



**„Fyrirtæki fara auðvitað í gegnum ákveðið
þroskaferli“: Þróun, áskoranir og lausnir
í stjórnun frumkvöðlafyrirtækis**

Albert Hauksson

12 ECTS eininga ritgerð til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

Máí 2014



„Fyrirtæki fara auðvitað í gegnum ákveðið þroskaferli“: Þróun, áskoranir og lausnir í stjórnun frumkvöðlafyrirtækis

Albert Hauksson

12 ECTS eininga ritgerð lögð fram við tækni- og verkfræðideild
Háskólans í Reykjavík til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

Maí 2014

Leiðbeinandi:

Dr. Runólfur Smári Steinþórsson., Prófessor
Viðskiptafræðideild, Háskóla Íslands

**„Fyrirtæki fara auðvitað í gegnum ákveðið þroskaferli“: Þróun,
áskoranir og lausnir í stjórnun frumkvöðlafyrirtækis**

Albert Hauksson

12 ECTS eininga ritgerð lögð fram við tækni- og verkfræðideild
Háskólans í Reykjavík til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM).

Maí 2014

Nemandi:

Albert Hauksson

Leiðbeinandi/leiðbeinendur:

Dr. Runólfur Smári Steinþórsson

Prófdómari:

„FYRIRTÆKI FARA AUÐVITAÐ Í GEGNUM ÁKVEÐIÐ PROSKAFERLI“: ÞRÓUN, ÁSKORANIR OG LAUSNIR Í STJÓRNUN FRUMKVÖÐLAFYRIRTÆKIS

Albert Hauksson
Háskólinn í Reykjavík

Ritgerð til meistaraþrófs í (MPM) í tækni og verkfræðideild Háskólans í Reykjavík – maí 2014

Útdráttur

Meginmarkmið rannsóknarinnar er að rýna í sýn stjórnanda á þróun frumkvöðlafyrirtækis á fyrstu æviskeiðum, áskoranir fyrirtækisins og úrlausnir þeirra. Tekið var viðtal við stjórnanda í frumkvöðlafyrirtæki. Helstu niðurstöður eru að stjórnandinn álitur stjórnunarhætti ólíka eftir aldri og stærð fyrirtækis. Fyrst eru þeir óformlegir en eftir því sem fyrirtækið vex verður stjórnskipulagið formlegra og verkaskipting skýrari. Áskoranir í stjórnun frumkvöðlafyrirtækis eru ýmsar: Samskiptaerfiðleikar, sérstaklega á milli landa, reynsluleysi stjórnenda og innan stuðningsumhverfis frumkvöðla. Tímasetning og hraði tækniþróunnar. Ísland er að mati stjórnandans ekki vænlegt umhverfi fyrir frumkvöðla vegna skorts á fjármagni og tengslum við erlenda fjárfesta. Hann bendir á að slök enskukunnátta hrjái íslenska frumkvöðla. Viðmælandinn ræðir ýmsar leiðir til að takast á við þessar áskoranir. Hann hvetur frumkvöðla til að flytja rekstur erlendis og byggja upp erlend tengsl. Þörf er á að endurskipuleggja stjórnskipulag eftir áherslum hverju sinni. Að lokum áréttar stjórnandinn mikilvægi þess að fá rétta fólkið með sér.

Lykilorð: frumkvöðlafyrirtæki, frumkvöðlar, þróun fyrirtækja, vöruþróun, stjórnunarhætti

1. Inngangur

Flestir hafa fengið hugmyndir að nýjungum eða séð færi til viðskipta en fæstir framkvæma þessar hugmyndir. Með frumkvöðlastarfsemi er átt við einstakling eða hóp sem leitast við að gera þessar hugmyndir sínar að veruleika óháð tiltækum auðlindum (Hisrich og Peters, 2002). Það er einkenni frumkvöðla að stofna fyrirtæki og framkvæma þegar aðrir gera það ekki. Frumkvöðlar og sú nýsköpun sem fylgir frumkvöðlastarfsemi eru mikilvægur þáttur í efnahagslífinu þar sem hún getur ýtt undir hagvöxt með framleiðsluaukning og/eða hagræðingu (Andri Heiðar Kristinsson, 2007). Mörg frumkvöðlafyrirtæki starfa innan hátækniiðnaðar en hátæknifyrirtækjum fer fjölgandi og vægi þeirra í hagkerfinu er að aukast (Candi, 2005). Í starfi sínu þurfa frumkvöðlar að takast á við ótal áskoranir, áhættur og óvissu. Meirihluti stofnsettra frumkvöðlafyrirtækja fer í gjaldþrot og liggja ýmsar ástæður að baki, t.d. gölluð vara eða lítil eftirspurn. Helsti veikleiki frumkvöðlafyrirtækja á Íslandi, sem og erlendis, er aftur á móti skortur á fjármagni (Agnar Hansson, Halla Tómasdóttir, Guðrún Mjöll Sigurðardóttir, Lúðvík Elíasson og Rögnvaldur J. Sæmundsson, 2002).

Líkt og mannfólk fara fyrirtæki fara í gegnum ákveðið þroskaferli á líftíma sínum. Líftíma fyrirtækja er skipt í æviskeið en hvert æviskeið hefur sín einkenni og ólíkar stjórnunarlegar áskoranir (Greiner, 1998; Moore, 1998, Churchill og Lewis, 1983; Steinmetz, 1969). Til þess að fyrirtækið vaxi og dafni þarf að takast á við stjórnunarlegar áskoranir og haga stjórnunarháttum eftir þörfum hverju sinni. Þeir stjórnunarhættir sem eru viðeigandi á einu æviskeiði koma til með að valda erfiðleikum í rekstri þegar fyrirtækið vex. Fyrirtæki í iðnaði sem einkennist af hröðum vexti, t.d. hátækniiðnaði, þroskast hraðar og þurfa að takast á við meiri breytingar á styttri tíma en fyrirtæki í hægari vexti (Greiner, 1998). Vandkvæði í stjórnun og stefnu á fyrstu æviskeiðum fyrirtækja eru áþekk eða þau sömu í ólíkum fyrirtækjum og koma við sögu í þroskaferli allra fyrirtækja (Churchill og Lewis, 1983). Þess vegna er mikilvægt að stjórnendur frumkvöðlafyrirtækja, sérstaklega í hátækniiðnaði, séu meðvitaðir um stjórnunarlegar áskoranir og þær breytingar sem eru nauðsynlegar á hverju æviskeiði. Þessari rannsókn er ætlað að koma auga á þetta og þar með styðja við möguleikan árangur frumkvöðlafyrirtækja.

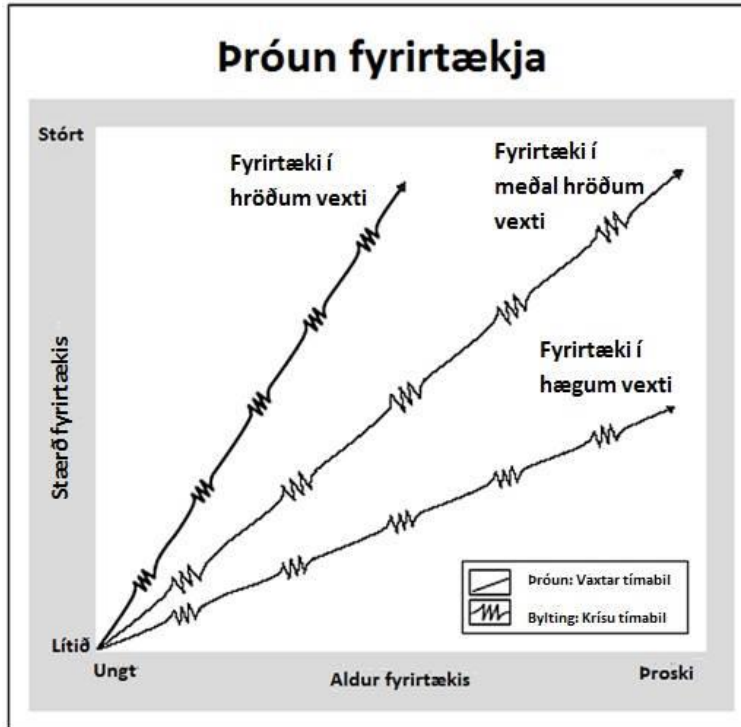
2. Fræðileg umfjöllun

Hér verður fjallað um þróun fyrirtækja yfir líftíma þeirra og þau æviskeið sem þau ganga í gegnum á líftíma sínum. Farið verður yfir helstu einkenni hvers æviskeiðs og rýnt í þær áskoranir sem einkenna þau og hvernig má takast á við þær. Þá er einnig fjallað um líftíma vöru sem hluta af þróun fyrirtækis.

2.1 Þróun fyrirtækja (e. Organizational development)

Fyrirtæki fara í gegnum ákveðin æviskeið eða þroskaferli á líftíma sínum (t.d. Churchill og Lewis, 1983; Greiner, 1998; Moore, 1998). Eftir því sem fyrirtæki vex og þroskast breytast áherslur í rekstri þess (Churchill og Lewis, 1983). Ólík markmið og þarfir eldri og stærri fyrirtækja annars vegar og yngri og minni fyrirtækja hins vegar kalla á mismunandi stjórnunarhætti (Rögvaldur J. Sæmundsson, Guðrún Mjöll Sigurðardótti, 2004). Fyrirtæki í hugbúnaðar- og hátækni iðnaði eiga það til að stækka og þróast hraðar en í hefðbundnum iðnaði. Þetta skýrist af hröðum framförum í iðnaðinum en sá hraði eykst á hverju ári (Moore, 1998).

Ýmsir fræðimenn (t.d. Churchill og Lewis, 1983; Chrisensen og Scott, 1964; McGuire, 1963; Moore, 1998; Steinmetz, 1969) hafa rýnt í þroskaferli fyrirtækja og mælt þroska með ólíkum hætti, t.d. fjölda starfsmanna, aldri, samfélagslegri ábyrgð, stjórnunarháttum eða stjórnunarlegu flækjustigi. Greiner (1998) tók alla þessa þætti saman í einn og lýsti þróun fyrirtækja þroskalíkani (e. growth model), sjá mynd 1, þar sem hann sameinar flækjustig, aldur, stærð og stjórnunarhætti sem mælikvarða á þroska.



Mynd 1

Stærð fyrirtækisins er á lóðrétta ásnum en aldur þess er á þeim lárétta. Þegar fyrirtækið hefur vaxið og þróast fer þáverandi stjórnskipulag að hafa heftandi áhrif á rekstur fyrirtækisins. Þessa erfiðleika má kalla krísur (e. crisis). Ef fyrirtækið á að vaxa og þroskast verður að gera breytingar á stjórnarháttum þess (Greiner, 1998; Steinmetz, 1969). Þessar breytingar eru gjarnan mjög róttækar, jafnvel þveröfugar við fyrri stjórnarhætti og oft kallaðar byltingar (e. revolution). Takist fyrirtækinu að koma þessum breytingum í gegn tekur við tímabil stöðugs vaxtar. Þegar fyrirtækið hefur vaxið upp að ákveðnu stigi verða þeir stjórnarhættir sem leystu fyrri byltingu orðnir heftandi fyrir fyrirtækið og nauðsynlegt að gera frekari breytingar (Greiner, 1998). Fælni við breytingar og tregða stjórnenda til að breyta stjórnskipulagi getur hindrað vöxt, valdið stöðnun og loks hnignun (Churchill og Lewis, 1983).

Svo þroskalíkan Greiners (1998) megi nýtast sem best telur hann mikilvægt að stjórnendur þekki á hvaða æviskeiði fyrirtækið er hverju sinni svo bregðast megi við krísum í tíma. Æviskeiðin eru sex en hér verður einungis litið á þrjú fyrstu því þau eiga við um lítil fyrirtæki á borð við frumkvöðlafyrirtæki sem hér eru til umfjöllunnar. Einkenni fyrstu þriggja tímabilanna, krísur og byltingar má sjá í *töflu 1*.

Tafla 1 – Þróun fyrirtækja: einkenni, krísa og byltingar			
Tíma- bil	Einkenni	Krísa	Byltingin
1. Sköpun	<ul style="list-style-type: none"> • Sköpun helsti drifkraftur starfseminnar. Áhersla á vöruþróun. • Samskipti óformleg og tíð. • Langir vinnutímar, lág laun og loforð um hluteild. • Viðbrögð viðskiptavina móta þróun og ákvarðanir. 	Leiðtogakrísa. Fjölgun starfsmanna kallar á aukið fjármagn og aukið bókhald. Ágreiningur milli stofnenda/frumkvöðla eykst.	Að ráða sterkan stjórnanda sem hefur kunnáttu og hæfileika til að innleiða nýtt vinnulag.
2. Stjórnun	<ul style="list-style-type: none"> • Formlegt stjórnskipulag. • Störf sérhæfðari. • Bókhalds og birgðakerfi tekin til notkunar. • Verklagsstaðlar. • Samskipti verða formlegri. • Ábyrgð og ákvörðunartaka alfarið í höndum stjórnenda. • Aðrir starfsmenn sérhæfðir. 	Sjálfstæðiskrísa. Hægfara og miðlægt stjórnkerfi hamlar undirmönnum sem hafa margir öðlast meiri þekkingu á sínum sérsviðum en yfirmenn þeirra. Spenna myndast á milli þess að fylgja verkferlum og reglum eða taka eigin ákvarðanir.	Aukin valddreifing (e. delegation). Millistjórnendur verða sjálfstæðari og fá aukið vald til að breyta vinnulagi og verkferlum.
3. Valddreyfing	<ul style="list-style-type: none"> • Stóraukin ábyrgð til millistjórnenda. • Bónusar notaðir til hvatningar. • Æðstu stjórnendur sinna aðeins erfiðustu tilfellunum (e. management by exception). • Áhersla á yfirtökur. • Samskipti við æðstu stjórnendur takmörkuð og eiga sér stað í gegnum síma eða heimsóknir. 	Stjórnunarkrísa. Æðstu stjórnendum finnst þeir vera að missa stjórnina, of mikil dreifing og fjölbreytni. Margir reyna að ná stjórninni aftur með að fara til baka í miðlægt stjórnskipulag. Það mistekst oft vegna of mikils umfangs.	Aukin samvinna æðstu stjórnenda og millistjórnenda er lykillinn að áframhaldandi vexti.

Hafa ber í huga að oft eru stofnendur frumkvöðlafyrirtækja eigendur og stjórnendur í senn og stjórnskipulag oft óskýrt eða óformlegt (Churchill og Lewis, 1983). Fjármál fyrirtækisins eru oft nátengd fjármálum stofnenda og geta afdrif fyrirtækisins haft mikil áhrif á persónulega hagi stofnandans og þannig haft bein áhrif á stjórnunarhætti hans (Ang, 1991). Eins og sjá má í *töflu 1* leggur Greiner (1998) til að ráða inn reynslumikinn stjórnanda til að koma á formlegu stjórnskipulagi. Wassermann (2008) bendir aftur á móti á að stofnendur eru oft á tíðum tregir til

að afsala sér stjórn vegna tilfinningalegra gilda. Það sé þó nauðsynlegt því stofnendur skortir oft stjórnunar hæfileika og kunnáttu til að leiða fyrirtækið upp á næsta þroskastig. Hann talar í þessu samhengi um valþröng stofnandans (e. founders dilemma) þegar stofendur eru í raun tilneyddir að velja á milli fjármagns og missa þar með vald yfir fyrirtækinu eða halda valdastöðu sinni.

2.2 Áhrif vörurþróunar á stjórnun og stefnu fyrirtækis

Þróun fyrirtækja felur í sér vörurþróun innan fyrirtækisins en vörur fara í gegnum ákveðin æviskeið líkt og fyrirtækin sjálf (Moore, 1998). Skilningur stjórnenda á þessum æviskeiðum gerir þeim betur kleift ná markmiðum og að áætla nauðsynleg aðföng til vörunnar (Kerzner, 2009). Moore (1998) álitur að vörurþróun og æviskeið vörunnar móti stefnu og stjórnun fyrirtækis. Þetta á sérstaklega við frumkvöðlafyrirtæki sem byggja jafnan rekstur sinn upp á einni vöru.

Moore (1998) hefur skipt líftíma vöru í sex æviskeið, sjá *töflu 2*. Hvert þessara æviskeiða krefst sérstakrar stefnu í markaðsmálum og stjórnun. Bylting í stefnu og stjórnun fyrirtækis er nauðsynleg ef fyrirtæki á að komast yfir í næsta vaxtartímabil og nýju stjórnarhættirnar jafnan þveröfugir við þá fyrri (Greiner, 1998; More, 1998).

Tafla 2 - Æviskeið vöru, einkenni og stefnur		
Æviskeið	Einkenni	Stefna
Frummarkaður	Fámennur hópur nýjungagjarna viðskiptavina spenntur fyrir vörunni.	Nýsköpun og vöruþróun vegur þyngst á þessu tímabili.
Hyldýpið	Áhugi á vörunni hefur dvínað. Varan ekki tilbúin fyrir almenna notkun. fjármagn að þrotum komið.	Mikilvægt að tryggja fyrsta „alvöru“ viðskiptavininn og uppfylla sérþarfir hans.
Keilusalurinn	Rólegt tímabil þegar nýja tæknin komin í notkun hjá stökum viðskiptavinum innan afmarkaðs geira.	Áframhaldandi þróun innan sérviðs með skýr markmið. Viðskiptavinir „sigraðir“ koll af kolli með auknum möguleikum tækninnar.
Hvirfilbylurinn	Stormasamt tímabil þegar almennur markaður tekur við lausninni og hún kemst í almenna notkun.	Markmið að selja vöruna sem flestum. Óskir viðskiptavina hunsaðar.
Aðalgatan	Varan komin í almenna notkun og hefur verið seld nánast öllum mögulegum viðskiptavinum.	Viðbætur við vöruna og „pakkatilboð“ með öðrum vörum markaðssettar.
Endirinn	Líftími vörunnar endar þegar ný vara/tækni er komin á markað og kollvarpar þeirri sem fyrir var á nýju hvirfilbylstímabili.	Fyrirtækið ætti að hafa þróað vöru sem tæki þátt í nýja hvirfilbylstímabilinu.

2.6 Markmið og rannsóknarspurningar

Athygli hefur lítt beinst að þeim stjórnunarlegu áskorunum sem íslensk frumkvöðlafyrirtæki í hátækniðnaði þurfa að takast á við á fyrstu æviskeiðum þeirra. Mikilvægt er að öðlast betri sýn og skilning á þessum vandkvæðum til að fyrirtæki megi komast hjá og/eða takast á við áskoranirnar og læra af reynslu annarra. Sérstaklega er brýnt að beina sjónum að vandamálum sem snúa að stjórnun og stefnu frumkvöðlafyrirtækja í hátækniðnaði þar sem slík vandkvæði eru

samsvarandi hjá hinum ýmsu fyrirtækjum í þessum iðnaði. Niðurstöður gætu auðveldað og aukið möguleika frumkvöðlafyrirtækja á að vaxa og dafna og þar með eftl efnahagslíf Íslands.

Markmið rannsóknarinnar er að bæta úr skorti á rannsóknum á þessu sviði hérlendis með því að skoða með viðtalsrannsókn: í fyrsta lagi þróun frumkvöðlafyrirtækis, í öðru lagi þær áskoranir sem slíkt fyrirtæki þarf að takast á við á fyrstu æviskeiðum og í þriðja lagi hvernig má takast á við eða komast hjá slíkum áskorunum. Rannsóknarspurningar eru:

1. Hver er sýn stjórnanda á þróun frumkvöðlafyrirtækis í hátækniíðnaði á fyrstu æviskeiðum?
2. Hvaða áskoranir telur stjórnandinn að frumkvöðlafyrirtæki í hátækniíðnaði þurfi að takast á við sem varða stefnu og stjórnun á fyrstu æviskeiðum fyrirtækisins?
3. Hvernig hefur stjórnandi tekist á við eða komist hjá þeim áskorunum sem frumkvöðlafyrirtæki í hátækniíðnaði hefur staðið frammi fyrir?

3 Aðferð

Til þess að koma betur auga á áskoranir frumkvöðlafyrirtækis í hátækniíðnaði varðandi stefnu og stjórnun var ákveðið að taka hálfopið viðtal við stjórnanda í slíku fyrirtæki. Um er að ræða eigindlega aðferð sem hentar vel þegar markmiðið er að kynnast sýn þátttakanda á eigið líf og starf (Creswell, 2007).

3.1 Þátttakendur

Viðmælandi starfar sem forstjóri fjórtán ára frumkvöðlafyrirtækis í hátækniíðnaði á höfuðborgarsvæðinu. Fyrirtækið er einnig með útibú erlendis þar sem viðmælandinn býr og starfar. Viðmælandinn var valinn með hentugleika úrtaki. Til þess að virða trúnað við viðmælanda og tryggja að niðurstöður séu órekjanlegar verða hér notuð dulnefni.

3.2 Framkvæmd

Fengið var upplýst samþykki frá viðmælanda og svo tekið hálfopið einstaklingsviðtal þar sem opnar spurningar voru notaðar í gegnum fjarskiptaforritið *Skype* (Kvale og Brinkmann, 2009). Lögð var áhersla á að leita eftir sýn stjórnandans á sögu fyrirtækisins og þær áskoranir sem fyrirtækið hefur tekist á við til þessa. Einnig var leitast eftir sýn stjórnandans á núverandi stefnu fyrirtækisins og helstu viðfangsefni og áskoranir og mögulegar úrlausnir á þeim. Reynt var að hafa viðtalið sem líkast eðlilegum samræðum manna á milli og skapa afslappað andrúmsloft (Kvale og Brinkmann, 2009). Viðtalið tók um 40 mínútur. Það var afritað orðrétt og öllum nöfnum, staðarháttum og öðru sem mátti rekja til viðmælanda breytt.

3.3. Greining gagna

Viðtalið var fyrst flokkað eftir þremur efnisflokkum: *Þróun fyrirtækis, Áskoranir í stjórnun og Úrlausnir vandkvæða*. Þá voru gögnin þemagreind til að finna helstu áherslur í hverjum efnisflokki fyrir sig (Creswell, 2007). Opin kóðun (e. open coding) var notuð í þemagreiningunni með því að marglesa gögnin og leita eftir endurtekningum og áherslum í svörum stjórnandans sem gæfu vísbendingar um málefni sem honum eru hugleikinn. Í lokin voru gögnin lesin með markvissri kóðun (e. focused coding) og leitað eftir þemum í máli stjórnandans.

4 Niðurstöður

Hér verður greint frá niðurstöðum rannsóknarinnar eftir efnisflokkunum þremur: *Þróun fyrirtækis, Áskoranir í stjórnun og Úrlausnir vandkvæða*. Í töflu 3 má sjá hvaða þemu birtust í hverjum efnisflokkið í máli Péturs.

Tafla 3 - Þróun, áskoranir og úrlausnir í stjórnun frumkvöðlafyrirtækis

Efnis-flokkar	Þróun fyrirtækis	Áskoranir í stjórnun	Úrlausnir vandkvæða
Þemu	<ul style="list-style-type: none"> • „Dot com bólan“ • Nýtt fyrirtæki • Tímamót og skýrari verkaskipting 	<ul style="list-style-type: none"> • Samskiptaerfiðleikar • Reynsluleysi • Tímasetning og umhverfi • Tungumálaörðugleikar 	<ul style="list-style-type: none"> • Byggja upp erlend tengsl og flytja rekstur erlendis • Að sníða sér stakk eftir vexti • Að fá „réttu fólkið“

4.1 Þróun fyrirtækis

Í efnisflokknum *þróun fyrirtækis* eru þrjú undirflokkar fyrir hvern vendipunkt í þróun skipuheildarinnar. Undirflokkarnir eru: „Dot com bólan“, *Nýtt fyrirtæki* og *Tímamót og skýrari verkaskipting*.

4.1.1 „Dot com bólan“

Pétur ákvað að gerast „frumkvöðull“ því hann „vildi freista gæfunnar frekar heldur en að fara og sækja um vinnu hjá einhverjum öðrum“. Þetta var stór ákvörðun fyrir hann fjárhagslega, en hann og fjórir skólabræður hans stofnuðu sitt fyrsta fyrirtæki árið 1997 þegar þeir byrjuðu í háskóla. Starfsemin þróast yfir í heimasíðugerð en Internetið var ný til komið. Þeir sameinast síðan öðru fyrirtæki um aldamótin sem var einnig í heimasíðugerð. Þetta var á þeim tíma sem „Dot com bólan springur“ og var mikið að gera.

4.1.2 Nýtt fyrirtæki

Eftir sameininguna „kvarnast úr hópnum, eins og gerist yfirleitt í svona fyrirtæki þegar margir stofna saman. Þá er álagið mis dreift og það er ekki alveg samkomulag um alla hluti“. Pétur og tveir aðrir seldu sinn hlut í fyrirtækinu. Það var „frekar erfiður skilnaður“ að sögn Péturs en peningarnir sem þeir fengu gerðu þeim kleift að stofna annað fyrirtæki, *Megasoft*, í kringum hugbúnað fyrir lófatölvur. Markmið þeirra voru óskýr sem og hvaða markað þeir vildu herja á en þeir vildu „vera í góðri stöðu þegar markaðurinn myndi opnast“ og „allt færi að springa“.

Starfsfólki fjölgaði á næstu tveimur árum en fyrirtækið var áfram lítið. Pétur útskýrir stjórnskipulagið og segir:

Í litlu fyrirtæki er maður með marga hatta og allir í öllu. Fundir voru óformlegir, þetta var allt saman yfir einhverjum pizzakassa... Eftir því sem þetta spilaðist áfram þroskaðist fyrirtækið og verkaskiptingin skýrðist... Fyrirtæki fara auðvitað í gegnum ákveðið þroskaferli varðandi stjórnun.

Pétur og meðstofnendur réðu sér stjórn og fengu þar ráð um hvaða markað skildi herja á. Árið 2008 höfðu þeir byggt upp „frekar stóran bizzness, með hátt í 200 milljóna kr. veltu... Við vorum komnir með svona nokkuð stöðugt fyrirtæki sem var með mjög mikinn rekstur á Íslandi“.

4.1.3 Tímamót og skýrari verkaskipting

Nú voru „ákveðin tímamót“ þar sem rekstur sem þessi hérlendis var ekki „upphaflega þælingin“ heldur vildu þeir „stefna enn lengra og fara [erlendis]“ með vöru sem var hliðarverkefni *Megasoft*. Því var „meirihluti rekstrarins seldur til samkeppnisaðila“ og Pétur og meðstofnandi fluttu erlendis en þróunardeildin var enn staðsett á Íslandi. Þeir fengu fjárfesti til að styðja við vöxtinn og stofnuðu söluskrifstofu úti áður en þeir fluttu. Árið 2010 var farið í yfirtöku á öðru hugbúnaðarfyrirtæki „aðallega bara útaf tækninni... til að byggja ofan á“. Strax eftir yfirtökuna voru gerðar breytingar starfseminni, henni skipt í deildir og lykilhlutverk stjórnenda skilgreind. Reksturinn hafði hingað til einblínt á vöruþróun og höfðu stofnendur „eytt rosalegri orku í að koma vöru í loftið“. Árið 2013 kom varan á markað og segir Pétur: „Nú erum við að fá kúnna og þá breytast pínulítið áherslunar... frá vöruþróun yfir í þjónustu“.

4.2 Áskoranir í stjórnun

Fjögur meginþemu komu fram sem varða *Áskoranir í stjórnun: Samskiptaerfiðleikar, Reynsluleysi, Tímasetning og umhverfi og Tungumálaörðugleikar*.

4.2.1 Samskiptaerfiðleikar

Samskiptaerfiðleikar og örðugleikar í samstarfi er rauður þráður í máli Péturs hvað varðar vandkvæði í stjórnun. Birtist þetta t.d. skýrt í máli Péturs þegar hann ræðir sameiningu internetfyrirtækjanna tveggja um aldamótin:

Við áttum síðan ekkert auðvelt samstarf með stjórnendunum frá hinu fyrirtækinu og það voru mörg byrjendamistök gerð. Stjórnin var bara illa skilgreind og allt of margir yfirmenn.

Samskiptaerfiðleikar einskorðuðust ekki við samstarf stjórnenda heldur birtust einnig í samskiptum stjórnenda og starfsmanna. Þetta átti sérstaklega við um samskipti og samstarf milli landa en Pétur ræðir að erfitt sé að stjórna fyrirtæki að utan. Um rekstur söluskrifstofu erlendis segir hann sem dæmi: „Þetta var bara allt í óreiðu af því að þá höfðum við bara í rauninni verið að reka þetta remotely og það bara gengur ekki þannig“. Eins ræðir hann erfiðleika við að stjórna rekstrinum á Íslandi að utan:

Þegar maður var á Íslandi þá var maður alltaf nálægt fólkinu. Það er meiri áskorun ef maður er ekki á landinu... Þetta væri einfaldara ef það væru bara allir á sömu skrifstofunni.

4.2.2 Reynsluleysi

Annar rauður þráður í máli Péturs snýr að mikilvægi þess að hafa „reynslubolta“ með í för. Pétur talar t.d. um að:

Mörg mistök voru gerð í því að vera ekki með einhverja svona eldri og reyndari til þess að stýra okkur... Þú hefur engan reynsluheim að leita í, þú ert alltaf að finna upp hjólið.

Pétur segir einnig frá því að stuðningur við frumkvöðla hafi á þessum tíma verið takmarkaður vegna þess að „frumkvöðlaumhverfið var ofsalega óþroskað þegar við förum af stað. Það var eiginlega enga aðstoð að hafa, það var svo lítil þekking og reynsla“.

4.2.3 Tímasetning og umhverfi

Tímasetning er mikilvæg þegar kemur að hugbúnaðarþróun að mati Péturs. Hann segir:

Maður verður að vera í takt við tæknina. Miðað við hraðan á öllu hældum við auðvitað að [þróun tækninnar] væri handan við hornið og myndi gerast á einhverjum tveimur, þremur árum en ekki taka átta ár.

Pétur telur einnig styðjandi og móttækilegt viðskiptaumhverfi vera mikilvægan jarðveg fyrir frumkvöðlafyrirtæki. Eins nefnir hann að „misjafnir staðlar“ milli landa geti flækt hugbúnaðarþróun og aukið kostnað. Pétur ræðir að „umhverfið fyrir frumkvöðlafyrirtæki á Íslandi styður aðeins við fyrirtæki upp að ákveðnum punkti“. Til að styðja við áframhaldandi vöxt þarf „nánast undartekningarlaust vaxtarfjármagn... og það er ekki til á Íslandi“. Hann bætir við: „Ísland er of lítið og þú verður alltaf að fara út fyrir hafið, en erfiðasta stökkið er stökkið yfir hafið“. Vegna reynslu- og tengslaleysis á erlendum mörkuðum og skorts á erlendu fjármagni neyðast mörg

Íslensk frumkvöðlafyrirtæki til að borga það sem Pétur kallar „Íslandsskattinn“ og eyða lengri tíma á byrjunarstigi en ella.

4.2.4 Tungumálaörðugleikar

Pétur leggur mikla áherslu á enskukunnáttu í viðskiptaheiminum. Hann telur það vera „stóran misskilning“ að Íslendingar séu góðir í ensku. Hann ræðir reynslu sína af fundum með Íslendingum og Bretum: „[Íslendingar] skilja ekki hvað er verið að tala um, þeir eru alltaf heftir á fundinum því það er svo margt sem fer fram hjá þeim... sérstaklega á þungum viðskipta- eða samningsfundum“. Þá ræðir hann mikilvægi sjálfstrausts í þessum efnum enda „stórt stökk að eiga viðskipti í öðru landi“.

4.3 Úrlausnir vandkvæða

Þrjú þemu komu fram í máli Péturs hvað varðar úrlausnir stjórnunarlegra áskoranna: *Flytja rekstur erlendis og byggja upp erlend tengsl*, *Sníða sér stakk eftir vexti* og *Að fá „réttu fólkid“*.

4.3.1 Flytja rekstur erlendis og byggja upp erlend tengsl

Eins og fram hefur komið telur Pétur frumkvöðlafyrirtæki ekki getað „nýtt möguleika sína til fulls“ á Íslandi. Hann ráðleggur því íslenskum frumkvöðlum fyrst og fremst að „koma sér úr landi“. Eins álitur hann brýnt að byggja upp sambönd við erlenda fjárfesta og kynnast viðskiptaumhverfinu erlendis. Þetta sé „mikil vinna“ en geti sparað tíma og peninga til lengri tíma litið.

4.3.2 Að sníða sér stakk eftir vexti

Pétur telur mikilvægt að skipuleggja reksturinn eftir þörfum hverju sinni: „Eftir því sem verkefnunum fjölgar þá er meiri þörf á stjórnskipulagi“. Hann tekur dæmi um breytingar á skipulagi eftir yfirtökuna árið 2010: „Ég gerði þarna ákveðnar breytingar strax hvernig starfsemin skiptist í þjónustu, rekstur á kerfum og þróun“. Síðar bætti hann svo við markaðsdeild og söludeild þegar það átti við. Enn frekar skipaði hann deildarstjóra eftir því sem fyrirtækið óx. Áherslur

fyrirtækisins breyttust svo enn frekar þegar „varan fór í loftið“ frá vöruþróun yfir í þjónustu við viðskiptavini: „Þetta eru ólík verkefni sem kalla á ólíka stjórnunarhætti“ segir Pétur.

4.3.3 Að fá „réttu fólk“

Lykillinn að vexti og hagnaði fyrirtækisins felst í starfsfólkinn sjálfu og samspilinu þeirra á milli að mati Péturs:

Þetta snýst allt um fólk, um réttu samstarfsaðilana og að fá rétta fólk með sér... með rétta hugarfarið, réttu stemminguna og að fólk sé samstillt um verkefnið og tilbúið til að takast á við það.

Til þess að tryggja vöxt og hagsæld fyrirtækisins verður að tryggja að „fólk sé á sömu blaðsíðunni og stefni að sama markmiði“.

5 Umræður

Viðfangsefni rannsóknarinnar var að kanna sýn stjórnanda á þróun frumkvöðlafyrirtækis, vandkvæði sem koma að stjórnun á fyrstu æviskeiðum þess og úrlausnir þeirra. Hér verður rætt um meginniðurstöður rannsóknarinnar.

5.1 Þróun fyrirtækja

Sýn Péturs á þróun frumkvöðlafyrirtækis í hátækniöðnaði á fyrstu æviskeiðum er í anda við kenningar Churchill og Lewis (1983), Greiner (1998) og Moore (1998), þ.e. að öll fyrirtæki gangi í gegnum ákveðið þroskaferli þar sem áherslur eru ólíkar eftir aldri og stærð fyrirtækis. Hann upplifði „hvirfilbyl“, eins og Moore (1998) myndi kalla það, með tilkomu Internetisins og lýsir því þegar hann og meðstofnandi nýs fyrirtækis biðu eftir næsta stormi þegar þeir voru að þróa nýja vöru. Á þessum tíma lýsti Pétur óskilgreindu stjórnskipulagi þar sem reksturinn var keyrður áfram á sköpunarkraftinum. Verkaskiptingin skýrðist þó þegar leið á og fyrirtækið stækkaði. Greiner (1998) ræðir svipaða þróun í líkani sínu. Þegar reksturinn hafði vaxið talsvert urðu tímamót hjá fyrirtækinu þar sem Pétur og meðstofnandi þurftu að endurskoða stöðu fyrirtækisins og markmið sín með vörunni. Þeir ákváðu að selja stóran hluta rekstursins og einblína á hliðarverkefni á erlendum markaði. Þetta kallaði á endurskoðun á stjórnskipulagi sem Pétur ræðir að sé afar mikilvægt eftir því sem fyrirtæki vaxa og áherslur breytast. Moore (1998) og Greiner (1998) hafa

einnig rætt mikilvægi slíkra breytinga. Áherslur breyttust enn frekar þegar nýja varan kom á markað, frá vöruþróun yfir í þjónustu við viðskipavini. Fróðlegt væri að rýna enn frekar í þróun íslenskra frumkvöðla fyrirtækja á fyrstu æviskeiðum með víðtækari rannsókn.

5.2 Áskoranir í stjórnun

Pétur segir frá reynslu sinni af ýmsum áskorunum sem stjórnendur frumkvöðlafyrirtækja standa frammi fyrir á fyrstu æviskeiðum þess sem varða stefnu og stjórnun. Ein mest krefjandi áskorunin að hans mati snýr að samskiptum og samvinnu við stjórnendur og/eða starfsmenn. Þegar Internetfyrirtækin tvö sameinuðust um aldamótin ræðir Pétur samskiptaerfiðleika milli stjórnenda, illa skilgreinda stjórn og mis dreift álag. Þetta hljómar saman við stjórnunarkrísu sem Greiner (1998) lýsir í líkani sínu. Lausnin við henni hefði skv. Greiner verið að ráða hæfan framkvæmdarstjóra til að taka við stjórninni. Þeim félögum tókst þó ekki að leysa fram úr þessari krísu og enduðu á að selja sinn hlut í fyrirtækinu. Hugsanlega var hér um að ræða valþröng stofnandans (Wassermann, 2008).

Ein helsta áskorun Péturs enn í dag varðandi stjórnun snýr að samskiptum á milli landa en hann er búsettur erlendis. Hann ræðir að erfitt reynist að halda skýrri stefnu og sýn á sitthvorri skrifstofunni í sitthvoru landinu. Hugsanlega væri ráðlegt að taka upp ákveðin vinnubrögð og fjarskiptabúnað innan fyrirtækisins til að tryggja betri og nánari samskipti. Fjöldi fyrirtækja eru rekin í fleiri en einu landi. Áhugavert væri að skoða hvernig önnur fyrirtæki haga samskiptum á milli landa innan fyrirtækisins.

Þá ræðir Pétur að reynsluleysi og byrjendamistök þeirra félaga hafi haft neikvæð áhrif á framgang fyrirtækisins. Eins talar hann um reynslu- og þekkingarleysi á frumkvöðlaumhverfinu á upphafsárum fyrirtækisins sem hamlaði þeim að fá faglega aðstoð og stuðning. Ef til vill væri ráðning reynslumeiri stjórnenda inn í stjórnunarteymi fyrirtækisins til góða. Þetta er í samræmi við hugmyndir Bygrave og Zacharakis (2010) er að þeirra mati er reynslan eitt mikilvægasta atriðið í fari frumkvöðla í átt að velgengni.

Tímasetningin og hraði tækniþróunnar skiptir máli í vöruþróun að mati Péturs og hafði mikil áhrif á hversu lengi fyrirtækið staldraði við á byrjunarstigi. Þetta er í samræmi við kenningar Moore (1998) um æviskeið vöru. Pétur leggur mikla áherslu á íslenskt umhverfi styðji ekki við frumkvöðlafyrirtæki og til þess að ná árangri þurfi að leita út fyrir landsteina. Þetta sé fyrst og fremst vegna erfiðleika við að fá fjármagn og mynda tengsl við erlenda fjárfesta héraendis. Þessi vandi einskorðast hugsanlega við smáriki á borð við Ísland. Ef til vill er þetta vísbending um vankanta íslensks stuðningsumhverfis fyrir frumkvöðla.

Góð enskukunnátta er að mati Péturs grundvallaratriði í viðskiptaheiminum. Hann telur að Íslendingar séu mun slakari í ensku en þeir telja sjálfir og það hamli þeim í viðskiptum. Enskukunnátta skiptir miklu máli þegar mynda á tengsl við erlenda fjárfesta og í almennum viðskiptum erlendis. Pétur bendir á mikilvægi þess að hafa gott sjálfstraust í þessu samhengi. Þetta er brýn ábending fyrir frumkvöðla sem ekki hafa ensku sem fyrsta tungumál og líklega er góð ástæða til þess að Íslendingar sækir sér frekari þekkingar og færni í viðskiptaensku ætli þeir að starfa í erlendu viðskiptaumhverfi.

5.3 Úrlausnir vandkvæða

Pétur ræðir ýmsar leiðir til að takast á við áskoranir í stjórnun frumkvöðlafyrirtækis. Fyrst og fremst ráðleggur hann frumkvöðlum að flytja rekstur erlendis og byggja upp erlend tengsl. Velta má jafnvel fyrir sér hvort flutningur reksturs erlendis sé einn hluti af æviskeiði íslenskra frumkvöðlafyrirtækja. Vert væri að rannsaka þetta nánar.

Eins og Churchill og Lewis (1983), Greiner (1998) og Moore (1998) telur Pétur mikilvægt að sníða stakk eftir vexti og endurskipuleggja stjórnskipulag fyrirtækisins eftir þörfum hverju sinni. Hann leggur áherslu á að stjórnendur þurfi að hafa augun opin fyrir áherslubreytingum og þörf á endurskipulagningu. Áhugavert væri að skoða nánar stjórnunarhætti og stjórnskipulag ólíkra frumkvöðlafyrirtækja á ólíkum æviskeiðum.

Til þess að reka árangursríkt fyrirtæki er að mati Péturs nauðsynlegt að fá með sér rétta fólkið og skapa rétta andrúmsloftið þar sem allir stefna að sama markmiði. Því er mikilvægt að huga að samstillingu, hópefli og starfsanda fyrirtækja. Segja má að tilgangur leiðtogans sé að viðhalda framtíðarsýn og stefnu fyrirtækisins. Þetta er í samræmi við hugmyndir Statishis (2004) hefur einnig rætt um mikilvægi þess að fá rétta starfsfólkið með í för.

Takmarkanir rannsóknarinnar felast einkum í því að einungis var rætt við einn stjórnanda. Vert væri að ræða við fleiri stjórnendur fleiri frumkvöðlafyrirtækja á mismunandi æviskeiðum. Eðli viðtalsrannsókna samkvæmt eru niðurstöður þess eðlis að ekki er hægt að yfirfæra sýn viðmælandans yfir á sýn annarra stjórnenda frumkvöðlafyrirtækja heldur gefa þær einungis innsýn í upplifun og reynslu viðkomandi stjórnanda. Aðrir stjórnendur geta þó lært af niðurstöðum og hugsanlega samsamað sig með viðmælandanum. Þannig nýtast niðurstöðurnar frumkvöðlum sem eru að hefja rekstur eða reka nú þegar fyrirtæki. Styrkleikar rannsóknarinnar eru ýmsir. Höfundur starfar sjálfur í frumkvöðlafyrirtæki og hefur því innsýn í þann heim sem hér er til umfjöllunar. Þetta varð til þess að hugsanlega fékkst ákveðin dýpt í viðtalið. Þá er einnig styrkleiki rannsóknarinnar að um ræðir viðtalsrannsókn þar sem gafst kostur á að ræða og rýna betur í reynslu stjórnendans en hægt hefði verið með spurningalista. Þá er rannsóknin, að því virðist, sú fyrsta héraendis sem fjallar um áskoranir í stjórnun og úrlausnir þeirra á fyrstu æviskeiðum frumkvöðlafyrirtækja og felst styrkleiki hennar því einnig í nýlundu hennar.

6 Lokaorð

Mikilvægt er að stjórnendur geri sér grein fyrir að fyrirtæki fara í gegnum ákveðin æviskeið og á hvaða æviskeiði þeirra fyrirtæki er stöðugt svo bregðast megi við krísunum í tíma. Þótt ákveðið stjórnskipulag virki vel þýðir það ekki að það muni alltaf virka svo vel. Stjórnendur eiga að geta synt með straumnum í stað þess að vera í stöðugum mótþróa við óumflýjanlegar breytingar. Stofnendur verða að vera meðvitaðir um takmörk sín sem stjórnendur og vita hvenær þeim ber að stíga til hliðar eða sækja frekari menntun. Krísur eru lærdómsríkt tímabil álags, spennu og nýrra hugmynda sem leggja línurnar fyrir komandi æviskeið.

Þau vandkvæði sem hér hefur verið lýst eru ekki einstök. Álíka vandkvæði koma upp hjá flestum fyrirtækjum á byrjunarstigi og koma vörinni sem um ræðir hverju sinni ekkert við heldur eru þau stjórnar- og/eða stefnulegs eðlis. Það má draga mikinn lærdóm af reynslu annarra við úrlausn slíkra vandkvæða. Það er von höfundar að verkefnið nýtist frumkvöðlum sem eru að hefja eða huga að rekstri sem og þeim sem lengra eru komnir.

Heimildir

Agnar Hansson, Halla Tómasdóttir, Guðrún Mjöll Sigurðardóttir, Lúðvík Elíasson og Rögnvaldur

J. Sæmundsson. (2002). *Ísland – frumkvöðlar þrátt fyrir allt*. Sótt af

<http://www.gemconsortium.org/docs/download/518>.

Andri Heiðar Kristinsson. (2007). Hvað er nýsköpun?. *Vísindavefurinn*. Sótt af

<http://www.visindavefur.is/svar.php?id=6601>

Ang, J. S. (1991). Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management. *Journal of Small Business Finance*, 1(1), 1-13.

Bygrave, W.D. og Zacharakis, A. (2010). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New Jersey: John Wiley & sons Inc, Hoboken.

Candi, M. (febrúar, 2005). *Framlag og tekjur ríkisins vegna sprotafyrirtækja*. Erindi á Sprotabingi Samtaka Iðnaðarins, Reykjavík.

Churchill, N.C. og Lewis, V.L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. Boston: *Harvard Business Press*. 61 (3), 30–50.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* (2. útgáfa). Thousand Oaks: Sage Publications.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. Boston: *Harvard Business Review*, 76 (3), 55-68.

Hisrich, R. og Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. New York: International Edition.

Kerzner, H. P. (2009). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10. útg.). Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. London: SAGE.

Moore, G. A. (1998). *Inside the tornado* (2. útg.). New York: HarperCollins Publishers, Inc.

McGuire, J. W. (1963). Factor Affecting the Growth of Manufacturing Firms. Seattle: *Bureau of Business Research, University of Washington*.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovation* (4. útg.). New York: The Free Press a division of Simon & Schuster Inc.

Rögnvaldur J. Sæmundsson og Guðrún Mjöll Sigurðardóttir. (2004). *Úttekt á fjármálavanda nýrra fyrirtækja á Íslandi*. Sótt af <http://www.ru.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=10125>.

Stathis, M. (2004). *The Startup Company Bible – for entrepreneurs*. Dallas: Apex VA Publishing.

Steinmetz, L.L. (1969). Critical Stages of Small Business Growth: When They Occur and How to Survive Them. *Business Horizons*. 12(1), 29–36.

Wasserman, N. (2008). The Founder's Dilemma. *Harvard Business Review* ,86(2): 102-109.