack:

Da PramPack-teamet for første gang skulle få en fot innenfor den norske bransjen, satt Audun i gang en ringerunde til alle relevante distributører og produsenter i Norge. Etter kort tid og en del

selvinitierte møter, hadde han blitt godt kjent med tre-fire personer som kjente bransjen svært godt. Audun ble godt likt, og han ble blant annet umiddelbart invitert med på en messeserie som bidro til å sikre de første 30 kundene til PramPack. I de første månedene etter lansering hadde Audun daglig kontakt med disse kontaktpersonene. Han kunne ringe dem ved hvert minste spørsmål eller behov for hjelp. Audun "sugde ut" all den informasjonen han behøvde for å lære seg om bransjen, og det han lærte var uvurderlig.

Etter et halvt år var kontakten vesentlig redusert fordi mye av det Audun hadde lært og behøvde å lære nå var integrert som taus kunnskap innad i PramPack-temaet. Det representerte et interessant vendepunkt da Audun sluttet fullstendig å ringe til disse personene, og de isteden begynte å ringe ham. I løpet av den relativt korte, men intense perioden kontaktene hadde fungert som verdifulle veiledere for Audun, hadde PramPack rukket å etablere omfattende distribusjon i fem land og fått flere kunder og mer innpass hos de store skandinaviske kjedene enn kontaktpersonene selv! Kombinasjonen av det Audun, Anders og Anne hadde lært av andre og deretter lært hverandre, sammen med det de hadde lært av egen erfaring, representerte nå en så mye større kunnskapsbase at teamet hadde gått forbi de etablerte distributørene og produsentene i kunnskap og erfaring. På under ett år var disse forholdene helt snudd på hodet. Audun fungerte plutselig som veileder for disse samme kontaktpersonene med mange års erfaring fra bransjen.

Analyse

Selv om PramPack i stor grad benyttet seg av effectuation i arbeidet sitt, var mye av arbeidet deres også basert på en causation-tenkemåte. Arbeidsprosessene i forbindelse med utviklingen av produktet og planleggingen av markedsintroduksjoner og alt som hørte til dette, ble gjort ved hjelp av causation-prosesser. PramPack skulle inn på et marked som allerede eksisterte og som det var relativt rett fram å få oversikt over. De visste hvor de ville, nemlig inn i barneutstyrsmarkedet og i de store kjedene i bransjen. Prosessen handlet derfor om å skaffe seg informasjon om og deretter velge mellom de mulige midlene de hadde for å nå dette målet. I slike settinger er ofte causation den mest effektive måten å tenke på (Sarasvathy, 2001).

Selv om dette arbeidet på en overordnet måte fulgte en causation-logikk, var det selve måten teamet jobbet på som minnet mer om effectuation. Det intense søket etter informasjon og læring ble gjennomført for å i større og bedre grad kunne benytte seg av causation i det videre strategiarbeidet. Paradoksalt nok var imidlertid nettopp dette arbeidet i seg selv en stor kilde til mange contingencies, og på den måten mer karakteristisk for effectuation.

Da PramPack skulle inn på det danske markedet hadde de allerede erfaring fra flere måneder med salg i Norge og Sverige. Denne erfaringen var nyttig i det causale arbeidet med å legge planer og mål for inntreden i Danmark, men før en fungerende strategi kunne legges, måtte de dra til Danmark for å undersøke viktige forskjeller og nyanser på det danske markedet. En tur til Danmark hadde to formål: 1. å samle informasjon og kunnskap som kunne integreres med allerede eksisterende kunnskap for å legge en konkurransedyktig strategi for inntreden i Danmark. 2. å møte ressurspersoner på det danske markedet for å generere ny innsikt og skape nye attraktive muligheter (exploration-effectuation). Ved å kontakte relevante og kunnskapsrike ressurspersoner som kjente til det danske markedet, ville det bli mulig å legge en fornuftig strategi for innsalg og markedsføring der. Av erfaring visste teamet allerede før de dro at slike møter med ressurspersoner fra den danske bransjen uungåelig også ville generere nye og spennende muligheter som kunne føre til endringer

eller til og med helomvendinger i den foreløpige tentative strategien. I dette tilfellet dukket det opp flere slike muligheter, men denne gangen endte ingen av dem opp med å bli fulgt opp videre.⁴

The exploitation/exploration tradeoff

Til tross for et overordnet mål om å komme inn i barneutstirsbransjen og selge et visst antall PramPacks, var delmålene mer uklare blant annet fordi ingen av teammedlemmene visste noe om bransjen da de startet. Spesielt det første året hadde ikke teamet forutsetninger for å kunne forutse fremtiden, og de var derfor nødt til å forsøke å kontrollere og påvirke den i den grad det var mulig når den kom. Derfor ble de også nødt til å utvikle en plan trinnvis ved å benytte seg av usikkerhet og ny informasjon til å utvikle mer konkrete mål underveis, istedenfor å basere informasjonssøk og tidlige beslutninger på allerede bestemte mål. Det at det ble satt i gang så mange ting og fulgt opp så mange leads kan forklare alle de uforutsette mulighetene som ofte dukket opp. Det var dessuten disse mulighetene og navigeringen mellom dem som var noe av det som gjorde at de klarte å få ting til å skje så fort. Likevel hendte det at ressursene som ble viet til exploration-effectuation (som regel i form av arbeidstid) gikk på bekostning av direkte inntektsgenererende eller annet nødvendig arbeid (typisk exploitation-causation). Utdraget under er hentet fra appendiks 1 og viser Auduns syn på teamets daværende høye fokus på exploration på bekostning av exploitation:

“Vi må ha en klar strategi. Det kommer for mange muligheter, og selv om mange av dem er uvurderlig bra, kommer det for mange til å kunne ta alle sammen, og derfor må vi ha en felles strategi som gjør at vi automatisk vet hvilke muligheter vi kan hoppe på og hvilke vi ikke kan hoppe på. Det har vi ikke nå føler jeg. Ta feks kuffertkompagniet. Eller Thomas Cook. Eller Medema. Osv osv. Vi må begrense oss og derfor må vi bestemme oss for hvor vi vil. Det føler jeg ikke at er 100% klart.”

Audun Ueland

5.3.4 - Nettverk og allianser: bootstrapping og effectuation

Empiri

Jeg la merke til at dere var flinke til å involvere profesjonelle aktører underveis. Det hadde vært mye lettere for dere å ta snarveier i for eksempel prouktutviklingen, og dra til kina osv uten å koble inn alle partene som dere gjorde. Dere var veldig seriøse på dette og jeg la merke til at dere brukte flere støttespillere underveis. Samarbeidet vi hadde er et godt eksempel på dette. Det at vi fikk komme med innspill til hvordan utformingen på produktet skulle være syntes jeg at var positivt.

Vibeke Erikstad, Norwegian

At PramPack viste seg å treffe så bra i markedet fra dag én skyldtes i stor grad Annes omfattende bruk av eksterne parter i produktutviklingsprosessen. Det å utnytte, samarbeide og skape allianser med eksterne parter var ikke noe PramPack sluttet med etter at de ble et team på tre. Teamet fortsatte å pleie forholdene som Anne allerede hadde etablert til flyselskaper, butikker, handlingagenter, Innovasjon Norge, LEN, Sintef, NTNU med flere, samtidig som de aktivt oppsøkte nye. Alle kontakter ble regelmessig oppdatert og kontaktet, og flere av kontaktene utviklet seg etter hvert til å bli viktige alliansepartnere.

⁴ Se appendiks 1 for en oppsummeringsmail fra Audun til Anne etter denne Danmarksturen, som også illustrerer godt hvordan han jobbet med en effectuation-tankegang.

Den viktigste av disse var kanskje flyselskapet Norwegian. Med nær 50% markedsandel i Norge, og en sterkt voksende markedsandel av hele det skandinaviske markedet, representerte de en viktig aktør i markedene der PramPack foreløpig var representert. Det var derfor et viktig vendepunkt da Norwegian bestemte seg for å erklære PramPack som den eneste godkjente beskyttelsen til barnevogner. Ikke bare godkjente de PramPack, men produktet var annonsert på deres nettsider, på alle store norske flyplasser, i deres flymagasiner, og etter hvert på nærmest alle mammaforum på internett. Alt dette var uvurderlig markedsføring som ikke kostet PramPack en krone.

Et annet liknende eksempel er samarbeidet PramPack hadde med handlingagentene Røros Flyservice og Norport Handling. De ansatte i disse bedriftene er de som sjekker inn passasjerer, håndterer bagasje, og generelt gjør mye av arbeidet for flyselskapene på selve flyplassen. Blant annet gjennom deres involvering i produktutviklingsprosessen hadde Anne skapt et godt forhold til disse. Det var derfor mulig å inngå en kommisjonsavtale med dem for salg av PramPacks på alle de store norske flyplassene. Det å få solgt et produkt eller en tjeneste i innsjekkingsområdet på en flyplass er både krevende og kostbart, men igjen var det en god blanding av nettverksbygging og kreativitet som gjorde at PramPack-teamet fikk uvurderlig salg/markedsføring uten å betale.

Analyse

En effectuator spør seg: "Med hvem bør vi alliere oss for å ta denne bedriften et steg videre?". PramPack-teamet gjorde et poeng av å opprette og pleie forhold til partnere som var eller *kunne komme til å bli* viktige i fremtiden. De strategiske samarbeidene som PramPack inngikk med bedrifter som Norwegian, Kadabra, Røros Flyservice, A-distribusjon og flere andre, hadde til felles at de bidro til å skape gunstige uforutsette muligheter. Mange av disse mulighetene tok PramPack et steg videre *til en lav kostnad*. Samarbeidet med Norwegian er et godt eksempel på hvordan effectuation og bootstrapping ofte hang sammen for PramPack. Også pengene fra Innovasjon Norge, samarbeidet om kommisjonssalg på norske flyplasser med Røros Flyservice, felles kontorlokaler med ett av Norges fremste industridesign-bedrifter, og mange fler, er eksempler på kostnadseffektive muligheter som dukket opp som en følge av bevisst tilrettelegging for contingencies, og som ble grepet på grunn av deres gunstige kostnad/inntjenings-forhold. Disse samarbeidene ble til som en følge av en effectuation-arbeidsmåte, ikke bare fordi samarbeid og allianser er representative for effectuatorer, men også fordi måten de ble inngått på var en delvis tilfeldig prosess, fremfor en nøye planlagt del av en forhåndsbestemt strategi.

5.3.5 - Flaks? - Bootstrapping, proaktivitet og effectuation

Empiri

"Mange ganger kunne vi lent oss tilbake og håpet på at muligheter og bra ting skulle skje, men vi fikk alltid ting til å skje ved å jobbe aktivt for det. Det er svært få ting som skjedde med oss som kan tilegnes flaks. 95% av det som skjedde oss skjedde fordi vi fikk det til å skje."

Anders Mjåset

Noe av grunnen til at så mye skjedde på kort tid og at ting gikk så fort fram, var blant annet at hvert av teammedlemmene satte i gang så mye på så mange forskjellige områder hele tiden. Et godt eksempel for å illustrere dette er et (av mange) foredrag som Anders og Audun selv tok initiativ til å holde gratis på en videregående skole i Trondheim.

Etter et foredrag om PramPack på Byåsen Videregående Skole kom det en gutt (Espen) bort til Anders og Audun med en forespørsel. Espen og to venner hadde stor interesse for og en del kunnskap om web-tjenester, og lurte på om de kanskje kunne få noen råd i forhold til å starte sin egen bedrift. Det endte med at PramPack hjalp guttene med å opprette en bedrift, ble deres første faste kunde, og dermed fikk Espen og to andre ivrige og flinke webutviklere til å lage og drifte nettsidene til PramPack helt frem til de ble kjøpt opp av Stokke over ett år senere. For guttene var dette et fantastisk springbrett til en videre oppstartskarriere og flere oppdrag fra andre bedrifter. For PramPack innebar det at de totale utgiftene til nettsider, nettbutikk og andre web-relaterte oppgaver, endte på ca. 20% av det de normalt hadde måttet betale for slike tjenester.

Som en konsekvens av at så mange ulike tråder ble forfulgt og initiativ igangsatt, dukket slike gunstige muligheter opp fortløpende. Selv om mange av disse ikke kunne forfølges videre på grunn av at tiden ikke strakk til, fulgte teamet opp så mange som mulig av de mest attraktive mulighetene.

Analyse

Til dags dato er noen av de fremste forklaringene på årsaker til vellykket entreprenørskap basert på flaks og intuisjon eller forutsigbar rasjonalitet (Demsetz, 1983). Eksempelet ovenfor ville av mange ha blitt karakterisert som ren flaks, og av mange etterpåkloke forskere som en selvfølgelig mulighet som Anders og Audun var heldige (evt dyktige) som oppdaget. Hvor tilfeldig var det at den gode muligheten "datt rett ned i fanget" på Anders og Audun på den måten?

Effectuation er den første entreprenørskapsteorien som foreslår at denne måten å tenke på entreprenørskap er feil. Effectuation gir oss et alternativ til den tradisjonelle oppfatningen av at entreprenørskap handler om å "oppdage" muligheter som ligger der og venter, ved hjelp av flaks, intuisjon, innsikt eller andre talenter (Sarasvathy and Dew, 2010). Effectuation-teori sier at en hver forutsigelse som i etterkant viser seg å være "riktig", bare er riktig i den grad det var handling basert på effectuation som fikk det som skjedde til å skje (Sarasvathy and Dew, 2010). Effectuation avviser nytten av å forutsi uforutsigbare situasjoner, og taler heller for å påvirke fremtiden ved hjelp av kreativ handling basert på kontroll. Dette er nettopp den måten Anders, Audun og Anne jobbet på, og som eksempelet over illustrerer.

Eksempelet viser også en sammenheng mellom effectuation og bootstrapping. Fra et causalt synspunkt var det liten eller ingen grunn til at Anders og Audun skulle bruke en dag på å holde et foredrag her (en dag var mye dyrebar tid som kunne ha blitt brukt til annet presserende arbeid). Men i tillegg til at de likte godt å holde foredrag og ønsket å bidra til å fremme ungt entreprenørskap, var de begge klar over at mye godt (i.e. contingencies) ofte kom ut av slike "sideaktiviteter". I tilfellet med Byåsen Videregående Skole og Granbar Media Consulting (som ble navnet til bedriften til de tre unge guttene) viste muligheten som dukket opp seg å være svært gunstig for PramPack med hensyn på å spare kostnader.

5.3.6 - Salgs- og markedsføringsjobben: "Brute Force Attack"

Empiri

Alle måtene å kutte kostnader og spare penger på som allerede er nevnt bidro til å holde likviditeten i pluss, men det som antakeligvis bidro mest var den ekstremt proaktive salgs- og markedsføringsjobben som var i fokus absolutt hele tiden.

“Hadde det ikke vært for dere, som har vært ute og kjørt demos og vist frem produktet hele tiden - hadde ikke dere vært der og gjort den jobben, så hadde aldri Stokke vært der hvor de er med PramPack i dag. Aldri.”

Andreas Tønnesen, Adm. Dir. i Babyshop (Norges nest største barneutstyrskjede)

“Den aller største biten ligger i at dere klarte å få det til å bli en snakkis. Dere klarte å få PramPack til å bli en slags selvfølgelighet ved at kundene kommer inn og sier at de skal ha en “sånn PramPack”. Og bak det ligger det mye omtale og markedsføring i bunnen.”

Bente Gjeitnes, Daglig leder Bebito (barneutstyrbutikk i Trondheim sentrum)

Med et tilnærmet ikke-eksisterende markedsføringsbudsjett hadde PramPack allerede to måneder etter lansering fått over 40 presseoppslag og vært tre ganger på nasjonal TV. Etter tre måneder var PramPack i salg i over 60% av norske barneutstyrbutikker og på landets åtte største flyplasser. PramPack ble raskt et synonym for “reisebag” i Skandinavia.

Fremgangsmåten var enkel: Vær uredd, pågående, entusiastisk og sjarmerende. Ikke bare send en mail eller ta en telefon. Ta fysisk kontakt med dem du ønsker at skal skrive om produktet. Ta heller kontakt med ti for mange enn én for lite. Sier en journalist nei til å skrive om produktet, kontakt fem andre journalister i samme avis. Hører du om et TV-program som kan være aktuelt for PramPack, ring til TV-kanalen og spør om de vil ha med PramPack. Hvis de svarer nei, møt opp i resepsjonen med en PramPack og prøv igjen. Får du muligheten til å snakke eller holde et foredrag et sted, svar alltid ja, uansett om det er i et fengsel eller på en barneskole. Får du ingen forespørsler om foredrag, ring og inviter deg selv til foredrag. Alltid gratis. Får du muligheten til å hjelpe noen uten å tilsynelatende få noe igjen for det, gjør det med glede.

Bortsett fra at det var effektivt, var det viktigste av alt med denne måten å jobbe at det ikke kostet noe annet enn arbeidstimer.

Et intensivt fokus på salg bidro også i stor grad til at ting gikk så bra og så fort. “Brute force attack” er en strategi fra kryptografien som kan brukes for å “knekke” en kode. Den innebærer å systematisk prøve hver eneste mulige kodekombinasjon helt til man til slutt finner den riktige koden. Måten PramPack gikk frem på på salgfronten kan sammenliknes med denne strategien. Analogien sikter til at det med et nytt produkt nesten er umulig å vite hvor mye arbeid (eller tradisjonell markedsføring, hvis man har penger til det) som skal til før salget begynner å løsne og man er over den første kneika. PramPacks måte å løse dette problemet på var å kjøre på med kontinuerlig innsats på salg som de aldri stoppet med. I ettertid viste det seg at innsatsen var tilstrekkelig, men det var ikke mulig å vite det på forhånd.

PramPack-teamet lærte etter hvert at en helt nødvendig arbeidsoppgave som skulle til for at produktet skulle selge kontinuerlig ut av butikkene, var å besøke dem. Første gang måtte de ansatte læres opp i produktet. Dette var viktig for å gjøre dem trygge på å presentere det for kunder i butikken. En annen minst like viktig ting med butikkbesøkene var den personlige biten. Audun var på fornavn med nesten hver eneste butikkansatt i barneutstyrbutikker i hele Norge, og med alle butikksjefene i Sverige. Anders hadde ansvar og like bra kontroll over Danmark. Audun og Anders oppdaget fort at for de ansatte i butikkene så var de selv og PramPack så nært forbundet med hverandre at dersom de ansatte likte den ene så likte de som regel også den andre. Og det betydde

mer salg. Audun (og Anders og Anne) besøkte derfor butikker oftere og lenger enn alle andre leverandører i bransjen. Selv om det var slitsomt, tidkrevende og en tung måte å selge på (markedsføring, dersom man hadde hatt penger til det, hadde for eksempel vært enklere, og ville ha redusert nødvendigheten av så mange butikkbesøk), ga et gjennomsnitt på 2,7 butikkbesøk per dag i ett og et halv år naturligvis resultater.

Analyse

Poenget med denne delen om salg- og markedsføringsjobben er å vise at av alle arbeidstimene og ressursene som teamet hadde til rådighet, ble en stor del allokert til arbeid med salg og markedsføring, og at dette var en kritisk suksessfaktor for PramPack. Ifølge bedriftens styreleder Erik Hernes, de tre gründerne, og nesten samtlige av de andre intervjuobjektene, var en av de avgjørende viktigste faktorene bak PramPacks suksess nettopp det intense og kontinuerlige fokus som teamet hadde på salg og markedsføring/pr. Eksemplene illustrerer godt hvordan PramPack-teamet jobbet med salg og markedsføring og hvor avgjørende den proaktive innstillingen og "fremoverlentheten" til de tre gründerne var i alt de gjorde av salg, markedsføring og annen aktivitet som innebar kontakt med andre mennesker og bedrifter. Dette gjaldt enten det handlet om causation - å oppnå et planlagt mål eller resultat ved hjelp av en på forhånd bestemt strategi og med bestemte midler - eller om det handlet om effectuation - å forsøke å få flere gunstige og uforutsigbare muligheter til å dukke opp ved å benytte seg av de midlene og personlige egenskapene man hadde til rådighet der og da.

Både det som ble gjort på markedsføringssiden (PR) og det som ble gjort på salgssiden, baserte seg på mange arbeidstimer og kreativitet som ikke medførte nevneverdige kostnader for selskapet. Foruten å gi gode resultater var dette arbeidet en svært effektiv måte å spare penger på. I det store og hele var det antakeligvis denne biten som gjorde at selskapet klarte å holde ut så lenge uten mer ekstern kapital (selv om kassakreditten i banken måtte utvides to ganger og til slutt var på minus en million kroner).

5.3.7 - Samarbeid, entusiasme og engasjement: en del av forklaringen?

Empiri

"Vi er forskjellige og har ulike egenskaper som er karakteristiske for oss som typer, men samtidig har vi en felles plattform og en felles forståelse for ting. Dette i motsetning til at bare én er spesialist og ikke kan sparre med de andre."

Anne Morkemo

Jeg tror at mange har et litt feil inntrykk av hva som kreves for å starte opp noe. De blir derfor kun med når det er hyggelig og risikofritt. Jeg tror at vår grense for risiko og når vi blir psykisk slitne er mye høyere enn hos de fleste andre. Vi har klart oss bra til tross for mye motstand. Vi holdt ut lenger og klarte å ha det bra selv når det var god grunn til å være slitne. Det handler om teamets psykiske balanse. Det var viktig.

Anders Mjåset

Vi kunne være helt ærlige når vi diskutere ting med hverandre. Istedenfor å måtte tilpasse ting overfor hverandre, kunne vi alltid gå rett på sak. For at dette skal kunne fungere må alle personene i

et team være i balanse. Hvis én person har "issues" så må man hele tiden ta hensyn, og det begrenser effektiviteten i samarbeidet.

Anders Mjåset

En forutsetning for å kunne jobbe så mye uten at det gikk ut over den psykiske balansen til hvert av team-medlemmene, var et godt miljø og et velfungerende samarbeid innad i teamet. Da Anne tok valget om å la Anders og Audun bli en del av oppstarten hennes, baserte hun seg på en magefølelse om dem som personer. Denne magefølelsen viste seg å stemme godt. Da eventyret var over høsten 2010 var Audun, Anders, Anne og mannen hennes, Jo, blitt svært gode venner. Til tross for det gode vennskapet var teamet ofte involvert i heftige diskusjoner og uenigheter. Det var nettopp i disse situasjonene at hver enkelt sin psykiske balanse og fraværet av personlige "issues" var vesentlig. Det gjorde at diskusjoner og uenigheter baserte seg på uenigheter om innhold fremfor underliggende personlige uenigheter eller andre motiver.

Ikke minst har Annes måte å lede på spilt en rolle. Fremfor å kontrollere detaljer konsentrerte hun seg om sine arbeidsoppgaver samtidig som hun sørget for å ha en overordnet oversikt. Fra første dag overlot hun alt ansvar for salg, produktutvikling og produksjon til Anders og Audun uten forbehold. Det gjorde at de to følte seg som likeverdige partnere fra dag én og at gjensidig respekt raskt ble etablert. Samarbeid og kameratskap dominerte arbeidsmiljøet.

Analyse

Annes lederstil er svært representativ for en effectuator. Sarasvathy sier at effectuator-ledere som regel bygger kulturer som er preget av samarbeid, likhet og deltakelse, i motsetning til tradisjonelle beslutningstakere, som gjerne bygger hierarkiske og prosedyrebaserte kulturer (Sarasvathy and Dew, 2010). Anne tilpasset lederstilen til teamet og la til rette for at teammedlemmenes naturlige engasjement og entusiasme fikk det utløpet det burde og behøvde.

"De vi har fått råd av har likt å være sammen med oss. Folk har hatt lyst til å møte oss igjen. Det å oppleve glødende entusiasme, glede og engasjement har mange tydeligvis likt. Vi har fått kommentarer på det flere ganger, blant annet etter foredrag vi har hatt: "Det kommer til å gå bra for dere fordi dere har det så gøy!"

Anders Mjåset

"Hadde det ikke vært for dere og den energien og den entusiasmen som dere la for dagen, i alt dere gjorde, hele tiden, så tror jeg at mange hadde tatt imot dere og produktet deres på en annen måte. Uansett hvor jeg traff dere og hvor jeg så dere var dere bare helt "der oppe" og strålte "dette skal vi få til!", og det er klart at det betyr utrolig mye."

Andreas Tønnesen, Adm Dir i Babyshop (Norges nest største barneutstyrskjede)

(Klofsten, 1994) har vist at engasjement (commitment) og entusiasme (drive) er viktige hjørnesteiner i vellykkede oppstarter. Når man skal forsøke å forklare suksessen til PramPack og snakker med folk som har møtt teamet personlig kommer man ikke utenom den ustoppelige og glødende entusiasmen som alle tre viste i enhver sammenheng. Det var umulig å tvile på om disse tre hadde tro på produktet og at de kom til å lykkes når man så dem i aksjon på messer, i butikker, i møter, på TV eller

på fritiden. For mange av personene og bedriftene i PramPack sitt nettverk, var denne entusiasmen dessuten en viktig årsak til at de ønsket å hjelpe. Entusiasmen bidro derfor til å lette arbeidet med å hente informasjon, samtidig som det økte troverdigheten til team-medlemmene i diverse interaksjoner. Med en slik entusiasme og motivasjon er det heller ikke like vanskelig å forstå hvordan de klarte å dra sparsommeligheten og arbeidsmengden så langt som de gjorde.

6 - Oppsummering og konklusjon

6.1 - Viktige årsaker bak PramPacks suksess

Denne oppgaven startet med en problemstilling som spurte hva som har vært hovedårsakene bak PramPacks suksess. Selv om det ikke nødvendigvis er mulig å finne et fasitsvar på dette, har ni årsaker som har vært spesielt viktige blitt presentert. Disse årsakene har kommet frem med bakgrunn i intervjuer og diskusjoner med ni personer med nær tilknytning og kjennskap til PramPack. Årsakene er (i vilkårlig rekkefølge): sparsommelighet, arbeidsmengde, effektivitet, informasjonssøk, nettverksbygging, proaktivitet, salgs- og markedsføringsjobben, samarbeidet, entusiasmen og engasjementet.

6.2 - Bootstrapping som en integrert tenkemåte

I de fleste av årsakene kan man finne igjen elementer av effectuation eller bootstrapping, og ofte også en kombinasjon av disse to teoretiske konseptene. Forskning rundt bootstrapping definerer det gjerne som en rekke teknikker som entreprenører kan benytte seg av for å utsette eller eliminere behovet for ekstern kapitaltilførsel. Vi har sett at denne beskrivelsen ikke er helt dekkende for PramPack fordi bootstrapping i PramPack kan identifiseres i så mye av det arbeidet de gjorde. I PramPack, og antakeligvis også i mange andre oppstartsbedrifter i liknende situasjoner, er bootstrapping bedre beskrevet som en integrert og gjennomgående måte å tenke på der kostnadsreducerende elementer automatisk blir implementert i enhver strategi, handling eller beslutning der det er mulig. Entreprenørene i PramPack hadde en resource logic - en måte å tenke på - som gjorde at alle aktiviteter og beslutninger var preget av at man hele tiden forsøkte å begrense utgiftene. Bootstrapping var en måte å leve på for disse entreprenørene, og ikke bare en måte å overleve på.

6.3 - Bootstrapping og effectuation

Mange av teknikkene PramPack benyttet seg av for å redusere kostnader kan enkelt identifiseres som velkjente bootstrappings-teknikker. Dette gjelder for eksempel at de jobbet uten lønn, benyttet seg av intern finansiering (lånte egne penger til selskapet), og fikk subsidier/støtte fra Innovasjon Norge og andre instanser. Det er imidlertid i situasjoner der effectuation og bootstrapping opptrådte samtidig i arbeidet deres, at bootstrappingen med fordel kan beskrives som en integrert mentalitet. Gjennom eksempler og illustrasjoner av arbeidet til PramPack har vi vist at effectuation og bootstrapping ofte opptrer samtidig, og at de har flere fellestrekk. Gründerne i PramPack visste, og effectuatorer generelt vet, at ved hjelp av de ressursene man har tilgang på her og nå, kan man være proaktiv og trekke i flere tråder på en gang, slik at gunstige og uforutsigbare muligheter skapes kontinuerlig. En entreprenør med begrenset kapital og begrensede ressurser får et større handlingsrom ved å jobbe på denne måten fordi sannsynligheten for å oppdage kostnadseffektive muligheter øker med mengden av effectuation. En dyktig effectuator vil derfor som regel også være en dyktig bootstrapper og omvendt.

7 - Begrensninger

7.1 - Tid og omfang

Det er flere faktorer utover de som er beskrevet i denne oppgaven, som også har spilt en viktig rolle for PramPack. Felles for det som er omtalt her er at det er elementer som har vært avgjørende i arbeidet, som har blitt nevnt som suksessfaktorer av intervjuobjektene, og som har passet godt med det teoretiske rammeverket i oppgaven. Praktiske hensyn som tid og omfang av oppgaven er årsaken til at ikke mer er beskrevet. Dette kan imidlertid bety at enkelte områder som ikke er nevnt kan ha vært like viktige som de som *har* blitt nevnt, eller at noen områder kunne ha blitt beskrevet mer.

Støtten fra offentlige virkemiddelapparater som Innovasjon Norge, patenter og annen beskyttelse av forretningsideen, arbeidet til styre og grundige markedsundersøkelser er eksempler på elementer som kunne og burde ha blitt nevnt og beskrevet. Det ville eksempelvis også ha vært naturlig å utvide avsnittet om nettverk, og fokusere enda mer på hvordan og i hvilket omfang PramPack har benyttet seg av "gode hjelpere" helt fra produktutviklingsfasen til salget av bedriften. Teamet, samarbeidet og personlige karakteristikk av de tre gründerne hadde også fortjent mer plass. Se appendiks 2b for en oversikt over potensielle suksessfaktorer for PramPack som er nevnt av intervjuobjektene, men som ikke har blitt inkludert i oppgaven.

I arbeidet med oppgaven ble det brukt mye tid i begynnelsen på forskning rundt entreprenørers personlighet og hva som karakteriserer vellykkede entreprenører, vellykket samarbeid og funksjonelle team. Det ble foretatt ulike tester (Personlighet - MBTI og NEOPIR, Proaktivitet, Teamroller) av hver av de tre PramPack-gründerne, men heller ikke noe av dette har fått plass i oppgaven.

7.2 - Oppgavens positive vinkling

I oppgaven nevnes ingen faktorer som hindret snarere enn bidro til at PramPack ble en suksess. En interessant innfallsvinkel kunne ha vært hvilke viktige hinder som måtte overkommes for å lykkes, eller hva som kunne ha vært gjort annerledes for at veien til suksess skulle ha blitt enklere. At det fokuseres kun på suksessfaktorer i denne oppgaven kan blant annet medføre at oppstarten av PramPack virker enklere enn den faktisk var.

7.3 - Begrenset generaliserbarhet

Som nevnt tidligere gir ett enkelt case begrensede muligheter for generalisering og overføring til andre situasjoner, men det gir også fordeler i form av mer detaljerte beskrivelser og dypere innsikt i selve forskningsobjektet. Fordi det her er snakk om en produksjonsbedrift i en gitt bransje med et gitt produkt, vil man måtte ta visse forbehold dersom man vil sammenlikne dette caset med egen situasjon og dra nytte av det. Til gjengjeld vil erfaringer fra dette caset ha stor overførbarhet til case med liknende team og prosjekter.

7.4 - Antakelse om at PramPack er en suksesshistorie

En implisitt antakelse i oppgaven er at PramPack er en suksesshistorie. Det behøver imidlertid ikke å være et syn som alle deler. Hovedgrunnen for at PramPack defineres som en suksess i denne oppgaven er en antakelse om at andre førstegangsetablerere i PramPack-gründernes posisjon ville ha ansett det som en suksess. Både de tre entreprenørene, styret og alle intervjuobjektene vurderer

PramPack som en suksess, selv om det nok kan argumenteres for at intervjuobjektene syn kan ha blitt påvirket av at de ble intervjuet av en av PramPack-gründerne.

7.5 - Valg av intervjuobjekter

Forfatteren valgte selv ut intervjuobjektene og alle som ble spurt var villige til å stille opp. Selv om intervjuobjektene ble valgt basert på objektive kriterier, er det umulig å få et slikt utvalg til å være fullstendig objektivt blant annet fordi forfatteren kjente samtlige intervjuobjekter.

8 - Implikasjoner

8.1 - Førstegangsentreprenører og studententreprenører

For kommende entreprenører viser denne oppgaven hvor viktig effektivitet og godt samarbeid, innsats, glød og motivasjon er i oppstartsbedrifter med lite ressurser. Personer som ønsker å starte egen bedrift bør derfor legge stor vekt på at oppstartsteamet er sammensatt av trygge, motiverte og kompetente personer som samarbeider godt, før de setter i gang.

I litteraturen og i praksis legges det ofte stor vekt på gründeres erfaring og ballast. Men erfaring kommer til kort dersom det ikke handles i tillegg. Denne oppgaven kan fungere som et godt læreeksempel på hvordan en proaktiv og effectuation-preget måte å jobbe på kan veie opp for slik manglende erfaring. Selv uten mye erfaring kan det å gå ut og "få ting til å skje" i mange tilfeller være nok. Erfaringen er noe man i så fall tar man med seg på veien. For entreprenører, investorer og andre er det viktig å vite at i mange tilfeller kan en sulten entreprenør være bedre egnet for en oppgave enn en erfaren entreprenør.

Denne oppgaven viser hvor tøft det kan være å drive med entreprenørskap i situasjoner med svært begrenset økonomisk handlefrihet. Mange studenter og kommende entreprenører er ikke fullstendig klare over dette. Det er også vanskelig å forstå dette ordentlig uten egen erfaring. Vellykket entreprenørskap er ikke bare høydepunkter. Det krever også mye hardt arbeid. Samtidig kan man spekulere i om studenter tross alt kanskje har et bedre utgangspunkt enn andre for å drive med effektiv bootstrapping. Studenter er ofte allerede vant til å leve billig med begrensede inntekter. De har ofte store nettverk bestående av andre studenter med ulik bakgrunn og kompetanse, som for eksempel kan være kilder til billig arbeidskraft, vennetjenester med mer. Selv om studenter sjelden har mye erfaring med entreprenørskap er de ofte "sultne", med høye ambisjoner, stor arbeidskapasitet og få eller ingen andre forpliktelser som de må ta hensyn til.

8.2 - Investorer

Investorer er som regel opptatt av at entreprenører skal jobbe hardt for å øke verdien av selskapet de investerer i, og at hver krone investert skal være med å bidra til en slik verdiøkning. For en investor er derfor en entreprenør som er god til å bootstrappe verdt mye. Denne oppgaven gir oss en økt forståelse av hvordan entreprenører med en innebygget bootstrapping-tenkemåte jobber, og kan på den måten være en hjelp til investorer når de skal velge hvilke bedrifter de ønsker å investere i. PramPack var i en konstant kapitalpresset situasjon, noe som gjorde at en slik sparsommelig innstilling var nødvendig for å overleve. En like sterk bootstrapping resource logic som de tre hadde, ville antakeligvis ikke ha vært nødvendig i en oppstartssituasjon med større økonomisk handlefrihet, for eksempel dersom en investor er inne i bildet. Likevel er det å se muligheter og begrense kostnader evner og holdninger som enhver investor vil verdsette hos en entreprenør.

8.3 - Statlige støtteordninger

For enhver oppstartsbedrift er det viktig å hele tiden søke og samle informasjon for å kunne legge fornuftige strategier. For PramPack var den mest effektive måten å gjøre dette på å oppsøke kunnskapsrike og erfarne personer i bransjen som kunne bidra med sin erfaring, og oppdatert og relevant bransjeinformasjon. Det var svært sjelden at denne typen informasjon kom direkte til PramPack fra det offentlige virkemiddelapparatet (f.eks. Innovasjon Norge). Et offentlig apparat som har oversikt over ressurspersoner/bedrifter i mange bransjer og som kan hjelpe oppstartsbedrifter

med å lokalisere og oppsøke slike personer/bedrifter ville derfor ha vært et effektivt virkemiddel for å hjelpe oppstartsbedrifter som PramPack. I Norge finnes det allerede noe slikt - www.connectnorge.org - og PramPack benyttet seg også av dette tidlig i produktutviklingsprosessen.

8.4 - Videre forskning

Ved å beskrive hvordan PramPack bootstrapper har jeg antydnet at dagens tilnærming til bootstrapping som ulike teknikker kanskje bør utvides til å kunne forklare et fenomen som også lar seg beskrive som "en måte å tenke på" som gjennomsyrrer noen bedrifters strategier og handlinger. Flere case-studier av andre eksempelbedrifter, eller kvantitativ forskning som kan validere antakelsen vår, vil hjelpe til med å få bedre klarhet i dette.

Har studenter og unge entreprenører en annen måte å tenke på enn andre entreprenører, som gjør dem bedre rustet til effektiv bootstrapping? I lys av studenters allerede "bootstrappede" økonomiske hverdag, deres uavhengige livssituasjon og deres nettverk, kan dette virke sannsynlig. Forskning rundt dette spørsmålet vil kunne gi oss ny og verdifull innsikt om bootstrapping og studententreprenører.

Enkelte studier har vært inne på at bootstrapping og effectuation har visse fellesnevner (se f.eks. (Davidsson, 2005, Politis et al., 2011)). I denne oppgaven har jeg presentert flere empiriske eksempler fra PramPack som bekrefter dette. Nye empiriske studier av disse likhetene kan bidra til økt forståelse av nøyaktig hvordan de to konseptene henger sammen. Denne oppgaven har forhåpenligvis tatt denne forståelsen ett steg videre.

9 – Kildeliste

- ALDRICH, H. & ZIMMER, C. 1986. Entrepreneurship through social networks. *The art and science of entrepreneurship*, 22, 3-23.
- BHIDE, A. 1992. Bootstrap finance: the art of start-ups. *Harvard Business Review*, 70, 109.
- BIRLEY, S. 1985. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117.
- CRESWELL, J. W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Sage Publications, Inc.
- DAVIDSSON, P. 2005. The entrepreneurial process as a matching problem.
- DAVIDSSON, P. 2006. The entrepreneurial process. In: S, C. & D, J.-E. (eds.) *Enterprise and Small Business. Principles, Practice and Policy*. Harlow: Pearson Education.
- DEMSETZ, H. 1983. The neglect of the entrepreneur. *Entrepreneurship*, 271-280.
- EBBEN, J. & JOHNSON, A. 2006. Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 21, 851-865.
- ECKHARDT, J. T. & SHANE, S. A. 2003. Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, 29, 333.
- FREEAR, J., SOHL, J. E. & WETZEL JR, W. E. 1995. Who bankrolls software entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*, 394-406.
- GASKILL, L., VAN AUKEN, H. E. & MANNING, R. A. 1993. A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31, 18-18.
- GEERTZ, C. 1973. Thick description: Toward an interpretive theory of culture. The interpretation of cultures.(pp. 3-30). New York: Basic Books.
- HARRISON, R. T., MASON, C. M. & GIRLING, P. 2004. Financial bootstrapping and venture development in the software industry. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 307-333.
- JOHANNISSON, B. 2000. Networking and entrepreneurial growth. *Handbook of entrepreneurship*, 368-386.
- KLOFSTEN, M. 1994. Technology-based firms: critical aspects of their early development. *Journal of Enterprising Culture*, 2, 535-557.
- LUSSIER, R. N. 1995. A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal article by Robert N. Lussier; Journal of Small Business Management*, 33.
- MARCH, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2, 71-87.

- MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. 1975. THE UNCERTAINTY OF THE PAST: ORGANIZATIONAL LEARNING UNDER AMBIGUITY*. *European Journal of Political Research*, 3, 147-171.
- NEELEY, L. 2003. Distinctive resource acquisition behaviors among US entrepreneurs: Small enterprises, their managers and bootstrap financing within cultural and economic contexts. *Frontiers of entrepreneurship research*.
- PETERSON, M. F. 1995. Leading Cuban-American entrepreneurs: the process of developing motives, abilities, and resources. *Human Relations*, 48, 1193.
- POLITIS, D., WINBORG, J. & DAHLSTRAND, Å. L. 2011. Exploring the resource logic of student entrepreneurs. *International Small Business Journal*.
- POSTHOLM, M. B. 2005. *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*, Universitetsforlaget.
- READ, S. & SARASVATHY, S. D. 2005. Knowing What to Do and Doing What You Know. *The Journal of Private Equity*, 9, 45-62.
- SARASVATHY, S. 1999. Decision making in the absence of markets: An empirically grounded model of entrepreneurial expertise.
- SARASVATHY, S. & DEW, N. 2010. What Effectuation is Not: Further Development of an Alternative to Rational Choice.
- SARASVATHY, S. D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26, 243-263.
- STAKE, R. E. & TRUMBULL, D. J. 1982. Naturalistic generalizations. *Review Journal of Philosophy and Social Science*, 7, 1-12.
- STARR, J. A. & MACMILLAN, I. C. 1990. Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11, 79-92.
- TIMMONS, J. & SPINELLI, S. 1999. *New Venture Creation: entrepreneurship for the 21 st*. Irwin McGraw-Hill, Boston, Mass.
- WILLOUGHBY, K. W. 2008. How Do Entrepreneurial Technology Firms Really Get Financed, And What Difference Does It Make? *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)*, 5, 1-28.
- WINBORG, J. 2007. The role of financial bootstrapping mentality for handling liability of newness.
- WINBORG, J. 2009. Use of financial bootstrapping in new businesses: a question of last resort? *Venture Capital*, 11, 71-83.
- WINDBORG, J. & LANDSTROM, H. 2001. Financial bootstrapping in small businesses: examining small business managers resource acquisition behaviours. *Journal of Business Venturing*, 16, 235-54.

Appendikser

Oversikt over appendikser

Appendiks 1 – En mail fra Audun til Anne og Anders etter en informasjonssøk-tur til Danmark

Appendiks 2a - Liste over intervjuobjekter

Appendiks 2b - Sammenstilling av innhold i intervjuer

Appendiks 3 – Bakgrunnsinformasjon om de tre gründerne: Anne, Anders, Audun

Appendiks 4 - Intervju-rådata

Appendiks 5 - PramPack Produktbilder

Appendiks 6 – Bilder av PramPack i butikker og på messer

Appendiks 7 - Stokke PramPack

Appendiks 1 - Eksempel på en mail fra Audun til Anne og Anders etter en informasjonssøk-tur til Danmark (mailen er uredigert)

Daniel Bachman i USUS:

En erfaren distributør med allsidig bakgrunn. Snakker flytende tysk, engelsk, dansk og fransk. Veldig interessert i produktet vårt. Mente at det kunne være lurt av oss å ha en litt annen innfallsvinkel på hvordan vi forsøkte å fremme det: Jobbe mer aktivt mot flyselskapene. Selv har han en del kontakter hos ulike flyselskaper. Han ville gjerne vite om dette kunne være interessant for oss. Hvis det var det, kunne han godt tenke seg å jobbe litt for oss mot en potensiell oppside senere.

Prime Cargo: Fraktpriser er bra.

Babysam og Ønskebørn:

Jeg har møtt to "sjefer" i Ønskebørn som begge var hyggelige. De digget PramPack og ville gjerne ta den inn så fort som mulig. Ønskebørn har 28 selvstendige butikker, hvorav noen er store og fine og bra drevet. "Selvstendige" innebærer at butikkene selv bestemmer om de vil ta inn produktet, men som regel gjør de fleste det dersom det kommer inn "ovenifra" (fra kjedeledelsen). Man må uansett selge det inn fysisk til alle sammen ved å besøke butikkene.

I møtet vårt med Babysam (som var etter det første møtet med Ønskebørn) ga Anders Jahlsøe oss en indirekte trussel om ikke å satse på andre kjeder i Danmark, for da ville ikke Babysam satse på oss osv. Dette syntes vi umiddelbart at var kjipt, spesielt ettersom det var etter at jeg hadde møtt ønskebørn, som hadde vært så positive til produktet vårt. Vi har tross alt forhandlet bort eksklusivitet når vi forhandlet med babysam tidligere, så det er usportslig av dem å opptre på denne måten nå. Så har jeg tenkt meg litt om i ettertid: Jeg tror at det for vår del kan være veldig negativt i forhold til salgsvolum å ikke også selge til ønskebørn nå i starten (eller omvendt: veldig positivt å gjøre det). Det vil gjøre at distribusjonen vil bli mye større fra starten av, og vi vet allerede hvor mye det har å si. Dessuten vil de Ønskebørnbutikkene som tar inn PramPack være oppriktig engasjerte og interesserte i å selge PramPack, ettersom det er hver eneste butikksjef som selv bestemmer om han eller hun ønsker å ta inn produktet (i motsetning til de sentralstyrte Babysam-butikkene). Det er selvfølgelig vanskelig å vite hva vi skal gjøre i forhold til dette nå, men jeg ser for meg å skrive en begrunnet mail til Anders Jahlsøe der jeg forklarer hvorfor vi føler at vi bør og kan selge til Ønskebørn og andre butikker, og hvorfor det vil være bra for alle, og hvorfor vi ikke kan akseptere slike trusler som han ga oss, spesielt ettersom det allerede har blitt forhandlet bort, og også fordi vår strategi er å ikke gi eksklusivitet osv osv (må sef tenke nøye gjennom for å finne gode argumenter). Uansett, det er viktig at vi prater om dette. Hvis vi bestemmer oss for å selge til ønskebørn tror jeg nemlig at det vil kunne ha en meget stor innvirkning på hvor mye vi selger i april, mai, juni, juli i Danmark.

Kuffertcompagniet:

Dette synes jeg personlig at var det mest spennende og interessante møtet vi hadde. Disse gutta har, som de har sagt til Anne før, et stort og relevant nettverk innenfor ikke bare flybransjen, men også andre bedrifter i andre bransjer (B2B-forhold) som kan være interessante for PramPack. De selger nemlig sine produkter til ansatte i disse bedriftene til diverse rabberterte priser (litt som vi gjør med Norwegian og Røros). De samarbeider dessuten med så godt som alle flyselskapene som flyr i Danmark og Sverige, de lager masse ulike produkter selv, de fungerer som distributører for flere eksklusive kvalitetsmerker som f.eks. Samsonite. Dessuten hadde de et ikke så godt inntrykk av vår konkurrent Airshells fordi de har kopiert noen av deres produkter tidligere.

Vi var enige om at det kunne komme mange interessante ting ut av et evt samarbeid mellom oss og dem, men at det er vanskelig å si nøyaktig hvordan det kommer til å bli, dvs nøyaktig hva de kan få til med feks flyselskapene.

Fordi vi ikke har noen konkret plan eller konkrete ideer om hvordan vi ønsker å få til ting med eller gjennom flyselskapene, så vil det på en måte bli slik at de møter flyselskapene og viser dem prampack, og så kan man se hva som vil komme ut av dette. Utfordringen kan tenkes å bli at vi må finne en måte å samarbeide på der både de og vi blir fornøyde og der vi klarer å kvantifisere hva de kan å hjelpe oss med, dersom det ikke er direkte salg. Oppsummert vil en utfordring bli å finne en vinn-vinn samarbeidsmodell som begge parter er fornøyd med, samt å finne ut av hva de faktisk kan gjøre for PramPack. Det ble litt vanskelig å skrive om dette, så dette kan vi prate om når vi møtes.

Anders Hockenheim i Seed.dk:

Også et spennende og nyttig møte. Her lærte vi mye om hvordan messen i Köln fungerer, og spesielt lærte vi også om hvor mye vi faktisk kan få til der. Jeg er nå overbevist om at hvis vi vil, kan vi selge vannnnnnvvittig mye PramPack på Kölnmessen. Han fortalte oss om hvordan de feks hadde inngått samarbeid med flere distributører som hadde lagt opp til én million kroner på bordet up front for å kjøpe varer fra dem og få eneretten til distribusjon av deres vogner. Hvis folk gjør dette for seed barnevogner, så gjør de det hvertfall for PramPack! Jeg skjønnte også enda mer hvor mye arbeid det innebærer å dra på Köln, og hvor viktig det vil være at vi har en 100% klar og spikret strategi for hva vi ønsker å få ut av messen når vi drar dit. Bare for å illustrere, kan to helt forskjellige strategivalg være å 1. selge kun til store kjeder (dvs å ikke selge til distributører, men direkte til kjeder som er tilstede på messen). Da vil vi mest sannsynlig kunne få firesifrede ordrer på selve messen, ifølge Anders Hockenheim. Eller vi kan 2. bare gå for distributører og få dem til å betale up front osv. Det vil kunne ha store positive utslag på likviditeten vår. Poenget er hvertfall at det er avgjørende hva vi velger som strategi, og at når vi skal se på budsjettet for 2010, må vi kunne regne med at den strategien vi velger vil kunne være avgjørende på resultatet vårt for 2010 og 11, og at jeg er overbevist om at uansett hvilken strategi vi vleger, hvis vi satser 100% på Köln så vil vi kunne gjøre det vanvittig bra der. Det sier jeg basert på det jeg hører om Köln fra seed og andre, men også på hvordan jeg, som selger PramPack hele tiden til kjeder og andre, merker at den blir tatt imot overalt. ALLE synes den er genial!

Salg:

Anders Jahlsøe sa at Babysam innimellom arrangerer sammenkomster der mange (ikke alle) butikker samles og leverandører kommer for å vise frem produktene sine. De skal ha en slik dag allerede på torsdag førstkommende kl 19, og jeg har bedt han sifra til meg hvis den blir noe av, og sagt at jeg har lyst til å komme.

Vi kan selv sette en dato for når vi skal sende ut varene til Babysam. Det vil ta ca. en uke fra vi sender varene til de kan sende dem videre ut til butikkene. Vi kunne også sende plakater (som vi forøvring må få trykket opp) sentralt til babysam slik at de kunne fordele disse videre sammen med varene til butikkene. Vi ble enige om at hver butikk skulle få 6 PramPacks til å begynne med.

Status mars: Se annet dokument

Vi må lage flere godteribokser. Gjerne 100 for hvert land eller mer.

Vi trenger minimum én ekstra ansatt på salg på fulltid fra og med i dag.

Jeg ønsker meg en ansatt i administrasjon - det vil frigjøre ca. 30% av min tid hvertfall (og sikkert mye mer av din tid Anne)

Leverandørens dag BS stavanger 14. april

Kampanje på BS og BH. Dette må vi snakke om!

Containeren fra ITP. Det er helt tullete om vi ender med å måtte betale for frakt fra Gausdal Sewing Industry til Oslo, spør du meg.

Den svenske messen. Danny og de er avskjediget som distributør for Seed. Vi må finne ut av om dette har implikasjoner for dem i forhold til om de skal på messen eller ikke. Vi skal jo egentlig stå sammen med dem.

Dansk sluttbrukermesse i april. <http://www.babymessen.com/> 24-25. april. Anders og jeg er i Tyrkia. Fridtjof? Simon?

Vi har pratet med Rikhard i Sverige. Han har sagt at han kan møte oss neste gang vi/jeg er i Stockholm. Det er viktig å prioritere salg i Sverige nå for at den nye sjefen skal være positivt innstilt til PramPack.

Jeg har en mulig engelsk oversetter som vi kan invitere på lunsj hvis vi vil.

Nå som vi har flyttet lager til danmark, og fakturering skal gjøres herfra, klarer jeg ikke lenger å finne ut av hvordan jeg skal gjøre det med mamut osv. Dvs at vi har noen fakturaer til sverige feks som jeg ikke får fakturert før jeg får hjelp fra noen, feks Kjetil, til hvordan dette skal gjøres.

Nyhetsbrevet. Hvor langt har vi kommet her?

Utleie:

Oftere og oftere snakker butikker om utleie av PramPack. Jeg får mer og mer på følelsen at hvis ikke vi gjør ett eller annet her, så kommer det til å komme av seg selv. Ønskebørn for eksempel, sa med en gang at de så et stort potensiale i utleie. Vi snakket også en del om hvordan det er mulig å gjøre det i forhold til samarbeid med leverandøren (oss) om deling av profitt ved utleie.

Strategi:

Vi må ha en klar strategi. Det kommer for mange muligheter, og selv om mange av dem er uvurderlig bra, kommer det for mange til å kunne ta alle sammen, og derfor må vi ha en felles strategi som gjør at vi automatisk vet hvilke muligheter vi kan hoppe på og hvilke vi ikke kan hoppe på. Det har vi ikke nå føler jeg. Ta feks kuffertkompagniet. Eller Thomas Cook. Eller Medema. Osv osv. Vi må begrense oss og derfor må vi bestemme oss for hvor vi vil. Det føler jeg ikke at er 100% klart.

Appendiks 2a - Liste over intervjuobjekter

Andreas Tønnesen (AT) - Administrerende direktør i Babyshop AS, Norges nest største sentralstyrte barneutstyrskjede.

Sondre Jacobsen (SJ) - Forretningsutvikler på NTNU Technology Transfer Office. Sondre jobbet på Hist da Anne først begynte å jobbe med ideen bak PramPack, og var den første som pushet Anne til å satse på ideen hennes. Videre har han ved flere anledninger fungert som rådgiver/veileder for Anders og Audun i oppstartsperioden.

Bente Gjeitnes (BG) - Bente eier en liten barneutstyrbutikk i Trondheim sentrum. Hun har vært i bransjen i mange år, og har fulgt PramPack fra helt siden hun ble involvert av Anne tidlig i produktutviklingsfasen.

Vibeke Erikstad (VE)- PramPacks kontakt hos Norwegian. Har vært en viktig samarbeidspartner for PramPack helt siden produktutviklingsfasen.

Erik Hernes (EH) - PramPacks styreleder. Har hatt en viktig rolle i den overordnede strategien til PramPack og har vært en støttespiller for Anne i hennes rolle som daglig leder. Har mye erfaring og kunnskap fra andre oppstarter og flere andre bransjer.

Nils Finsrud (NF) - Sjef og eier av Gausdal Sewing Industry AS (GSI), hovedprodusenten av PramPacks (via eksterne fabrikker i Kina). Nils og GSI har vært en støttespiller helt siden starten, og i tillegg til å produsere oppbrorparten av produktene som ble solgt, var de med på utvikle samtlige prototyper før lansering.

Irene Markegaard (IM) - Irene har vært i bransjen siden 2004 og drev et distribusjons/import-firma da PramPack-teamet trådte inn i bransjen. Hun har vært en rådgiver, støttespiller og samarbeidspartner for PramPack fra lenge før lansering. Irene har bidratt med mye kunnskap om bransjen underveis.

Anne Morkemo (AM) - Daglig leder og majoritetseier i PramPack. For mer info om Anne, se appendiks 3.

Anders Hordvei Mjåset (AHM) - Produksjons- og markedsføringsansvarlig og deleier i PramPack. For mer info om Anders, se appendiks 3.

Audun Ueland (AU) - Salgsansvarlig og deleier i PramPack. For mer info om Audun, se appendiks 3.

Appendiks 2b - Sammenstilling av innhold i intervjuer

Emne	Anvendt i oppg.	AM	AHM	AU	EH	SJ	AT	IM	NF	BG	VE
Arbeidskapasitet, innsats, glød, motivasjon, arbeidsmengde, driv, engasjement. Livssituasjon.	Brukt i oppgaven	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Forretningsideen/Produktet	Brukt i oppgaven	x		x	x	x	x	x	x	x	
Salgs- og markedsføringsjobben. Sterkt fokus på salg og markedsføring. Skaperen. Flere eksempler.	Brukt i oppgaven			x	x	x			x	x	x
Bruk av flere parter og profesjonelle aktører, nettverk og rådgivere. Styret. Norwegian.	Brukt i oppgaven			x			x	x	x		x
Proaktiv læring og åpenhet. Ydmykhet. Likevel tenke selv og ikke ta alt inn ukritisk.		x				x		x			x
Klar og tydelig rollefordeling. Multitasking. Alt har blitt jobbet med parallelt. Effektivitet.	Brukt i oppgaven	x		x				x			
Bootstrapping, ekstremt lavt komfortnivå og luksusbehov.	Brukt i oppgaven		x	x				x			
Høye mål, planlegging, velorganiserte		x							x		
Gunstig bransje- lett å gjøre det bra. Ekstrem kundeservice. Osv osv.	Brukt i oppgaven		x	x							
Sosiale evner. Erne til å få folk til å like oss.			x	x							
Teamets evne til å ha det bra. Vår grense for risiko og når vi blir psykisk slitne er høy	Brukt i oppgaven		x								
Åpenhet og ærlighet. Mangel på skuespill.	Brukt i oppgaven		x								
Annes erfaring. Auduns salg. Anders...					x						

Appendiks 3 – Bakgrunnsinformasjon om de tre gründerne: Anne, Anders, Audun

Anne Morkemo

Født: 17. januar 1966
Sivilstatus: Gift og 2 barn
Hovedansvar i PramPack; Daglig leder og idéhaver

Utdanning:

Befalsutdanning og videreutdanning i pedagogikk, administrasjon og ledelse i Sjøforsvaret 1985-1990.
Sykepleieutdanning HiST 2004-2007, bacheloroppgave fra sykehus i Dhaka, Bangladesh og del av master i Innovasjon og entreprenørskap HiST.

Arbeidserfaring:

Sjøforsvaret; nestkommanderende på kompani på rekruttskole KNM Harald Hårfagre, troppsjef for 2 kull befalelever og hovedinstruktør for befalsutdanningen. Underviste befalelever i teori og drev praktisk opplæring og trening i fagene pedagogikk, administrasjon og ledelse samt i militære fag. Avsluttet med løytnants grad.

Oppstartserfaring og daglig ledelse av Sonans Privatgymnas i Bergen fra 1991-2003 i stillingen som rektor. Mentor for oppstart av flere skoler i samme kjede og personalansvarlig for kjedens 10 skoler i samme periode. Drev konsept- og systemutvikling av rutiner både pedagogisk og administrativt.

Akuttpsykiatri St Olavs Hospital 2007-08.

Oppstart av studentorganisasjon HiST og diverse tillitsverv i arbeids- og studiesammenhenger.

Annet:

Har stor arbeidskapasitet og er interessert i historie, kulturforståelse og sosialt entreprenørskap. Har stor reiselyst og -erfaring.

Audun Ueland

Født 22. november 1985
Hovedansvar i PramPack: Salg og kundeservice

Utdanning:

Sivilingeniørstudent ved NTNU fra 2004-2011 på Industriell økonomi og teknologiledelse.
Spesialisering i entreprenørskap på NTNUs Entreprenørskole.
Har studert i Norge, Frankrike, Belgia og Sveits, og snakker norsk, engelsk, fransk, og litt spansk, portugisisk og tysk.

Arbeidserfaring:

Tidligere begrenset oppstartserfaring fra en studentrekrutteringstjeneste som ble startet med Anders Mjåset. Tidligere annen arbeidserfaring fra salg og administrativt arbeid. Tidligere hatt deltids- og fulltidsjobber som telefonselger, selger i sportsbutikk, vikarlærer på barneskoler, markedsfører/rekrutterer for NTNU, studentassistent/veileder for yngre studenter på NTNU, kvalitetssikrer av regnskapsprogrammer (Mamut AS), Skuespiller/dubber av tegneserier, og en god del mer.

Har hatt flere verv ved NTNU, blant annet i linjeforeningen til Indøk, i UKA (Norges største studentfestival), og i et volleyballstyret på NTNUi.

Annet:

Er svært aktiv og driver mye med idrett. Hovedsakelig sandvolleyball og surfing. Leser mye. Interessert i språk, entreprenørskap, filosofi og psykologi.

Anders Hordvei Mjåset

Født 30. mai 1985

Hovedansvar i PramPack: Produktutvikling, produksjon, markedsføring

Utdanning:

Sivilingeniørstudent ved NTNU fra 2004-2011 på Produktutvikling og produksjon. Spesialisering i entreprenørskap på NTNUs Entreprenørskole.

Har studert i Norge og Tyskland og snakker norsk, engelsk og tysk.

Arbeidserfaring:

Tidligere oppstartserfaring fra en studentrekrutteringstjeneste som ble startet med Audun Ueland, en veldedig organisasjon, Student Aid, som samarbeidet med UNICEF og Schools for Africa, og oppstarten av Stereo Skis som fant opp og fortsatt distribuerer wakeskis internasjonalt. Tidligere hatt deltids- og fulltidsjobber som selger, trener med mer.

Har hatt flere verv i NTNUi og linjeforeninger på NTNU.

Annet:

Har en sterkt interesse for å utforske, forstå og påvirke omgivelsene sine. Ser på entreprenørskap som et verktøy og en læringsprosess som er viktig i forhold til dette. Generelt glad i sport og leser mye.

Appendiks 4 - Intervju-rådata

Intervju med Anders Hordvei Mjåset - Gründer i PramPack

Eksterne faktorer som gjorde det enklere for oss

Bransjen vi gikk inn i var ganske slapp. Det var enkelt å ligge over forventingene hele tiden. Derfor gjorde innsatsen vår det enklere å gjøre det bra. Vi hadde ikke klart det like bra i en bransje som hadde kommet lenger og som var mer profesjonell. Vi laget reklamer selv som butikkene syntes at var kjempebra. Og min estetiske sans er ikke top of line.

Faktor: sinnsykt **lavt komfortnivå og luksusbehov**. Vi klarte å tyne ting utrolig mye lenger enn eldre folk som har større preferanser på forskjellige ting. Vi tok **bootstrapping til et nytt nivå** så lenge at vi hadde mye bedre tid på oss å få det itl enn andre, pga lav pengebruk. Vi kunne ikke ha jobbet et minutt mer, fordi vi måtte sove litt også.

Flaks. Veldig mange ganger kunne vi lent oss tilbake og håpet på at noe skulle skje, men vi fikk alltid det vi håpet at skulle til å skje, til å skje ved å jobbe aktivt for det. Det er få ting som skjedde med oss som kan tilegnes flaks. 95% av det som skjedde oss skjedde fordi vi fikk det til å skje. **Proaktivitet**.

Teamets kapasitet til å ha det bra. Mange har litt feil inntrykk av hva som kreves for å starte opp noe. De blir derfor med når det er hyggelig og risikofritt bare. Vår grense for risiko og når vi blir psykisk slitne er mye høyere enn for andre. Vi har klart oss bra med mye motstand og har ikke store problemer med det. Vi holdt ut lenge og klarte å ha det bra selv når det var god grunn til å være sliten. Det handler om teamets psykiske balanse. Det var viktig.

Vi kunne dessuten diskutere ting med hverandre og være **helt ærlige**, istedenfor å måtte tilpasse ting overfor hverandre. Kunne gå rett på sak. For at det skal kunne fungere må alle personene være i **balanse**. Hvis én har issues så må man hele tiden ta hensyn.

Ekstremt sterk motivasjon hos alle tre for å gi mye. Vi har ytt mer innsats enn de fleste, tror jeg.

Sosiale evner. De vi har fått råd av har likt å være saammen med oss. Folk har lyst til å møte oss igjen. Advokat Tommy Dahlen som hadde brukt opp timene sine, ga oss et par timer ekstra likevel fordi han var interessert i det vi holdt på med. **Ekte entusiasme, glede og engasjement**. Det å oppleve det så sterkt har mange tydeligvis likt. Mange har kommentert det i foredrag og annet. "Det kommer til å gå bra fordi dere har det så moro".

Suksess:

Det er mange områder det var en suksess på. Det viktigste for meg er alt vi har lært og alt vi har gjort, og utviklingen av meg selv personlig, med resultatet til å ha frithet til å kunne utvikle det videre. Både pga posisjonen vi har fått og pga pengene. Det å lære hvordan det fungerer å starte opp noe. Føles som en naturlig og riktig vei. Forstått mer av meg selv, evner bedre enn før å starte opp det jeg har lyst til å starte opp. Har mer moment nå enn før til å følge den veien jeg vil.

Å overleve hadde vært en failure.

Intervju med Anne Morkemo - - Gründer og daglig leder i PramPack

Teamet

Multitasking

At teamet har klart å jobbe med så mange forskjellige aktører og og jobbet med så mange deler av forretningutviklingen parallelt, er årsaken til at det har gått så bra og så fort. Ofte er det én eller to stykker som sitter og jobber alene med den ene tingen som de er gode på, men da kommer man ingen vei. Vi satt i gang så mye på så mange felt, og samtidig beholdt vi kontrollen. Vi planla sånn og sånn, men så ble resultatet sannelig enda bedre.

Vi er forskjellige og har forskjellige egenskaper som er karakteristisk for oss som typer, men samtidig har vi en felles plattform og en felles forståelse for ting. I motsetning til at bare én er spesialist og ikke kan sparre med andre.

Det at vi har jobbet med alle tingene hele veien. Salg, produksjon, markedsføring, økonomi, budsjett,

Arbeidskapasitet, innsats, glød, motivasjon

Vi hadde en ekstrem arbeidskapasitet og vi hadde all fokus på PramPack. Vi kompenserte det at vi manglet ressurser, med egne arbeidstimer. Du begynte for eksempel å kunne ganske godt det å selge PramPacks til små butikker til slutt, men du sluttet ikke med det fordi. Vi satt oss høye mål. Vi tenkte ikke bare Norge fra starten. Vi tenkte verden med en gang. Men vi skjønnte at vi måtte gjøre det stegvis.

Proaktiv læring og ydmykhet

Det vi ikke kan det må vi lære oss. Og måten vi lærte oss det på. Vi har arbeidet seriøst med både det vi kunne og det vi ikke kunne. Vi har dessuten dokumentert alt. Enkelte andre gründere: Det de ikke kan, det har de ingen interesse for, og da lærer de seg det ikke og da blir det aldri noe av.

Vi hadde ingen store blemmer fordi vi har vært forsiktige på et vis, men også fordi vi har hørt på alle advarslene underveis for å ikke komme opp i situasjoner som kan ta knekken i en tidlig fase. Vi tok patenter og designbeskyttelser og brukte mye penger på det. Det hadde mye å si ifm salget pga verdien på selve produktet. Vi har gjort en del lure valg som ikke nødvendigvis har vært enkle.

“Ikke gjør dette hjemme!”

Forretningsideen (fremfor produktet)

Det er plenty gode forretningideer som det aldri blir noe av.

En god forretningsidé er utgangspunktet for alle oppstart-suksesser. I vårt tilfelle innebar forretningsideen et produkt, men den innebar også mye mer, som for eksempel kundeservicen, merkevaren, salgskanalene osv.

Er dét som vi har gjort noe som bare vi kunne ha gjort? Ta for eksempel samarbeidet med Norwegian. Og andre ting. Det er sikkert mye her som mange andre kunne ha gjort, men det var vi som gjorde det. Og hvorfor var det det? Columbus-egget...

Intervju med Erik Hernes - Styreleder i PramPack

Produktet var bra.

At fokuset på salg var så sterkt var veldig viktig.

Auduns evne som selger var viktig.

Skaperen hjalp.

Tre ting:

Produktet

Miksen av Annes erfaring og våres driv og engasjement.

Salgsjobben

Suksess? Ja, det ble en suksess.

“Å kunne selge og markedsføre et produkt er ekstremt viktig. Jeg har vært med på bra produkter før som ikke har fått det til.”

“Å produsere går som regel greit.”

“Erfaringen vår er at det krever ganske mye å komme dit vi kom.”

“Det var riktig å gjøre det vi gjorde.”

Intervju med Sondre Jacobsen - Forretningsutvikler NTNU Technology Transfer Office og rådgiver for PramPack

Forretningsideen:

Produktbehovet var klart definert tidlig i prosessen og endret seg ikke nevneverdig over tiden. Hvorvidt det var flaks eller et resultat av godt forarbeid fra Annes side vet jeg ikke, men det ble ikke brukt mye energi på å endre produkt og strategi som følge av at det var manglende info på kundesiden. Jeg bruker ordet produktbehov fordi jeg liker å skille det fra kundebehovet - Dere hadde et kundebehov, men dere hadde også truffet blinken på det produktet som tilfredstilte kundebehovet.

Klart og tydelig behov som Anne visste hvordan hun skulle løse. Korsformen: veldig enkel. Hun var i en situasjon der hun på det mentale planet hadde klart å tenke ut de beste løsningene på hvordan det her skulle fungere. Der andre gjerne må gjøre litt utvikling og prøving og feiling så hadde hun det på en måte klart allerede.

Hun visste selv at det var en god idé. Det gjorde at når hun presenterte det for andre så var det ingen tvil om at hun trodde at det fungerte. Det var det aldri noen tvil om. Omgivelsene rundt skjønnte etter hvert at dette stemte.

Dere hadde ikke behov for å forsøke å endre bruksmønsteret til kundene. Dette er noe som ofte tar knekken på andre nye produkter. Dere måtte ikke lære kundene noe.

Teamet

Hva kreves det for å selge et produkt som prampack? Hvor mye arbeid skal til? På et produkt som er helt nytt og som ikke er lansert under vingene til en stor kjede, så er det hardt arbeid som må til. Hva kreves da for å få omsetning? Det er synlighet synlighet synlighet. Holder telefoner? NEI! Fysisk synlighet. Svært sjeldent vil forbrukere gå aktivt ut for å få produkter de trenger ut i markedet. Det nærmeste man kommer dette i dag er at man melder seg på en facebook gruppe.

Telefonene deres var aldri avslått. Midt på natten. Ekstrem kundeserderece. Du får en ny gratis. Selvfølgelig! No problem. Dere evnet å stille opp mer enn normalt, mer enn andre bedrifter derelle gjort og gjorde. Dere hadde flaks med at den mengden med ressurser som dere klarte å bruke på PR var over den mengden som trengtes for å lykkes overfor de som PR-en når ut til. Butikker og kunder. Dere var flinke til å markedsføre opp mot sluttkunden. Butikkene pushet et produkt som de viste at de fikk god backing for. Dere kunne ikke vite hva som var kritisk masse for innsalg. Det er det salget som avgjør. Dere pøste på på salg og markedsføring. Tok telefoner. Skapte god historier. Kanskje dere kunne ha gjort halvparten, men det kunne dere ikke vite. I vårt case var det tilstrekkelig for å nå det kritiske punktet. Hvis man skal lage fasit: Du kan ikke vite hvor mye et produkt selger før det har solgt. Eneste måte å komme dit er å selge som faen. Du må bare stå på uten å tenke på hvor mye tid du bruker på det. Ettersom vil man vite hva som trengtes.

Proaktiv læring og ydmykhet

Ydmyk i forhold til hva man vet. Dere visste at dere ikke var gode på oppstart. Dere tok ingenting for gitt. Dere hadde ikke problemer med å ringe og spørre om råd. Når dere fikk råd koplet dere det opp

mot deres egen sunne fornuft og situasjon og brukte det i situasjonen. Dere evnet å ikke ta et råd for gitt, og å få gode råd uten at det kostet noe.

Dere så på det som en læringsarena, mens andre kanskje ser på det mer for kortsiktig profitt.

Lytting til og håndtering av kompetanse. Jeg opplevde at dere var usedvanlig flinke til å bruke omgivelsene og kompetansepersoner. Jeg husker best forhandlingsrundene dere hadde med LEN hvor dere ringte meg flere ganger. Det viser at dere tok dere tid, uavhengig hvor mye det kokte, til å ta vurderinger med ekstern input. Opplevde også at dere ikke fulgte tips og råd blindt, men var nøye med å vurdere dem i henhold til deres egen situasjon før dere serverte det til motparten. På det viset tror jeg dere unngikk "tunnellsyn" som kanskje ville lukket dere for alle de mulighetene som dere utnyttet

Arbeidskapasitet, innsats, glød, motivasjon

Teamet ble sammenstilt med flere selgere når dere kom inn. Anne var en god selger, men hadde ikke kapasiteten dere utviste. Produktbehovet var klart, formidlingen var ikke det. Det ble løst ved "Brute Force" attack. Dere pøste på med uhemmede timeressurser på salg helt til det begynte å løsne og fortsatte med det. Så lenge dere stod på var markedet egentlig sjanseløst. Men det krevde at dere var høyt og lavt hele tiden og døgnet rundt. Dette tror jeg et fåtall av den øvrige befolkningen ville holdt ut. Kanskje at dere ikke har barn og etablert tilværelse samt hadde studenttilværelsen i bakhånd medførte at dere kunne satse så hardt?

Suksess

Suksessen her (hvis man ser bortifra egne personlige forventninger og tolkninger av suksess): Anne hadde en visjon som hun hadde en visjon om hun skulle nyte godt av. Plutselig en dag kunne man som forbruker kjøpe dette i butikken. Da er det en suksess.

Hva er suksess? Må enten måles på forventning, eller på kvantitative, objektive krav. Ta utgangspunkt i det opprinnelige målet til Anne for å definere om dette ble en suksess. Størrelsen på suksessen? Ift forventningene (eller ift andre prosjekter). For Sondre er PramPack en ubetinget suksess. For Sondre er det en personlig suksess fordi han var med å skape det (TTO). PramPack økte verdien til Norsk næringliv. På alle områdene.

Intervju med Andreas Tønnesen - Adm. dir. i Babyshop AS

Om suksess

Den veien dere måtte ha gått dersom dere ikke solgte dere ut, den er veldig tung. Norge og Skandinavia er overkommelige, men med en gang man begynner å se på litt andre internasjonale markeder, så krever det mye.

Stokke er en seriøs og god leverandør med distribusjon over hele verden. På den måten var det kanskje en perfekt match. Stokke er flinke. De har bygget sitt eget varmerke og verdiene rundt det, og de forvalter det på en god måte. Når man har dem som leverandør vet man at det sjelden skjer noe som er uforutsigbart, og det er viktig.

PramPack er et stabilt produkt som selger jevnt og trutt. Vi kjøpte fra 200 stykk i slutten av desember, og de er borte nå. (28. februar). Vi selger ca 150 stykk i måneden i snitt.

Produktet i seg selv har et stort potensiale. Det handler bare om hvordan man klarer å få kommunisert dette til de som reiser. Du må få produktene ut og få ambassadører for produktet som er fornøyde. Når du først får gang i sakene, så har det et stort potensiale. Det er vanskelig å si hvor godt salget er nå. Fra mai i fjor til desember hadde vi solgt 800 stykker. Det er et relativt kostbart produkt. Jeg synes at det vi har solgt til nå er bra, men jeg tror at markedet er mye større. Jeg tror at prispunktet er litt i overkant. Hadde man hatt produktet til 999kr, så tror jeg salget hadde økt minst 1/3 relativt fort. Småbarnsfamilier har litt trang økonomi osv. For dem handler det om prioriteringer.

Jeg hadde et møte med salgssjefen til Stokke for ikke så lenge siden. Mitt inntrykk er at de ønsker å gjøre dette til en del av Stokkefamilien. De bruker mye ressurser på markedsføring. De har et godt distribusjonsnettverk i hele verden. Når det først begynner å bli gang i dette i større deler av verden så kommer det til å bli en vannvittig suksess.

Produktet

Det er i utgangspunktet en forutsetning at du har en ide og et produkt som har en plass i markedet. Hvis du har en god ide, men ikke klarer å få interessenter som ser at det er et produkt som dekker et behov og som kommer til å bli kjøpt, så kan du bare legge ned.

Teamet

For å lykkes med et produkt som har en plass i et marked er du nødt til å ha et sterkt engasjement og dyktige mennesker som tror på det. Jeg tror ikke at PramPack hadde vært der den er i dag hvis ikke den hadde hatt med seg dere tre. Dere har brent 100% for dette hele veien. Dere har trodd på det og dere har stått på selv om dere har møtt skepsis og motgang og ikke fått til alt dere hadde håpet i starten. Hadde vi ikke hatt dere, som har vært ute og kjørt demos og vist frem produktet hele tiden; hadde ikke dere vært der og gjort den jobben, så hadde aldri Stokke vært der hvor de er med PramPack i dag. Aldri.

Som jeg sier tror jeg at dere gjorde en så god jobb som dere hadde forutsetninger for å gjøre. Dere hadde egentlig ingen forutsetninger, ingen erfaring fra bransjen eller tidligere oppstarter.

Hadde det ikke vært for dere og den energien og den entusiasmen som dere la for dagen, i alt dere gjorde, hele tiden, uansett hvor jeg traff dere hvor jeg møtte dere, så var det bare helt der oppe. Det er klart at det betyr utrolig mye. Hadde dere bare en eneste gang når dere stod ute eller var i møter, vist at dette har vi nesten ikke noe tro på, så tror jeg at mange hadde tatt produktet på en annen måte. Men her var det “go” og “dette skal vi få til”, og den biten den er helt uvurderlig. Det hjelper ikke å komme å skulle lansere et produkt når man kan se på personen at han ikke har noe tro på det selv. Kropsspråket røper det. Dette har på en måte løftet dere frem som frontfigurer i lanseringen og i arbeidet med å få produktet ut. Det tror jeg har vært helt gull og helt avgjørende for hvordan det gikk med dere.

Jeg har hatt 7 møter med folk i samme situasjon som dere med gode ideer, men som ikke har kommet legner. De har ikke funnet produsenter, de har ikke fått satt ting i gang. Da dere møtte meg første gang var det allerede en container på vei. De andre jeg har møtt har hatt Innovasjon Norge på sin side og fått penger til å utvikle produktet og alt dette, men de har aldri kommet så langt at de har satt ting i produksjon. Til dem sa jeg at de kunne presentere en plan for meg når de hadde alt dette klart. De hadde ingen ide i det hele tatt om alt dette. I tillegg var dette produkter som sannsynligvis ikke var like unike som PramPack. Der hadde dere en fordel fordi det ikke fantes noe tilsvarende, mens andre lukter litt på avarter av ting som finnes i dag, med en liten vri. Og det er vanskelig.

Norwegian og andre aktører

Det har også vært viktig for dere at dere har fått kontakt med store aktører som har deltatt i prosessen og har vært villige til å bruke og bidra med sin kunnskap (feks Norwegian). PramPack er et produkt som er skreddersydd for Norwegian og flyselskaper generelt. De har et behov for å gjøre grep for å forsikre at antall skader på barnevogner går ned fordi det koster dem masse penger. Den linken tror jeg at var avgjørende for om dere lyktes eller ikke. Norwegian magasiner, nettsider, anbefalinger, distribusjon i et annet marked enn detaljmarkedet. Så lenge flyselskapene er klare på at dette må kundene våre ha, så er det lett å forstå at andre tenker “ja, dette prøver vi. Vi henger oss på, vi prøver det”.

Forhåndsarbeid - strategi (kritikk)

Og så må dere ha en forretningsplan og jeg tror ikke at dere hadde den helt spikra fra starten. Ting som prissetting, marked, volumer. Dere kom litt ut for å hente informasjon. Jeg tror det er bedre å gjøre den jobben ferdig først. Lage en strategi, en pris-strategi, hvordan man ønsker å møte markedet med det nye produktet. Hadde dere hatt det i bunn første gang dere møtte meg, så er jeg ganske sikker på at jeg hadde sagt at “ja, dette her sånn, dette har vi tro på, dette gjør vi!”

Så dette er en hel pakke, men man blir ofte litt rastløs og utålmodig i starten. Man ser at produktet har noe for seg. Man har fått noen kontakter og får litt griller i hodet, og tenker at “nå må vi jobbe. Her har vi noe for oss.” I møter med sånne som meg burde dere ha hatt en lanseringsplan, en forretningsplan, priser, distribusjon osv klart. Hadde dere hatt det i starten tror jeg at det hadde gått litt lettere for dere. Da tror jeg dere hadde spart et halv år. Med oss ble det likevel flere møter. Det gikk ikke deres vei første gangen fordi jeg var skeptisk. Selv om dere hadde produksjon og varer på vei, så følte jeg fortsatt at det manglet noe, for eksempel når du kommer til meg og spør hva skal dette koste, for det er jo egentlig dere som setter litt premissene for hva dette skal koste. Hadde du kommet til meg og sagt at “okey, dette går ut for 1499kr, dere har en fornuftig kalkyle. Vi lanserer og

har en markedsplan hvis dere vil". Hadde dere sagt det så hadde jeg sagt at "yes, I'm in!" Jo mere komplisert det blir for den som sitter på andre siden, desto flere vurderinger man må gjøre, jo enklere er det å skyve det tilbake og vente. Og det var jo det vi gjorde. Så fikk dere med dere Barnas Hus, dere fikk i gang en omsetning. Og så tenkte vi "ok", når du ringte meg tilbake så sa jeg "ja, selvfølgelig, vi er villig til å prøve nå". Det handler om at det å introdusere et nytt produkt, det koster en del penger og det skal jobbes litt med. Istedenfor å være icebraker hele veien, så kan det være lurt å innimellom ikke være den som løfter produktet først ut. Så kan vi komme inn på et tidlig tidspunkt litt etter introduksjonene, så kan vi nyttiggjøre oss av det som allerede er gjort ute på detaljleddet.

Intervju med Irene Markegaard - Distributør i barneutstørsbransjen, rådgiver for PramPack

Dere hadde et genialt produkt som ikke fantes og som det var et marked for. Det er ett av hovedpoengene. Uten et produkt som er attraktivt så kan man jo bare legge opp. "De aller fleste blir veldig overrasket over hvor mye du får plass til i den. Folk blir helt over seg av beundring. Designet er helt supert, rett og slett. "

Dere gikk ikke i fella med å starte opp med masse farger osv, gjorde mye forarbeid ift testing og funksjonalitet osv før dere satte i gang. Det er mange som gjerne setter i gang for tidlig og da blir det kostbart å endre etter hvert i produksjonen. Forjobben som var gjort var grundig og bra. Dere fikk med dere faglige aktører som kunne gi feedback istedenfor at det bare ble synsing fra deres side. En genistrek å snakke med de som håndterer bagasjen osv.

Prismessig synes jeg at den er litt for dyr. Den ligger nok i grenseland. Dere kunne nok ha solgt mye mer selv om dere har solgt veldig bra, dersom prisen hadde vært lavere. Ideelt sett skulle den ha kostet 999. Det er den psykiske grensen.

Menneskene er den andre biten. Dere var åpne for innspill fra andre. Positive og lærevillige. Dere tok til dere ting og vurderte det ift det dere visste fra før. Dere fulgte ikke nødvendigvis ting slavisk og tok ikke alt for god fisk, men hadde en vurdering i etterkant og gode diskusjoner om hvordan strategien skulle være. Dere var åpne i forhandlinger med butikkene og hørte hva de mente. Dere samlet opp et godt nettverk med personer som dere kunne spørre, samarbeide med osv..

"At dere var åpne rett og slett. Det har mye å si fordi det er mange der ute som agerer som verdensmestere og som er opptatt av å ikke vise at de ikke kan noe. Det er da du lærer."

Dere tre har hatt helt forskjellige egenskaper og har vært tydelige på rollefordeling. Det har ikke vært noe spørsmål om hvem det er som har hatt hvilke oppgaver. Det gjør ting mye lettere.

Det er et skolebokeneksempel på hvor bra ting kan være og hvor fort ting går når man gjør hjemmeleksa si. Det er ganske krevende arbeidsoppgaver dere har hatt. Det er et helt nytt produkt som du må bruke så mye tid på å forklare. Jeg brukte jo tre år jeg på å få bæresjal til å bli en ting som alle vet hva er. Dere brukte under ett år.

Dere har hatt dyktige folk i styret. Dere har vært leveringsdyktige. Dere har hatt klare strategier på selve salgsprosessen ift prissetting, minimumsvolumer osv, som gjør at man ikke vinger hit og dit og risikerer å tape penger på det.

Klokt å vente såpass lenge som dere gjorde før dere dro til messen i Tyskland for å gå internasjonalt, slik at dere hadde fått vist et godt hjemmemarked først.

Dere har vært edruelige på markedsføringssiden og ikke kocht bort for mye penger. Jeg har jo hatt deg i bilen og alle mulige rare steder. En av de beste historiene jeg husker er da vi var på roadshow og du haiket med oss i bagasjerommet på varebilen vår. Vi var på vei fra én messe til en annen og stoppet på en ferge over en fjord. Da vi andre i bilen skulle inn for å kjøpe pølser husker jeg at du regnet på hvor lang tid det var siden sist du hadde spist og hvor lang tid det ville ta før du kunne spise igjen. Du kom fram til at det ikke var helt nødvendig å bruke 20 kroner på en pølse nå. Med den innstillingen er det ikke rart at dere kunne holde på så lenge som dere gjorde uten mer ekstern finansiering.

Intervju med Nils Finsrud - Sjef og eier i Gausdal Sewing Industry AS, produsent av PramPack

Tre ting som utmerker seg:

Selve ideen - Man har en ide til et produkt som det er interesse for og behov for. For PramPack var det et helt klart behov i markedet. Barenvogner *blir* ødelagt.

Det å få fram et produkt fra en idé er egentlig ganske greit. Men det å selge det, der har dere vært unike. Enorm ståpåvilje. Evnet å få overbevist de som skal selge dette videre.

Mediadekningen dere har fått gjennom Skaperen på TV2 og andre stedervar viktig. Media avler media. Det har åpenbart vært et moment i deres suksess.

Samtidig som dere stod på som maur for å få inn produktet i butikker, klarte dere å holde mediafokuset og få gratisreklame hele tiden. Den reklamen som dere har fått er helt uvurderlig.

Du og Anders var i en livssituasjon der dette var mulig.

Det er ikke bare det å jobbe gratis, men dere har også jobbet enormt mye. Og så er det en annen ting også, og det er at dere har virket velorganiserte fra første dag. Det var en plan og en organisasjon. Dere var tilknyttet ressurspersoner. Det er viktig i en oppstart at man har orden i huset. Dere hadde gode planer og orden og alt var på stell. Det virket veldig ordentlig.

Vi har jo besøk av mange som har ideer, men som ikke strekker til.

Suksess?

Det er mange momenter i en sånn prosess som bestemmer om det er en fiasko eller suksess, men det koker jo ned til at det er et stykke arbeid som skal gjøres. De fleste gode ideer ligger jo halvferdige i skuffer.

Jeg er egentlig mektig imponert, det må jeg si. Det er jo et lite skoleeksempel det dere har fått til.

Produktet er unikt nok. Det er ingen verdenssensasjon. Hvis du har et bruksområde som det er behov for, så er det et godt utgangspunkt for å gjøre resten av jobben. Det finnes mange ålreite produkter som ligger rundt omkring, men det mangler som regel resten. Man må bestemme seg for at man vil få det til. Det er dem som vil mest som får til ting.

Intervju med Bente Gjeitnes - Eier av en barneutstyersbutikk i Trondheim sentrum

Produktet

Det som var spesielt med dere var at dere kom med et produkt som ikke fantes på markedet. Det finnes mange utrolig smarte produkter, men det tar lang tid å selge inn et sånt produkt til en kunde. Det er et for dyrt produkt for at alle skal kjøpe det.

Markedsføring og PR

Men jeg tror at produktet likeså godt kunne ha blitt en flopp. Hvis ikke dere gjorde det dere gjorde i form av markedsføring og PR. Det tror jeg at var viktig for dere. Det er et relativt dyrt produkt. Det i seg selv var spennende. Var det for dyrt? Vi hadde mange reaksjoner på det. Men det dere klarte å få til var å få prampack til å bli en slags selvfølgelighet ved at kundene kommer inn og sier at de skal ha en sånn PramPack. Og bak det ligger det mye omtale og markedsføring i bunnen. Dere var flinke i forhold til plakater osv. Ift å få det synliggjort. Den aller største biten ligger i at dere klarte å få det til å bli en snakkis.

Proaktivitet

Dere var uredde og målrettet og hadde selvtillit. Det tror jeg at er nøkkelord her. Du skal kunne snakke deg inn på de forskjellige stedene.

Intervju med Vibeke Erikstad - PramPacks kontaktperson i flyselskapet Norwegian

Norwegian

Det har vært gull verdt at dere kom under vingene til Norwegian. Viktig grunn. Jeg følte underveis (jeg har jo drevet for meg selv selv) at jeg ga dere en gavepakke ved å gi prampack den støtten. Vi håpet jo også at dette skulle fungere. Vi laget jo en samarbeidsavtale før vi hadde fått testet i stor skala, så det var jo spennende for oss også. Ved å gi dere sånn uforbeholden støtte som vi gjorde, så har det helt klart hjulpet. Men det var også til våre passasjerers beste (og dermed for norwegians beste). Så det var gjensidig.

Utnyttelse av profesjonelle aktørers kompetanse

I prosessen, med bakgrunn at jeg har drevet for meg selv tidligere, la jeg merke til at dere var flinke til å involvere profesjonelle aktører underveis. Det hadde vært mye lettere for dere å ta snarveier i for eksempel produktutviklingen, og dra til kina osv uten å koble inn alle partene som dere gjorde. Dere var veldig seriøse på dette og jeg la merke til at dere brukte flere støttespillere underveis. Samarbeidet vi hadde er et godt eksempel på dette. Det at vi fikk komme med innspill til hvordan utformingen på produktet skulle være syntes jeg at var positivt. Jeg følte noen ganger at dere valgte den tunge, riktige veien, og ikke tok shortcuts som kanskje andre ville ha gjort. Anne kunne ha laget prampack som et kjøkkenbord-prosjekt uten å involvere alle disse partene og uten å fortelle omverdenen om prosessen underveis, men det gjorde hun ikke.

Også flinke til å bruke alle mulige kanaler for å gjøre produktet kjent.

Arbeidskapasitet, innsats, glød, motivasjon

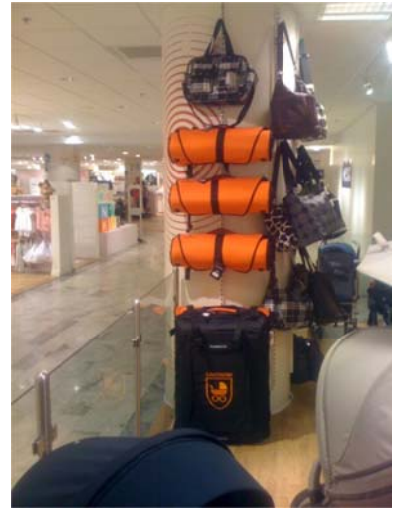
Ikke minst at dere var så entusiastiske. Dere var så ekstremt positive.

For Anders og deg var det å jobbe så mye mulig pga situasjonen dere var i. Hadde du spurt en dame som meg på over 40 år, så hadde ikke det vært morsomt. Etablert osv.

Appendiks 5 - PramPack Produktbilder



Appendiks 6 – Bilder av PramPack i butikker og på messer



Stokke® PramPack™ Concept



STOKKE® PRAMPACK™
Fits
almost any
stroller!



Travelling with your children can be one of life's richest experiences. The Stokke® PramPack™ was designed so that you can simply enjoy the journey whilst we ensure that your stroller arrives safe and sound. Airline approved, the Stokke® PramPack™ fits almost any stroller. Once you arrive, simply roll the Stokke® PramPack™ up for easy storage. Simple. Bon Voyage!

STOKKE®



STOKKE® PRAMPACK™ Packing your pram



Step 1



Step 2 with Carry Cot



with Seat



Step 3



Step 4



Step 5



Step 6



Step 7



Step 8



www.stokke.com

Stokke® Growing together.™