



BACHELOROPPGAVE

EK 206 E 003 Entreprenørskap og småbedriftsledelse

En studie av hvordan forretningsmuligheter oppdages,
- hvordan bedriftsetablering gjennomføres og bidrar til levedyktige
bedrifter i en liten kommune.

[2008]

av

Dagrunn Rasmussen

hnb
Handelshøgskolen
i Bode

Abstract

Today we see an increasing attention to innovation and entrepreneurship. This attention leads to increased education in entrepreneurship. Entrepreneurship is important because society need new businesses and entrepreneurs give society more employment. Norway is a small country and most people lives at small places with given opportunities for an entrepreneurs ambitions. Competent entrepreneurs have an ability to find opportunities. They will see an opportunity where others only see problems. What motive the entrepreneurs have to start their own company depends on different factors. In the litterateur regarding the entrepreneurial process we can find a lot of different models that explain the process.

In this study I have tried to look into the process from the idea to the company. How the entrepreneur see the opportunity for a possible company, what gives the entrepreneur the needed motivation to create a company that can survive in the small places as we have in Norway. To give an answer to the approach of the problem, I have been in contact with three different companies and the owners. I consider these owners as competent entrepreneurs. They have been creative and have found ideas and possibilities where others only would have seen problems. And in that way they have made them selves a new venture. I have had deep interviews with them and what they have told me is the foundation for my debate.

What came out of the interviews is the foundation for the debate. I have tried to see if it is possible to find any connection between the litterateur about entrepreneurship and what motivated the entrepreneurs and what entrepreneurial capabilities and characteristics they have. The entrepreneurial process can be different from one company to another and new ideas can occur during the process and this may cause a change in vision of a new venture.

HØGSKOLEN I BODØ
Biblioteket
8049 BODØ

Forord

Denne oppgaven er en obligatorisk oppgave ved bachelorstudiet i økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø, og er skrevet innenfor valgt profilering Entreprenørskap og Småbedriftsledelse våren 2008. Oppgaven skrives i siste semester, i tredje og siste studieår, og teller 15 studiepoeng.

Formålet med oppgaven var å se hvordan forretningsmuligheter oppdages, hvordan prosessen med gjennomføring av bedriftsetablering oppleves og dermed bidrar til at det skapes levedyktige bedrifter i en liten kommune. Jobben rundt denne oppgaven med tanke på at jeg har skrevet den alene har vært hard og intensiv. Utfordringene har i perioder vært store, men de erfaringer jeg har gjort meg underveis har gitt meg god innsikt innenfor valgte tema, samt at det har bidratt til bredere erfaring i selvstendig arbeid.

I den anledning takker jeg Espen Isaksen ved Handelshøgskolen i Bodø for god veiledning og oppmuntring underveis. En stor takk rettes også til:

Edel Dekor v/Edel Saupstad, Gravdal

Lofoten Gaver og Brukskunst AS v/Oddny T. Olsen, Leknes

Aalan Gård v/Tove og Knut Åland, Lauvdalen, Bøstad

som alle velvillige stilte opp til intervju, og gav meg av sin verdifulle tid og bidro med sine erfaringer, slik at denne oppgaven ble en realitet.

Bodø, 21. mai 2008

Dagrunn Rasmussen

Sammendrag

Vi ser i dag en økende interesse for innovasjon og entreprenørskap og at det skal satses mer for å øke utdanningsmuligheter innen faget. Entreprenørskap er viktig fordi det bidrar til at det etableres nye virksomheter i samfunnet, som igjen gir økt sysselsetting og fornyelse av næringslivet. I den store sammenheng er Norge et lite land, de fleste bor på små steder med gitte rammer og som ofte legger begrensninger for entreprenørens ambisjoner.

Temaet for denne oppgaven er hvilke faktorer som bidrar til at forretningsidéer oppdages, hvordan den entreprenørielle prosessen oppleves av entreprenører i en liten kommune, og hvordan de har lyktes med bedriftsetableringen. Selv om entreprenøren ikke har store visjoner om vekst i startfasen, så kan dette komme til etter hvert. Hvordan bedriften utvikler seg og hvilke valg som tas underveis, er nok ofte en sum av tilfeldigheter og kanskje ikke alltid så nøye planlagt i forkant. Jeg har valgt å fokusere på faktorer som bidrar til etablering, de forskjellige prosessene en entreprenør må igjennom, samt å sette fokus på verdien av deres eksistens i samfunnet. Problemstillingen i oppgaven er:

Hvordan oppdages forretnings muligheter, hvordan gjennomføre bedriftsetablering og skape levedyktige bedrifter i en liten nordnorsk kommune?

For å belyse denne problemstillingen, har jeg intervjuet tre bedrifter som er godt innarbeidet på markedet og er å anse som små entreprenørielle bedrifter. Alle tre er lokalisert i Vestvågøy som er en av kommunene i øygruppen Lofoten.

Innledningsvis i oppgaven presenteres aktualisering, formål og de avgrensninger som er tatt. I oppgaven har jeg benyttet meg av pensumlitteratur fra bachelorstudiet samt annen relevant informasjon om temaet. Teorien i oppgaven tar for seg hvilke ferdigheter og karakteristika som entreprenører bør ha for å kunne realisere en forretningsidé. Den belyser også etableringsprosessen og de valg og dilemmaer en entreprenør opplever. Undersøkelser er gjort ved hjelp av dybdeintervjuer og kvalitativ metode, og resultatet av intervjuene presenteres i kapittel 4. I kapittel 3 begrunnes valg av metode og refleksjon over oppgavens validitet. Analysen i kapittel 5 er foretatt på bakgrunn av modeller for den entreprenøriell prosessen som er beskrevet i kapittel 2, litteraturdelen. Viktige begreper som fremkommer i oppgaven blir definert i kapittel 2.

I kapittel 6 konkluderer jeg med at forretningsmulighetene oppdages ved at personer blir påvirket av motivasjonsfaktorer som bidrar til at de får en forretningsidé. Motivasjonsfaktorer kan være av både positive og negativ art, eller en kombinasjon. Samt at suksessfulle bedrifter oftest blir etablert av små entreprenører, mål og visjon endres underveis og er avhengig av ytre påvirkning og entreprenørens valg.

I tillegg til evaluering av oppgaveprosessen, avsluttes oppgaven med hvilken nytte vi har av å forske på entreprenørskap og entreprenørielle bedrifter samt forslag til videre forskning.

Figurliste

Figur 2.1. Faktorer som påvirker entreprenørielle prestasjoner.	Side 21
Figur 2.2. Oversikt over viktige ferdigheter hos entreprenøren.	Side 22
Figur 2.3. Fasemodell for etableringsprosessen.	Side 28
Figur 2.4. Enkel teleologisk modell.	Side 33
Figur 2.5. Tilpasset teleologisk modell.	Side 34
Figur 2.6. Sammendrag for analyseprosessen	Side 35
Figur 3.1. Sammendrag av forskningsprosess	Side 36

Innholdsfortegnelse

Abstract	2
Forord	3
Sammendrag	4
Figurliste.....	6
Innholdsfortegnelse	7
1. INNLEDNING	10
1.1. Aktualisering	10
1.2. Samfunnsansvar	11
1.3. Formål	13
1.4. Problemstilling	13
1.5. Avgrensning	15
1.6. Oppgavens videre oppbygging.....	15
2. LITTERATUR	16
2.1. Forretningsidè.....	16
2.2. Forretningsmulighet	16
2.3. Entreprenørskap	17
2.4. Entreprenør.....	18
2.5. Motivasjonsfaktorer for bedriftsetablering.....	20
2.6. Viktige ferdigheter	21
2.7. Karakteristika som fører til suksess	23
2.8. Etableringsprosessen	26
2.8.1. Livssyklusmodeller	26
2.8.2. Syvfasemodellen	27
2.8.3. Ikke-sykliske modeller	32
2.8. Oppsummering	35
3. METODE	36
3.1. Forskningsprosess	36
3.2. Ulike metoder.....	37
3.3. Kvalitativ metode	37
3.4. Valg av metode.....	38
3.5. Datainnnsamling.....	38

3.6. Evaluering	40
4. PRESENTASJON AV RESULTATER.....	41
4.1. Edel Dekor.....	41
4.1.1. Person og motivasjonsfaktorer	41
4.1.2. Forretningsidè, mobilisering og ressurser	42
4.1.3. Mål og visjon.....	43
4.1.4. Produkt og kunde	43
4.1.5. Konsept og marked.....	44
4.1.6. Bransjen og trender	44
4.1.7. Dagens status og veien videre	44
4.2. Lofoten Gaver og Brukskunst AS	45
4.2.1. Personen	45
4.2.2. Motivasjonsfaktorer og forretningsidè.....	46
4.2.3. Mobilisering og tilpasning	46
4.2.4. Utvikling og vekst.....	47
4.2.5. Nettverksbygging og ressurser	48
4.2.6. Dagens status.....	49
4.2.7. Tilbakeblikk	49
4.3. Aalan gård	50
4.3.1. Personene, motivasjonsfaktorer og forretningsidè	50
4.3.2. Mål og visjon.....	50
4.3.3. Resurser, mobilisering og vekst.....	50
4.3.4. Produkt og marked	51
4.3.5. Dagens status og veien videre.....	52
4.3.6. Tilbakeblikk	52
5. ANALYSE	53
5.1. Klassifisering av entreprenørene	53
5.2. Motivasjon.....	54
5.3. Ferdigheter	55
5.4. Karakteristika	56
5.5. Oppdage muligheter	58
5.6. Entreprenøriell prosess for levedyktige bedrifter.....	58
5.6.1. Edel Dekor.....	58

5.6.2. Lofoten Gaver og Brukskunst AS	59
5.6.3. Tove og Knut.....	59
5.7. Verdier og samfunnsansvar.....	60
6. KONKLUSJON	62
6.1. Nyttien av forskning.....	62
6.2. Evaluering av prosessen.....	63
6.3. Forslag til videre forskning.....	63
7. REFERANSELISTE	64
8. VEDLEGG	66
8.1. Intervjuguide	66

1. INNLEDNING

I det innledende kapitlet vil jeg først gjøre rede for aktualisering av oppgaven og formålet med den. Videre fremkommer problemstilling med forklaring av sentrale begreper samt en kort presentasjon av de tre bedriftene jeg har valgt for å belyse denne problemstillingen. Deretter avgrensning og en definisjon av begreper samt oppgavens videre oppbygging til slutt.

1.1. Aktualisering

Temaet for denne oppgaven er hvilke faktorer som bidrar til at forretningsidéer oppdages, hvordan den entreprenørielle prosessen oppleves av entreprenører i en liten kommune, og hvordan de har lyktes med bedriftsetableringen. Norge er et lite land og de fleste bor på små steder med gitte rammer og som ofte legger begrensninger for entreprenørens ambisjoner. Mange som realiserer en forretningsidé, har kanskje ikke store vekstambisjoner i startfasen, men har først og fremst som mål å skape en arbeidsplass for seg selv. Selv om entreprenøren ikke har store visjoner om vekst i startfasen, så kan dette komme til etter hvert. Hvordan bedriften utvikler seg og hvilke valg som tas underveis, er nok ofte en sum av tilfeldigheter og kanskje ikke alltid så nøye planlagt i forkant. I undervisningen og i media er det ofte de store gründere som Røkke, Stordalen, Nikita og Thon som blir omtalt og trukket frem som eksempler. Jeg mener ikke at dette er feil, for årsaken til at de blir omtalt, er at de er dyktige og dermed gjør seg bemerket. Andre entreprenører og deres bedrifter anses nok som ”små og hverdagslig” i sammenheng, men det er denne typen entreprenører vi finner flest av. At deres bedrifter er etablerte og i drift, betyr at de har lyktes og dermed vært dyktige de også, selv om de ikke får store oppslag i media.

Med bakgrunn som entreprenør og tidligere eier av en liten nisjebedrift, har jeg ved egen erfaring opplevd de mange prosesser man som entreprenør gjennomgår. Jeg har vært deltaker i nettverk og organisasjoner som bestod av andre entreprenører på forskjellige stadier i bedriftsetableringen, og jeg har latt meg imponere av hvor mange som har vært dyktige og kreative i søken etter en forretningsmulighet. Ikke alle har lyktes, men de som lyktes har bidratt til stor verdiskaping for seg selv, familien og det lokalsamfunnet de var deltakere i ved å skape sin egen arbeidsplass og økonomisk trygghet. Et fellestrekk for de fleste var at de ikke hadde større ambisjoner i startfasen enn å skape en arbeidsplass for seg selv.

Vi ser i dag en økende interesse for innovasjon og entreprenørskap og at det skal satses mer for å øke utdanningsmuligheter innen faget. (Andersson, B. 2008) Entreprenørskap er viktig fordi det bidrar til at det etableres nye virksomheter i samfunnet, som igjen gir økt sysselsetting og fornyelse av næringslivet. Det hevdes at etableringer bør være innovative, mest mulig nyskapende og ha potensial for vekst og eksport. Sammenligner vi Norge med andre europeiske land, er entreprenørskaps-aktiviteten bra, men lavere enn for eksempel USA. Her i landet er det relativt få som ønsker å bli selvstendig næringsdrivende, årsakene kan være mange, men er nok et resultat av summen av mange faktorer. Ifølge Kolvereid og Jenssen, i Kolvereid et al. (2006), viser undersøkelser at den politiske prioriteringen av entreprenørskap vært for lav, men prioriteringen har øket siden 2003.

I Norge sørger foretaksregisteret og enhetsregisteret i Brønnøysund for at vi til enhver tid vet hvor mange bedrifter som etableres i Norge. Alle bedrifter her i landet må registrere seg i dette registeret. (brreg.no). Ifølge en pressemelding fra Brønnøysundregistrene, ble det i 2007 etablert 35.000 nye bedrifter her i landet. Registreringene er fordelt på alle organisasjonsformer, men aksjeselskap er den mest vanlige. Ved årsskiftet var det totalt 399.654 foretak registrert i Foretaksregisteret i Brønnøysund. En ny undersøkelse som Sentio AS har utført for avisa Nationen, viser at gründerviljen er på fremmarsj og den har vært stigende siden 2002. Gründerviljen er sterkest hos sørlendingene, med Nord-Norge på en sterk andreplass og veksten er størst i bygdene og ute i distriktene. Professor i entreprenørskap ved Handelshøyskolen i Bodø, Lars Kolvereid, har uttalt til Nationen at bygdebedriftene har større sjanse til å overleve de første og tøffeste årene. Han tror at de som har valgt å bosette seg ute i bygdene føler større forpliktelse for å lykkes med å skape sin egen arbeidsplass. De fleste aksjeselskapene etableres i byene, men de går også oftere konkurs. (Andersson, B. 2008).

1.2. Samfunnsansvar

Corporate Social Responsibility (CRS) handler om at bedrifter tar ansvar ut over det å skape økonomiske verdier. (Granum Carson og Kosberg, 2005/2006). I næringslivet er man opptatt av å skape lønnsomhet og en bedrift må gå med overskudd for å overleve, men det forventes i økende grad at bedrifter tar miljømessige og samfunnmessige hensyn. Lønnsomme bedrifter kommer samfunnet til gode blant annet gjennom skatter og avgifter og ved at de skaper

arbeidsplasser. Tanken om en tredelt bunnlinje – ”the triple bottom line” - innebærer at bedrifter har forpliktelser utover de rent økonomiske. De tre bunnlinjene består av den økonomiske, den miljømessige og den sosiale bunnlinjen. (Granum Carson og Kosberg, 2005/2006).

Den økonomiske bunnlinjen – Bedrifter må ha et overskudd som er over en viss størrelse eller bunnivå for at den skal kunne være økonomisk bærekraftig på lang sikt. Økonomisk overskudd er ikke et mål i seg selv, men et middel for å skaffe andre goder. I et bærekraftsperspektiv vil økonomi handle om hva som genereres av sosiale og miljømessige goder.

Den miljømessige bunnlinjen – Næringslivet har ofte innvirkning på det ytre miljøet, og stadig flere bedrifter tar konsekvensen av dette ved å utarbeide prinsipper og retningslinjer knyttet til miljøet, det som kalles den naturlige kapitalen. Bedrifters miljøhensyn vil ofte være knyttet til forhold som avfallsreduksjon, miljøvennlige produkter og produksjonsmåter for å nevne noen.

Den sosiale bunnlinjen – Det handler her om hvordan bedriften skal ivareta mennesker både internt (egne ansatte) og eksternt (øvrige samfunnet). Intern dimensjon har ofte fokus på gode arbeidsvilkår, HMS, tilrettelegging av arbeidsforhold for arbeidstakere med spesielle behov samt unngå diskriminering av jobbsøkere med etnisk minoritetsbakgrunn. Eksternt omfatter den sosiale delen av samfunnsansvar en mengde temaer som menneskerettigheter, arbeidsforhold hos underleverandører, korrupsjon, sponning og bidrag til lokalsamfunnet.

Vi erfarer at verdier, ikke bare de økonomiske, men også moralske – er et veldig tidsmessig emne i næringslivssammenheng. Etikk blir ofte solgt inn til næringslivet med nettopp den begrunnelse at det lønner seg. Begrepet ”Corporate Citizenship” kan oversettes med ”bedriften som borger”. Med det menes at bedrifter bør opptre som gode samfunnsborgere, og at kravene som stilles til gode borgere også skal gjelde for bedriften. (Granum Carson og Kosberg, 2005/2006).

1.3. Formål

Hensikten med min oppgave er at jeg ønsker å sette fokus på hvor viktig det er å få innsikt i den prosessen små entreprenører opplever i en liten kommune. Jeg har som formål med oppgaven å vise viktigheten av den verdiskapning små bedrifter i utkantstrøk bidrar med for samfunnet. Det er denne typen entreprenører vi har flest av her i landet, og jeg mener at denne typen entreprenørskap bør vises større oppmerksomhet, større plass i litteraturen og i undervisningen. Jeg føler det altfor ofte fokuseres mest på størst mulig profitt, økonomisk gevinst og at de bedrifter som skal etableres bør være innovative, mest mulig nyskapende og ha vekst og eksportpotensiale. Dette kan bidra til at mange som har en forretningsidé, men føler at den ikke er ”stor” nok, lar være å forsøke å etablere bedriften. Det hevdes at det skal satses mer på etablereropplæring for å øke andelen nyetableringer i Norge. Jeg tror at uansett hvor mye som satses på dette området, er det begrenset hvor mange **store** gründere som blir resultatet, og alle verken kan eller vil være store.

1.4. Problemstilling

På bakgrunn av hva som formål og aktualisering, blir problemstillingen som følger:

Hvordan oppdages forretnings muligheter, hvordan gjennomføre bedriftsetablering og skape levedyktige bedrifter i en liten nordnorsk kommune?

For å belyse denne problemstillingen, har jeg intervjuet tre bedrifter som er godt innarbeidet på markedet. Alle tre er lokalisert i Vestvågøy som er en av kommunene i øygruppen Lofoten. Jeg vil i dette avsnittet gi en kort presentasjon av de bedriftene jeg har intervjuet sammen med kort beskrivelse av kommunen de er lokalisert i. Dette for å gi leseren god innsikt i hvilke typer bedrifter det her er snakk om, samt gi en forståelse av samfunnet de er plassert i.

Edel Dekor:

Edel Saupstad er eksponeringsdesigner og innehaver av firma Edel Dekor. Bedriften er lokalisert på Gravdal i Lofoten, ble etablert i 1989 og har 1.5 årsverk.

Kunden er både bedrifter og privatpersoner. Hun tilbyr pakkedøsninger og kan påta seg alle forberedelser i anledning forskjellige arrangementer. I tillegg til pynting og dekorering av lokaler, tilbys tilrettelegging av aktiviteter og underholdning for deltakerne, og hun påtar seg

da alt rundt arrangementet unntatt det faglige. Hun tar også oppdrag som butikkdekorasjoner og utstillinger. Det være seg alt fra innredning av butikklokale, utstillingsvinduer samt design og oppsett av stands i forbindelse med messedeltagelse både i inn- og utland.

Lofoten Gaver og Brukskunst AS:

Butikken har utsalg sentralt på Leknes – midt i Lofoten. Bedriften har også eget keramikkverksted basert på produksjon av kystrelaterte produkter. I tilknytning til butikken finner vi Lampehuset Lofoten som er en franchiseavdeling av den nasjonale belysningskjeden Lampehuset Belysningseksperten. Firmanavnet Lofoten Gaver og Brukskunst, gir oss assosiasjoner til varespekteret, som i tillegg til gaver og brukskunst, består av spesielle og egenartede klær for kvinner. Bedriften ble etablert i 1994 og sysselsetter i dag 4 kvinner i butikken samt ferievikarer i høysesonger. Oddny T. Olsen er daglig leder og eier av både Lofoten Gaver og Brukskunst AS og Lampehuset Lofoten.

Aalan gård:

Besøkgård med gårdsbutikk og kafé hvor det selges egenproduserte varer. Stedet ligger i Lauvdalen på Vestvågøya og har siden 1981 vært eid og drevet av ekteparet Tove og Knut Åland. Gården er et familiebruk der alle familiens medlemmer deltar aktivt i arbeidet, i tillegg benyttes innleid arbeidskraft i perioder, og totalt utgjør dette 5 årsverk. Aalan Gård driver økologisk med hovedvekt på produksjon av geitemelk. Gården har eget ysteri hvor det etter egne oppskrifter produseres flere typer ost, alle laget av geitemelk fra gårdens geiter. I tillegg er de etablert urtehage på gården hvor det dyrkes et mangfold av urter som etter tørking blir til forskjellige blandinger av te, krydder og eddik. Produktene selges fra egen gårdsbutikk, men største del av salget foregår ved messedeltagelse og torghandel.

Vestvågøy kommune:

Jordbruk og fiske er de to viktigste næringene i Vestvågøy. Kommunen er en av Norges største fiskerikommuner. I tillegg til selve fisket er det også en del videreforedling av fiskeriprodukter. De senere årene har også turisme blitt en viktig næring her i Lofoten. Kommunesenteret er Leknes og kommunen har ca. 11.000 innbyggere. Øya forbindes med de andre Lofotkommunene med undersjøisk tunnel vestover til Flakstad, og bru østover til Gimsøy. I tillegg har hurtigruta daglige anløp i Stamsund, og Widerøe har flere flygninger mellom Leknes og Bodø hver dag. (Vestvågøy Kommune, 2008).

1.5. Avgrensning

Oppgaven avgrenser seg til å omhandle hvordan entreprenører i en liten Nord Norsk kommune oppdaget forretningsmuligheter og etablerte levedyktige bedrifter. På grunn av begrenset tidsperspektiv, nødvendighet med avgrensning av problemstilling, samt at jeg skriver denne oppgaven alene, er hensyn til det økonomiske aspektet, kjønn eller type bedrift er ikke diskutert i oppgaven. Hvilken strategisk analyse mine informanter har benyttet for utvelgelse av forretningsidé, eller litteratur omkring beslutnings- og motivasjonsteorier, er heller ikke tatt med i oppgaven. Jeg har valgt å fokusere på faktorer som bidrar til etablering, de forskjellige prosessene en entreprenør må igjennom fra idèfasen og frem til etableringen har funnet sted. De bedriftene som er blitt intervjuet i forbindelse med denne oppgaven har alle tre beliggenhet i Vestvågøy kommune i Lofoten. Rammebetingelsene for bedriftsetablering i små kommuner antas å være stort sett like her i landet.

1.6. Oppgavens videre oppbygging

Jeg har valgt å forklare de begrepene som fremkommer i oppgaven etter hvert som de fremkommer i teksten og i den sammenheng de naturlig hører hjemme. Årsaken er at de fleste begrepene krever en nokså lang forklaring og et eget avsnitt for begrepsforklaring, ville blitt for langt og gitt dårlig flyt i oppgaven. I oppgavens kapittel 2 blir relevant litteratur for problemstillingen i oppgaven gjort rede for. Beskrivelse av forskningsprosess og ulike metoder blir beskrevet i kapittel 3, fremgangsmåten for innhenting av data og kriterier for valg av metode blir også beskrevet i dette kapittel. Resultater fra intervjuene med mine informanter fremkommer i kapittel 4. Analysen og resultater som er kommet ut av de data som er samlet inn gjennom intervju, blir fremstilt i kapittel 5. I det 6. og siste kapittelet framstilles oppgavens avslutning. Her presenteres konklusjon og det avsluttes med forslag til videre forskning.

2. LITTERATUR

I dette kapitlet vil relevant litteratur for problemstillingen i oppgaven bli presentert. I første del vil jeg først belyse hva som menes med forretningsidè, forretningsmulighet, entreprenør og entreprenørskap. Deretter beskrives hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker at en bedriftsetablering finner sted, samt hvilke ferdigheter og karakteristika en entreprenør bør ha. Videre følger beskrivelse av forskjellige modeller som beskriver etableringsprosessen.

2.1. Forretningsidè

En bedriftsetablering kan ikke finne sted uten at det foreligger en forretningsidè. I følge Kolvereid og Thune-Holm (1999), må entreprenøren må ha en forretningsidè for å kunne skape en bedrift, og det må være behov i markedet – altså finnes kunder dersom etableringen skal kunne gi verdi til etablereren. En forretningsidè er i hovedsak markedsbasert eller produktbasert og en kombinasjon av ressurser og informasjon som bidrar til høyere verdiskapning. Den kan være et nytt produkt, ny produksjonsmetode, ny teknologi, nye markedsføringsmetoder eller utnyttelse av naturressurser. Forretningsideen kan også være en kombinasjon av to eller flere av disse faktorene. Hvordan forretningsideer oppstår, kan være forskjellig fra person til person og avhenger av hvilke omgivelser entreprenøren er i. Noen får stadig nye ideer, mens andre igjen må lete aktivt for å finne dem. (Kolvereid og Thune-Holm, 1999).

2.2. Forretningsmulighet

Dyktige gründere har en egen evne til å oppdage muligheter, de ser en mulighet der andre ser problemer. Mye tyder på at dette er en evne som utvikles etter hvert som man skaffer seg erfaring, og at nye ideer dukker opp underveis i prosessen. Gode forretningsideer forutsetter at det finnes kunder som har behov for det nye produktet eller tjenesten, samt vilje til å betale den prisen som entreprenøren må ha for å oppnå fortjeneste. Dersom forretningsideen er basert på et nytt produkt, er det også en forutsetning at det finnes tekniske løsninger som gjør det muligjører produksjonen. Ifølge Kolvereid og Thune-Holm, (1999) er en forretningsmulighet et udekket behov i markedet og som en entreprenør ser som mulighet til at ny verdi kan skapes. Han søker å tilfredsstille gapet i markedet ved å etablere bedrift og skape arbeidsplasser og verdiskapning for samfunnet. En forretningsmulighet kan også være

å dekke et eksisterende behov på en ny og bedre måte enn det som blir gjort i dag, og kan for eksempel være:

- En ny måte å yte service på.
- Ny produksjonsteknikk
- Nytt produkt
- Ny organisering
- Nytt markedssegment
- En ny kombinasjon av produkt og service

Mange andre kilder kunne også ha vært nevnt her. Mye omtalt i litteraturen er den entreprenørielle korridoren, hvor entreprenøren hele tiden ser muligheter til nye forretningsideer mens han jobber med andre. (Wickham 2006).

2.3. Entreprenørskap

Entreprenørskap er viktig for det norske samfunn fordi disse bedriftene har stor betydning for sysselsetting og fornyelse av næringslivet. (Kolvereid og Jensen, 2006). Entreprenørskap dreier seg om å skape ny virksomhet med vekstpotensiale og det representerer en innovativ kraft i samfunnet. Det handler om å erkjenne muligheter, skaffe til veie og organisere de ressurser som er nødvendige. Distinksjonen mellom entreprenørielle bedrifter og småbedrifter er i følge Wickham (2006), ikke entydig. En entreprenøriell bedrift er basert på en betydelig ny måte å gjøre ting på, for eksempel et nytt produkt. "Output" fra en småbedrift er vanligvis produsert på en kjent måte. Entreprenørielle bedrifter skaper egne markeder og har vanligvis større markedspotensiale, mens småbedrifter opererer innenfor en gitt bransje og marked og er dermed unik bare med hensyn på lokalisering. Entreprenørielle bedrifter vil ofte i motsetning til småbedrifter, ha strategiske mål. (Wickham, 2006).

Entreprenørskap sikrer tilflyt av nye virksomheter og det skilles mellom ulike motiver for å gi opplæring i faget. Gründermotivet, distriktsmotivet, arbeidsmarkedsmotivet, det bedriftsøkonomiske motivet og det allmennpedagogiske motivet, er det motiver som er vanlige å nevne. (Jenssen et al., 2006). Gründermotivet dreier seg om at skolen skal oppdra kreative mennesker som ønsker å skape sin egen arbeidsplass, målet er å utvikle arbeidskapere fremfor arbeidstakere. Distriktsmotivet dreier seg om å oppmuntre til utvikling

og utnyttelse av ressurser og etablere bedrifter i lokalsamfunnet i distriktet som en motvekt til sentralisering. Her fremstår entreprenørskap som et virkemiddel for å opprettholde bosetting i distriktene. Arbeidstakermotivet knyttes til ønske om å oppdra barn og unge til arbeidsoppgaver i et marked som krever omstilling og handlingskompetanse. Det bedriftsøkonomiske motivet som ligger bak entreprenørskap som fag i skolene, dreier seg også om at skolen skal gi kunnskap i økonomi, regnskap og administrasjon og gir de unge innsikt i de ulike elementene i en bedrift. Det allmennpedagogiske motivet for å gi opplæring i entreprenørskap, er knyttet opp mot motivet for å se elvene som kreative, initiativrike og arbeidsomme samfunnsborgere. For at entreprenørskap som fag skal gi mening må fokus være slik.

2.4. Entreprenør

Det finnes ingen universell definisjon i litteraturen på hva entreprenør eller hva entreprenørskap er. En entreprenør kan ha flere roller, han kan ha som rolle å etablere eller drive en organisasjon, utnytte gap i markedet ved å bringe inn nye innovasjoner og skape ny verdi. Ifølge Kolvereid et al., (2006), er en entreprenør en som søker etter muligheter for å etablere en ny virksomhet. Dette er personer som ønsker å prestere noe, være uavhengige og samtidig tjene penger på dette. Noen ønsker å etablere en liten virksomhet som kanskje ikke avviker fra eksisterende virksomheter med hensyn til produkter eller produksjonsmetoder. Andre igjen har en radikalt ny forretningsidé som de ønsker skal gi helt nye produkter, tjenester eller selges på internasjonale markeder. Begge disse formene for entreprenørskap bidrar til fornyelse og vekst, men effekten på innovativ kraft og økonomisk vekst er sterkest i den sistnevnte etableringen.

Ifølge Wickham (2006), er en entreprenør en person som har en forretningsidé og som er i stand til å realisere den. Andre igjen kan realisere andres forretningsidéer, det må altså nødvendigvis ikke være en ide entreprenøren har kommet på selv og det finnes flere typer entreprenører. En førstegangsetablerer kalles novise. Dette er en person som ikke tidligere har vært involvert i bedriftsetablering eller startet bedrift selv. Vaneentreprenører (habitual entrepreneurs) er personer som er involvert i mer enn en bedrift, og disse deles i to undergrupper og består av sekvensielle entreprenører og porteføljeentreprenører. Sekvensielle entreprenører er involvert i kun en bedrift av gangen. Det vil si at han starter ikke en ny bedrift før den eksisterende er solgt eller avvirket. Dette er en person som liker den

utfordringen det er å starte bedrifter, og som gjerne får en ny forretningsidè underveis. Porteføljeentreprenører derimot, er personer som starter og driver flere bedrifter samtidig. Han trenger nødvendigvis ikke starte alle bedriftene samtidig, men beholder eierskap og kontroll i de eksisterende bedriftene mens han etablerer nye. En porteføljeentreprenør kan dermed sitte med flere bedrifter som nødvendigvis ikke er i samme bransje eller har lik geografisk beliggenhet. I oppgaveteksten kan det forekomme at ordet gründer blir benyttet i stedet for entreprenør. Begrepene brukes ofte om hverandre og må tillegges samme betydning.

Videre er det påkrevet at entreprenørene har evne til å se disse mulighetene og få tak i de ressurser som skal til for bygge en forretning. Det er også avgjørende å ha evnen til å bygge opp relasjoner til personer og institusjoner utenfor egen organisasjon. Entreprenørskap forutsetter åpenhet, dristighet og vilje til å ta en kalkulert risiko når en beveger seg på nye områder. Entreprenørskap omfatter begreper som etablerer, iverksetter, innovatør, nyforetaker, arbeidsskaper og kan skje i mange forskjellige kontekster samt at graden av innovasjon er sterkt varierende. (Jensen et al., 2006).

Etablering av en ny bedrift innebærer både usikkerhet og risiko for entreprenøren. Dette skyldes at han på forhånd ikke kan være helt sikker på hvordan omgivelsene oppfatter den nye bedriften, og utfallet kan derfor variere fra stor gevinst til stort tap. For å kunne se muligheter og utvikle nye produkter eller tjenester, er entreprenørens kreative evne viktig. Den kreative evnen er viktig for at man skal kunne se mulighetene som ligger i omgivelsene for å sette sammen nye produkter, tjenester eller produksjonsprosesser. Like viktig er imidlertid entreprenørens evne til iverksetting. Med det menes at han må ha handlekraft til å iverksette de prosesser som er nødvendige for at bedriften skal bli en realitet, han må dermed være både pågående og utholdende. I motsatt fall vil ideen bare være tankespinn. (Jensen et al., 2006).

Som vi forstår av litteraturen, er det avgjørende å kunne være i stand til å se muligheten og i tillegg ha en forretningsidè før bedriftsetablering kan være en realitet. I neste avsnitt vil jeg belyse hvilke drivkrefter og motivasjonsfaktorer som påvirker om en person bestemmer seg for å realisere forretningsideen.

2.5. Motivasjonsfaktorer for bedriftsetablering

Det er som tidligere nevnt ikke tilstrekkelig bare å se en mulighet og ha en forretningsidé. En avgjørende forutsetning er faktisk å ha lyst til å gjennomføre den, være tilstrekkelig motivert og villig til å ta den risiko og utfordring det innebærer. Det er lettere å realisere fremtidsdømmer og å stå løpet ut dersom man virkelig brenner for en sak, enn dersom man har en lunken holdning. For den som skal gå i gang med et stort prosjekt som det er å etablere egen virksomhet, er det derfor avgjørende å være tilstrekkelig motivert for virkelig å kunne yte.

Det er forskjellige faktorer som spiller inn når det gjelder hvilke motiver som ligger til grunn for valg av oppstart av egen bedrift. Noen kan være både individuelle og sammensatte, men det antas at samfunnsmessige forhold, arbeidsledighet og rentenivå, er med på å påvirke valget om bedriftsetablering. (Jensen et al., 2006). I faglitteraturen skilles det mellom ”push- og pullfaktorer”. I flere studier av fenomenet fremkommer det at entreprenørene i størst grad er drevet av pullfaktorene. (Jensen et al., 2006).

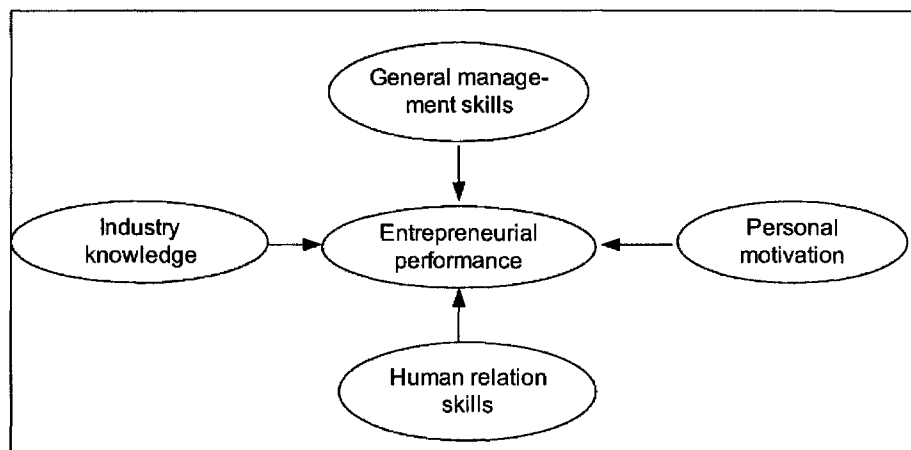
- **Pushfaktorer** er litt negativt ladet og skyldes ytre press som for eksempel mistrivsel på jobben. En annen faktor er arbeidsledighet, og at man på grunn av familieforhold ikke kan flytte til et annet sted for å skaffe seg en jobb. En pushfaktor er med andre ord en motivasjonsfaktor som presser eller tvinger en person til å etablere bedrift. I slike tilfeller blir etablering av egen bedrift en nødvendighet, mer enn et ønske.
- **Pullfaktorer** er mer positivt ladet. Det skyldes at det her dreier seg om at en person oppdager en forretningsidé, det kan være et produkt eller en tjeneste han ser det er behov for og dermed starter en bedrift. Mange ser mulighet for selvrealisering og utnyttelse av egen kompetanse og ressurser og blir dermed tilstrekkelig motivert til å etablere egen bedrift. Dette er personer som foretrekker å starte for seg selv fremfor å være ansatt i en bedrift hos andre, og man finner dem i alle samfunnslag.

I tillegg til å se muligheten og ha en ide, forstår vi at en avgjørende forutsetning for bedriftsetablering, er at personen faktisk har lyst til å gjennomføre den. Dessuten er det også avgjørende at han har tilstrekkelig handlekraft til å sette i gang og gjennomføre den. Vi ser at det er flere faktorer som bidrar til i hvilken grad han blir tilstrekkelig motivert.

En annen forutsetning for å lykkes med en bedriftsetablering er at entreprenøren har tilstrekkelige ferdigheter som er nødvendige for å etablere egen bedrift. I neste avsnitt vil jeg derfor se på hva litteraturen sier om hvilke ferdigheter entreprenøren bør ha.

2.6. Viktige ferdigheter

Entreprenørielle ferdigheter omhandler vanligvis de ferdigheter en person må ha for å kunne etablere sin egen bedrift. Kunnskap som utvises gjennom handlinger kalles ferdigheter og en entreprenørs prestasjoner, er i følge Wickham (2006) et resultat av en kombinasjon av fire viktige ferdigheter og beskrives i figuren nedenfor. Han bør ha bransjekunnskap, lederegenskaper, være selvgående og tilstrekkelig motivert, i tillegg bør han ha evne for mellommenneskelige relasjoner. I tillegg må han ikke bare kunne bruke disse ferdigheter, men også lære av den erfaring det gir, slik at han kan utnytte dette i fremtiden til det beste for seg selv og organisasjonen som helhet. (Wickham, 2006). Hvilke ferdigheter som påvirker entreprenørielle prestasjoner, fremkommer av figuren nedenfor.



Figur 2.1. Faktorer som påvirker entreprenørielle prestasjoner. Wickham (2006 side 101)

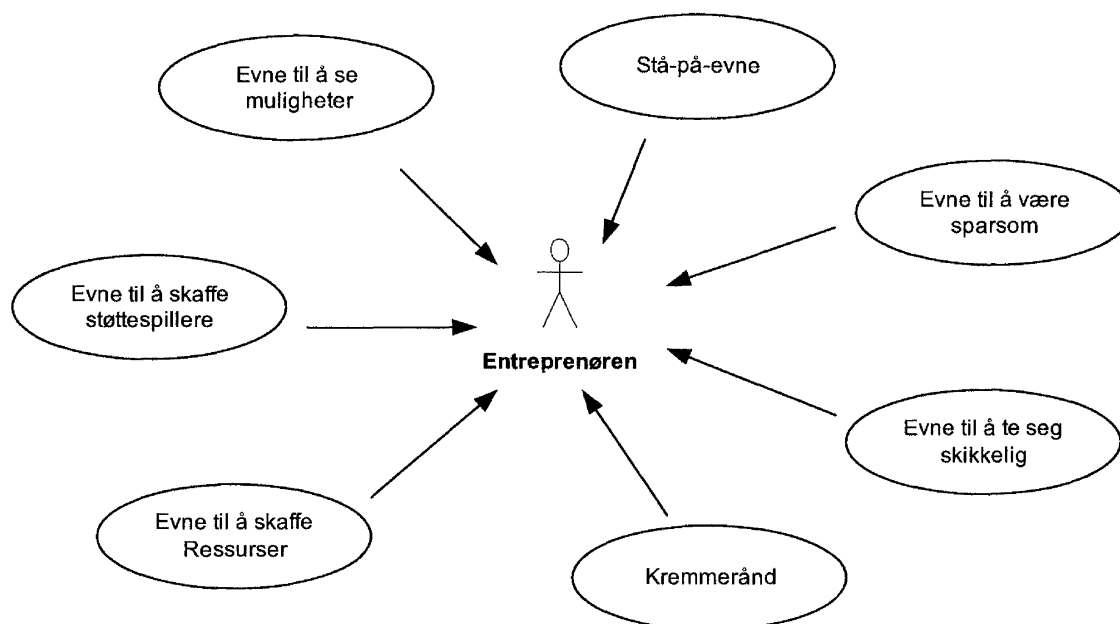
General management skills: - Med dette menes å ha ledererfaring, kunne lede, delegere, engasjere, skaffe til veie nødvendig ressurser til riktig tid. Godt lederskap innebærer også at entreprenøren er i stand til å motivere både seg selv og ansatte/samarbeidspartnere.

Personal motivation: – ha en indre kraft og motivasjon for gjennomføring forretningsidèen, selvgående og i stand til å se muligheter.

Human relation skills – evner for mellommenneskelige relasjoner.

Industry knowledge – bransjekunnskap. Kjennskap og interesse for å til enhver tid være informert og oppdatert på hva som skjer i bransjen både i forhold til konkurrenter, kunder og leverandører, eller annet som kan påvirke virksomheten. For eksempel politiske reaksjoner og hvilke konsekvenser disse kan få.

I tillegg til lederferdigheter og entreprenørielle evner, beskriver Kolvereid og Thune-Holm (1999), disse (s. 16-22) syv ferdigheter som fremkommer i figuren nedenfor, blant de viktigste ferdigheter en etablerer bør ha:



Figur 2.2. Oversikt over viktige ferdigheter hos entreprenøren.

Kilde: egen

Evne til å se muligheter – det som for noen kan være et problem kan av andre bli sett på som en mulighet. Dyktige gründere har den evnen at de ser muligheter der andre ser problemer. Det er mye som tyder på at denne evnen er noe som utvikler seg etter hvert som gründeren skaffer seg erfaring. Under konkretisering og utvikling av forretningsideen kan det gjerne dukke opp andre interessante ideer som kan videreutvikles.

Stå-på-evne – Bedriftsetablering er arbeidskrevende. Under og like etter etableringen er bedriften ofte så liten at etablereren må gjøre alt arbeidet alene. Det er derfor svært gunstig å være altmuligmann med stor arbeidskapasitet. I tillegg må han kunne takle både motgang og

medgang, samt være i stand til å stå på selv om ting butter imot. Det handler i stor grad om prøving og feiling der kunsten er å lære av de erfaringer som høstes.

Evne til å være sparsom – Behovet for kapital må reduseres til et minimum og det er viktig å kunne se og benytte de mest økonomiske muligheter for bedriften. Det tar gjerne en tid før inntektene kommer, og da er det nødvendig å holde kostnadene på minimumsnivå slik at etableringen havarerer allerede i startfasen.

Evne til å te seg skikkelig – Ved at det man sier er forenlig med det man gjør, bidrar til at bedriften/etablereren bygger tillit og legitimitet i markedet.

Kremmerånd – En etablerer må ha evne til å kunne kommunisere med markedet og tolke de signaler han får. Markedet bestemmer skjebnen til nyetablerte.

Evne til å skaffe seg ressurser – Av alle egenskaper er evnen til å skaffe seg ressurser den viktigste. Etablerere som oppnår tillit klarer å skaffe seg ressurser som igjen bidrar til realisasjon av forretningsideen. God økonomisk styring i kombinasjon med ærlighet skaper tillit hos interessentene.

Evne til å skaffe seg støttespillere – Å ha evne til å skaffe seg personlig nettverk, mener mange er selve nøkkelen til å lykkes med bedriftsetablering. En annen viktig evne en etablerer bør ha er kompetanse til gjennomføring av etableringen.

Vi ser at litteraturen nevner mange ferdigheter som er nødvendige, men det er ikke påkrevet at entreprenøren må ha alle for å lykkes, det er tilstrekkelig med en kombinasjon av noen av dem, hvem som er viktigst er kanskje vanskelig å si. Selv om man har en god forretningside, lyst til å realisere den samt de nødvendige ferdigheter som skal til, er det ikke alle entreprenører som lykkes. I neste avsnitt vil jeg derfor belyse hvilke karakteristika som kjennetegner en suksessfull entreprenør.

2.7. Karakteristika som fører til suksess

Karakteristika er et sett av personlige egenskaper, eller særpreg, som er faste og ikke kan læres. Egenskaper en person har fra "naturens" side, eller er nedarvet. De entreprenører som oppnår suksess med bedriftsetableringen har spesielle personlige egenskaper. Noen eksempler på hvilke karakteristika en suksessfull entreprenør har finner vi hos Wickham (2006).

Suksessfulle etablerere har tro på sin egen forretningside og de er i stand til å overbevise sine interessenter og samfunnet for øvrig om det samme. De er hardt arbeidende, setter seg klare

realistiske mål og er hele tiden i stand til å revidere sin forretningsidé basert på nye erfaringer eller ny informasjon.

De er selvsikre, ivrige på å lære og søker hele tiden etter nødvendig informasjon. Videre trives de med makt og det å ha innflytelse og forpliktelser overfor andre mennesker. Å ha evne til å kunne motivere seg selv og andre er nødvendig spesielt dersom det blir snakk om for eksempel å ansette medarbeidere, - eller at det er to som forsøker å realisere en forretningsidé sammen. Da er det viktig å ha evne til å kunne motivere sin partner. En annen egenskap man finner hos suksessfulle etablerere er at disse hele tiden ser etter nye forretningsmuligheter og er i stand til å planlegge på lang sikt. I tillegg er de ikke redde for å ta risiko, noe som mange ganger kan være selve drivkraften bak realiseringen. For at en entreprenør skal kunne oppnå suksess må han være bevisst på å imøtekomme interessentenes interesser og innfri deres forventninger. Han må i tillegg også imøtekomme forventningene til sine investorer og vise sosialt ansvar. Videre må en entreprenør være i stand til å lære av sine feil. Wickham (2006).

Amerikansk forskning viser at gründere som tåler usikkerhet og overraskelser best har størst mulighet til å lykkes. (Andersson, 2008). Den amerikanske professoren Amar Bhide ved Columbia University i New York har forsket på temaet siden 1980-tallet, hovedsakelig i USA. Hva som skal til for å lykkes og hva som kjennetegner en god entreprenør har vært to sentrale spørsmål i hans forskning i følge Sivertsen, (2007). Bhide har studert et hundretalls suksessfulle entreprenørbedrifter og funnet ut at den typiske bedriften er etablert med ydmykhet og improvisasjon. Andersson (2008) opplyser at de viktigste funnene Bhide har gjort er:

- ”Evnen til å tåle usikkerhet og overraskelser er viktigere enn å være fremsynt og ha penger.”
- ”De mest suksessfulle gründerbedriftene er etablert med ydmykhet og improvisasjon, fremfor god planlegging og risikokapital.”
- ”De beste bedriftene er gode til å selge ansikt til ansikt.”
- ”De beste har en uvanlig god forvaltning av forholdsvis ordinære ideer.”
- ”Markedsendringer favoriserer de som raskt kan tilpasse seg.”

Mange av de suksessfulle bedriftene Bhide har studert, er blitt etablert av små entreprenører som ikke har mye å tape. Bhide mener også at det å være for ivrig kan være et handikap og

det viktigste er å tilpasse planer og være utholdende, videre er det viktig med mye energi og være oppmerksomme og imøtekommende overfor kundene og deres behov. (Sivertsen, 2007). Ved en konferanse på NHH Silhuetten, opplyste Bhide at ikke noe felt innen business er mer populært enn entreprenørskap, men at tilførselen av ny systematisk kunnskap om moderne forretningsdrift, ikke er tilpasset denne utviklingen. (Sivertsen, 2007).

Vi ser at en entreprenør bør ha mange personlige egenskaper for å lykkes med å etablere en bedrift, men det er ikke påkrevende at han har alle, men et sett eller en kombinasjon av flere er nødvendig for å lykkes. Jeg antar at entreprenører i USA og Norge er sammenlignbare og har derfor tatt med hva forskning derfra viser. I neste avsnitt vil jeg belyse den prosessen som en entreprenør går igjennom ved en bedriftsetablering.

2.8. Etableringsprosessen

I entreprenørskapslitteraturen finnes det mange ulike modeller som fremstiller etableringsprosessen. Ekspertene har ikke greid å enes om en felles modell, noe som kan skyldes at etableringsprosessen ikke er tilstrekkelig utforsket. En annen forklaring kan være at å etablere en bedrift blir gjennomført på forskjellige måter, avhengig av hvilke vilkår det arbeides innenfor og hva som skjer underveis i prosessen. Dermed vil det være misvisende å fokusere på en bestemt modell. For å kunne få nytte av modellen, er det viktig at man er oppmerksom på de antakelser og virkelighetsbeskrivelser den enkelte modell er basert på. Beskrivelse av etableringsprosessen deles grovt i to kategorier. I følge Hatteland (2006) så kan de deles i livssyklusmodeller og ikke-sykliske modeller.

2.8.1. Livssyklusmodeller

Dette er modeller som bygger på antagelsen om at bedriften er et system hvor utvikling er underlagt visse formative lovmessigheter som finnes i og rundt bedriften. Med dette menes, ifølge Hatteland (2006), at bedriften utvikler seg i mønster som er mer eller mindre fastlagt. Vi kan tenke oss at utviklingen i bedriften skjer gjennom fire grunnleggende faser: fødsel, vekst, modning og tilbakegang. Det skilles mellom tre typer livssyklusmodeller og felles for disse er at etableringsprosessen igangsettes og drives av en entreprenør. Forskjellige oppgaver gjennomføres underveis, motstand og entreprenørens valg påvirker bedriftens videre utvikling. En bedrift anses som "moden" når den fullt ut har realisert det potensialet den hadde ved oppstart. I følge Hatteland (2006) kan de tre livssyklusmodellene kan forklares slik:

- Utviklingsmodeller.

Enkleste form for livssyklusmodell og passer godt til å beskrive utvikling av bedrifter i en moden bransje og et samfunn preget av stabilitet. Som eksempel her kan en bureiser i et tradisjonelt jordbrukssamfunn brukes. En gård "fødes" ved at bureiseren får tildelt en jordteig han kan rydde. Først må han ha tak overhodet, deretter buskap som kan leve av det som de finner rundt gården. En bureiser lever hovedsakelig av det jorda og naturen gir, det som blir til overs blir solgt og gir ham penger. Etter hvert som størrelsen på marka og bygninger vokser, kommer nye produksjoner til (videreforedling av eget råstoff som

ysting av ost, utvidelse av budskap eller dyrking av urter og grønnsaker). Oppskriften på å skape sin egen arbeidsplass i et samfunn som eksemplet beskriver, er en del av kulturen og noe som alle kjenner til. Ved hjelp av hardt arbeid og nedarvede sedvaner, leder entreprenøren utviklingen av bedriften fra startfasen, via vekstfasen og inn i modningsfasen. Her er det naturforholdene, marked og teknologi som setter grenser for hvor mye bedriften kan vokse. Den største usikkerhetsfaktoren er naturforholdene, usikkerhet og tilfeldigheter spiller liten rolle og det stilles kun små krav til at entreprenøren må være innovativ for at etableringen skal lykkes. Under slike forhold skjer bedriftsutviklingen lovmessig og med stor grad av forutsigelighet.

- **Fasemodeller:**

Beskrivelse av bedriftsutviklingen i situasjoner hvor det foreligger flere valgmuligheter enn de som er beskrevet under utviklingsmodeller. Her står bedriften foran et risikobilde som er mer sammensatt. I tillegg til usikkerhet knyttet til naturgitte forhold, finner man blant annet usikkerhet knyttet til ny teknologi, markeder og politiske forhold. Dette gir at en ny bedrift vil stå overfor mange tenkelige utviklingsscenarier. Hvordan bedriften utvikler seg vil være avhengig av entreprenørens evne til å utnytte de foreliggende muligheter, eller evne til å skape nye for bedriften.

- **Metaforfasemodeller:**

Dette er modeller som kan være velegnet til å forklare utvikling i bedrifter som er i en bransje som gjennomgår omfattende endringer. Disse modellene ligner fasemodeller som ovenfor, men forskjellen ligger i at utviklingen i en eller flere av fasene, er så omfattende at bedriften skifter karakter når den går over i den etterfølgende fasen.

2.8.2. Syvfasemodellen

Syvfasemodellen tar utgangspunkt i firefasemodellen som skiller mellom fødsel, vekst, modning og tilbakegang. (Hatteland, 2006). Det er behov for en finere inndeling av den første fasen som er basert på at noen hendelser med nødvendighet inntreffer før andre. Flere utviklingsscenarier er tenkelige i videre forløp, avhengig av om vekst inntreffer eller ikke, dermed er de to siste fasene i den opprinnelige modellen slått sammen til en. Disse syv fasene er i følge Hatteland (2006): oppdage ideen, utrede/teste ideen, mobilisering, etablering,

tilpasning, vekst og til slutt fasen modning eller tilbakegang.

Hele modellen er skissert i tabell 2.1.

Fase	Viktig/typisk begivenhet	(Logisk) avgrensning i forhold til foregående fase
Oppdage ideen	Ideen som danner utgangspunktet for virksomheten oppstår som visjon hos entreprenøren. Den kan komme overraskende (som "lyn fra klar himmel") eller som resultat av en planmessig prosess.	
Utrede/teste ideen	Ideen konkretiseres og formuleres slik at den kan kommuniseres til omverden. Den testes forsøksvis ut "på papiret", og/eller i forhold til betrodd personer.	Ideen må oppdages før den kan bearbeides.
Mobilisering	Entreprenøren bestemmer seg for å bruke tid og ressurser på prosjektet (indre mobilisering). Han tar også initiativ i forhold til andre med formål å utløse ressurser, støtte og/eller samarbeid. (Ytre mobilisering).	Ideen må være klarlagt til et visst punkt før den virker mobiliserende på entreprenøren og eksterne støttespillere.
Etablering	Organisasjonen rundt prosjektet etableres formelt og funksjonelt.	Mobilisering er en forutsetning for (og kommer som regel forut for) etablering.
Tilpasning	Man avventer respons fra omgivelsene. Tilpasser virksomheten etter tilbakemeldinger fra kundene. Korreksjoner i opplegget. Tålmodigheten settes på prøve.	Virksomheten må være etablert og igangsatt før pålitelige tilbakemeldinger fra forretningsforbindelser og kunder kommer. Det vil alltid være en del brikker som må legges på plass etter etableringen er et faktum.
Vekst	Virksomheten ekspanderer i volum, og gjennomgår nødvendige kvalitative endringer for å kunne håndtere ekspansjonen.	Vekst er en funksjon av tiden, og kommer først etter en modningsfase. Markedsinntrengningen og tilpasning av markedstilbudet krever tid.
Modning eller tilbakegang	1. Fortsatt (kontinuerlig) vekst. 2. Konsolidere situasjonen/stillingen. 3. Tilbakegang.	

Figur 2.3. Fasemodell for etableringsprosessen.

Kilde: Hattestad (2006, side 66)

Oppdage ideen

Entreprenørskap trenger ikke være idédrevet, men et resultat av et sterkt ønske om å starte egen bedrift hos entreprenøren. Dette ønsket bidrar til søking etter en forretningsidé.

Hatteland (2006). En god entreprenør ser alltid gode forretningsmuligheter og ideen kan komme fra følgende kilder:

- Kopiere eksisterende suksessfulle bedrifter
- Oppdage et udekket behov eller uløst problem
- Fra personlig nettverk og blant venner og familie
- Idédugnad
- Ny teknologi
- Nye lover
- Nye ressurser
- Inspirasjon fra andre (på reiser for eksempel)

I løpet av en entreprenøriell prosess tilegner entreprenøren seg kunnskap og erfaring som han ellers ikke ville hatt mulighet til å tilegne seg. Mange entreprenører opplever at når de har realisert sin forretningsidé, oppdager nye ideer/muligheter. Det kan for eksempel være nye markedssegmenter, nye produkter, nye produksjonsfaktorer eller en ny forretningsidé. Dette kan i følge Ronstadt (1988) kalles "Corridor Principle", og kan visuelt beskrives som om at entreprenøren, på grunn av at han har etablert bedrift, befinner seg i en korridor med mange dører. Ved å åpne dørene, kommer entreprenøren inn i nye korridorer. Dørene er de nye mulighetene som han oppdager underveis og som bidrar til at han får nye fremtidsvisjoner. Impulsene til nye fremtidsvisjoner, får entreprenøren på grunn av at han befinner seg i denne korridoren og inspirasjonen kommer fra omgivelsen/nettverket han som entreprenør dermed er deltaker i. Ronstadt (1988) satte også fokus på at man ikke bør stille for sterke krav til å lykkes med den første bedriften, men se på det som en læring og nyttig erfaring som entreprenøren kan benytte ved neste anledning.

Utrede/teste ideen

Når en ide er oppstått, utløser den entusiasme hos entreprenøren. Deretter igangsettes en søke- og læreprosess for å finne ut om den har livets rett eller kun er et luftslott. I begynnelsen er denne prosessen åpen og uformell. Entreprenøren gjennomfører en undersøkelsesprosess og innhenter informasjon som bidrar til at han skaffer seg et klart bilde

av de omgivelser bedriften kommer til være i. Deretter konkretiseres og formaliseres forretningsideen slik at den kan kommuniseres til omverden. (Hatteland, 2006).

Mobilisering

På dette stadiet i prosessen bestemmer entreprenøren seg for å bruke tid og ressurser på etableringsprosjektet. En forretningside kan drives som hobbyaktivitet eller bigeskjeft ved hjelp av entreprenørens egne ressurser eller ved hjelp fra for eksempel frivillige familiemedlemmer. Noen prosjekter krever imidlertid større og tyngre ressursinnsats for at det skal kunne bli en bærekraftig etablering og da må entreprenøren involvere seg mer forpliktende (indre mobilisering). Videre er det kanskje behov for at andre enn entreprenøren bidrar med ressurser. Med dette menes, i følge Hatteland (2006), at entreprenøren må kontakte andre for å fremskaffe de ressurser han selv ikke har, slik som finansieringsinstitusjoner og ansettelse av medarbeidere.

Etablering

En bedrift er formelt etablert og anses som en juridisk enhet når den er registrert i Firmaregisteret i Brønnøysund. Tidspunktet for når bedriften begynner å fungere som en organisasjon, kan finne sted på et annet tidspunkt. Den formelle registreringen av bedriften bidrar til at entreprenøren lettere skiller mellom bedriften og privatøkonomien. I tillegg vil eksterne samarbeidspartnere ha en motpart å forholde seg til i forbindelse med at deres krav og rettigheter skal være sikret. En formell registrering av bedriften er i tillegg et signal til omgivelsene om at dette er seriøst og alvorlig ment fra entreprenørens side. Hatteland (2006). Mye arbeid og ressurser er dermed lagt ned i prosjektet før formell registrering finner sted. Eksempler på hendelser som markerer en bedrifts funksjonelle fødsel kan være at transaksjonene i forhold til omgivelsene igangsettes. Med dette menes innkjøp av varer og produksjonsutstyr, eller at første salget finner sted.

Rammene rundt bedriften i en tidlig fase kan være forskjellige og i følge Hatteland (2006), skilles det mellom følgende:

- Home to venture – å starte med basis i hjemmet.
- Job to venture – legge grunnlaget for bedriften mens man er ansatt i en annen bedrift.
- School to venture – å starte mens man er i en utdanningsfase.
- Unemployment to venture – å starte for å ha et levebrød eller noe meningsfylt å gjøre.

Tilpasning

Etter at bedriften er etablert, opplever mange entreprenører en tid sterkt preget av avventninger og tilpasninger. Årsaken er at de usikkerhetsfaktorer bedriften står overfor enten ikke er klarlagt på dette stadium, eller at de ikke har latt seg håndtere på en tilfredsstillende måte før etableringen har funnet sted. Denne perioden kan være en sårbar tid for bedriften. Årsaken til dette kan være at det lengre tid enn forventet å få brikkene på plass, eller at entreprenøren mangler de ressurser eller maktmidler som er nødvendig for at bedriften skal få godt fotfeste i markedet. Denne perioden kan også være både konstruktiv og lærerik der entreprenøren oppdager nye muligheter og gjør kreative grep. De entreprenører har evner som gjør at de greier å utnytte denne motstanden til egen fordel ved å reorientere seg og få maksimalt ut av de mulighetene som dukker opp. I følge Hatteland (2006) kalles denne evnen *entreprenøriell opportunist*.

Hvor mye som kreves av tid å ressurser for å komme gjennom de fem fasene som er beskrevet ovenfor er varierende fra ide til ide. Man kan generelt si at innovative etableringer tar lengre tid og er mer ressurskrevende enn etableringer som baserer seg på eksisterende *bransjekunnskap*.

Vekst

For å kunne overleve i et konkurransemarked, er vekst i en eller annen form nødvendig. Kvalitativ vekst finner sted når bedriften viser tilpasningsevne og til det å være en lærende organisasjon. Med dette menes endring i strategier, struktur og interne organiseringer. Kvantitativ vekst innebærer økning i bedriftens størrelse, dens eiendeler, investeringer, økning i salg, kostnader og/eller inntekter. Det er mest vanlig at vekst inntreffer etter en viss modningstid for ideen og bedriften. Omfang og styrke i veksten har sannsynligvis sammenheng med hvordan bedriften har opplevd modningstiden.

Modning eller tilbakegang

I denne fasen tar entreprenøren stilling til om han skal lede bedriften inn i fortsatt kontinuerlig vekst, eller om han skal selge seg ut av bedriften for eventuelt å starte en ny etablering. Han kan også velge å avvikle. Hva han velger avhenger av hans motivasjon og drivkraft, samt forholdene i omgivelsene. Entreprenørens alder er også en avgjørende faktor når valget i denne fasen skal tas.

Sykliske modeller gir ofte et godt grovmønstret bilde av bedriftens utvikling over tid. De ikke-sykliske modellene derimot, gir bedre innsyn i de drivkrefter som bidrar til utviklingen.

2.8.3. Ikke-sykliske modeller

De ikke-sykliske modellene beskriver etableringsprosesser som en balansegang mellom de motstridende krefter eller hensyn. I prosessen med bedriftsetablering opplever en entreprenør mange dilemmaer. Noen sentrale trekk ved det å være entreprenør, illustreres av Johannisson (1987) i Hatteland (2006), ved hjelp av fire teser:

Tese 1: *Entreprenøren søker ikke fakta som... fører til rasjonelle beslutninger, men slike fakta som fremmer handling.*

Entreprenører er svært selektive når de søker etter informasjon, og da søker de helst etter den informasjonen som fremmer handling, for eksempel nye forretningsmessige muligheter eller gode løsninger som sikrer fremdriften av etableringsprosessen. Entreprenørens evne til å se nye muligheter bestemmes av tidligere erfaringer, utdanning og yrkesbakgrunn. Grad av evne bestemmes også av hans verdier, holdninger og personlighet. I vid betydning kan man derfor kalle entreprenøren en skaper – skaper av egen virkelighet.

Tese 2: *Entreprenøren trenger en stor porsjon selvtillit for å kunne agere etter eget hode og hjerte.*

De fleste oppfatter innovative produkter og nyskapende etableringer som urealistiske i begynnelsen. Dersom entreprenøren skal kunne realisere mulighetene, kreves det at han har tro på egne krefter og ferdigheter. Det er avgjørende at troen er så sterk at han ikke lar seg påvirke negativt av verken Jantelov, motargumenter eller avslag. Dette er også tendenser som bidrar til at entreprenører kan oppfattes som lite læringsvillige eller ikke vil ta imot råd.

Tese 3: *For å kunne bevare sin selvstendighet trenger entreprenøren sosial støtte.*

Viktige motiver for søke karriere som entreprenør, er friheten til å agere etter eget hode og realisere seg selv. Som regel trenger entreprenøren tilførsel av ressurser utenfra, enten finansielle eller menneskelige. Entreprenøren utvikler og bygger personlig nettverk som består av tillitsfulle relasjoner til andre som han er avhengig av eller trenger støtte fra. Relasjoner som danner mulighetsstruktur, men som også innebærer kostnader ved at entreprenøren skaffer seg forpliktelser i forhold til sine støttespillere eller forplikter seg til en

bestemt handlingsstrategi. Temaet uavhengighet versus avhengighet er ett av dilemmaene i den entreprenørielle tilværelsen.

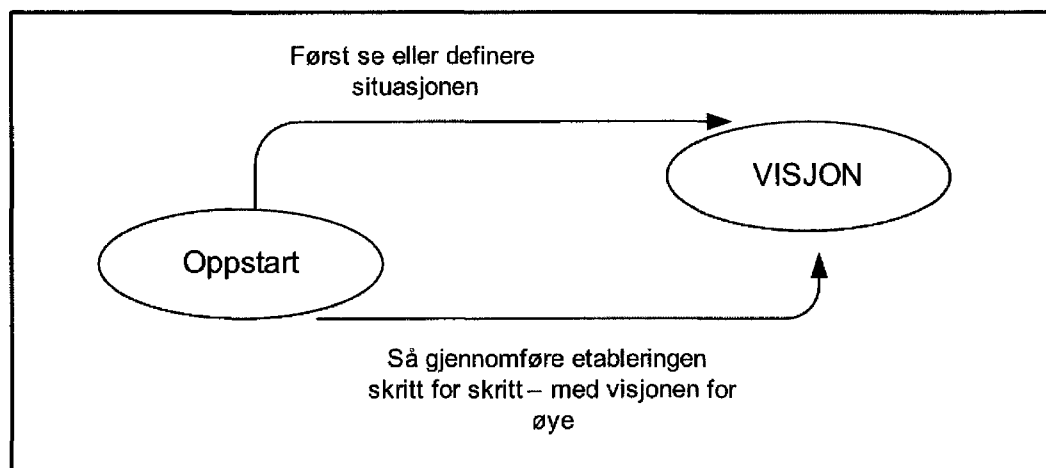
Tese 4: *Entreprenørens fremste kompetanse er evnet til å kople teori og praksis, visjon og handling.*

Opplevelsen av å være i ukjent terreng og samtidig ha mangel på egne ressurser, bidrar til at entreprenøren tilegner seg en uformell arbeidsstil. Det er avgjørende til enhver tid å ha fokus på de "riktige tingene" i motsetning til å "gjøre tingene riktig". Konsekvensen av dette er at formalisert planlegging (budsjettarbeid, forretningsplan, strategi- og handlingsplan) blir vanskelig å gjennomføre. Oppmerksomhet på slikt arbeid går på bekostning av årvåkenhet og handlekraft og utgjør et sentralt dilemma for en entreprenør fordi interessenter, banker og offentlige institusjoner stiller krav om formelle planer.

Det finnes flere eksempler på ikke-sykliske modeller av etableringsprosessen. Aldrich (2003) i Hatteland (2006), nevner blant annet den teleologiske modellen og et alternativ av denne.

Teleologiske modeller:

Disse modellene beskriver bedriftsetableringen som en visjonsstyrt prosess. Visjon er abstrakt og et fremtidsbilde av "en ny og bedre verden", et bilde av hva man ønsker å skape, eller et ståsted man i fremtiden ønsker å være på. Wickham (2006, kapittel 16). Denne visjonsstyrte prosessen beskrives slik som figuren nedenfor viser:

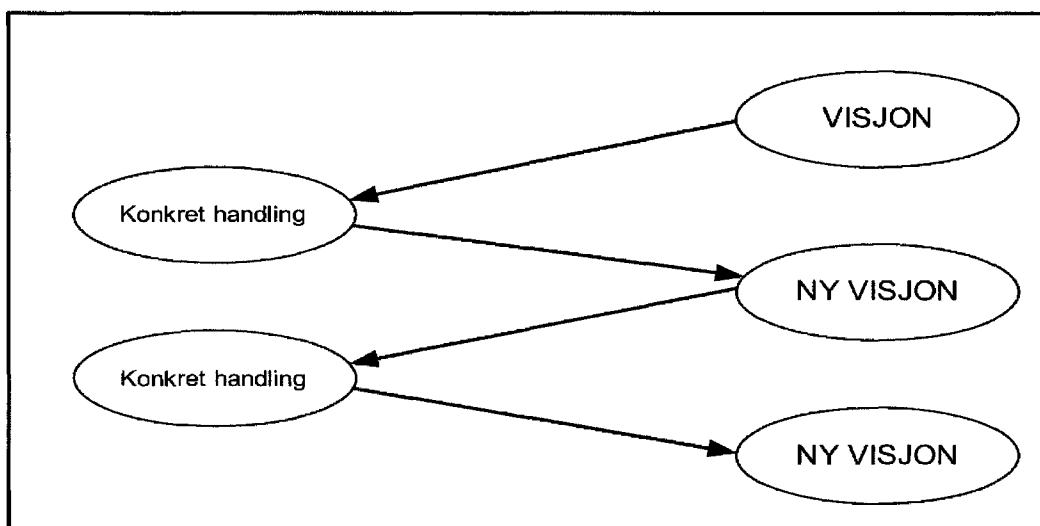


Figur 2.4. Enkel teleologisk modell.

Kilde: Hatteland (2006, side 77)

Som vi ser av figur 2.2. realiserer entreprenøren visjonen planmessig skritt for skritt. Entreprenøren anses som en visjonær person som handler etter mål-middel-logikk og fremdriften kontrolleres gjennom informasjonsinnhenting og analyser. Underveis justeres mål og handlingsplaner. Denne beskrivelsen bygger på en svært forenklet beskrivelse av omverdenen, men stiller til gjengjeld store krav til entreprenørens rasjonalitet og hans ferdigheter.

Etableringsprosessen beskrives fortsatt som en visjonsdrevet prosess i en alternativmodell. Forskjellen i dette tilfellet, er at entreprenøren lærer gjennom de erfaringer han får med å handle konkret, samtidig som at visjonen er retningsgivende for den neste og etterfølgende handling. På denne måten blir dermed visjonen og bedriften til i vekslende og kontinuerlig samspill slik som det fremkommer av figur 2.3. Entreprenøren lærer underveis ved at han får kunnskap om omgivelsen han befinner seg i og ved at han tilegner seg nye ferdigheter som er nødvendig i etableringsprosessen. Alrich (2003) i Hattestad (2006).



Figur 2.5. Tilpasset teleologisk modell.

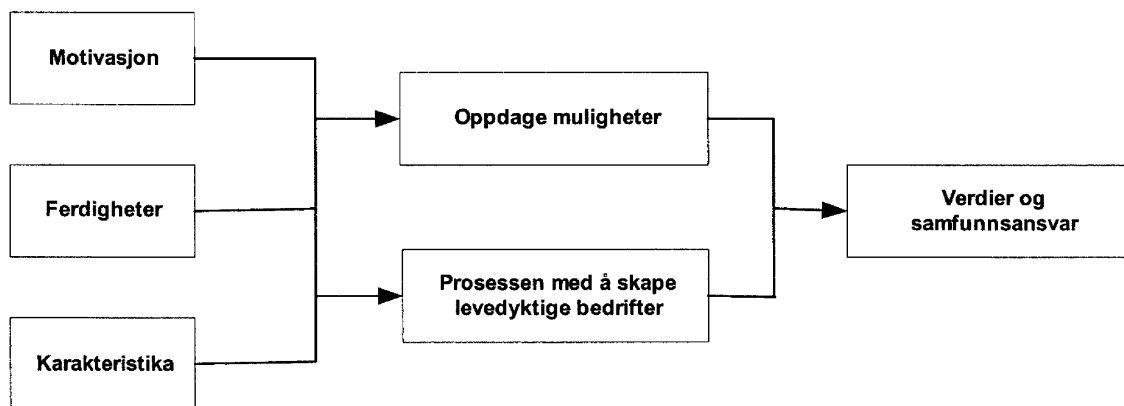
Kilde: Hattestad (2006, side 78)

De ikke-sykliske modellene beskriver en rekke av de "her-og-nå" problemene som oppstår underveis i etableringsprosessen og gir oss en forståelse av hvordan det oppleves å være entreprenør. Det er styrken til de ikke-sykliske modellene. Syvfasemodellen oppsummerer en del problemstillinger slik man forventer at de oppstår i kronologisk rekkefølge i etableringsprosessen. Ser man på etableringsprosessen som en syklisk prosess, kan man her se et grovt mønster av de prosessene som finner sted i et etableringsforløp. Det finnes et

mangfold med hensyn forskjellige modeller og perspektiver på en etableringsprosess. De ulike modellene gir oss mulighet til å forstå og håndtere de forskjellige situasjoner og mange utfordringer som kan oppstå i en etableringsprosess.

2.8. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg forklart noen viktige begreper som fremkommer i teksten, samt sett på hvilke faktorer som motiverer en person til å etablere bedrift. Videre har jeg beskrevet hvilke karakteristika og ferdigheter som en entreprenør helst bør ha. Deretter sett på forskjellige modeller som er beskrevet i litteraturen for den entreprenørielle prosessen. Litteraturen beskriver et mangfold av modeller for denne prosessen, og at ekspertene ikke har klart å enes om en felles modell, har jeg nå fått stor forståelse for. Mine informanter er på noen områder ganske lik, men på andre måter forskjellige. Derfor blir det vanskelig å benytte bare en, og jeg opplever at verktøyet ikke helt passer. Dette er noe som kommer til å bli en utfordring når jeg skal begynne med analysearbeidet. Jeg har derfor valgt å lage en modell for hvordan arbeidet med analysen skal foregå og er presentert i figuren nedenfor:



Figur 2.6. Sammendrag for analyseprosessen

Kilde: Egen

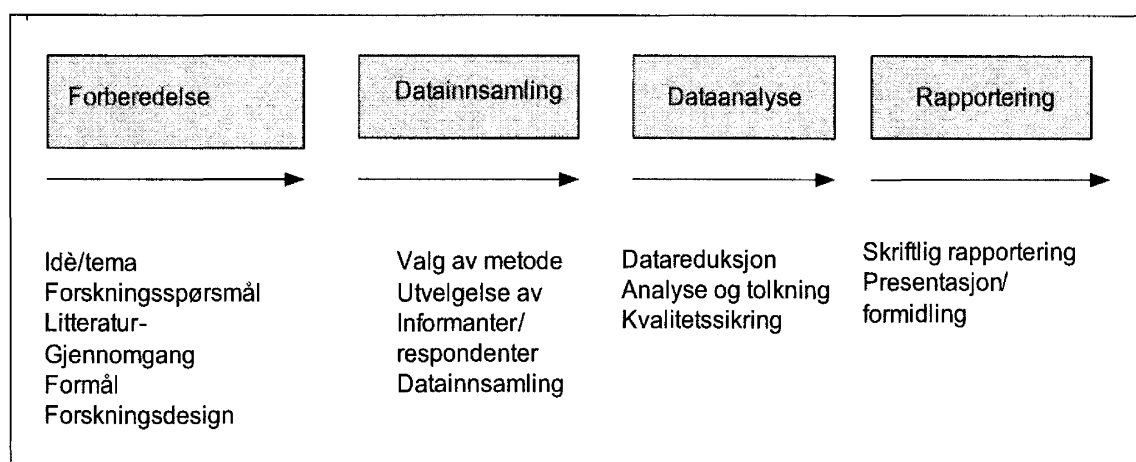
Jeg vil starte med å se på hva som har vært motivasjonsfaktorer hos mine informanter i forhold til at de oppdaget forretningsmuligheter. Deretter hvilke ferdigheter og karakteristika som har bidratt til å skape levedyktige bedrifter, som igjen har bidratt til verdiskapning for dem selv og samfunnet de er en del av. Analysen blir presentert i kapittel 5.

3. METODE

I dette kapitlet vil jeg gi en kort presentasjon av forskningsprosess og ulike metoder, samt begrunnelse for den metode jeg har valgt. Videre beskrives informasjonsinnhenting og hvordan datainnsamlingen ble foretatt. Til slutt vil reliabiliteten og validiteten til oppgaven bli diskutert.

3.1. Forskningsprosess

En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Utgangspunktet for all forskning er nysgjerrighet og starter med en eller annen virkelighet man ønsker mer kunnskap om i følge Johannesen et al. (2004). Forskeren søker svar på ett eller flere spørsmål og forskningsprosessen består vanlig vis av fire faser slik det fremkommer av tabellen nedenfor.



Tabell 3.1. Sammendrag av forskningsprosess

Kilde: Johannesen et al (2004 side 39)

Første del av prosessen består i å ta stilling til hvilke spørsmål forskeren ønsker å finne svar på. En undersøkelse kan ha ett eller flere bestemte mål, enten å beskrive et fenomen og også forstå det. For å få svar på forskningsspørsmålet kan undersøkelsen organiseres og gjennomføres på flere måter og vi har flere forskningsdesign å velge mellom. For eksempel fenomenologi, etnografi, grounded theory og caseundersøkelser. Disse er typiske kvalitative design, mens eksperiment og spørreundersøkelser er typiske kvantitative design. Uavhengig av fremgangsmåte må forskeren ta stilling til hvem og hvor mange som skal delta i undersøkelsen. Det må tas stilling til hvor mange informanter som skal delta og hvilke

prinsipper som skal ligge til grunn for utvelgningsprosessen, samt avgjøre fremgangsmåte ved rekruttering av informanter. Forskeren må samle inn data som er mest relevante og pålitelige uavhengig av forskningsspørsmålet. Etter at dataene er samlet inn skal de analyseres og tolkes og det anvendes forskjellige metoder for analyse av kvalitative data og analyse av kvantitative data. Tolkning av data er en sentral del av samfunnsvitenskapelige undersøkelser og forskningsresultatet presenteres i form av en skriftlig rapport.

3.2. Ulike metoder

I alle undersøkelser som foretas er det undersøkelsesmetoden som avgjør hvilke opplysninger vi får tak i. I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger, og det betegnes som kvantitativ og kvalitativ metode. (Johannessen et al., 2004). Kvantitativ metode er basert på å omforme data til tall og mengdestørrelser og ut fra det gjennomføre statistiske analyser. Den vanligste måten å samle inn kvantitative data på, er ved hjelp av spørreskjema. Bruk av spørreskjema er en godt egnet metode, men gir nødvendigvis ikke et bedre bilde av virkeligheten enn kvalitative metoder.

3.3. Kvalitativ metode

Kvalitative metoder blir ofte brukt når det man skal undersøke ikke så lett lar seg måle eller kvantifisere. Det er forskerens forståelse eller tolkning av informasjon som står i fokus. Kjennetegnet ved kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon om et begrenset antall personer eller informanter. Hvor stort utvalget bør være, avhenger av metoden man velger. Med en fenomenologisk tilnærming og kvalitativt design menes å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelsen av, et fenomen. Mening er et nøkkelord fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne. Når vi tolker hva handlingen eller det noen har sagt betyr, må handlingen eller ytringen ses i lys av sammenhengen den fremkommer innenfor. Målet er å få forståelse for andres livsverden. (Johannessen et al., 2004).

Antall intervjuer og deres varighet avhenger av oppgaven og undersøkelsens målgruppe. Hvem vi rekrutterer og hvordan vi gjennomfører intervjuene avhenger av problemstillingen du ønsker å ta fatt i. Ved bruk av kvalitativ metode vil forskeren strebe mot best mulig

følsom gjengiving av data. Når en bruker denne metoden tilegner man seg mange opplysninger om få undersøkelsesenheter, men observasjonene er ofte ustrukturerte og usystematiske. Man har interesse for det særegne, unike og eventuelle avvikende og interesse for sammenhenger og strukturer. Man søker forståelse for temaet og har med det et jeg-/du-forhold mellom forsker og undersøkelsesenhet. (Johannessen et al., 2004).

3.4. Valg av metode

Ved innhenting av informasjon for å belyse problemstillingen denne oppgaven stiller, har jeg benyttet kvalitativ undersøkelsesmetode. Årsaken til at valget falt på denne metoden er at den passer veldig bra til å belyse problemstillingen i oppgaven. Kvalitative undersøkelser har den fordelen at man kan oppsøke, ringe eller sende e-mail til intervjuobjektet i etterkant for å få oppklart uklarheter, eller eventuelt stille nye spørsmål som kan øke forståelsen for temaet. Intervjueren har dermed muligheten til å utdype temaer som dukker opp underveis. Kvalitative undersøkelser har også sine begrensninger. Det største problemet med denne type undersøkelser er at resultatene ikke er entydige. Oppgavens analyse av intervjuene kan derfor bære preg av egne meninger og inneholde feiltolkninger av data. (Johannessen et al., 2004).

I kvalitative intervju brukes ikke standardiserte spørreskjema, noe som har sammenheng med at en ikke ønsker for stor grad av styring fra intervjueren. Man ønsker tvert om at de synspunktene som kommer til uttrykk, skal være et resultat av undersøkelsespersonenes egen forståelse. Derfor er det viktig at de i størst mulig grad får styre utviklingen i intervjuet. (Johannessen et al., 2004).

3.5. Datainnsamling

Utvalget i denne undersøkelsen består av tre informanter. Jeg valgte entreprenører jeg kjenner godt til, jeg har kjent dem gjennom flere år og hatt mulighet til å følge med i utviklingen i deres bedrifter. Jeg valgte bevisst disse tre fordi jeg mener de var et representativt utvalg for entreprenører i en liten nordnorsk kommune og passet til problemstillingen. Jeg er av den oppfatning at de har vist svært gode evner i å se muligheter og skape levedyktige bedrifter. Vestvågøy kommune som de alle tre er lokalisert i, er en kommune som jeg også har god kjennskap til. Utvelgelsen av personer/informanter ble

dermed ikke gjort tilfeldig (tilfeldig utvalg), men av hensiktmessighet, slik som utgangspunktet for utvelgelse av personer i kvalitative undersøkelser er. (Johannessen et al., 2004). Hensikten med kvalitative undersøkelser er snarere å generere overførbar kunnskap, samt å få mer utfyllende kunnskap om fenomenet, enn å foreta statistiske generaliseringer. Rekrutteringen har da et klart mål i følge Johannessen et al. (2004).

Jeg utarbeidet først en intervjuguide med spørsmål rundt det tema jeg ønsket å finne ut om. Jeg benyttet en felles intervjuguide for alle tre fordi jeg ønsket å få svar som var sammenlignbare i ettertid. Respondentene ble kontaktet på telefon og vi avtalte tid for intervjuene. For at de skulle gjøre seg kjent med tema og få forberede seg til intervjuet, ble intervjuguiden sendt dem på mail noen dager før selve intervjuet skulle finne sted. Intervjuene foregikk ved at jeg reiste til Vestvågøy og besøkte informantene og intervjuet dem en av gangen. Det ble gjort notater underveis i intervjuet som ble transkribert like etterpå. I tillegg til at jeg hadde anledning til å komme med oppfølgingsspørsmål under intervjuet, har jeg også benyttet meg av mail og telefonkontakt med informantene i ettertid.

Det jeg ønsket å oppnå med intervju, er å øke verdien på informasjonen. Intervju gir også en svært fleksibel måte å samle inn data på. Informanten blir ikke låst til et spørreskjema, men intervjuet er likevel forberedt og det som i litteraturen kalles for semi-strukturert intervju. Dette er en mal som i ganske stor grad er bestemt på forhånd, men som også til en viss grad er åpen for spørsmål som måtte oppstå naturlig underveis. Fordelen med intervju er nærheten til informasjonskilden. Det er mulig å rette opp eventuelle feiltolkninger, og en kan forfølge interessante ting som dukker opp underveis i intervjuet.

I tillegg til undersøkelsen jeg har gjennomført, danner også pensumlitteratur fra bachelorstudiet samt annen litteratur som er relevant for oppgaven, grunnlaget for vurderingen og drøftingen av oppgavens problemstilling.

3.6. Evaluering

Kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. Det opereres med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelser. Pålitelighet (reliabilitet) knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Innenfor kvalitativ forskning er slike krav om reliabilitet lite hensiktsmessige fordi det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker, det er ofte samtalen som styrer datainnsamlingen. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. (Johannessen et al. 2004).

Nå er det ingen grunn til å tro at det informantene mine har fortalt i intervjuet ikke er sant, man kan dermed anse informasjonen som både pålitelig og troverdig. I denne oppgaven har jeg kun intervjuet tre personer fra en kommune, det kan derfor tenkes at problemstillingen som er tatt opp muligens oppleves annerledes i andre kommuner. Når det gjelder validiteten i den undersøkelsen jeg har foretatt, er det heller et spørsmål om helheten av intervjuene er av bra nok kvalitet.

Fordelen med å velge informanter som man kjenner personlig, er at det er et nærere og mer tillitsfullt forhold mellom intervjuer og intervjuobjektet. Dette bidrar til at man kan få ut mer informasjon enn om det motsatte var tilfelle. Ulempen med et nært forhold mellom intervjuer og utvalg, er at analyseresultatet kan bli preget av intervjuers egne meninger og kan bidra til feiltolkninger.

4. PRESENTASJON AV RESULTATER

Dette kapitlet inneholder presentasjon av informantene og beskrivelse av hvordan de fikk sin forretningsidè og opplevd etableringsprosessen i sine bedrifter. Jeg har forsøkt å benytte syvfasemodellen som modell for å få struktur på informantenes fortellinger, det viste seg å være litt vanskelig fordi den bare passet til en viss grad. Dette kom av at syvfasemodellen oppsummerer en del problemstillinger slik man forventer at de oppstår i kronologisk rekkefølge. (Hatteland, 2006). Problemstillingene hos mine informanter har oppstått i en annen rekkefølge enn det forfatteren av syvfasemodellen har forutsatt som forventet. Jeg har derfor valgt å presentere i den rekkefølge informantene beskrev at de opplevde dem.

4.1. Edel Dekor

4.1.1. Person og motivasjonsfaktorer

Edel har bakgrunn fra handelsskolen og flere års yrkeserfaring innen økonomi og regnskap. Da hun fikk sin forretningsidè var hun småbarnsmor og gårdbruker på en gård som hun og ektemannen hadde overtatt etter hans familie. Gården var liten og gav ikke tilstrekkelig inntekt til at familien kunne leve av den og ektemannen hadde derfor fast arbeid utenom bruket. Edel var avhengig av å være hjemme for å ta seg av barn og dyr, men da barna var blitt store nok ønsket hun å skaffe seg annet arbeid i tillegg, både for sin egen del og for å bidra til familieøkonomien. Hun hadde da vært ute av yrkeslivet noen år og på dette tidspunkt (slutten av 1970-tallet) gjorde dataen sitt inntog samt at kvinnefrigjøringen hadde bidratt til trenden om at alle kvinner skulle ut i arbeidslivet. Edel følte presset ganske sterkt fra sin omgangskrets og lokalmiljøet, men brukte gårdsdrifta som alibi for å kunne være hjemme. En av årsakene til at hun vegret seg for å søke ledige stillinger, var på grunn av at hun ikke kunne noe om data og følte at det kunne bli en tøff utfordring. I tillegg trivdes hun veldig godt med gårdsarbeidet, så nedleggelse av drifta eller flytting, var ikke et alternativ for henne. Driftsformen på gården var sauehold, noe som gjør at det i perioder med lamming, slåttonn og innsanking, er svært hektisk. Dette er perioder hvor kreves stor innsats og tilstedeværelse av bonden, og Edel følte at en ordinær jobb 08-16 lot seg vanskelig forene med å ta seg av familie og dyr. Hun søkte derfor etter en forretningsidè som gav henne mulighet til å kombinere familieliv og gårdsdrift.

4.1.2. Forretningsidé, mobilisering og ressurser

Edel har alltid vært kreativ og idérik, forming og husflidshandverk har vært hennes fritidssyssele. Disse egenskapene bidro til at hun tilfeldigvis ble forespurt av noen venner som hadde butikk, om hun kunne hjelpe dem med juleutstillingen. Hennes innsats her resulterte i en utstilling som ble både oppsiktsvekkende og spesiell. Innehaveren av forretningen fikk stor oppmerksomhet fra sine kunder, og bilde av julevinduet ble trykket i lokalavisen. All denne positive oppmerksomhet førte til at hun fikk forespørsel av andre bedrifter, om utføring av lignende utstillingsoppdrag. Edel skjønte da at hun hadde både interesse og evner innenfor denne type dekorasjoner, og ikke minst - syntes hun det var både givende og morsomt. Den positive omtalen hun fikk, bidro også til at hun fikk større selvtillit, tro på sine ferdigheter og styrke selvbilde. Fordelen med denne type engasjementer, var at dette var en type oppdrag som kunne utføres på kveldstid og som enkelt lot seg kombinere med dyr og familieliv. Forretningsidéen var dermed et faktum.

Hun startet med å videreutdanne seg innenfor dekoratørfaget, gikk etablererskole og diverse kurs både her og i utlandet. Etablererskolen bidro til at hun fikk entreprenøriell kunnskap om det å drive bedrift, fikk skrevet forretningsplan og budsjetter. Med støtte fra Kvinner i Landbruket og Lokal Jobbskaping (fylkeskommunen) ble bedriften etablert i mars 1989, den hadde da vært drevet på hobbybasis i 10 år. Denne støtten og anerkjennelsen bidro til at hun kunne bruke mer tid på videreutvikling av forretningsidéen, hun fikk tilstrekkelige økonomiske ressurser til å reise og holde seg oppdatert på trender i markedet. Videre gav det henne også mulighet til å engasjere snekkerlinja ved videregående skole til å oppføre forretningsbygg på gården. Dette har vært avgjørende for at hun i det hele tatt skulle kunne komme i gang med sin forretningsidé. I de senere år og etter hvert som bedriften har utviklet seg, har hennes mann også gått aktivt inn i bedriften og er en verdifull bidragsyter med kompetanse innen teknisk tegning og beregninger i forbindelse av design av stands for bedriftskundene.

Edel opplyser at hun ikke har brukt økonomiske ressurser på markedsføring og har heller ingen nettside. Forsøker man å søke bedriftens navn, finner man kun oppføringen i nettkatalogen. Hennes særegne utstillinger har markedsført seg selv og bidratt til at hun er blitt kjent i markedet og ikke har manglet oppdrag. Hun er blant annet fast dekoratør både på den årlige Gave og håndverksmessen på Leknes, samt dekoratør fellesstand for Arena

Nordland under Nor-Fishing. Sistnevnte er en stor internasjonal fiskerimesse som jevnlig arrangeres i Trondheim. Hun deltar også i konkurranser, noe som også har medvirket til at hun har merket økt etterspørsel. Blant annet har hun vunnet 1. premien på kr. 60.000,- i en utstillingskonkurranse Norges Gullsmedforbund utlyste, "Ungdom og Sølv". Dette har også bidratt til ros og positiv omtale og har gjort at hun er en ettertraktet dekoratør med flere oppdrag enn hun har kapasitet til.

4.1.3. Mål og visjon

Underveis i prosessen har Edel vært svært bevist på at bedriften ikke skulle bli for stor, målet med etableringen var å skape en trivelig arbeidsplass for seg selv og som gav en inntekt som var stor nok til å leve av. I arbeidsoppdragene hun tar, gir hun mye av seg selv og legger stor vekt på at utstillingen/dekoreringen skal appellere til folks følelser og skape positivitet hos den enkelte. En utstilling skal eksponeres og gi mersalg for butikken – et pyntet festlokale skal bidra til at gjestene assosierer med jublantens personlighet og anledning. Det ligger derfor mye symbolikk i utsmykkningen og dette krever grundige forberedelser og kjennskap til oppdragsgiver før design og valg av materiell avgjøres. Det er derfor viktig for henne å kjenne personligheten til oppdragsgiver, slik at hun kunne spille på personen/bedriftens personlighet og på denne måte få frem budskapet for den enkelte.

4.1.4. Produkt og kunde

Som eksponeringsdesigner tar hun forskjellige oppdrag både for privatkunder og bedriftskunder. I tillegg til at hun tar oppdrag som dekorering av lokaler, tilbyr hun også pakkeløsninger. Kunden får da et tilbud som inneholder alt fra design, skriving og utsendelse av invitasjoner, bordkort, selskapspynting av lokalet og bestilling av underholdning, alt etter hva kunden måtte ønske.

Privatkunden: Forberedelser i anledning forskjellige arrangementer som bryllup, konfirmasjoner, bursdagsselskaper, slektstreff, klassetreff, osv.

Bedriftskunden: Oppdrag i forbindelse med julebord, konferanser og jubileum eller andre arrangementer. Ved for eksempel konferanser som kanskje pågår over flere dager, kan Edel Dekor tilby tilrettelegging av aktiviteter og underholdning for deltakerne, og hun påtar seg da

alt rundt arrangementet unntatt det faglige. Hun tar også oppdrag som butikkdekorasjoner og utstillinger. Det være seg alt fra innredning av butikklokale, til dekorering utstillingsvinduer . I tillegg tilbyr hun design, tilrettelegging og oppsett av stands og i forbindelse med messedeltagelse både i inn- og utland.

4.1.5. Konsept og marked

Trender og moter endrer seg raskere og oftere, alt skal være unikt, selvlaget og selvkomponert. Dette har ført til at både type av oppdrag og bruken av effekter og dekorasjonsmateriell har endret seg. Edel reiser ofte utenlands for å hente inspirasjon og se hva andre gjør og hun lager mye av dekorasjonsmateriellet selv. Det er ikke vanlig i bransjen at dekoratøren bidrar med materiell, men at det kjøpes inn ved hver anledning. Edels konsept er at hun som dekoratør holder materiell og legger stor vekt på at dette er egenprodusert av forskjellig naturmateriale. Dette gir ulike utstillinger uten preg av masseproduksjon, og som regel blir det også rimeligere for kunden. På denne måten differensierer hun seg i forhold til sine konkurrenter og har her en stor konkurransefordel. Videre har hun med tiden bygget seg opp et betydelig lager av bl.a. store kandelabre og andre gjenstander som ikke er vanlig inventar i hjemmene. I tillegg leier hun ut store partytelt slik at festen kan foregå i fjæra eller hvor man enn måtte ønske.

4.1.6. Bransjen og trender

Dekoratøryrket har etter hvert blitt anerkjent og det er blitt mer vanlig å leie dekoratør, størst har utviklingen vært på privatmarkedet. Folk har bedre råd, og det er ikke lengre ansett som luksus å leie dekoratør til utsmykking av lokaler i anledning bryllup, konfirmasjoner eller andre merkedager. For bedriftskundene er konkurransen om kundene blitt tøffere og det er derfor vanlig at det leies inn spisskompetanse for å få synliggjort produktene på en profesjonell og særegen måte i forhold til konkurrentene. Edel opplever at dekorasjonsoppdragene i forbindelse med design av stands på messer har endret seg ganske mye. Antall kvadrat bedriften disponerer er større og stiller dermed andre krav til utforming. I forbindelse med spesielle oppdrag leier hun derfor ofte inn andre håndverkere, som for eksempel snekkere.

4.1.7. Dagens status og veien videre

Det er nå 29 år siden Edel fikk forretningsidéen og etter hvert etablerte en bedrift som nå er godt innarbeidet på markedet, selv vil hun om ganske få år nå pensjonsalderen. Edels sønn og

hans familie har derfor bestemt seg for å flytte nordover i nær fremtid og skal overta både gården og Edel Dekor. Edel planlegger å trappe gradvis ned med sin arbeidsinnsats, og overlate driften til sin svigerdatter som er faktisk er utdannet eksponeringsdesigner.

4.2. Lofoten Gaver og Brukskunst AS

4.2.1. Personen

Oddny T. Olsen er av den oppfatning at man kan nå de mål man vil, dersom man er villig til å bruke den tiden og den energien det tar til å gjennomføre dem. Konkurransinstinktet har alltid vært sterkt hos henne og har bidratt til at hun ikke gir opp, men bruker enda mer kraft og energi på å nå de mål hun har satt seg. I tillegg er hun energisk, målbevist og kreativ. Hun er engasjert og har en lang aktivitetsliste:

- Deltaker i prosjektet POLOVE.
- Etablerte keramikkverksted hjemme.
- Startet lørdagskafè for Ballstad Ungdoms og Idrettslag (BUIL)
- Drev sommerbutikk i 3 år.
- Deltok i utviklingen av Lofotkolleksjonen
- Startet Lofoten Gave- og håndverksmesse på Leknes.
- Etablerte bedriften Joranodd for salg av Lofotkolleksjonen.
- Åpnet forretning på Leknes.
- Åpnet filial i Cruiseterminalen ved Leknes Havn.
- Overtok driften av Lampehuset Lofoten ("Gubbens Vilje"), etter stor overtalelse fra sin mann, da banken solgte konkursboet.
- Bidratt til oppstart av kvinnenettverket "Kvikk og Vill" - fremdeles aktiv medlem.
- Styremedlem i Destination Lofoten.
- Styremedlem i Lofoten Cruise Network.
- For tiden engasjert i et større prosjekt om stedsutvikling.
- Aktuell med utvikling og bygging av nytt næringsbygg på 1500 kvm på Leknes.

4.2.2. Motivasjonsfaktorer og forretningsidè

Oddny var hjemmeværende husmor med 3 barn, da hun begynte å se etter en mulighet for å tjene penger for å bidra til familieøkonomien. Hennes mann var på dette tidspunktet selvstendig næringsdrivende og var mye ute på reise, hun var derfor avhengig av å skape sin egen arbeidsplass slik at hun kunne ta seg av barn og hjem samtidig. På denne tiden (slutten av 1980-tallet) var modellering i trolldelig en het hobbytrend over hele landet. Oddny som alltid har vært kreativ og jobbet mye med forskjellige formingsaktiviteter, ble også bitt av basillen. Hennes produkter ble svært populære og resulterte raskt i småsalg fra hjemmet. I tillegg deltok hun på mindre messer i nærområdet.

I Oddnys svigerfamilie var det mange forretningsfolk, de så med humor på det hun holdt på med, tok henne ikke høytidelig og mente det var for smått og husmoraktig. Hun hadde heller ikke støtte fra sin mann i begynnelsen. Hun måtte alltid bevise og forklare for å rettferdiggjøre det hun holdt på med før hun oppnådde respekt og anerkjennelse. Dette bidro til at hun fikk mye guts, hun skulle vise at hun kunne komme langt med sine ”krushunder”, skape sin egen arbeidsplass og vise at hun duger.

I 2004 mottok Oddny Vestvågøy Kommunes Næringspris. Hun er eneste kvinne i kommunen som har mottatt prisen og ser på tildelingen som en anerkjennelse. Prisen var et viktig signal om at det nytter også for små bedrifter å bli synlig blant de store. Oddny er aktiv i styret i Destination Lofoten og Lofoten Cruise Network. Hun er medlem i Damelaget Kvikk og Vill, som er kvinnenettverk i Vestvågøy og som hun selv var med på å dra i gang for fem år siden. I tillegg er hun for tiden sterkt engasjert i et stort prosjekt om stedsutvikling. Hun er av den oppfatning at sosialt samfunnsansvar er viktig og at man skal gi noe tilbake til samfunnet, ikke bare høste.

4.2.3. Mobilisering og tilpasning

På begynnelsen av 1990 deltok Oddny i POLOVE (Prosjektorganisasjon for Lofoten og Vesterålen). Fem forretningsideer skulle velges ut for å utarbeide forretningsplan i samarbeid med SIVØK-udanninga ved Høgskolen i Bodø og Oddny ble en av de fem. Siviløkonomstudentene tok helt av og det ble et investeringsbudsjett på 7 mill., da sa Oddny stopp. Dette ble en tøff og lærerik prosess som resulterte i at hun byttet trolldeligen ut med leire og laget

keramikk i stedet. Hun etablerte keramikkverksted i hjemmet for å kunne innpasse arbeidstid og produksjon etter barnas behov. I startfasen leide hun ovn på skolen for brenning av produktene. Oddny ønsket ikke å ha eget utsalg da det vanskelig lot seg forene med familieliv og åpningstider i barnehagen som hadde stengt hele juli måned. All markedsføring ble dermed rettet mot engromarkedet og via en del kontakter ble det deltakelse på Gave- og Interiørmessa i Oslo. I løpet av noen år hadde hun opparbeidet seg 100 faste engrokunder. En del av produktene gikk til eksport, men på grunn av byråkratiske tollregler som hun syntes det var vanskelig å innrette seg etter, kuttet hun etter en tid ut eksportmarkedet.

4.2.4. Utvikling og vekst

Oddny bidrar gjerne for å skape vekst og verdier i lokalsamfunnet. Da økonomien i Ballstad Ungdoms- og Idrettslag var dårlig, fikk hun ideen om å starte med lørdagskafe som ble en årlig foreteelse. Hun leide også en liten bu og startet med sommerbutikk som hun drev i 3 år. Hennes innsats bidro til å berge økonomien i laget som da var nesten bankerott – og slik fikk hun ideen til Lofoten Gave- og Håndverksmesse.

Lofoten Gave- og Håndverksmesse

Hun ville at ungdomslaget skulle stå som arrangør, men de turde ikke. Det ble til at hun sammen med to andre fra Lofotkolleksjonen arrangerte den første messa som nå har vært en årlig tradisjon i 14 år. Messen samler ca 3000 besøkende fra hele Lofoten og Vesterålen, og har over 60 utstillere/småprodusenter fra Trøndelag i sør til Finnmark i nord. Flere av utstillerne har i løpet av disse årene startet egen bedrift. Det blir alltid krevd en viss kvalitet på de produktene som utstilles, og det er tydelig at nivået, både personlig og produktmessig, stiger hos hver enkelt for hvert år de deltar. I dag er Lofoten Gave og Håndverksmessen den viktigste og største inntektskilden for BUIL.

Lofotkolleksjonen og utsalgssted

Lofotkolleksjonen var et prosjekt som Lofotrådet dro i gang i samarbeid med Norsk Designråd, og skulle bidra til utvikling av produkter som var basert på turistmarkedet, som skulle være produsert i Lofoten og av god kvalitet. Da prosjektet ble avsluttet var det ingen til å drive det videre. Oddny og to venninner etablerte "Joranodd" for videresalg av Lofotkolleksjonen. De etablerte forretning i sentrum av Leknes, 25 kvm butikk og 50 kvm

kombinert lager og kontor. Dette samarbeidet ble ingen suksess, og etter 4 md overtok Oddny driften alene. Likviditeten var dårlig og det var lite penger til innkjøp av varer, men forretningens beliggenhet berget drifta og det gikk sakte oppover. Utvidelse av butikk og varelager ble foretatt etter hvert som økonomien tillot det – samtidig som hun hadde produksjon i keramikkverkstedet hjemme. I 2002 åpnet hun en liten avdeling i Cruiseterminalen ved Leknes havn som er åpen ved anløp av cruisebåter.

4.2.5. Nettverksbygging og ressurser

For Oddny har det vært viktig å se etter muligheter og utfordringer har hun ikke vært redd for å ta. Ideene har kommet etter hvert og ting som ble til underveis, har ikke alltid vært planlagt, så forretningsplanen er blitt endret mange ganger underveis. Det var mange ting hun ikke visste om det hun startet med, men søkte informasjon og jobbet aktivt med nettverksbygging. Teamarbeid er oftest hennes arbeidsform, og det bidrar med mye positivitet og er svært lærerikt. Hun har erfart at dette har bidratt til vekst og nye veier, hun har kommet inn på andre markeder og endret kundesegment. Det er viktig å ikke være statisk, men innovativ og i forkant, samtidig som man skal være ærlig i alle forhold med sine samarbeidspartnere, det være seg ansatte, kunder eller leverandører.

Etter hvert som bedriftsetableringen skred frem, og ektemannen så at det ble økonomisk gevinst, ble han så interessert og er nå regnskapsfører, styremedlem og ”altnuligmann” i bedriften. Med sin kompetanse innenfor økonomi og regnskap er han en viktig ressursfaktor. Han tar seg av regnskapsføringen og bidrar til at det til enhver tid er god kontroll på økonomien. Videre er han til god hjelp i det skjemaveldet ethvert foretak, uansett størrelse, er underlagt.

For Oddny har det vært avgjørende at hun fikk støtte til lønnsmidler, dette bidro til at det var mulig for henne å ha forretningen åpen uten at hun selv var tilstede i startfasen. Hun ville heller ikke hatt muligheter til å delta i Hovedprogrammet til Nord-Norsk lederutvikling i Bodø, som bidro til å gi henne verdifull kunnskap og positiv utvikling. Videre har det vært svært nyttig for henne at hun fikk delta i prosjektet Kvinner til topps i Nordland (et samarbeidsprosjekt mellom NHO og Norges Idrettsforbund), som bestod i å gjennomføre forskjellige kurs for kvinnelige ledere.

4.2.6. Dagens status

I dag har Oddny et forretningslokale på totalt 350 kvm og sysselsetter 4 ansatte, samt ferievikarer i høysesongen. Forretningen Lofoten Gaver og Brukskunst er blitt godt kjent i Lofotregionen, atmosfæren i butikken oppleves som lun og koselig. Oddny har som mål at ingen kunder skal gå sure eller misfornøyde ut av butikken, og et besøk hos Lofoten Gaver og Brukskunst skal være en hyggelig opplevelse for alle som kommer innom.

Midt i butikklokalet er det derfor montert en stor peis som gir god varme på kalde dager. I et hjørne i butikken er det innredet en kaffekrok med bord og stoler. Her kan både kunder og de som kommer sammen med kunden, nyte en kopp kaffe i god atmosfære. Det er også avsatt et område hvor barna kan sysselsette seg med tegning eller byggeklosser. Fornøyde kunder er den beste reklamen sier hun.

For tiden er det hektisk aktivitet i forbindelse med gjennomføring av planene om bygging av nytt næringsbygg på nabotomta. Når dette lokalet står ferdig får Lofoten Gaver og Brukskunst nye forretningslokaler. Resten av lokalitetene skal leies ut til andre næringsdrivende på Leknes og Oddny har fremtidig vekst i tankene både for seg selv og det lokalsamfunnet hun er deltaker i.

4.2.7. Tilbakeblikk

Det å alltid først må bevise at man duger har vært den tyngste delen i startprosessen, å hele tiden måtte forklare og argumentere har vært tøft. Samtidig har det vært en fordel at ektefellen bidro med kunnskap når hun sto fast. Hans etter hvert deltakelse, engasjement og interesse for bedriften, bidrar til et givende samarbeid, og for Oddny er han en god diskusjonspartner. Han er den som oftest ser begrensningene og hun er den som ser mulighetene. De utfyller hverandre svært godt og begge hatt stor personlig utvikling i denne tiden. For dem som ektefeller, var dette et riktig og viktig valg. Trygghet og stabilitet hjemme gjør at man tør gjøre mye utenfor mener hun. Hjemmet er plattformen og det er viktig å vite at det er et sted å bli tatt imot om man skulle falle. Hun berømmer også sine 3 gutter for å ha bidratt med mye hjelp underveis. Det har vært lite ferier og andre vanlige familieaktiviteter opp i gjennom årene, men nå i voksen alder setter de stor pris på de erfaringene og ikke minst opplæringen i kundebehandling som de mer eller mindre frivillig måtte tilegne seg. I dag er alle 3 suksessrike og flinke kremmere på hver sin måte.

4.3. Aalan gård

4.3.1. Personene, motivasjonsfaktorer og forretningsidè

Tove og Knut har begge bakgrunn fra landbruksskole, Tove har i tillegg gartnerskole. Aalan Gård er et bureisningsbruk fra 1950 og det var Knuts foreldre som arbeidet opp gården fra utmark og krattskog. Da de ble for gamle til å fortsette gårdsdriften var det ingen av Knuts søsken som ville overta, men for Knut var dette et naturlig valg og som var bestemt allerede før han og Tove møttes. Den første tiden bodde de sammen med Knuts foreldre, men bygget seg etter hvert eget hus på gården. Ny driftsbygning kom i 1983. Interessen for organisasjonsarbeide og økologisk landbruk var sterk hos dem begge og de hadde lyst til å gå egne veier og gjøre noe de selv hadde tro på. De bestemte seg for å leve av gårdsdrifta og utnytte sin kompetanse og de muligheter gården gav, de hadde sterk tro på seg selv og ideen og ønsket å starte i det små og utvikle hobby til næring. Krabbe – gå – løpe, og utvikle og investere etter hvert som økonomien tillot.

Da Tove og Knut overtok gården i 1981, startet de med 20 geiter og 30 mål oppdyrket mark. En gård som i størrelse var å anse som liten og med små ressurser, men de så mange muligheter og ville være innovative. I tillegg hadde de i utgangspunktet et ønske om å være selvstendig næringsdrivende.

4.3.2. Mål og visjon

Tove og Knut legger vekt på ekthet og identitet, ønsker nærhet til natur, dyr og personer. De ønsker ikke ha noe industriprodukt, men produsere og selge økologisk og sunn mat. De er seg svært bevisst på at det er bønder de er - og vil være. Gården danner grunnlaget for vekst og utvikling, og skal dyrene yte godt og marka gi god avling, er bondens innsats avgjørende. De legger mye av seg selv i presentasjon og salg av sine produkter, og mener der er viktig å ha nærhet til sine kunder og markedet. Et av målene til Tove og Knut, er også i størst mulig grad å sysselsette barn og svigerbarn på gården.

4.3.3. Ressurser, mobilisering og vekst

Tove startet med å anlegge urtehage, dyrket grønnsaker og alet opp småplanter og sommerblomster. Det er hun som har ansvar for urtehagen hvor det dyrkes et mangfold av urter, som etter tørking blir til forskjellige blandinger av te, krydder og eddik. I tillegg produseres det honning på gården.

Etter en studietur til Sverige i 1995 fikk Knut inspirasjon og interesse for å lage ost av geitemelk, råvarene hadde de jo på gården og en ny mulighet hadde dukket opp. Prosessen fra ide til gårdsysteri tok lang tid og krevde tilegnelse av ny kunnskap. Etter mange kurs og hospitering på forskjellige steder rundt om i verden for å lære kunsten med ysting av ost, var gårdsysteri på Aaland Gård et faktum. En pensjonert ystemester fra Sveits var på ferietur i Lofoten og la tilfeldig turen innom Aalan Gård. Han er kjent for å være svært dyktig, og var den som bidro til at den hos oss ikke ukjente Misværosten ble utviklet. For Aaland Gård resulterte dette besøket i at Knut fikk hjelp til utvikling av to nye sorter ost. De andre ostetyperne som produseres på gården har Knut utviklet selv.

4.3.4. Produkt og marked

Aalan Gård driver økologisk med hovedvekt på produksjon av geitemelk fra 200 geiter og en melkekvote på 80.000 liter. Denne delen av drifta foregår i samdrift med en nabo.

På gårdsysteriet er Knut og Gøran (svigersønnen) ansvarlig for osteproduksjonen, hvor det etter egne oppskrifter produseres brunost, flere sorter kvitost, ferskoster, gomme og ost av fetatypen, alle laget av geitemelk fra gårdens geiter.

I oppstartingsfasen ble det meste solgt til venner og bekjente, men det utviklet seg etter hvert til et så stort omfang at det ble nødvendig med et eget gårdsutsalgs og gårdsbutikk ble åpnet i egen bygning 1992. Fra gårdsutsalget selges egne produkter i tillegg til at noen urteprodukter tas inn fra andre produsenter, dette gjør at produktspekteret i butikken er mangfoldig og variert. Produktene fra Aalan Gård selges ikke bare fra gårdsbutikken, men også ved at de deltar på forskjellige messer og på torghandel. At de som produsenter har direkte kontakt med kunden bidrar til at de til enhver tid får raskt og korrekt tilbakemelding samt en oppdatert vurdering av kundens oppfatning av produktene. Å te seg skikkelig, vise respekt for hverandre og kundene, være ydmyk og lydhør i møte med kunden og markedet for øvrig, bidrar til viktig nettverksbygging og har vært givende og lærerikt. I merkevarebyggingen hos Tove og Knut, er ekthet og identitet viktig, alt de foretar skal bygges opp rundt gården, nærhet til dyr og natur og det å være seg selv er de viktigste ingredienser.

Som deltaker i ”Grønn Omsorg” og samarbeid med barnevernet, tar Aalan Gård imot barn og unge for opplevelser og omsorg. Dette samarbeidet foregår gjennom Gårdsopplevelser Nord BA, som er bønder fra gårder i Nord-Trøndelag, Nordland og Troms som ønsker å la barn og

unge får kjennskap til og ta del i livet på en gård. Det tilbys gårdsferie og helgeopphold og tilbudet omfatter også ettervern, rusomsorg/psykiatri og avlastning. I tillegg bruker de en del av sin fritid som speiderledere.

4.3.5. Dagens status og veien videre

Gården er et familiebruk der alle familiens medlemmer deltar aktivt i arbeidet, i tillegg benyttes innleid arbeidskraft i perioder, og totalt utgjør dette 5 årsverk. Urtene utgjør ca 30 % av omsetningen på gården hvor $\frac{1}{4}$ av urtene kommer fra egen hage og $\frac{3}{4}$ fra ville vekster i naturen. Osteproduksjonen sysselsetter i dag en person på heltid og en i deltid. Det jobbes nå med produktutvikling av nye ostetyper laget av kumelk fra naboens kyr som de får kjøpt via Tine Meierier. I tillegg utvides driftsbygningen for å gi større arealer til samdriften på produksjon av geitemelk. Aalan Gård ligger i et område med historisk sus, ikke langt fra vikingmuseet på Borg. I områdene rund gården ligger gamle ferdselsveier som for ikke mange tiår tilbake, blant annet var skolevei for barna i området. For tiden jobber ekteparet også med oppmerking av slike gamle "ferdastier" og tilknytning til dette, ønsker de å få i stand opplevelsesturer i kombinasjon med matlaging av urter fra naturen.

4.3.6. Tilbakeblikk

Drivkraften for å skaffe sin egen arbeidsplass, har ikke vært økonomisk vinning og materielle verdier, men ved verdiskapning for seg selv, sine 5 barn og lokalsamfunnet ved å dyrke økologisk og sunn mat. Tove og Knut valgte å utvikle bedriften trinnvis og la den vokse sakte. For dem var det viktig å utvikle vekst i bedriften ved å ta avgjørelser etter hvert som tiden var moden for det. Det har vært viktig at familien var på lag og at de ga aksept for hverandres ideer. Trivsel og samarbeid har stått i fokus, felles mål og interesse bidrar til at alle trår til når det trengs og pakker ost og urter. I ettertid erfarer de at de har vært for lite flinke til å skaffe seg økonomiske ressurser, men opplever også at de er for "små" til å kunne få støtte fra næringsfond.

Om Tove og Knut er det blitt sagt at de henvender seg til kundene på en profesjonell måte, og har selv stor interesse for det de holder på med. Dette har bidratt til at de blant annet er blitt tildelt følgende priser: Vestvågøy Kommunes Næringslivspris 2007, Verdiskapningsprisen 2007 (2.plass) for Nord Norges mest nyskapende matprodukt. Bygdeutviklingsprisen 2002 og de ble også kåret til Årets beste torgbønder 2006 på Bondens marked.. Kriteriene i konkurransen er evne til historiefortelling, kundebehandling og kvaliteten på produktene.

5. ANALYSE

I dette kapitlet vil det bli foretatt en drøfting og vurdering på bakgrunn av den informasjonen som fremkom av den kvalitative undersøkelsen, beskrevet i forrige kapittel, og litteraturen i kapittel 2. I analysen vil jeg først klassifisere entreprenørene for deretter se på hva som har vært motivasjonsfaktorer, hvilke ferdigheter og karakteristika som de har i forholdt til litteraturen. Jeg vil også drøfte hvordan dette har bidratt til at de oppdaget forretningsmuligheter, skapte levedyktige bedrifter og hvilke verdier slike bedrifter kan bidra med i samfunnet. Analysen vil bli presentert i samsvar med figur 2.4. under litteraturkapitlet.

5.1. Klassifisering av entreprenørene

I følge Kolvereid et al., (2006) er en entreprenør en person som søker etter muligheter for å etablere en ny virksomhet. I tillegg kan han ha flere roller, han kan ha som rolle å etablere eller drive en organisasjon og skape ny verdi. Ifølge Wickham (2006) er en entreprenør en person som har en forretningsidé og som er i stand til å realisere den. Mine intervjuobjekter har alle hatt en forretningsidé som de har vært i stand til å realisere. De kan dermed anses som entreprenører.

Av entreprenører finner vi i litteraturen beskrevet flere typer. I intervjuet med Edel fremkommer det ikke hvorvidt det er henne eller mannen som offisielt står oppført som eier av gården. På det tidspunkt Edel fikk sin forretningsidé, var det mest vanlig at eiendom stod oppført på mannen. I tillegg har jeg i ettertid fått opplysninger om at det er en slektsgård som har tilhørt hennes mann. Jeg velger derfor å konkludere med at Edel ikke tidligere har vært involvert i bedriftsetablering eller startet bedrift selv. Hun er dermed førstegangsetablerer og må klassifiseres som novise. Oddny vil jeg klassifisere som en vaneentreprenør (habitual entrepreneurs) fordi hun er involvert i mer enn en bedrift. Vaneentreprenører deles inn i to undergrupper, sekvensielle entreprenører og porteføljeentreprenører. Oddny kommer inn under sistnevnte undergruppe. Tove og Knut på Aalan Gård driver en familiebedrift, men har på samme måte som Edel, ikke vært involvert i bedriftsetablering eller startet bedrift selv tidligere og kan derfor klassifiseres som noviser. Det fremkommer ikke i intervjuet hvorvidt samdrifta på geitemelk og Aaland gård (med ysteri, urtehage og gårdsbutikk) har to forskjellige organisasjonsnummer eller er økonomisk adskilte. På bakgrunn av min erfaring både innenfor økonomi og regnskapsføring, vil jeg anse det som svært sannsynlig at dette er

to økonomisk adskilte bedrifter med hvert sitt organisasjonsnummer, - i så fall kan de klassifiseres som porteføljeentreprenører på samme måte som Oddny.

5.2. Motivasjon

I litteraturkapitlet fremkom det at det er forskjellige faktorer som spiller inn når det gjelder hvilke motiver som ligger til grunn for at forretningsmuligheter oppdages, og som bidrar til valg av oppstart av bedrift. Noen kan være individuelle og sammensatte, men samfunnsmessige forhold og arbeidsledighet ansås som vesentlige.

I presentasjonen av resultater fra intervjuene, fremkommer det at motivasjonsfaktorer hos Edel og Oddny var de samme. De hadde begge omsorg for mindreårige barn og avhengige av å være tilgjengelig i hjemmet. Edel hadde i tillegg en gård å ta seg av og som hun ikke ønsket å kvitte seg med. I tillegg var en motivasjonsfaktor hos dem at det var nødvendig å spe på familieøkonomien. Hos Tove og Knut, ser vi at bedriftsetableringen var et ønske, de hadde i utgangspunktet et ønske om å være selvstendig næringsdrivende. I tillegg ønsket de å utnytte sin kompetanse, de så mange muligheter i den lille gården og ville være innovative. På et tidlig tidspunkt bestemte de seg for å drive økologisk, gå egne veier og satse på noe de hadde tro på.

Litteraturen skiller mellom push og pullfaktorer, og når vi ser på betydningen av disse, ser vi at hos Edel og Oddny var det i starten en pushfaktor som påvirket at de ble motiverte til å se etter en forretningsidé. Når de hadde oppdaget ideen, fikk de lyst til å gjennomføre den. De så en mulighet til selvrealisering og skape seg en inntekt. De ble dermed tilstrekkelig motivert, og vi ser at for dem var det både push og pullfaktorer som påvirket motivasjonen. Hos Tove og Knut må vi konkludere med at det var kun pullfaktorer som motiverte.

I følge litteraturen er det fremkommet i flere studier at entreprenører i størst grad er drevet av pullfaktorer. Dette kommer nok av at pushfaktorene motiverer til en persons kreativitet og søken etter en forretningsidé, som er av en slik art at han eller hun kan utnytte sin kompetanse. For så når ideen er oppdaget, blir de faktorer som da motiverer til etablering, positivt ladet og dermed pullfaktorer. Alle informantene har bedrifter som i dag er godt innarbeidet på markedet og i vekst. I tillegg til at informantene så muligheten, fikk en ide og hadde de lyst, også hadde tilstrekkelig handlekraft til å gjennomføre etableringen.

5.3. Ferdigheter

Kunnskap som utvises gjennom handlinger kalles ferdigheter og en entreprenørs prestasjoner er et resultat av fire viktige ferdigheter. Dette er beskrevet i litteraturkapitlet 2.6. og de fire ferdighetene er bransjekunnskap, lederegenskaper, være selvgående og motivert, og i tillegg evner for mellommenneskelige relasjoner. I tillegg til å kunne bruke disse ferdigheter, må entreprenøren også kunne lære av den erfaring det gir. Bransjekunnskap og ledererfaring er ferdigheter som man i stor grad kan tilegne seg underveis i prosessen, men jeg antar at det nok er nødvendig og fordelaktig med et visst minimum i startfasen. Bransjekunnskapen utvides etter hvert som entreprenøren gjør undersøkelser og jo lengre tid bedriften har vært etablert, jo mer kunnskap får entreprenøren om bransjen han er aktør i. Dersom entreprenøren ikke har tilstrekkelig ledererfaring, kan han tilegne seg mer kunnskap via kurs og utdanningstilbud, men lederferdigheter utvikles også ved erfaringsbasert kunnskap. Hvor mye ledererfaring en entreprenør må ha, avhenger av hvor mange personer han skal lede og hvilke ressurser han må skaffe til veie. Evner for mellommenneskelige relasjoner er en svært viktig og avgjørende ferdighet, mangler man denne begrenses utviklingsmulighetene i de andre ferdighetene en entreprenør er avhengig av. Kan man ikke samhandle med kunder, leverandører, finansinstitusjoner eller andre interessenter til bedriften, kan etablering av en levedyktig bedrift bli svært vanskelig.

Ut fra intervjuene fremstår alle mine informanter som både målbeviste og kreative, resultatene de har oppnådd viser at de har vært selvgående, hatt tilstrekkelig personlig motivasjon til å gjennomføre forretningsideen. Videre har de vist selvinnsikt ved søking og tilegning av kunnskap på områder som de følte at de ikke kunne tilstrekkelig om. Oddny, Tove og Knut har flere ansatte i sine bedrifter, men hvilken lederstil og i hvilken grad de er gode eller dårlige ledere, fremkommer ikke fordi ingen ansatte ble intervjuet. Godt lederskap innebærer også at entreprenøren er i stand til å skaffe tilveie nødvendige ressurser til riktig tid. Med ressurser menes her både de finansielle, materielle og menneskelige ressursene. Finansielle ressurser er tilstrekkelig kapital til gjennomføring av etableringen, materielle ressurser er råvarer og menneskelige ressurser er ansatte, konsulenter eller andre.

I tillegg til ovennevnte beskriver litteraturen syv andre ferdigheter som viktige og som en entreprenør bør ha: Evne til å se muligheter, stå-på-evne, evne til å skaffe støttespillere, evne

til å skaffe ressurser, evne til å være sparsom, evne til å te seg skikkelig og han bør ha kremmerånd.

Mine informanter ble spurt om hvilke av disse syv ferdighetene de mente var viktigst, og hvilke de syntes var mest fremtredene hos dem selv. Svarene jeg fikk var at det egentlig var vanskelig å si hvilke som var viktigst, men evnen til å kunne se muligheter og evnen til å kunne te seg skikkelig mente alle var de viktigste. Dette ble begrunnet med at kunne man ikke det, ble det vanskelig å skaffe seg nødvendige ressurser og støttespillere. Mine informanter opplyste også at de mente at flere av de syv evnene var til stede hos dem selv, men ikke alle i samme styrke. Dette underbygger det som fremkommer i litteraturen at det ikke er nødvendig å ha alle disse evnene, men at det er tilstrekkelig med en kombinasjon av noen. Mine informanter har som tidligere nevnt, bedrifter som er innarbeidet på markedet og vi ser at deres ferdigheter har vært tilstrekkelige til å kunne etablere bedriftene.

5.4. Karakteristika

Sammenligner vi hva som beskrives hos Wickham og Kolvereid og Thune-Holm i litteraturkapitlets avsnitt 2.6. og 2.7. ser vi at de ferdigheter som påvirker entreprenørens prestasjoner og karakteristika som fører til suksess, er mye de samme. Særpreg som tro på egen forretningsidè, overbevisende, hardt arbeidende, sette realistiske mål, i stand til å revidere forretningsidè basert på erfaring, selvsikre og ivrige på å lære, informasjonssøkende, langsiktig planlegging og risikovillige. Det meste som nevnes finner vi både i det de mener er ferdigheter og det som er karakteristika.

I intervjuene med mine informanter fremkommer det klart hos alle tre at de hadde tro på egen forretningsidè, at de har vært, og er hardt arbeidende er det heller ikke tvil om. Vi kan også se at de har vært selvsikre og ivrige på å lære. I intervjuene med Edel og Oddny fremkommer det at begge har tatt videre utdanning for å påbygge egen kompetanse. Tove og Knut hadde tilstrekkelig utdanning for sin forretningsidè, men Knut har gått i lære for å lære seg ysting. Andre karakteristika som informasjonssøkende og det å skaffe seg bransjekunnskap fremkommer hos alle tre. Edel opplyste at hun reiste utenlands for å holde seg oppdatert på trender og hvordan andre eksponeringsdesignere jobber, Tove og Knut drar på studieturer og Oddny er engasjert i mange prosjekter. I sum er dette alle aktiviteter som bidrar til

nettverksbygging, informasjonsinnhenting og bransjekunnskap. Andre egenskaper som overbevisende og risikovillige ser vi også at alle tre har hatt. De har vært risikovillige fordi de har hatt tilstrekkelig tro på ideen, og de har vært villige til å ta den risiko det innebærer å etablere egen virksomhet. Som det fremgår av intervjuet med Oddny, opplevde hun det med å overbevise sine omgivelser om at hun dugde, var den tyngste delen av startprosessen. For henne bidro det til at hun fikk energi og guts til å stå hardere på, og kombinert med et sterkt konkurranseinstinkt og stå-på-vilje klarte hun det. For henne har nok stå-på-vilje vært en av de mest avgjørende faktorer for at hun har lyktes med å etablere en levedyktig bedrift.

En annen egenskap som det fremgår av litteraturen at man finner hos suksessfulle entreprenører, er at disse hele tiden ser etter nye forretningsmuligheter. I resultatet av intervjuene fremkom de hos mine informanter at alle i utgangspunktet startet sine bedrifter på hobbybasis og at bedriftene ble utviklet og vokste etter hvert. Dette kan beskrives som at man legger "stein på stein", eller må lære å "krabbe før man kan gå". Noe jeg mener viser at de har hatt evner for å planlegge på lang sikt, samtidig som at man kan trekke slutning til ferdigheten evne til å være sparsom.

Hos Tove og Knut fremkommer det i intervjuet at de utvidet sin forretningsidè og bedriften vokser etter hvert som økonomien har tillatt. Deres kompetanse, utdanning og gårdens omgivelser, bidro til at de ble kreative og så nye muligheter for å utvide forretningsidèen. Dette gav også større verdi for kundene og de kunne også nå andre kundesegment enn i startfasen. I resultatet av intervjuet med Edel, fremkommer det ikke at hun har sett etter nye forretningsmuligheter, men derimot at hun er innovativ i å finne andre måter og materialer for å presentere produktet for kunden. Hun har vært kreativ i design, og det fremkommer i intervjuet at hun var opptatt av å formidle kundens personlighet i sine dekorasjonsoppdrag. Dette har bidratt til differensiering i forhold til konkurrenter og samtidig gav det produktet en merverdi for kunden. Når vi ser på hvordan Oddny oppdaget nye forretningsmuligheter, ser vi tydelig virkningen av "The Corridor Principle" som Ronstadt (1988) beskriver. Ved at hun først fikk den ene ideen, bidro dette til at informasjon fra omgivelser og nettverk som hun da var blitt en del av, bidro til at hun fikk nye forretningsidèer.

5.5. Oppdage muligheter

Vi har nå sett at det er mange faktorer som bidrar til at forretningsmuligheter oppdages og at en person får en forretningsidé. Når man skal se på hvilke faktorer som er avgjørende, eller i hvilken grad, de forskjellige faktorene påvirker at forretningsmuligheter oppdages, ser vi at det er motivasjonsfaktorene som har avgjørende betydning. De faktorer som bidrar til at personer begynner å lete etter forretningsidéer og ta i bruke sine kreative evner, er push- og pullfaktorer eller en kombinasjon av disse. Når denne personen har fått ideen, kan han enten velge å etablere bedrift selv, eller gi ideen til en annen som realiserer den.

5.6. Entreprenøriell prosess for levedyktige bedrifter

I litteraturkapitlet ser vi at etableringsprosessen deles grovt i to kategorier, livssyklusmodeller og ikke-sykliske modeller. Ser man på etableringsprosessen som en syklisk prosess, kan man se et grovmønster av de prosessene som finner sted i et etableringsforløp. De ulike modellene gir oss mulighet til å forstå og håndtere de forskjellige situasjoner og mange utfordringer som kan oppstå i en etableringsprosess. De ikke-sykliske modellene beskriver en rekke av de "her-og-nå" problemene som oppstår underveis i etableringsprosessen og gir oss en forståelse av hvordan det oppleves å være entreprenør, og gir et bedre innsyn i de drivkrefter som bidrar til utviklingen. Jeg vil i det følgende se på hvordan prosessen hos mine informanter har vært i forhold til modellene.

5.6.1. Edel Dekor

Edel hadde drevet sin bedrift på hobbybasis i 10 år før hun ved hjelp av støtte fra Kvinner i Landbruket og Lokal Jobbskaping, registrerte firma. Å drive på hobbybasis såpass lenge har flere årsaker. Som kjent fra representasjonen, hadde hun ansvar både for barn og dyr. Dette gjorde at hun ikke hadde tilstrekkelig tid og ressurser til å jobbe full tid med forretningsidéen. Fordelen med dette var at hun med lite egenkapital gjorde seg kjent i bransjen og markedet. De eksponeringsoppdrag hun utførte, var det mange mennesker som så og opplevde. At hun fikk mye positiv omtale av dem som førte til flere oppdrag, bidro til at hun ikke trengte å tenke på ressurser til markedsføring. Denne fasen ser vi kan være en kombinasjon av 2., 3. og 4. fase i syvfasemodellen. Den 5. fasen, tilpasning, foregikk både før og etter at formell etablering av bedriften var en realitet. Edels bedrift har vært i vekstfasen over et langt tidsrom, og er fremdeles i vekst. Hun har flere oppdrag enn hun har kapasitet til å ta, og trenger

dermed ikke bruke ressurser til markedsføring. I sammenligning av modellene beskrevet under sykliske modellen, ser vi at denne bedriften best kan beskrives ved hjelp av utviklingsmodellen. Ut fra tidligere analyse i dette kapittel under ferdigheter og karakteristika, er i samsvar med det Johannisson (1987) illustreres i de fire tesene. Edel har realisert sin visjon planmessig og skritt for skritt, slik det fremkommer i figuren side 32, enkel teologisk modell.

5.6.2. Lofoten Gaver og Brukskunst AS

Oddny startet også sin bedrift på hobbybasis. Vi ser at her endret hun først materiale fra trolleig til leire, etablerte verksted hjemme, la om produksjonen kundegruppen endret seg også samtidig. Hun deltok i flere prosjekter som resulterte i at hun startet butikkutsalg, arrangerte messer. Som entreprenør ble hun klassifisert som porteføljeentreprenør. I sammenligning av modellene beskrevet under sykliske modellen, ser vi at også denne bedriften kan forklares både ved hjelp av utviklingsmodellen og fasemodellen. Når det gjelder de fire nevnte teser, så ser vi at også de passer for Oddny. Selv om hun manglet støtte fra familien i startfasen, kom den etter hvert. Hun har vist sterke evner i å skaffe seg nettverk og ressurser slik at man likevel kan konkludere med at hun hadde sosial støtte, jfr. tese 3 og analysen som fremkommer under avsnittene om ferdigheter og karakteristika. Ser vi på teologiske modeller og vil beskrive etableringen som en visjonsstyrt prosess, ser vi at den figuren som passer best for Oddny er figur 2.5. Tilpasset teologisk modell side 34. Her beskrives prosessen som at entreprenøren får en visjon som fører til en konkret handling som gjør at det skapes ny visjon som utløser en ny konkret handling og ny visjon.

5.6.3. Tove og Knut

I likhet med de forannevnte, startet Tove og Knut også på hobbybasis, etablerte og utviklet bedriften skritt for skritt og utvidet produktspekteret. I sammenligning av modellene beskrevet under sykliske modellen, ser vi at denne bedriften best kan forklares ved hjelp av utviklingsmodellen. De fire tesene er sammenfallende med resultatene som ble presentert i kapittel 4 også for disse entreprenørene. Ser vi på teologiske modeller og vil beskrive etableringen som en visjonsstyrt prosess, ser vi at figur 2.5. Tilpasset teologisk modell side 34 er den som passer best også her. Her beskrives prosessen som at entreprenøren får en visjon som fører til en konkret handling som gjør at det skapes ny visjon som utløser en ny konkret handling og ny visjon.

5.7. Verdier og samfunnsansvar

Vi erfarer at verdier, ikke bare de økonomiske, men også moralske er et tidsmessig emne i næringslivssammenheng. Det forventes at bedrifter skal opptre som gode samfunnsborgere og kravene som stilles til gode samfunnsborgere skal også gjelde for bedriften.

Den økonomiske bunntinjen

Mine informanter først og fremst har tatt ansvar for å skaffe seg selv en arbeidsplass og økonomisk trygghet. Dette har bidratt til levedyktige bedrifter som kommer samfunnet til gode gjennom skatter og avgifter og flere arbeidsplasser. Fra dette genereres flere sosiale og miljømessige goder.

Den miljømessige bunntinjen

Bedrifters miljøsensyn er ofte knyttet til forhold som avfallsreduksjon, miljøvennlige produkter og produksjonsmåter. Ingen av mine informanter har produksjon som gir miljøfarlig avfall. Produksjonsfaktorer hos Edel og Oddny er naturmaterialer. Tove og Knut driver økologisk og har på den måten ivaretatt hensynet til miljøet ved at de ikke bruker miljøfarlig sprøytemidler eller gjødsel.

Den sosiale bunntinjen

Hvordan HMS, interne arbeidsvilkår og tilrettelegging av arbeidsforhold for arbeidstakere med spesielle behov er ivaretatt hos mine informanter har ikke vært grunnlag for spørsmål i intervjuene. Når det gjelder bidrag til lokalsamfunnet og deres opptreden som gode samfunnsborgere, fremkommer det fra intervjuene at bidragene er store. De har først og fremst skaffet seg en arbeidsplass som gav dem selv og familien økonomisk trygghet, og dermed ikke vært samfunnet til byrde økonomisk. Bedriftene er etablert på en slik måte at hjemmet og hensynet til å ivareta barn, dyr og familien ikke ble nedprioritert. Barna har fått deltatt i foreldrenes jobbhverdag, og på den måten fått nyttig erfaring både faglig kunnskap, teamarbeid, kundebehandling, og ellers lært "å te seg". Dette er kunnskap de ellers ikke ville fått, og nå som voksne viser de har hatt stor nytte av.

Edel legger mye symbolikk i sine designoppdrag. I tillegg til at de skal bidra til god eksponering for oppdragsgivers produkter, legger hun vekt på at den skal gi positive

assosiasjoner og gode følelser for alle som ser utstillingen. På samme måte ser vi hos Oddny at hun har plassert et stort ildsted midt i butikklokalet, innredet et koselig hjørne i butikken hvor kunden (eller dem han har med seg) kan slappe av og barn kan leke. Dette er faktorer som i sum bidrar til god atmosfære både for besøkende og de ansatte. Hun legger vekt på at et besøk skal være hyggelig og avslappende uansett om kunden kjøper noe eller ikke. Hun bidrar til samfunnet ved at hun er en god nettverksyter og har dratt i gang prosjekter, hun er aktivt engasjert i flere styrer, lokale organisasjoner og stedsutvikling. Oddny fremhever viktigheten av å være ærlig i alle forhold med sine samarbeidspartnere, det være seg ansatte, kunder eller leverandører.

Tove og Knut produserer økologisk og sunn mat. Det legges vekt på ekthet og identitet, har fokus på nærhet til natur, dyr og personer. De bidrar til at barn og unge får kjennskap til å ta del i livet på en gård. De tilbyr gårdsferie og helgeopphold, et tilbud som også omfatter ettervern, rusomsorg/psykiatri og avlastning. Som deltakere i Grønn Omsorg bidrar de dermed til at barn og unge får opplevelser og omsorg. Kultur, tradisjon og historie formidles også ved at de har engasjert seg i oppmerking og kartlegging av gamle ferdastier i området rundt gården. Som speiderledere på fritiden, er de begge med sin kompetanse og kunnskap, viktige bidragsytere til lokalsamfunnet.

Edel, Knut og Tove, har ved å overta familiegård, også ivaretatt samfunnets interesser når det gjelder å ta vare på kulturlandskapet i kommunen. Alle mine informanter har mottatt priser og premier. To av informantene har i tillegg fått tildelt kommunens næringslivspris, det taler for seg selv når det gjelder hvilken betydning bedrifter og engasjement har for lokalsamfunnet.

6. KONKLUSJON

Problemstillingen i denne oppgaven er hvordan forretningsmuligheter oppdages og hvordan skape levedyktige bedrifter i en liten nordnorsk kommune. Forretningsmulighetene oppdages ved at personer blir påvirket av motivasjonsfaktorer som bidrar til at de får en forretningsidé. Motivasjonsfaktorer kan være av både positive og negativ art, eller en kombinasjon. Personer som bor i en liten nordnorsk kommune og som velger å skape sin egen arbeidsplass der, er som regel godt voksne. De er ofte knyttet til stedet ved at de har bygget hus og etablert familie der, samt at også andre faktorer bidrar til at de fortsatt ønsker/er nødt til å være bosatt på stedet. Entreprenøren har nødvendig kombinasjon av ferdigheter og karakteristika som bidrar til at forretningsidéen blir realisert. Etablering av bedrift skjer ofte ved at man starter forsiktig og gjerne på hobbybasis, for deretter å utvide trinnvis etter hvert som tiden er moden for det. Slik skapes levedyktige bedrifter i en liten nordnorsk kommune. Videre viser amerikansk forskning at det fleste suksessfulle bedrifter blir etablert av små entreprenører.

Entreprenørskap i små kommuner er viktig av mange grunner. Først og fremst er det viktig for å opprettholde bosetting og at det skal føles verdifullt å bo også utenom byene. Videre gir det næringslivet i samfunnet et større mangfold. Fraflyttede bygder og øyer har jeg oppfatning av at folk flest synes er trist å se. På mindre steder som bygder og øyer, ser vi ofte at små nisjebedrifter etableres. Om entreprenørens mål og visjoner i utgangspunktet ikke er større enn først og fremst å skaffe arbeidsplass til seg selv, hører vi at små bedrifter kan oppleve stor vekst og endringer som bidrar til at den visjonen som var i bedriftens startfase, blir totalt endret.

6.1. Nyttien av forskning

Jeg vil hevde at problemstillingen er særdeles interessant, funnene og historiene som presenteres vil kunne være til nytte både for andre entreprenører og myndigheter. For andre entreprenører kan den gi innsikt i hvordan prosessen har forløpt hos noen som har lyktes med å etablere en levedyktig bedrift, og for myndighetene kan den gi en større forståelse for entreprenørielle prosesser i små kommuner og legge forholdene bedre til rette. I tillegg vil jeg påpeke at også andre instanser har utbytte av å sette seg inn i oppgavens problemstilling.

Undervisningsinstitusjoner kan bidra til større fokus på små entreprenørielle bedrifter, og på den måten bidra til at flere tør starte egen virksomhet. I dag fokuseres det mye på de store gründere. Dette kan bidra til at personer som har en forretningsidé som ikke er innovativ eller har potensiale for eksport, vurderer ideen som ikke god nok. Slik kan gode forretningsideer aldri bli en realitet.

6.2. Evaluering av prosessen

Jeg ser at ved å inkludere intervjuobjekter fra flere entreprenørielle foretak i andre kommuner, i tillegg til ansatte og kunder, ville funnene i oppgaven vært gjenstand for sterkere pålitelighet og validitet. Det samme gjelder mitt personlige forhold til informantene, både min rolle under intervjuene og personlige synspunkter. Under arbeide med litteraturdelen så jeg at der fantes et mangfold av modeller for å beskrive etableringsprosessen og det lot seg ikke gjøre å velge ut bare en. Ved presentasjon av resultatene av intervjuene, ønsket jeg å benytte syvfasemodellen for å få god struktur presentasjonen. Det viste seg vanskelig å gjennomføre i sin helhet fordi den faktisk ikke passet helt inn i den rekkefølgen som mine informanter hadde hatt. Lignende utfordring fikk jeg under analysen, da der var mange modeller som var nødvendige for å beskrive hver informants prosess og opplevelser. Begge kapitlene tok derfor uforholdsmessig lang tid. Jeg skjønner at ekspertene har hatt problemer om å enes om en felles modell.

Det vært viktig for meg å få frem et helhetlig bilde av konteksten til informantene, samt en nøyaktig beskrivelse av deres opplevelser og erfaringer. I ettertid ser jeg at dersom jeg hadde avgrenset problemstillingen mer, ville stressfaktoren og skrivesperre vært mindre plagsom.

6.3. Forslag til videre forskning

Arbeidet med oppgaven har resultert i flere interessante funn som det kunne vært relevant å forske videre på. Det ville blant annet vært interessant å se om det finnes geografiske forskjeller i små kommuner. Det vil også være interessant å finne ut om entreprenører er mer tilfredse med sin livssituasjon/hverdag enn ansatte, det samme gjelder grad av sykefravær i entreprenørielle bedrifter i forhold til bedrifter som ikke er entreprenørielle. Bli man lykkeligere av å være entreprenør?

7. REFERANSELISTE

Granum Carson, S. og Kosberg, N., (2005/2006). Økonomi, miljø og samfunn: Den tredelte bunnlinjen. I *FEM (1) Filosof, Etikk og Miljø. Tekstsamling 2005-2006*. I kompendium, Handelshøgskolen i Bodø

Hatteland, Ø., (2006). Etableringsprosessen. I Jensen, J. I., Kolvereid, L., Erikson, T., (red.) *Perspektiver på entreprenørskap*, Høgskoleforlaget, Kristiansand S.

Jensen, J. I., Kolvereid, L., Erikson, T., (red), (2006), *Perspektiver på entreprenørskap*, Høgskoleforlaget, Kristiansand S.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2004), *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt Forlag, Oslo.

Kolvereid, L., Jensen, J. I. (2006) Entreprenørskap i det norske samfunn. I Jensen, J. I., Kolvereid, L., Erikson, T., (red.) *Perspektiver på entreprenørskap*, Høgskoleforlaget, Kristiansand S.

Kolvereid, L., Thune-Holm, A. (1999) *Gründerboken*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.

Ronstadt, R. (1988). *The Corridor Principle*. Journal of Business Venturing 3, 31-40.

Wickham, Philip A., (2006) *Strategic Entrepreneurship*. Essex, England, Pearson Education Limited.

Nettsider:

Andersson, B. 03. januar 2008. *Norge er nyskappingsjumbo*. Nedlastet 1.5.2008 fra http://www.orapp.no/grunder/nyheter/innovasjon/20080103/norge_er_nyskappingsjumbo/

Andersson, B., 05.februar 2008. *35.000 nye bedrifter registrert i 2007*. Nedlastet 1.5.2008 fra http://www.orapp.no/grunder/nyheter/grundere/20080205/35_000_nye_bedrifter_registrert_i_2007/

Andersson, B., 01. april 2008. *Færre nyetableringer i 2007*. Nedlastet 1.5.2008 fra http://www.orapp.no/grunder/nyheter/grundere/20080401/farre_nyetableringer_i_2007/

Andersson, B., 18. april 2008. *Improvisasjon gir gründersuksess*. Nedlastet 30.04.2008 fra http://www.orapp.no/grunder/nyheter/grundere/20080418/improvisasjon_gir_grundersuksess/

Brønnøysundregistrene. Nedlastet 30.04.2008 fra <http://www.brreg.no/registrene/foretak/>

Vestvågøy Kommune, 2008. *Om Vestvågøy*. Nedlastet 10.05.2008 fra <http://www.vestvagoy.kommune.no/seksjoner/Om%20vestvagoy>

Sivertsen, M., 23.5.2007. *Dette gjør de gode gründerne*. Nedlastet 4.5.2008 fra http://www.orapp.no/grunder/nyttig/oppstart/20080129/dette_gjor_de_gode_grunderne/

8. VEDLEGG

8.1. Intervjuguide

1.

Det som for noen er et problem, er for andre en mulighet og det kan være mange faktorer som utløser forretningsideer. Den kan komme som en følge av den kunnskapen man har, eller som følge av at man skaffer seg informasjon om at det er et udekket behov i markedet.

Hva var det som bidro til at du fikk din?

2.

Det er mange faktorer er avgjørende når man skal ta stilling til å etablere bedrift og bli egen næringsdrivende/sin egen arbeidsgiver. Man har for eksempel en forretningside man synes er veldig god og har sterk tro på – ser et gap (udekket behov) i markedet – man må skape sin egen arbeidsplass fordi det er vanskelig å få jobb der man bor og man kan ikke flytte – eller en kombinasjon av disse - eller andre faktorer som jeg ikke har nevnt.

Hva var avgjørende for deg, og hvorfor?

3.

I litteraturer finner vi at en entreprenør kan ha mange viktige ferdigheter og disse nevnes: Evne til å se muligheter – stå på evne – evne til å være sparsom – evne til å te seg skikkelig – kremmerånd – evne til å skaffe seg ressurser – evne til å skaffe seg støttespillere.

Hvilke av disse ferdighetene føler/synes du er mest fremtredende hos deg selv, og hvordan har de hjulpet det fremover i prosessen med bedriftsetableringen?

4.

Å etablere en bedrift hevdes å være en lang og krevende prosess.

A) Hvordan vil du beskrive prosessen med din bedriftsetablering, fra idestadiet og frem til etablering (reg. i Brønnøysundreg.)?

(da tenker jeg på for eksempel lang, vanskelig, holdninger hos omgivelsene osv.)

B) Har noe vært spesielt negativt/positivt?

C) Hva har vært din drivkraft i prosessen?

5.

Kunder oppsøker restauranter, ikke bare fordi de har behov for mat, men også for å oppleve atmosfæren, treffe andre mennesker, og for å lytte til musikk eller danse.

Hvilke behov søker du å dekke hos dine kunder?

Hva legger du vekt på som skal bidra til at kunden foretrekker deg fremfor dine konkurrenter?

(produktets merverdi - merkevarebygging)

6.

Har dine visjoner, mål og strategier endret seg fra oppstart og frem til i dag? Hva har i så fall bidratt til det?

7.

Når du ser tilbake på prosessen, - er det noe du ville ha gjort annerledes i dag? Andre valg og fremgangsmåter, brukt dine ressurser på en annen måte, og hvorfor?

8.

Hva er det viktigste du har lært underveis?