

FRÉDÉRIC DELMAR

Entreprenörer söker strategiskt kontakter med ny kunskap

Forskningen har hittills fokuserat på hur entreprenörers existerande nätverk skapar framgång. Vi vet däremot lite om hur entreprenörer skapar nya kontakter och utvecklar sina nätverk. I en ny studie visar Balagopal Vissa att entreprenörer arbetar strategiskt också med att skaffa nya kontakter, förbättra sitt nätverk och får därmed nya konkurrensfördelar.

Balagopal Vissa använder sig av en spännande och rigorös design där kvalitativ och kvantitativ forskning kombineras för att studera hur entreprenörer i Indiens snabbt växande IT-bransch möter nya människor och eventuellt initierar en relation med dem. Till skillnad från tidigare forskning hävdar Vissa att entreprenören försöker att strategiskt optimera sitt nätverk. I tidigare studier har drivkrafterna bakom nätverkens utformning negligerats, och fokus har istället varit på nätverkens egenskaper.

Grundtanken i Vissas studie är att entreprenören aktivt beslutar att utveckla en kontakt endast om han eller hon tror sig få ett positivt nettoresultat av denna investering. När detta görs kommer nätverket att utvecklas och bli mer värdefullt, vilket i sin tur leder till ökad tillväxt och bättre överlevnadschanser för företaget. Dessa beslut fattas dock normalt under osäkerhet om den ekonomiska avkastningen. Frågan är då vilken beslutsstrategi som entreprenören väljer för att utveckla sina kontakter. Vissa menar att entreprenören använder en matchningsstrategi där olika kriterier för att vidareutveckla en kontakt ställs mot kostnaderna. Det finns två huvudkategorier av kriterier: sociala kriterier och arbets- eller uppgiftsrelaterade kriterier.

Entreprenören matchar mot sociala kriterier om han eller hon väljer att utveckla kontakter med andra personer som är socialt lika entreprenören i fråga om t.ex. kön, ålder, utbildning och social klassamhörighet. Dessa kriterier har uppmärksamats i tidigare nätverksforskning där forskningen har funnit dem vara mycket viktiga för bland annat hur nya *startup team* skapas. Nackdelen med denna strategi är att den ger entreprenören mindre bredd och har redundans i kunskap och sociala kontakter. Fördelen med strategin är att det är lättare att hålla ihop sådana nätverk och *startup team* på grund av ömsesidigt förtroende baserat på social samhörighet.

Mindre uppmärksamhet har arbets- och uppgiftsrelaterade kriterier fått i forskningen. Entreprenörer matchar mot

uppgiftsrelaterade kriterier om de utvecklar kontakter med personer som de tror kan hjälpa till att lösa entreprenörens arbetsuppgifter genom att tillföra nya resurser. Dessa uppgifter är direkt relaterade till problem entreprenören ställs inför professionellt, som t.ex. att hitta finansiering eller nya kunder.

Dessa två kategorier av kontakter överlappar inte nödvändigtvis och har olika funktion. Osäkerheten om den ekonomiska avkastningen minskas mest effektivt genom att endast matcha mot sociala kriterier där social samhörighet leder till ökat förtroende och minskar risken för informationsasymmetrier och *moral hazard*. Ekonomisk avkastning maximeras däremot mest genom att matcha mot uppgiftsrelaterade kriterier genom möjligheten att skapa konkurrensfördelar via ny kunskap och nya kontakter. Vissa undersöker vilken av dessa två kategorier som dominerar hos entreprenörer genom att undersöka vad som påverkar intentionen att gå vidare med en kontakt och när denna intention omvandlas till faktiskt beteende. Om intention och beteende har lika förklaringsvärde är det rimligt att anta att entreprenören har ett strategiskt målinriktat beteende.

Vissa följer 75 entreprenörer (varav 73 vd:ar) från 73 företag inom IT-branschen under ett år. Företagen är i genomsnitt knappt fyra år gamla och har andra företag som kunder. Han genomför kvalitativa intervjuer och ber dem att noggrant koda alla nya kontakter de skaffar, samt att fotografera alla visitkort. Totalt möter dessa entreprenörer 2 092 nya personer och säger sig vilja utveckla en relation med 1 645 av dessa. Det är den senare andelen kontakter som är basen för analyserna där Vissa undersöker vad som fick entreprenörerna att först vilja initiera en kontakt och därefter utveckla den.

Till skillnad från tidigare studier finner Vissa att nya kontakter inte endast initieras baserat på social samhörighet utan även på basis av uppgiftsrelaterade kriterier. En viss social samhörighet är nödvändig för att bilda en ny kontakt, men viktigast är att den nya personen kan tillföra resurser som

entreprenören saknar.

Vissa visar här mycket tydligt att entreprenören handlar strategiskt för att kunna skapa nya ekonomiska utbyten. Han anger två möjliga förklaringar till varför hans nya resultat skiljer sig mot tidigare studier. För det första studerar han IT-sektorn som är snabbväxande och konkurrens- och kunskapsintensiv. Tidigare forskning har fokuserat på tvärsnitt av företag från många olika branscher där ny kunskap är en mindre viktig källa till konkurrensfördelar. Därmed skulle det i andra branscher inte vara lika viktigt att hitta ny kunskap. För det andra har tidigare forskning studerat hur *startup team* formas. Då handlar det om att forma ett lag som skall verka tillsammans över lång tid och då spelar förtroende antagligen en viktigare roll än effektivitet.

Resultaten är intressanta eftersom de ger insyn i hur entreprenörer agerar för att utveckla sina nätverk. Samtidigt väcker denna studie frågor för framtida forskning om hur vi använder våra kontakter för att skapa nya företag och ekonomiska vinster, till exempel hur duktiga entreprenörer är på att välja ut nya kontakter och hur de agerar när de endast har tillgång till ett mindre nätverk.

Referens

Vissa, Balagopal (2011), "A Matching Theory of Entrepreneurs' Tie Formation Intention and Initiation of Economic Exchange". *Academy of Management Journal* 54(1), 137–158.