



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# **Suksessfulle bedriftsetableringer**

*- Et studie av hvilke relasjoner som har betydning  
for gründeren*

## **Bacheloroppgave**

*EK235E Relasjonsmarkedsføring og ledelse*

*Handelshøgskolen i Bodø, ved Universitetet i Nordland*

*Våren 2013*

*Skrevet av:*

*Mona Øyen, 5*

*Mette Mari Sand, 15*

*Ragnhild Andersen, 7*

*24 Mai 2013*



## **Abstract**

This paper is our last assignment in bachelor in business and administration.

The purpose of our study is to find out what relations our informants find most important in the first stages of establishing a business. We are focusing on different success aspects in our study, and how the relationships with their customers, suppliers and other relations affect the business' outcome. The businesses that have been examined are service businesses in Bodø. We have conducted four case-studies, and interviewed two first-time and one serial/parallel establisher. Every case-study has been analysed and compared with the written theory based on the main subject in this study. The theory addresses information about starting businesses, the entrepreneur's background, stages of establishing, and how relations can help an entrepreneur through these stages towards success.

This paper can give the reader an insight into establishing a business and what one should focus on and how to avoid failures. The results from this research show that the customer is the most important part of the success.



## **Forord**

Bacheloroppgaven er den avsluttende oppgaven ved bachelorstudiet i økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er en videreføring av profileringsfaget relasjonsmarkedsføring og ledelse og utgjør totalt 15 poeng av 30 ved vårsemesteret.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke relasjoner som har vært viktigst for våre gründere for å oppnå den suksessen de har i dag. I tillegg ser vi på hvilke relasjon som har vært viktigst i de forskjellige etableringsfasene underveis. For å undersøke dette har vi gjennomført dybdestudium av fire bedrifter. Informantene bak etableringene har alle forskjellige utgangspunkt for oppstart noe som gjenspeiles i deres relasjoner.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt oss kunnskap og innblikk i hva som inngår i etableringsprosessen til en bedrift. Hvilke utfordringer en gründer kan støte på og ikke minst hvilke relasjoner som er viktigst for at bedriften skal overleve.

Vi vil rette en stor takk til våre informanters bidrag av informasjon til denne oppgaven. Til slutt vil vi takke Frank Lindberg for god veiledning og støtte underveis.



## Sammendrag

Denne oppgaven er et resultat av vår interesse for hvilke relasjoner en gründer mener er mest viktig i etableringsprosessen for å oppnå suksess. I den sammenheng valgte vi ut diverse suksesskriterier bedriften måtte oppfylle for å være med i undersøkelsen. De bedrifter som er tatt med i denne oppgaven er forskjellige bedrifter i Bodø, hvor hver av gründerne har forskjellige utgangspunkt for oppstart av bedriften. Med dette kom vi frem til følgende problemstilling og følgende underspørsmål:

*«Hvilke relasjoner er viktig for bedriftens oppstart, og hvordan innvirker de på bedriftens suksess?»*

Underspørsmål:

- Har gründerens bakgrunn en innvirkning på bedriftens suksess?*
- Hvilke fallgruver kan oppstå?*
- Er det en sammenheng mellom gründerens bakgrunn kontra deres relasjoner ved oppstart av bedriften?*

I Norge i dag etableres det rundt 30-35 000 bedrifter årlig. Og over en 5 års periode er det så mange som 50-60 % som ikke klarer seg og må avvikles (Altinn.no). Dette er en indikator på hvor vanskelig det faktisk er å realisere en forretningsidé. Dette gjør det interessant å se på hvilke relasjoner som har vært mest viktig for våre suksessfulle bedrifter. Hvem er de mest avhengig av for at bedriften skal overleve og hvordan vil relasjoner utvikle seg med etableringsfasene til bedriften.

For å få svar på problemstillingen har vi foretatt dybdeintervju med fire ulike bedrifter hvor alle har forskjellige utgangspunkt for oppstart av bedriften. Dette ble gjort ved tre individuelle intervju og observasjon med hver gründer. To av casebedriftene er førstegangsetableringer mens de to siste er seriell/parallelletableringer. Dette vil gi oss en oversikt over hvilke relasjoner som er viktigst ved de forskjellige casestudiene, og om det er store ulikheter i hva de ulike informantene mener.

Oppgavens teorigrunnlag er delt inn i fire deler. Første del innledende informasjon om oppgaven. Del to tar for seg teori om relasjoner som påvirker etableringsfasene en bedrift går igjennom, de valg og utfordringer en gründer står ovenfor underveis. Videre informasjon om

tema og oppgavens oppbygging. Deretter kommer del tre som presenterer våre funn og videre analyse. Avslutningsvis, i del fire, blir konklusjon rettet opp mot vår problemstilling.

For å få en mer detaljert oversikt over de forskjellige relasjonene som kan påvirke bedriftens suksess, har vi fokusert på relasjonene som er nevnt av våre informanter. I tillegg har vi sett på hvilken rolle de spiller inn for gründeren i etableringsfasene. Kapitlene om opplevelsesøkonomi og SD-logic omhandler kundene som et endret konsept, og om hva bedriften kan gjøre for å tiltrekke seg kunder ved å tilby en opplevelse ved besøket. Teorien i det andre kapitlet står gründeren sentralt. Teorien tar for seg gründeren og de etableringsfaser bedriften går igjennom i oppstarten. Hva det forventes av en gründer for å kunne starte opp en bedrift, og hvorfor noen velger å bli gründer. Dette for å gi et innblikk i hva det vil si å etablere egen bedrift og hva en gründer bør fokusere på. Kapitlet Bedriftens første leveår omhandler hvilke endringer en bedrift går gjennom i en etableringsprosess. De siste kapitlene om bedriften går mer inn på bedriftens oppbygging og etablering.

Oppgavens empiri baseres på kvalitativ tilnærming ved bruk av fire case. I disse omfattende casestudiene har vi benyttet gründerintervju, observasjon, dokumentanalyser, uformelle samtaler og opptak for å belyse problemstillingen. Ved å gjøre dette vi benyttet vi oss av fire individuelle utvalg. Ved å bruke denne tilnærming får vi en god dialog og mye informasjon på kort tid.

Drøfting av funn og analyse bygger på den informasjon vi tilegnet oss og funn ved datainnsamlingen. Det funn som er mest sentralt indikerer at det er flere relasjoner som er viktig for at en bedrift skal kunne gjøre suksess. De relasjoner som er viktige for en bedrift er leverandører, ansatte og kunder. Relasjonene er viktig i ulik grad og i forskjellige stadier i bedriftens etableringsfaser. Gründerne har forskjellige utgangspunkt og derfor litt ulike oppfatninger om hvilke relasjoner som er viktige. Da det er sagt kommer det klart frem fra disse casene at kunden er viktigst. Dette fordi kundenes besøk genererer profitt og dermed grad av suksess.

Kundene er de som står for omsetningen til bedriften og hvor mye gründeren tjener i løpet av året. Når gründeren tilrettelegger slik at kunder blir tilfredsstilt vil kunden komme tilbake slik at bedriften tjener på besøket og dermed når suksess. Funn som ble gjort i denne oppgaven



tyder på at det er kunden som har størst påvirkning på bedriftens suksess, men der er også flere relasjoner en gründer er avhengig å ha gjennom etableringsprosessen.



## Innholdsfortegnelse

.....	0
Abstract .....	II
Forord .....	IV
Sammendrag .....	VI
Innholdsfortegnelse .....	X
Del 1. Innledning .....	1
1.0 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering i Norge .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Valg av forskning og teori .....	2
1.4 Avgrensning .....	3
1.5 Oppgavens oppbygning .....	4
Del 2. Teori og metode .....	5
2.0 Teori .....	5
2.1 Relasjonsskaping i en tidlig fase .....	5
2.2 Experience Economy – Opplevelsesøkonomi .....	8
2.3 Kunder – et endret konsept? .....	11
2.4 SD-logikken .....	12
2.5 Relasjonsmarkedsføring .....	14
2.6 Gründeren .....	16
2.7 Etablering .....	17
2.8 Å lykkes .....	18
2.8.1 Personlige egenskaper .....	19
2.8.2 Planlegging .....	20
2.8.3 Relasjon til andre .....	21
2.8.4 Finansiering .....	22
2.8.5 utfordringer/fallgruver .....	23
2.9 Tjenestebedrifter – den type bedrift som er tatt med i forskningsoppgaven .....	24
2.10 Bedriftens syvfasemodell ved etablering .....	26
2.10.1 Bedriftens første leveår .....	27
3.0 Metode .....	31
3.1 Valg av casesdesign .....	32
3.2 Kvantitativ metode .....	32
3.3 Kvalitativ metode .....	33
3.4 Utvalg .....	34
3.5 Evaluering av undersøkelser .....	36
3.5.1 Relabilitet og validitet .....	36
3.5.2 Intervjuguide .....	37
3.6 Evaluering av kvalitet .....	38
3.7 Kritikk til valg av metode .....	39
3.8 Hva som ligger i ordet suksess .....	40
Del 3. Analyse .....	43
4.0 Funn/resultat .....	43
4.1 Relasjoner .....	43
4.2 Gründerens forutsetninger for å lykkes .....	46
4.3 utfordringer .....	48
5.0 Diskusjon .....	53
5.1 Relasjoner .....	53
5.2 Gründerens forutsetninger for å lykkes .....	60

5.3 Utfordringer.....	64
Del 4 Konklusjon .....	71
6.0 Hovedresultater .....	71
6.1 Videre forskning.....	73
7.0 Litteraturliste .....	75
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	79

# **Del 1. Innledning**

## **1.0 Innledning**

### *1.1 Aktualisering i Norge*

I Norge i dag etableres det rundt 30-35 000 bedrifter årlig. Og over en fem års periode er det så mange som 50-60 % som ikke klarer seg og må avvikles (Altinn.no). Dette er en indikator på hvor vanskelig det faktisk er å realisere en forretningsidé. Derfor synes vi at det vil være interessant å se hva som karakteriserer gründere som får suksess og hva de mener har hjulpet dem til der de er i dag. Vi kommer til å legge fokuset på hvilke relasjoner de har benyttet seg av, og hvordan det eventuelt har endret seg underveis i bedriftens etableringsfaser. Hvorfor dette er et viktig tema for næringslivets bedrifter, er at studiet kan hjelpe de som tenker å starte en bedrift. Ved å se på faktorer som har vært viktig i oppstarten, samt se på hva som har vært en utfordring, kan man kanskje hjelpe nye gründere mot suksess.

Denne oppgaven vil kunne gi en innsikt i hva som kreves for å starte en suksessfull bedrift, og skape bevissthet i forhold til fallgruver man står ovenfor. Vi har snakket med førstegangsetablerere og en seriegründer for å belyse dette, noe som vil gi ulike perspektiver på etablering av en bedrift og deres relasjoner.

Oppgaven kan være viktig for næringslivet ved at den tar for seg suksess og hvordan overleve fra oppstarten av. Da mange bedrifter avvikles tidlig vil det være fornuftig å ha en oversikt over hva som skiller en bedrift som overlever, fra en som ikke lykkes. I denne forskningsrapporten håper vi at våre funn vil kunne til å gi en bedre forståelse til leseren om hvordan en kan lykkes.

Videre vil dette være viktig for næringslivet fordi dette vil få frem hva gründere vektlegger som viktig ved en oppstart for å få en suksessfull karriere. Vi vil kunne få informasjon for hva som kreves fra en gründer og hvilke relasjoner de mener er de viktigste som har hjulpet de mot suksess. I tillegg til dette vil resultater kunne bekrefte om bakgrunnen til gründeren påvirker de avgjørelser som blir tatt ved oppstart. I dette casestudiet hvor vi tar for oss bedrifter som har oppnådd suksess, vil de kunne gi verdifull informasjon til næringslivet. Med dette blir det interessant å se på hvilke relasjoner som har vært viktig i løpet av etableringsprosessen som har påvirket deres suksess.

## *1.2 Problemstilling*

Med utgangspunkt i aktualisering i Norge i dag vil denne forskningsrapporten være et aktuelt tema for næringslivet, og har derfor kommet frem til følgende problemstilling og underspørsmål:

*”Hvilke relasjoner er viktige for bedriftens oppstart, og hvordan innvirker dette på bedriftens suksess?”*

Med følgende underspørsmål.

- Hvor stor innvirkning på suksessen har gründerens bakgrunn?*
- Hvilke fallgruver kan oppstå?*
- Er det en sammenheng mellom gründerens bakgrunn kontra deres relasjoner ved oppstart av bedriften?*

I våre kriterier for valg av bedrifter har vi lagt vekt på grad av suksess, hvordan kurven til årsregnskapet så ut de første årene og ikke minst at deres regnskap har holdt seg positivt. De bedriftene vi har valgt har alle forskjellige kurver ved årsregnskapet. Dette fordi det vil være interessant å se på hva som er årsaken bak akkurat dette.

Bedriftene som er tatt med i oppgaven er Bedrift 3, Bedrift 4, Bedrift 1 og Bedrift 2 hvor hver enkelt hadde ulike/like utgangspunkt ved oppstart. I løpet av oppstartsårene vil det kunne være forskjell på hvordan de har lagt opp sin plan og hvilke relasjoner som har hjulpet mer enn andre.

## *1.3 Valg av forskning og teori*

Vår forskning vil fokusere på relasjoner ved oppstartsfasen hos bedriftene. Derfor er det viktig å legge frem hva som inngår i en oppstartsfase og hvilke faktorer som må ligge til rette, markedsvalg og ikke minst hvor bedriftene skal skaffe sine relasjoner slik at de skal oppnå sine mål og suksess.

Valg av teori skyldes ulike typer relasjoner en bedrift kan benytte seg av for å gjøre en god suksess. Når det kommer til relasjoner vil det mest sannsynlig være en forskjell i hvilke relasjoner som har spilt den største rollen hos bedriftene. Forskjellige bedrifter kan være avhengig av ulike eller like relasjoner for å klare å oppnå suksess. Siden dette kan variere har vi lagt vekt på tjenestebedrifter alene, som vi skal ta for oss ved denne forskningen. Gründerne som står bak bedriftene har alle startet fra ulike utgangspunkt noe som gjør det interessant å se hvordan de opparbeider seg relasjoner. Mye tyder på at viktigheten av relasjoner forandrer seg etter hvor bedriften ligger i etableringsfasen. Alt i alt vil vi kunne få en oversikt over de forskjellige relasjonene ved forskjellige faser ved en etableringsprosess.

Fra en nyoppstartet bedrift til en velfungerende etablert bedrift, går man gjennom en utviklingsprosess. Som ny bedrift stiller man som regel med stor risiko i forholdt til det å lykkes. Når man da tar utgangspunkt i gründeren som en faktor for å lykkes vil bakgrunnen til etablereren spille inn på hvordan man organiserer og strukturerer i forkant av etableringen. Teorien vi har valgt å ta for oss handler om ulike faktorer i oppstarten som vil påvirke suksess, og hvordan bakgrunnen til gründerne vil påvirke hvilke relasjoner som vektlegges mest.

Ved en oppstart av en bedrift er det forskjellige etableringsfaser bedrifter går igjennom før den er blitt en etablert. Grunnen til at dette er relevant er fordi relasjoner muligens vil også endres underveis når bedriften vokser seg gjennom disse fire fasene. I tillegg vil relasjonene kanskje spille en annen rolle når bedriften er etablert.

#### *1.4 Avgrensning*

Grunnet tids- og ressursbegrensning avgrenset vi oss til fire casestudier som er best kvalifisert til å svare på vår problemstilling, og tilhørende forskningsspørsmål. Vi avgrenset oss også geografisk og benyttet kun bedrifter i Bodø. Ved valg av bedrifter vi skulle forske på, tok vi utgangspunkt i suksesskriteriene til en gasslebedrift. Fra disse kriteriene formulerte vi ulike kriterier som ble forutsetningene for utvalget av informanter og bedrifter. Videre begrenset vi oss til oppstarten til bedriften som avgrenset til de fire første leveår.

## *1.5 Oppgavens oppbygning*

Denne oppgaven er delt inn i fire deler hvor første del gir informasjon om oppgaven. Del to er teorirettet og tar for seg de modeller og teori som vil bli brukt videre når vi skal drøfte empirien. Den eksisterende teorien som finnes på dette området og som er tatt med i denne oppgaven er om relasjoner, opplevelsesøkonomi, kunder, service-dominerende logikk og relasjonsmarkedsføring. Videre er det teori om gründeren, etableringsprosessen til en bedrift og dens første leveår.

Kapittel tre tar for seg metoden. Hvilke metoder som er tatt i bruk ved gjennomførelse av oppgaven når det kommer til innsamling, analysering og evaluering av data. I del tre er hvor kapitlet om funn fra intervju diskutert og analysert. Her har vi sett nærmere på hvilke relasjoner som har vært viktigst, gründeren som etablerer og hvilke fallgruver som kan oppstå i denne prosessen. Videre i kapittel fem tar vi for oss funn og sammenligner og diskuterer dette opp mot teorien fra kapittel to. Til slutt kommer del fire hvor konklusjon gir svar på vår problemstilling og underspørsmål.

Oppgavens oppbygning er utarbeidet etter problemstillingen. Relasjoner er den faktoren som står sterkest og blir derfor nevnt først i teorien. Da alle våre informanter er gründerere er dette det neste punkt i teorien. Videre ser vi på suksess og bedriftens etableringsprosess, grunnet problemstillingens fokus på suksess ved etablering.



## **Del 2. Teori og metode**

### **2.0 Teori**

#### *2.1 Relasjonsskaping i en tidlig fase*

Når en relasjon skal skapes, kan dette gjerne startes allerede når du markedsfører bedriften.

For å kunne skape en relasjon må man ha kunder som oppsøker bedriften, og som har et behov de kan dekke. Når en kunde har oppsøkt en bedrift kan relasjonen skapes.

Relasjonsmarkedsføring kan deles inn i tre taktiske elementer. Den første er at bedriften søker kontakt med kunder og andre samarbeidspartnere for å vise markedet at tjenesten eksisterer.

Da kan bedriften bygge en database og få kundekompetanse som er avgjørende for å nå ut til riktige segmenter. Videre er det viktig å huske at kundens behov er i fokus og sørge for at kunden føler han har fått det som er forventet (Grönroos, 2007).

Det vil alltid dukke opp kontakt med kunder på en eller annen måte, men på hvilken måte skal dette skje og hvor fort vil det skje? Internett og telefon er blant annet to raske måter å skape denne kontakten på men det må ikke tilfeldigvis føre til noen spesiell relasjon fra kunden.

Dette kommer an på om kunden får den tilfredsstillende gjennom relasjonen som den trodde.

Om ikke dette skjer kan kunden snu seg til en annen bedrift og velge bort den første. Ved en tjenestebedrift er det alltid en relasjon mellom kunde og selger. Dette er noe bedriften kan

bruke i deres markedsføring og gjøre kunder interessert i deres tjeneste. Selv om

tjenestebedrifter er i utgangspunktet basert på relasjoner er det også svært viktig for bedriften

og huske at det kan være kunder som ikke vil ha en slik sterk relasjon med bedriften

(Grönroos, 2007).

Ikke alle kunder vil være like interessert i en nær relasjon med deres utvalgte bedrifter. Det

trenger heller ikke alltid å være best for bedriften å satse på å være relasjonsorientert, selv om

dette er noe som vises å være best i de fleste situasjoner. Noen kunder liker relasjonen til

bedriften mens andre holder seg bare til interaksjonen. Mange bruker Amazon.com som er

bokkilde. Etter å ha bestilt bøker kan noen sette pris på senere e-mail med anbefalte bøker

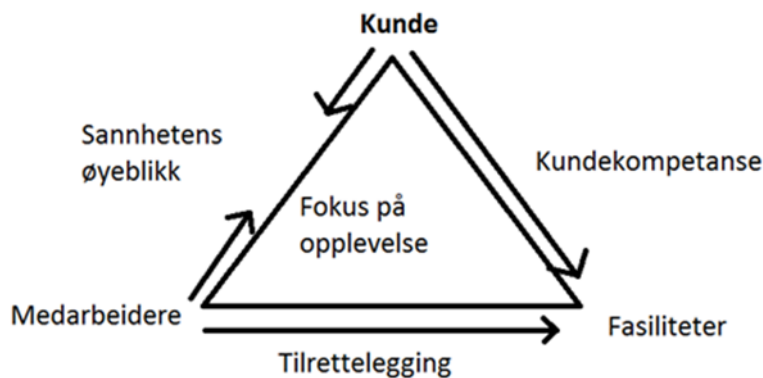
mens andre synes det er innpåslitende. Kunden kan opptre enten passivt eller aktivt når det

kommer til relasjonen til bedriften. Den aktive tar gjerne i bruk kontakt informasjon som står

på diverse varer, kort, e-post og annet mens den passive setter pris på at kontaktinformasjonen

finnes men bruker den helst ikke (Grönroos, 2007).

Det er ikke bare bedriften som kan dra fordeler av å drive en god relasjonsmarkedsføring og ha en god relasjon med kundene, det kan nemlig kunden også. Grunnen til at personer gjerne velger bedrifter som førere en relasjonsmarkedsføring er at det blir færre bedrifter å velge mellom etter at de har funnet en pålitelig bedrift. Ved å ha en slik relasjon kan det føre til at kunden får gjennomført noe som han/hun lenge har tenkt på å gjøre men som kanskje ikke var gjennomførbart da det bare eksisterer en interaksjon mellom kunde og bedrift (Grönroos, 2007). Vi skal nå ta for oss en modell som tar for seg situasjonen der kunden faktisk møter bedriften.



Figur 2.1

I tjenestebedrifter er det som tidligere nevnt at fokuset må rettes mot kunden, og at kunden er med på å skape produktet. I denne modellen ser vi at kunden er på toppen, og at opplevelsen er i sentrum. Fokuset må være på interaksjonen mellom arbeiderne i bedriften og kunden. Vi kan se for oss en opplevelsesbedrift som selger diverse utflukter. Her må det være tilrettelagt av de ansatte i bedriften for at det skal bli gode fasiliteter for kunden, hvor man må ha kundekompetanse for å få det tilpasset kundene. Det er når kunden møter de ansatte at kvalitetsopplevelsen forløper. Dette blir da sannhetens øyeblikk, akkurat når kunden er på utflukten. Det siktes til det øyeblikket hvor tjenesteyteren har anledning til å demonstrere kvaliteten for kunden. Det er nå eller aldri.

Vi kan se på 6 kriterier på god oppfattet tjenestekvalitet. For det første må det være kompetanse og faglig utførelse. Kunden må få det inntrykke at han har den kompetansen som

skal til. Holdninger og atferd er det andre kriteriet. Her er det viktig at medarbeiderne uoppfordret og på en vennlig måte løser problemer som måtte oppstå. Det er også viktig å være tilgjengelig og fleksibel, og på den måten får kunden innfridd sine ønsker og behov. Det fjerde kriteriet går på pålitelighet og trygghet. Dette vil si at kunden vet at uansett hva som skjer og hva de har blitt enige om så kan de tro på det tjenesteleverandøren har lovet. Det neste er gjenoppretting, noe som vil si at om det skulle oppstå noe uforutsett eller galt så klarer de å få en løsning på problemet raskt. Løsningen må være god og en som kunden godtar. Det sjettede og siste kriteriet går på renommé og troverdighet. Dette blir en samlet oppfatning av bedriften og det kunden har kjøpt. Her gjør kunden seg opp en mening om arbeiderne, systemene og om kunden føler han har fått valuta for pengene (Grönroos 1997).

Det å gjøre et godt inntrykk og gi kunden en god opplevelse rundt handelen vil forhåpentligvis føre til at kunden kommer tilbake. Om bedriften har lyktes i det de har levert/solgt slik at kunden er fornøyd, er det en sannsynlighet for at kunden har fått et godt forhold til bedriften. Videre kan dette føre til et godt rykte for bedriften og en god kunderelasjon som kan utvikle seg. Mange slike vellykkede opplevelser for flere kunder vil hjelpe bedriften i riktig retning og skape gode relasjoner.

Innenfor markedsføring handler det mer om å skape etterspørsel etter et produkt/tjeneste. Man ønsker å dekke et opplevd behov, både menneskelige og sosiale behov på en lønnsom måte. Med selve begrepet markedsføring mener man analyser, målsettinger og planlegging av aktiviteter på det aktuelle markedet. Videre skal aktivitetene implementeres og da kan effekten av egen innsats måles. Markedsføring er alle aktiviteter som går på å skaffe kunder, og deretter og holde på dem. Det man ønsker er å skape og dekke et behov, og forbedre produkter og tjenester som kunder vil ha i fremtiden. Det er dette som defineres som tradisjonell markedsføring eller transaksjonsmarkedsføring.

En vellykket opplevelse som fører til en positiv relasjon kan skapes gjennom det som kalles et opplevelsesrom. Bedrifter kan påvirke kunder på mange måter med opplevelsesrommet. Med et opplevelsesrom menes alle faktorer som påvirker kundenes og de ansattes tilfredshet og atferd. Både de ansatte og kundene påvirkes for eksempel av hvordan det ser ut i lokalet eller der hvor produktet og tjenesten produseres, leveres og forbrukes i. Om miljøet er trivelig og attraktivt kan det for kunden innebære at de kjøper mer, og de ansatte trives bedre i sitt arbeid.

Det som kan påvirke dette kan være alt fra design, utstyr, dekor, landskap og parkering ved stedet. Det er med opplevelseshvervet bedrifter kan differensiere seg.

## *2.2 Den totale opplevelsen*

I fremtiden regner man med at de mest fremgangsrike bedriftene vil være de som til stadighet klarer å tilpasse seg omgivelsene, og som klarer å håndtere både mennesker og teknologi. Det kreves mye for å holde på kunder, og man må være kreativ for skape unike fordeler for kundene og for og til stadighet ha en god relasjon. For å være konkurransedyktig på forbrukermarkedet i dag må bedrifter ofte levere skreddersydde løsninger som kan tilfredsstillende en god opplevelse for kunden. Det blir mindre og mindre masseproduksjon og standardprodukter, og mer og mer tilbud mot enkelte individ. I fremtiden vil det finnes mange muligheter som tilbyr tjenester innenfor fornøyelse som gjør at kunder og kundegrupper føler seg spesielle. Kunden kan i seg selv være en markedsfører for bedriften. Om en kunde som har besøkt en bedrift og fått en ekstraordinær opplevelse, vil dette automatisk føre til markedsføring, nemlig «word of mouth». Dette fordi kunden vil få en positiv relasjon til bedriften. Markedsføring av bekjente er mer troverdig enn markedsføring av bedriften selv (Mossberg, 2007).

Kort oppsummert vil dette si at når en kunde har oppsøkt en bedrift som kan dekke kundens behov, kan en relasjon skapes. Alle faktorene rundt kjøpet og opplevelsen som inntreffer seg vil avgjøre om kunden fikk en positiv eller negativ opplevelse rundt kjøpet. Om den blir positiv vil dette kunne føre til at kunden får en god relasjon til bedriften og vil komme tilbake. Som sagt vil en god relasjon kunne føre til mye positiv og gratis markedsføring via «word of mouth», som blant kunder vil være pålitelig informasjon og markedsføring. Dette vil være en viktig suksessfaktor som kan hjelpe en bedrift i riktig retning.

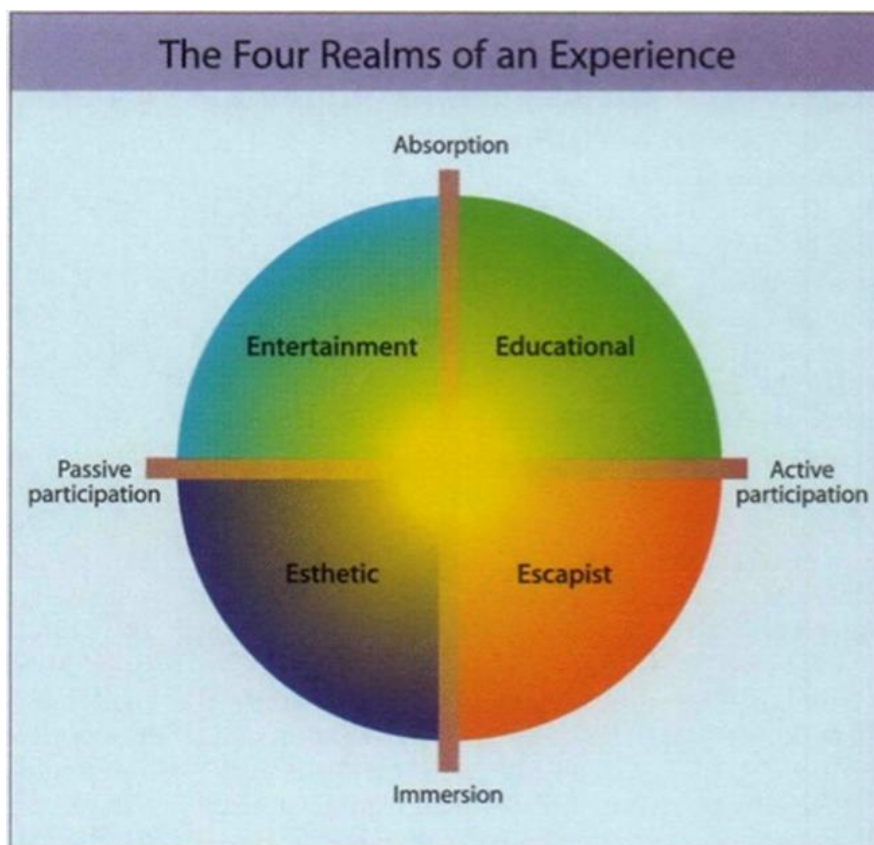
## *2.2 Experience Economy – Opplevelsesøkonomi*

I dag benytter mange bedrifter seg av det å tilby noe ekstra ved deres kunders besøk. De har pakket inn en ekstra opplevelse nettopp for å kunne selge bedre. Det som kan være ulempen med dette kan være at det ikke blir så lett for bedriften og omstille seg fra industriell til service økonomi. Spørsmålet vil være hvordan en skal få sin bedrift til å bli enestående blant

den økende opplevelsesøkonomien. Bedriften skaper en opplevelse ved å bruke eller tilby noe ekstra ved kundenes besøk. Det sies at varer er håndgripelige, service er immaterielt og opplevelse skaper minner. På denne måten vil bedriften skape noe minneverdig og kunden vil sitte igjen med noe som en gjerne vil dele videre (Pine & Gilmore 1998). Hard Rock Cafe er et godt eksempel på dette. De har utstillinger på veggene som gir en ekstra rocke-følelse som er deres tema. Her får kundene en reise i rockens historie samtidig som de kan nyte et måltid eller bare noe å drikke (Hardrock.com).

Tidligere nevnt har samfunnet og dermed dagens kunder endret seg veldig de siste snart 40 årene. De har større oversikt over hva som finner på markedet og søker nå gjerne noe mer enn bare produktet de konsumerer. Mange bedrifter tjener bedre på å gi deres kunder en bedre service og en opplevelse ved besøket enn på det produktet de faktisk serverer. Altså, kundene velger helst de plassene som gir noe god og koselig atmosfære om de skal på café, restaurant og lignende. Opplevelsesøkonomien modnes mer og mer. Hittil tar ikke Hard Rock Cafe og andre lignende restauranter noe ekstra betaling for opplevelsen og atmosfæren de tilbyr (Pine & Gilmore 1998).

Innenfor opplevelsesøkonomien kan en sette opp en modell som viser i hvilken grad en kunde er deltakende eller observerende. Den vannrette aksene tar for seg graden av deltakelse, mens den loddrette tar for seg grad av observasjon. Det området som dekker den opplevelsen kunder får ved et restaurant besøk vil være estetisk. Kundene er passive men samtidig fordypet inn i opplevelsen (Pine & Gilmore 1998).



Figur 2.2 (Pine & Gilmore, 1998)

Selv om service er med på å kunne heve standarden på kundens opplevelse kan «for mye av det gode» ha en negativ effekt. Er servitøren for pågående kan det lett bli for mye for kunden som gjerne vil nyte maten i fred og ro. Når folk i dag oppsøker restauranter er det som nevnt at folk oppsøker mer enn bare produktet. Alle sansene mennesket har blir påvirket. Det vis si syn, hørsel, smak, føle- og luktesansen. Da kunden kommer til forskjellige tjenestebedrifter vil alle sansene være skjerpet. Da blir oppgaven til bedriften å tilfredsstillе så mange sanser som mulig. Dess flere av disse sansene som blir tatt i bruk hos kundene dess bedre blir hele opplevelsen.

Ulempen med dette er at etter hvert kan kunder bli lei av konseptet bedriften tilbyr. Hvis det ikke skjer noen endringer etter flere besøk kan kunden oppsøke nye steder for ny opplevelse. På en annen side kan for mange endringer på kort tid føre til samme utfall. Det er derfor viktig for bedriften å klare å balansere dette slik at opplevelsen ikke blir verken kjedelig eller «for mye» (Pine & Gilmore 1998).

De bedrifter vi har plukket ut har allerede bevisst gjennom våre kriterier at de kan kategoriseres som suksessfulle. Det som blir interessant å se er hvor mye vekt hver enkelt har lagt i denne opplevelsesøkonomien eller om det i det hele tatt er brukt. Ved å tilby noe som skjerper alle fem sansene vil forsterke opplevelsen, men er dette noe som våre bedrifter har tenkt på eller vil atmosfæren være den faktoren lederne har lagt hovedvekt på? Vi vil anta at det er mer enn bare produktet som gjør at kundene velger bort andre bedrifter og velger å vende tilbake til disse i stedene. Hva er det som tiltrekker deres kunder tilbake og som da binder denne kunderelasjonen.

### *2.3 Kunder – et endret konsept?*

Kundene har gjennom tidene, spesielt etter 70-tallet når kundefokuset begynte å bli mer viktig. I de nyere tider har kundene gått fra å være en passiv til en deltakende skaper. Kunder har gjerne blitt sett på noen som er med der noe skjer men de har ikke vært deltakende i det som skjer. I dag er kundene gjerne med på å bestemme hva som må til for å dekke de behovene de har og har tydelige krav (Lynch 1995)

I tillegg til å bli mer skapende har kunder også gått fra å være en impuls kjøper til en utgifts planlegger. Når 90-tallet kom måtte kundene starte å holde mer styr på penger som ble tjent kontra hva som ble brukt. Som nummer tre har kundene gått fra en samtykkende mottaker til å bli en selvsikker velger. Hovedgrunnen til dette er hvordan samfunnet og telekommunikasjonen har utviklet seg. Folk i dag er mer informert enn før og har et større innblikk i hva som er på markedet (Lynch, 1995).

Kundene har gått fra å være økonomisk til holistiske personer, at helheten er noe mer enn summen av alle delene. Tilbud -og etterspørselsteorien gir uttrykk for at innkjøp er motivert av finansiell faktorer. Nå er det mer som er i bildet av hva som skal bli kjøpt. Som et holistisk syn skal helheten bli satt i bildet og dermed må bedrifter nå til dags appellere til det helhetlige for å tjene kundenes lojalitet. Den siste endringen som har skjedd siden 70-tallet er typen av tilfredsstillelse. Familiesituasjoner har endret seg med tiden og samfunnet har blitt mer heterogen i den sammenheng at familiesituasjoner har endret seg. Familiesituasjoner må ikke

nødvendigvis være kone, mann og barn men homofile, familier med fosterbarn osv. (Lynch, 1995)

Med dette kan en se at samfunnet er stadig i endring og det er opp til bedriftene å hente inn den informasjonen om deres segmenter for å holde på deres kunder. I tillegg til dette ha en god overtakelse på strukturen og naturen til bedriftens marked (Lynch, år?). Dette blir også nevnt i en såkalt Service-Dominerende logikk. Innenfor den service – dominerende logikken er en helhetsforståelse om mening og organisasjonenes natur, marked og samfunnet (sdlogic.net). Denne logikken er også sett på som en linse for å se nærmere på fenomenet om sosiale og økonomiske bytteforhold. Kunden blir sett på som en co-creator av verdiene i tillegg til co-production av varer og tjenestene (Vargo og Lusch 2007).

Det er tydelig at kunder er avhengig av samfunn som stadig er i endring. Mye har skjedd på de siste snart 40 årene og folket har blitt mer kresne til markedet. Folk tjener kanskje mer penger men prisene og helheten av kjøpet blir mer analysert nå enn før. Et mer kresent folk vil mest sannsynlig gi en hardere konkurranse blant våre informanter. Familier i Norge i dag har et skarpt innsyn i markedet og teknologien har utviklet seg noe som øker konkurransen betraktelig. Våre informanter er eiere av café, restaurant eller bar. Her blir det interessant å se hva de har gjort for å holde på deres kunder og eventuelt om de har opplevd en endring i deres kunders etterspørsel. Det vil også vise seg om denne gode relasjonen til deres kunder som gjør at de klarer å holde på suksessen, og hvilke endringer er eventuelt gjort for å holde på de kundene de har.

#### *2.4 SD-logikken*

I SD-logikken er service hovedfundamentet (SD-logic). Det er noen grunnleggende premisser innen denne logikken. De to som passer best til denne studien vil være de som tar for seg kunden som en co-kreator av verdier, at et servicesentrert perspektiv er kundeorientert og relasjonelle. En co-kreator impliserer at verdien som oppstår er bygget på samspillet mellom kunden og bedriften. Innen SD-logikken, som tidligere nevnt, er det verdiskapningen som står i fokus, men det omhandler også produksjon (Vargo og Lusch 2007). Co-produksjon vil si at kundene kan være med på å hjelpe ansatte/personale/profesjonelle å gjøre suksess gjennom å påvirke produksjonen i bedriften. Med dette skapes det et forhold mellom profesjonelle og individer i nødvendigheten for eventuell forandring (sed.manchester.ac.uk). Tanken med at



kunde er med som en co-produsent kan være en god måte for en nyoppstartet bedrift å få innsikt i hva kundene vil forvente eller etterlyser. På denne måten vil bedriften hele tiden kunne forbedre seg i hensyn til deres kunders behov som er veldig relevant til utvikling til suksess.

Verdiskapningsprosessen er viktig innen SD-logikken og dette spesielt i sammenheng med godene som blir brukt i denne prosessen (Vargo og Lusch 2007). Gjennom godene og servicen som blir gitt vil det kunne skape en verdi mellom kunde og bedrift som igjen kan føre til god kunderelasjon og et muligens langsiktig forhold fra kunden. I tillegg kan kunden spre ordet videre gjennom word-of-mouth teorien hvor kunden bruker sitt personlige nettverk for å spre sin erfaring og oppfatning om bedriften. Ved dette kommer det også tydelig frem at det er kunden alltid er en co-creator av verdi (vargo og Lusch, 2007). Co-creation er definert ved «*verdier som skapes i samarbeid mellom virksomhet og privatpersoner og eksterne grupper for å utvikle produkter og tjenester*» (2012 Handelshøyskolen BI, hentet 20.10.12, <http://www.bi.no/kurs-og-programmer/Co-creation/> ). Innen co-creation er det mer fokusering på verdier som er tatt i bruk i stedet for produktet (BI.no).

Den andre premisen uttrykker at et service sentrert perspektiv er kundeorientert og relasjonelt. Når det kommer til verdiskapningen innen SD-logikken er kunden og bedriften separate, verdiskapningen er en interaktiv prosess, men allikevel må kunden og bedriften bli ansett i en rasjonell kontekst. Innen SD-logikken er verdier alltid bestemt av mottaker av godene/fordelene fra servicen (Vargo og Lusch 2007).

Ved å summere hva SD-logikken mener er det klart at det er kunden som har hoved overtaget innen service dominerende bedrifter og at kunden er med på å bestemme verdiene. Vi kan indirekte si at det er kunden som bestemmer. De er med på co-creation, altså er med på å skape verdier mellom bedrifter og privatpersoner og co-production hvor kundene påvirker produsentene ved en slags veiledning til hva bedrifter bør fokusere på videre. I vår forskning betyr dette at kunden er en viktig samarbeidspartner når det kommer til å skape verdier i en bedrift. Derfor vil dette være en viktig relasjon for oppstartsbedrifter.

## 2.5 Relasjonsmarkedsføring

"Relasjonsmarkedsføring er tiltak av gjensidig verdi økende karakter satt i verk mellom personer for å etablere, fastholde og utvikle positive holdninger til et produkt, et merke, en organisasjon eller en organisasjons representanter for å utvikle lojalitet". (Sander, 20.08.2004, Relasjonsmarkedsføring, hentet 10.10.12.) Relasjonsmarkedsføring handler derfor om hvor flink bedriften er til å skape langsiktige kunderelasjoner, produktfordeler og høy servicegrad, mens tradisjonell markedsføring handler mer om det enkelte salget og produktegenskapene. (Fjelldal, 2011).

Det finnes flere typer relasjoner. Relasjoner kan innebære et bytteforhold mellom relasjonspartnere ved at det oppstår en viss avhengighet fra kunden til bedriften eller merket. Det vil også være formålsdrevet som vil si at kunden vil oppsøke bedriften grunnet formålet om tilfredsstillelse. I tillegg til dette kan relasjoner være multiplekse. Altså kan det skapes forskjellige typer bånd av relasjoner med tanke på tilfredshet og lojalitet. For det fjerde er relasjoner også dynamiske. De kan endres underveis og det som først skapte en relasjon muligens kan bli borte med tiden. Denne relasjonsdynamikken utvikler seg helst i takt med utviklingen til kunden. Barn vil ha andre behov som skal tilfredsstilles enn en voksen person. Innenfor en tjenestebedrift som restauranter bør de da tilby noe som appellerer til småbarnsfamilier, par og eldre, altså de følger utviklingen til kunden (Samuelsen, Silseth, Lorentzen & Olsen, 2007).

Det overordnede målet er å få lojale tilbakevendende kunder gjennom å skape relasjoner. En relasjon er gjerne et forhold eller forbindelse. Relasjonen mellom kjøper og selger gjør at man kan oppnå fordeler hvis en kunde er lojal, noe som fører til gjenkjøp. Det blir på en måte avhengighet, kunden er avhengig av bedriften og omvendt. Det blir et forhold som er svært lønnsomt for bedriften. Det å skape relasjoner til kunder er langt fra enkelt. En faktor som må vektlegges for å få dette til å lykkes er å ha et mer helhetlig perspektiv omkring relasjonene (Strøm, 1997)

Innenfor markedsføring er det mye snakk om kundelojalitet. En god måte å skaffe denne lojaliteten fra dine kunder er å skaffe informasjon om den enkelte kunde. Dermed kan du også ha en større mulighet til segmentering. Når en sitter med god informasjon om deres kunder vil de igjen kunne gi hver enkelt kunde det de vil ha. På denne måten vil bedriften kunne

oppretholde mye av den personlige kontakten med sine kunder som igjen vil være lojale mot bedriften. Det vil også kunne bli et tosidig forhold mellom bedrift og kunde da kundene også kan bli interesserte i å ha en relasjon til bedriften. På den måten kan kunder få tilfredsstillelse og bedriften få profitt (Strøm, 1997)

På en annen side må bedriftene alltid tenke på hva kundene vil ha. De er ute etter å få sine behov dekket og bedriftene må være på vakt slik at de har det som skal til for å få dekket disse behovene. Hvis ikke vil lojaliteten bli svekket. For å være sikre på at disse behovene kan bli dekt hos akkurat sin bedrift handler det mest om å kjenne sine kunder. Hva er de ute etter og hvilke behov er de ute etter å dekke. Om man direkte eller indirekte gjennomfører forskjellige undersøkelser vil bedriften kunne få et overblikk i hvilke tilfredsstillelser deres kunder er ute etter. Det kan brukes kvantitative og kvalitative undersøkelser for å kartlegge kundenes behov og hva de er ute etter. De kvalitative vil gjerne gå mer i dybden og vil også kunne gi et overblikk over kundenes grunnleggende holdning til bedriften (Strøm, 1997).

Man kan gjerne si at kundetilfredshet er sammenhengen mellom forventning og oppfyllelse. For å ivareta bedriftens intensjoner, må man skape en kundetilfredsstillelse som gir varige relasjoner.

Det hjelper ikke en bedrift som tilbyr noe bra hvis ikke de som er i kontakt med kunden ikke er inkluderende og serviceinnstilt. Dette kan ødelegge for hele opplevelsen for kunden og kunden blir ikke sett. Alt i alt er det tross alt kundens pengeforbruk hos bedriften som lønnes tilbake til ansatte. I tillegg vil både gode og dårlige opplevelser bli spredt blant venner og kjente og bedriften vil mest sannsynlig til slutt sitte med et rykte som kan påvirke enten positivt eller negativt (Strøm, 1997)

Det er tydelig at bedriften må føye seg etter hva kundene ber om og være imøtekommende. Da vil opplevelsen til kunden bli optimal og kunden sitter igjen med en positiv følelse. På denne måten vil bedriften starte sin relasjonsbygging med kundene som igjen helst fører til en langvarig kunderelasjon. Når bedriften lærer sitt segment å kjenne blir det lettere i møte etterspørselen til markedet. Om bedriften klarer å skape et slikt avhengighetsforhold mellom kunde og bedrift vil fordelene gå begge veier. Kundene får hva de etterspør og bedriften øker sin omsetning.

Det er tidligere nevnt at bedriften helst bør gjennomføre en markedsundersøkelse slik at de kan lære å kjenne sitt marked. Dette kan gjøres ved de forskjellige metodene; kvalitativ og kvantitativ. Det vil være spennende å se om noen av våre valgte bedrifter allerede har klart å skaffe seg gode kunderelasjoner. Da gründerne startet fra forskjellige utgangspunkter vil vi kunne anta at de har gjort forskjellige tiltak for å fremme denne relasjonsmarkedsføringen og dermed skaffe seg en god kundelojalitet.

### 2.5.1 Word-of-mouth

Word-of-mouth blir sett på som en bedre alternativ markedsføring da informasjon på kundefellesskap blir gjerne sett på som mer troverdig enn om leverandøren skulle reklamert for seg selv. I tillegg til dette er det å ta i bruk sosiale medier en god måte for å bevise sine nåværende og nye kunder at bedriften ikke har noe å skjule (Thorbjørnsen, 2000).

Det er fire hovedelementer som benyttes, markedsorientering, virkemidler, markedsinformasjonssystem og kontroll/evaluering. Markedsorientering innebærer hva visjonen og forretningsideen er og klargjøring av overordnet mål, posisjonering og segmentering. Virkemidlene for å nå disse målene er neste steg i prosessen, dette er markedsføringsmiksen som består av produkt, pris, plassering og promotjon. For å dekke kundenes behov er det viktig å følge "den røde tråden" i markedsføringsprosessen (Zigler & Skaug.)

## 2.6 Gründeren

I vår oppgave står gründeren sentralt. Det er derfor viktig å ha en forståelse av hva en gründer er og hvilke typer gründerere det finnes.

En gründer er en person som starter/etablerer egen virksomhet, og som står for deler eller hele risikoen av foretaket. Gründerere er gjerne villig til å ta større grad av personlig, profesjonell eller finansiell risiko når de starter egen bedrift, dette fordi de har stor tro på egen forretningsidé. Man har en idé til et nytt produkt eller konsept, og trenger finansielle midler og kompetanse for å få gjennomført ideen, for å få den ut på markedet. (Bergo, 2007)

Opprinnelig så hadde ordet gründer en negativ betydning, fra tysk gründerjahre, etter grunnleggelsen av det tyske keiserriket. Det var stor økonomisk vekst og dette ga rom for spekulative investeringer, derfor var betegnelsen på gründer nedsettende, en person som starter et svindlerforetak (Wikipedia.org).

Man har ulike typer gründere, serielle, parallelle eller førstegangsetablerer. Serielle gründere etablerer en serie av bedrifter, mens parallellgründere etablerer flere virksomheter samtidig. (Bergo, 2007)

## 2.7 Etablering

Når man skal etablere en bedrift starter det med en idé eller en skapertrang. Ut i fra dette former man en forretningsidé for bedriften. Det som er viktig i forkant av etablering av bedrift er at noen står for ideen gjennom hele prosessen, fra start til slutt. Jenssen, Kolvereid og Erikson(2012:77) forteller at *"etablering er når bedriften blir til, formelt og funksjonelt"*.

Ut i fra gründerboken(1999) kan etablering av en bedrift oppstå på tre forskjellige måter:

1. Oppstart fra grunnen av
2. Overtakelse av en eksisterende bedrift
3. Fisjon

Gründeren har flere muligheter når han/hun ønsker å starte bedrift. Man kan enten velge å starte en bedrift fra grunnen av, overta en eksisterende bedrift eller sammenslåing av eksisterende bedrifter (Kolvereid & Thune-Holm, 1999). Undersøkelser på etableringsfrekvens og gründerklime viser hvordan bedriftsetableringer i Norge går til, og at lysten til å etablere en bedrift øker med husholdningsinntekt og utdannelse. Andelen av førstegangsetablerere er på hele 60 %, og den typiske etablereren er mellom 25-44 år. De siste 40 % av etablererne er fordelt 20/20 på serielle etablerere og parallelletablerere. (Alsos & Kolvereid, 1997).

Gründere som parallelletablerer bidrar mest til sysselsettingen, og de har mange etableringsprosjekter på gang under etablering (Alsos et al., 1997). Serielle etablerere gjennomfører derimot flere aktiviteter tidlig i etableringsprosessen, og blir oftere involvert på heltid tidligere i prosessen. Mange av førstegangsetablererne og parallelletablererne er fortsatt i jobb når de starter en ny bedrift. Det er mer vanlig at en seriell etablerer ansetter noen i bedriften i motsetning til førstegangsetablerer. Deres tidligere etableringserfaring gjør at de starter større bedrifter enn det en førstegangsetablerer gjør. De er også mer avhengig av inntektene den nye bedriften vil gi, og er derfor villig til å ta en større risiko (Kolvereid et al., 1999).

## 2.8 Å lykkes

Å starte egen bedrift krever mye arbeid, både personlige og faglige forutsetninger, økonomiske kunnskaper, vilje og tålmodighet. Det sies at i oppstarten av en bedrift så står vilje og personlighet for 80 % av suksessen og ideen kun for 20 % (Kvinnovasjon.no). Mange av gründerne i nyetablerte bedriftene fokuserer for mye på selve ideen og ikke nok på hvem produktet/tjenesten skal lages til. Kundens behov må settes i sentrum og produktet modifiseres deretter (kvinnovasjon.no). Det er derfor forarbeidet man gjør i forbindelse med oppstarten er så viktig. Det kreves dyktige personer og gode ideer for at man skal lykkes med bedriften (Kolvereid et al., 1999).

Det er flere punkter som er avgjørende i suksessen av en bedrift i oppstartsfasen. Blant annet de personlige egenskapene man innehar, i hvor stor grad man klarer å utnytte nettverket man har, forberedelsene man gjør i forkant, hvordan man tar avgjørelser og så videre. Det er viktig å kjenne kundene, markedet, konkurrentene og det produktet/tjenesten man tilbyr. Er man for dårlig forberedt er man mer utsatt for fallgruver (firma.no).

Mange av de potensielt levedyktige bedrifter ser ikke dagens lys, og derfor er det interessant å se på hvilke faktorer som gir større mulighet for suksess fra oppstarten av. Det forarbeidet og undersøkelsene man gjør i forkant vil spille inn på bedriftens grad av suksess. Tidligere forskning på oppstartbedrifter gir oss en indikator på hvilke faktorer og relasjoner som er viktige.

I Norden er det en større motvilje mot at bedriften skal vokse og bli større. En del av det å lykkes og utvikle bedriften handler gjerne om vekst, og hvordan få bedriften til å bli større i markedssammenheng. I gjennomsnitt tar det 3-4 år før en bedrift begynner å vokse i særlig grad. (Alsos et al. 1997). I Norge er det hele 40 % som sier at de ikke er interessert i at bedriften deres skal vokse, og bedrifter som blir startet av arbeidsledige ofte vokser saktere. Grunnen til dette kan være at lysten til å vokse er lavere og at de mangler kunnskapen og ferdigheten andre gründere innehar. Og tjenesteytende bedrifter vokser gjerne saktere enn produksjonsbedrifter (Kolvereid, 1990).

For å oppnå suksess så er det viktig at gründeren har tro på egen ide og har evne til ikke å gi opp. En viktig del av å klare og lykkes er evnen til å skaffe og administrere ressurser. Det kan være enten finansielle ressurser, personlige eller profesjonelle ressurser. I aller fleste måtene man kan skaffe seg ressurser på så innebærer det en form for relasjon med andre. Dette kan være relasjon med leverandøren, de ansatte eller med kundene. Graden av suksess til gründeren i bedriftsetableringen avhenger av mange forskjellige faktorer.

### 2.8.1 Personlige egenskaper

Enkelte er bedre egnet til å starte bedrift, men hva som skiller en dårlig gründer fra en bra en er vanskeligere å svare på. Noen mener ideen er viktigst, mens andre mener personen bak foretaket er viktigst. Om man fokuserer for mye eller for lite på ideen kan det være til ulempe, og det beste er å finne en gylden middelvei.

Flere personlighetstrekk som er vanlig hos en gründer er en trang til å skape en selvstendig arbeidsplass, engasjement, kreativitet og er nyskapende. Man må være egenrådig, altså sterk og stå med hensyn til ideen sin, og være forberedt på å ta en risiko med prosjektet. Videre tar oppstart av en ny bedrift mye tid, og man bør derfor ha en stor arbeidskapasitet.

Det er flere personlighetsegenskaper som er viktig for en gründer. En ny bedrift krever mye tid og arbeid, spesielt i starten da bedriften er liten og gründeren må gjøre det meste selv. I starten av oppstarten så handler det mye om prøving og feiling for å finne den rette balansen. (Kolvereid et al, 1999)

For å oppnå suksess må man lære av de erfaringene man gjør underveis i oppstarten. For de fleste så er oppstarten en usikker tid, derfor må man være ekstra forsiktig på hvordan man fordeler de ressursene man har.

## 2.8.2 Planlegging

### *Analyse av marked*

Hensikten med analyse er å avdekke de ulike momentene som kan påvirke bedriftens suksess. Man bør alltid gjennomføre de tradisjonelle analysene som PESTEL, SWOT, samt markedsundersøkelser (Jenssen et al., 2012).

Markedsundersøkelse er viktig i forkant av en etablering. Dette fordi man kan finne ut hvor stor gruppe av potensielle kunder det er som er interessert i produktet/tjenesten man skal tilby. Når man skal starte bedrift og ikke tar hensyn til kundene man skal selge til, kan det få store konsekvenser for bedriften. Resultatene hjelper gründeren til å modifisere forretningsideen slik at den passer bedre til segmentet (Kolvereid et al. 1999). Studier har konkludert med at en grundig analyse av markedet kan være med på å redusere avviklingsraten (Gruber 2004).

Dyktige og erfarne entreprenører er selektive i sin informasjonssøking. Først og fremst er de på utkikk etter informasjon som kan fremme handling til blant annet nye forretningsmessige muligheter, eller handlinger som sikrer fremtiden til bedriften. Det å ha evnen til å se nye muligheter kan til en viss grad komme av hvilken utdanning og erfaringer man har.

Holdninger, verdier og personlighet spiller også inn på hvilke beslutninger man tar, og noen er tøffere til å gjøre endringer enn andre. Dersom bedriftsetablereren ikke søker nok fakta kan det føre til rasjonelle beslutninger, noe som fremmer handling (Jenssen et al, 2012).

### *Lokalisering*

I tradisjonell lokaliseringsteori sies det at bedriften bør plassere seg i nærheten av markedet, eller der det finnes viktige innsatsfaktorer. Når det gjelder restauranter og kafèer så er beliggenhet alt. Er man plassert i en sidegate og flytter seg til hovedgaten kan man mangedoble omsetningen. I Norge er det vanlig at gründeren velger lokalisering ut i fra hvor man bor, noe som betyr at valg av bransje bør tillegges enda mer vekt. Med det så menes det



at gründeren bør se på behovet i markedet og gjennomføre de riktige analysene i forkant av etablering.

### 2.8.3 Relasjon til andre

Det er viktig at gründeren har sosial støtte for å kunne bevare sin selvstendighet. For å kunne få en karriere som gründer er det viktig å følge eget hode, være din egen sjef og realisere. For å kunne klare å gjennomføre dette er det også viktig å ha de riktige ressursene tilgjengelige. Vi kan se at uavhengighet versus avhengighet står veldig sentralt. For at entreprenøren skal takle dette er han nødt til å danne seg en støttestruktur, nemlig hans/hennes personlige nettverk. Dette nettverket må bestå av tillitsfulle relasjoner som han blir avhengig av, og får støtte fra. Disse relasjonene er avgjørende og danner mulighetsstruktur, men innebærer også kostnader. De er også tidkrevende og man kan også bli forpliktet til sine støttespillere (Jenssen et al. 2012).

#### *Partnere*

Når man etablerer en ny bedrift kan det gjøre arbeidet ved oppstarten lettere når man samarbeider med noen. Det krever mye tid og krefter å starte en bedrift, derfor må mange gründere jobbe på heltid i bedriften. Når man er to om arbeidet blir det enklere, og man kan fordele det imellom seg (Kolvereid et al. 1999).

#### *Ansatte*

Som nyetablert bedrift så er de generelt svært små og det er kun i 50 % av de nyetablerte bedriftene gründeren jobber heltid. Det er ofte slik at gründeren etablerer bedriften parallelt med annen jobb, for å få det økonomiske til å gå rundt. Derfor er det sjelden gründeren har ansatt noen utenom seg selv i oppstarten. På grunn av mye arbeid i oppstarten kan det derfor være en idé og starte en bedrift med andre, en partner. På denne måten vil de kunne fordele arbeid seg i mellom, og bedriften kan klare seg uten ansatte som man må lønne (Alsos et al, 1997).

#### *Leverandører*

Som nyetablert bedrift har man gjerne få leverandører. Derfor er det viktig å skape en god relasjon til de leverandørene man har. Dette er fordi leverandørene kan sitte på mye faglig kunnskap og kan være en viktig kilde til informasjon. De kan komme med tips i forhold til

styring av bedrift og hvordan de bør arbeide. Leverandører kan også hjelpe nyetablerte bedrifter ved at de kan tilby kreditt på gunstige betingelser (Kolvereid et al, 1999).

Om man har stiftet bedrifter tidligere har man gjerne et nettverk fra før som man kan benytte seg av. Noe som kan være en stor fordel ved etablering av ny bedrift. Dersom man ikke har startet bedrift tidligere vil man likevel ha et nettverk man kan benytte seg av, men det er kanskje ikke like omstendelig.

### *”Family Firms”*

I noen tilfeller blir bedrifter startet med hensyn på at den skal gå i arv i familien. På denne måten blir familien, som relasjon, involvert mer enn noen gang. Ved ”family firms” er det ikke like mye press på å nå resultater og mål som i andre bedrifter, samt at bedriftshemmeligheter lettere blir i familien. Ved at noe oppleves som sitt vil det fungere som motivasjon, og familiebedrifter viser også motstandsdyktighet i nedgangstider. I familiebedrifter får gjerne familiemedlemmene tidlig opplæring i hvordan bedriften drives, noe som kan være til fordel for bedriften (Kets de vries,1993).

#### 2.8.4 Finansiering

Når man har planer om å etablere en bedrift er det svært viktig å ha kontroll på økonomien og hvordan de tenker å finansiere bedriften. Det er derfor lurt å være klar over hvem som er mulige investorer, og som kan hjelpe bedriften med en positiv kontantstrøm. Det er også mange som starter bedrift som ikke har den økonomiske kunnskapen som kreves.

Vekstbedrifter klarer seg sjelden forbi oppstartsfasen fordi de ikke klarer å håndtere utfordringen ved at utgiftene gjerne kommer før inntektene. (Jenssen et al, 2012). Det er derfor viktig å få en oversikt over økonomien, slik at man har kunnskap om hva tallene forteller. Det er mange som starter bedrift uten noen erfaring innen regnskap, som ikke kan lese ut i fra tallene at man er på vei mot konkurs. Dette kan være svært farlig, da man egentlig burde gjennomført endringer i bedriften for å overleve, fremfor å fortsette som før.

Det er viktig å gjennomføre følsomhetsanalyser for å vurdere prosjektets risiko.(Jenssen et al, 2012). Mange som etablerer bedrift tar ikke nok hensyn til dårlige tider, og har ikke nok

finansiell kapital til å overleve. Oppstarten er som regel preget av store utgifter, og man tar ikke nok hensyn til hvor lenge den perioden kan vare. Derfor er det alltid lurt å ha spart opp en buffer for nedgangstider. Mange som starter bedrift sier opp jobben de har for å starte bedrift, noe som kan øke risikoen for å mislykkes. Da spesielt med tanke på det finansielle (Kolvereid et al. 1999).

Mange av de som etablerer for første gang henter inn startkapitalen fra familie, slekt og venner. Samt at de henter inn kapital fra banker eller andre låneinstitusjoner. Har man et ryddig forhold til penger gjennom livet kan det være til hjelp når man skal be om kapital til prosjektet. Noe som også vil hjelpe når man skal hente inn kapital er den personen du er, om du er en pålitelig person (altinn.no).

#### 2.8.5 Utfordringer/fallgruver

Det er så mange som 50-60 % som ikke overlever oppstarten, viser dette tydelig at det ikke er lett å starte egen bedrift. Det er også store forskjeller når det kommer til bransjer og overlevelseshetsgrad. Nyetableringer innen hotell-, bygg- og anlegg-, samt restaurantbransjen har størst evne til å klare seg. Også organisasjonsformen kan være med på å bidra til bedriftens levedyktighet, og aksjeselskap synes å ha størst sjans til å overleve (Bergo, 2007).

##### *Vanskelig å skaffe kapital*

Som gründer kan man oppleve vanskeligheter med å skaffe kapital. Å finne riktige investorer og ha nok finansielle midler for å gjennomføre prosjektet kan være vanskelig. Mange som sitter på gode ideer får ikke utviklet ideene grunnet mangel på penger (Bergo, 2007).

##### *For mye fokus på idé, og ikke kunden*

Et annet problem man kan stå ovenfor er at man blir forelsket i sin egen idé, og med det mister evnen til å tenke kritisk og objektivt. Man tenker kanskje at alle vil elske produktet/tjenesten man tilbyr uten tanke på hva kunden egentlig vil ha. Man må finne ut om det er interesse for det man tilbyr kunden. Dersom man ikke kjenner kunden vil man heller ikke vite om det er en sannsynlighet for å lykkes (Bergo, 2007).

##### *Relasjoner som kan være utfordrende*

Mange benytter familie og venner i oppstarten, dette kan ha uheldige konsekvenser. Familie og venner kan være billige i drift, men det er ikke alltid slik at de har den kompetansen som trengs for å drive bedriften fremover. Det å benytte familien og venner som rådgivere kan være uheldig, og gründeren bør heller benytte objektive og konstruktive rådgivere. Jo nærmere relasjon gründeren har med rådgiveren, jo vanskeligere er det for rådgiveren å være objektiv (Bergo, 2007).

Det er også utfordringer knyttet til det å starte noe sammen med noen andre. Det kan oppstå personmotsetninger, og de kan ha ulike mål og ønsker for bedriften. Noen ganger lar konflikten seg løse, mens andre ganger kan prosessen være krevende. Konflikten kan forsterkes når gründerne er personlige venner. (Kolvereid et al., 1999)

Gründeren må ha tro på egne meninger og ferdigheter. Nye prosjekter kan være urealistiske i begynnelsen, og da er det viktig at entreprenøren klarer å stenge omverdenen ute til en viss grad, slik at han ikke mister troen på prosjektet på grunn av motargumenter og innvendinger. Dette kan også føre til at folk ser på entreprenøren som uimottakelig for råd og læring. (Jenssen et al, 2012)

Ved "family firms" kan man oppleve en forvirrende organisasjonsstruktur og manglende struktur på divisjonene. I tillegg er det en fare for at nepotisme forekommer i slike firmaer, noe som gjør at det blir vanskelig å tiltrekke seg mer kompetent personal til bedriften (Kets de vries,1993).

## *2.9 Tjenestebedrifter – den type bedrift som er tatt med i forskningsoppgaven*

En tjenestebedrift selger en tjeneste, og ikke et produkt man kan ta og føle på. En tjeneste er aktiviteter som skjer mellom kunden og serviceleverandørens medarbeidere. Dermed kan det også være vanskeligere å markedsføre fordi kunden ikke kan prøve, se og ta på produktet før det kjøpes. Det som er spesielt med en tjeneste er at den blir produsert og forbrukt samtidig. Derfor kan det her bli vanskelig å drive med kvalitetskontroll, fordi det ikke er noe forhåndsprodusert som kan kontrolleres i forhold til kvalitet før ytelsen er forbrukt. Her kan vi

se for oss en frisør som et eksempel. Denne tjenesteytelsen produseres så å si i sin helhet mens kunden er tilstede og mottar tjenesten, nemlig forbruk (Grönroos, 2007).

Det som er viktig for en tjenestebedrift er å legge vekt på hele kundens behov og verdier gjennom deres tjenester, slik at kunden blir en langvarig kunde. Å holde på eksisterende kunder sies å være den beste måten for bedriften å få ekstra profitt i tider hvor det er vanskelig og/ eller dyrt å skaffe nye kunder (Grönroos, 2007).

De forskjellige gründere i denne forskningsoppgaven har startet fra helt forskjellige utgangspunkter. Noen har ingen tidligere markedsrett mens andre allerede har et kundeperspektiv fra tidligere prosjekter. Dette er noe som muligens vil påvirke deres suksess og valg av relasjoner underveis. Relasjoner vil kunne spille en vesentlig rolle i denne fasen av bedriftens oppstart og hvilken relasjon som har hjulpet de forskjellige gründere mest vil være interessant. Da det kommer til markedsføring vil kanskje «word-of-mouth» og sosiale medier være de mest relevante markedsføringsmetoder i denne forskningsoppgaven.

For gründeren er syvfasemodellen en god måte å følge under etableringsprosessen. De fem fasene som er aktuelle i denne oppgaven vil kunne hjelpe gründeren fra start til tilpasning. Når gründeren følger disse fasene vil de hele tiden få brukt de utenforstående til å godkjenne eller avslå ideen. Dette vil kunne hjelpe gründeren men å ta beslutninger underveis som kan hjelpe bedriften i etableringsfasen. Andre aktører som gründeren er avhengig av for å få bedriften til å gå rundt vil være informert slik at de kan bidra med det som er avtalt. Om dette i formodning ikke skulle skje vil gründeren få problemer.

På en annen side kan gründeren se nye løsninger på problemene som måtte oppstå og på den måten kanskje finne bedre løsninger enn først antatt. Samarbeidspartnere er klart viktig for gründeren ved oppstarten og en ekstrem viktig relasjon. Hvilken relasjon innen samarbeid og andre aktører som har vært mest viktig for våre bedrifter ved oppstart blir spennende å se. Vi kan anta at i begynnelsen av planleggingen, etableringen og ikke minst startkapitalen er disse relasjonene veldig viktig. På den måten vil gründeren ha relasjoner i ryggen som støtter under hele etableringsprosessen.

## 2.10 Bedriftens syvfasemodell ved etablering

En kan tenke seg at bedriftsutviklingen skjer gjennom flere forskjellige faser. Dette fordi entreprenøren/gründeren må ta visse valg underveis og legge til rette de forutsetningene som er viktig for bedriftens videre utvikling. Syvfasemodellen beskriver forskjellige typer etablering. *"Etableringsprosessen er prosessen hvor den potensielle etablereren implementerer forretningsideen"* (Bullvåg, 2007: 21).

Denne modellen tar utgangspunkt i en firefasemodell, som tar for seg fire faser innen bedriftsetableringen. Disse fasene er fødsel, vekst, modning og tilbakegang, hvor de sistnevnte gjerne blir omtalt i én fase. Fem av fasene innen syvfasemodellen kategoriseres under fødsels-fasen. Disse fasene er oppdagelse av ideen, utredning/testing av ideen, mobilisering, etablering og tilpasning. Det er disse vi skal se grundigere på, da disse er mest relevant for oppstartsfasen til bedriften (Jenssen et al. 2012).

Oppdagelse av ideen tar for seg ideen som danner utgangspunktet for visjonen som oppstår hos gründeren. Denne prosessen kan enten ta lang tid med planlegging og planmessig søkeprosess eller at gründeren kan få en god idé tidlig i prosessen. Ideer kan enten være noe gründeren har tenkt på lenge mens andre kan få ideer fra andre bedrifter. Disse eksterne bedriftene kan enten tilby noe eller starte opp noe som fører til at gründeren kommer på en ide som får en tilknytning til denne eksterne bedriften. Gründeren ser gjerne etter en løsning eller noe ekstra han/hun kan tilføye markedet. I fase to vil denne ideen og visjonen formuleres konkret, slik at den kan nå ut til omverdenen. Den bør også testen enten «på papiret» eller for betrode personer. Ved «å luften» ideen på denne måten vil gründeren få vite om det er muligheter for ideen. I tillegg vil gründeren undersøke om den allerede finnes og om ideen interesser kunder, samarbeidspartnere og lignende (Jenssen et al. 2012).

Fase tre omhandler mobilisering, og som kan fungere som enten indre- eller ytre mobilisering. Den indre omhandler hvilke ressurser og omfang av tid gründeren vil bruke på prosjektet. En ytre mobilisering vil være det initiativet gründeren tar overfor andre nettopp med formål å dele ressurser, støtte og/ eller samarbeid. Ideer må til denne fasen slik at den kan virke mobiliserende både for entreprenøren og andre eksterne støttespillere. Ved en oppstart må det gjøres utregninger som kanskje ikke gründeren selv får gjort. Da må han skaffe kapital til nettopp til å kjøpe disse tjenestene eller danne samarbeid med andre aktører, for eksempel

leverandører og regnskapsførere. På denne måten kan gründeren opprettholde framdriften i ideen (Jenssen et al. 2012)

Etablering er fase nummer fire. Ved denne fasen begynner bedriften å bli noe formelt og funksjonelt. Det er nå bedriften har blitt formelt startet og begynner å fungere som en bedrift. Ved å føre den formelle registreringen viser bedriften utad at den er seriøs. Tilpasning er fase fem og det siste punktet innen syvfasemodellen som er relevant i denne forskningsoppgaven da vi tar for oss de to til tre første årene til en bedrift og vekst gjerne vil være en utvikling som skjer senere i bedriften. Denne perioden kan være sårbar for bedriften grunnet alt som skal på plass og eventuelle mangler når det kommer til blant annet leverandører og samarbeid. I tillegg kan det være at gründeren ikke kjenner markedet. På en annen side kan gründeren få nye ideer eller oppdage nye muligheter og dermed gjøre maksimalt ut av situasjonen. Dette kalles gjerne entreprenøriell opportuniste (Jenssen et al. 2012).

#### 2.10.1 Bedriftens første leveår

I denne forskningsoppgave ligger hovedfokuset i startperioden til bedriftene, derfor er det viktig å se på hva som kjennetegner en bedrift i denne perioden. Ved oppstartsfasen kjennetegnes bedriften ved at den er liten og er gjerne ukjent for sine potensielle kunder. Gruber (2004) snakker om at nyetablerte bedrifter har begrenset menneskelige og finansielle ressurser i oppstarten, og at kundegruppen/kundedatabasen er liten. De interne strukturene i bedriften er også i startfasen, dette medfører at prosessene og rutineene i bedriften ikke er ordentlig utviklet. De resterende prosessene i bedriften går blant annet på arbeidskraft, politikk, bedriftskulturen og strukturen. Alle disse komponentene i startfasen er dynamisk og utvikles etter hvert som bedriften vedvarer. En ny bedrift står svakere enn en veletablert bedrift, og risikoen for og mislykkes er større.(Gruber, 2004.)

I et kundeperspektiv er bedriften gjerne ukjent og man mangler tilliten som man utvikler ovenfor produktet over tid. Man har ingen eller liten erfaring med produktet/tjenesten bedriften tilbyr og få personer å forhøre seg med. Posisjonen eller potensialet bedriften har for å ta markedsandeler er også viktig i forhold til nye kunder. Man har gjerne begrenset markedsrett i oppstarten(Gruber, 2004) De ansatte i en ny bedrift trenger litt tid for å komme inn i nye rutiner og prosesser og man har ikke utviklet en kundedatabase. Det tar tid å utvikle et produktkonsept som kundene kan forholde seg til. (Zigler Paulsen, 2005.)

Bedriftens beskjedne størrelse medfører problemer i forhold til ressurser som økonomisk sikkerhet, interessenter og det og ta markedsrett. Bedrifter som er godt etablert har gjerne prøvd og feilet, og basert valg av leverandører og distributører på det. På en annen side har de kanskje egne leverandørkjeder og distribusjonskanaler og samarbeid med andre aktører i markedet. De har en informasjonsdatabase om kundene de kan basere valg på, dette gjelder i forhold til valg av markedsføringsstrategi (valg av distribusjon, promotering, prising også videre) som de nye bedriftene kan mangle. De mangler også erfaring med markedet og markedsføringen som kan vise seg problematisk når man har mange konkurrenter og mulige nye konkurrenter i markedet. (Gruber, 2004) Dette gjelder gjerne for de som differensierer/modifiserer et eksisterende produkt/tjeneste.

Eksterne forhold som kan påvirke bedriftens suksess er ting som skjer i naturen, demografiske, økonomiske, teknologiske, sosiokulturelle og politiske forhold. Videre bør man se på konkurrentene, kjøperne av produktet, leverandørene, distributørene, mulige konkurrenter og konkurransesituasjonen bedriften er i. Dette innebærer blant annet at man som ny bedrift har mindre markedsrett, dårligere markedskommunikasjon og ingen utviklede bytterelasjoner. Man må vurdere det markedet man skal inn i, om det er i vekst eller nedgang. Om markedet er i stor vekst kan det være en indikator på at markedet er umodent, som hurtige teknologiske fremskritt eller betydelige skift i adferden til forbrukeren. (Lindberg & Soelberg, 2012). Det er høy grad av usikkerhet og turbulens omkring innovative nyskapinger i markedet, dette fordi man ikke alltid kan forutsi hvordan markedet vil reagere. Beslutninger innen markedsføring må gjerne tas på bakgrunn av antakelser/forutsigelser (Gruber, 2004).

Bedriftene står ovenfor mange problemer som ny, og den har ikke fått noe solid forfeste i markedet/omgivelsene. I forhold til godt etablerte bedrifter står nyetableringene ovenfor en større utfordring, og det er hvordan bedriftene takler disse utfordringene som er interessant. Dette inkluderer blant annet mangel på rykte og image, og mangel på interne og eksterne strukturer i bedriften. Det som gjør de nye bedriftene unike i forhold til markedsføringen er at de vanligvis står ovenfor alle de identifiserte utfordringene samtidig, mens veletablerte bedrifter bare trenger å stå ovenfor noen av utfordringene. (Gruber, 2004.)

Med alle de barrierene og problemene som man støter på i oppstarten er det ikke rart at det er mange bedrifter som ikke klarer seg. Som oftest er det helt enkle grep som mangler, som



planlegging, manglene strategisk oppbygging, koordinering og etterprøving av taktiske valg. De sliter med å organisere markedsorienteringen og markedsfunksjonen i sin bedrift.(Lindberg & Soelberg, 2012).



### 3.0 Metode

Formålet med dette kapitlet er å beskrive hele prosessen i oppgaven. Vi vil først snakke om det som er generelt for alle fremgangsmåter av undersøkelser, før vi går dypere inn på den vi har valgt. Vi vil diskutere hvorfor vårt metodevalg vil være det beste for vår problemstilling. Avslutningsvis vil vi komme med evaluering av undersøkelsene, og selvkritikk av våre metodiske tilnærminger.

Forberedelsesfasen til denne oppgaven startet med en idé, som utviklet seg til et tema og ble videre presisert i en problemstilling. Den mest krevende oppgaven vil være å klare å avgrense oppgaven slik at vi får gå i dybden på problemstillingen, og ikke bare få mye generell data om et tema.

Før vi begynner med innsamling av data, må vi ha klart for oss at alle mennesker sitter med forskjellig forforståelse. Dette vil si at mennesker tolker samme informasjon på ulike måter, noe som eksempelvis kan komme av ulik oppvekst, bakgrunn og utdanning. Gjennom innsamlingen av data vil vi filtrere ut, og kun ta den informasjonen vi trenger og har brukt for, i forhold til vår problemstilling (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Virkelighet → Data → Analyse → Resultat/Konklusjon

I figuren over kan vi kort oppsummert se hvordan innsamling av informasjon vil skje. Dette uavhengig om man velger den kvalitative eller kvantitative metoden. Denne figuren vil hjelpe mot å få et korrekt svar på vår problemstilling, altså hvilke relasjoner som var viktigst i oppstarten mot suksess. Først har vi en virkelighet vi vil undersøke mer om. Dette ved å intervju og observere våre informanter. Dermed blir observasjon til registrert data. Gjennom analyser trekker vi ut viktig data som etter hvert vil bli resultatet svaret på problemstillingen.

### 3.1 Valg av casesdesign

Før vi skulle gjennomføre en undersøkelse var det mange faktorer som måtte vurderes. I en tidlig fase måtte vi bestemme oss for hva og hvem som skulle undersøkes. Deretter var det viktig at vi bestemte oss for hvordan undersøkelsene skulle gjennomføres. Senere måtte vi uti fra valg av undersøkelsesmetode bestemme hvilken forskningsdesign vi skulle bruke.

Vi hadde et fenomen som skulle undersøkes og få informanter. Dette kjennetegnes som en casesdesign. En casestudie er at informasjon blir hentet fra få informanter eller caser over kortere eller lengre periode. Det blir brukt detaljert og omfattende datainnsamling.

Casestudier gjennomføres ved kvalitative tilnærminger som observasjon og intervju. Kort sagt kan man si at casestudier går ut på «å samle så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen» (Johannessen et al., 2011: 90).

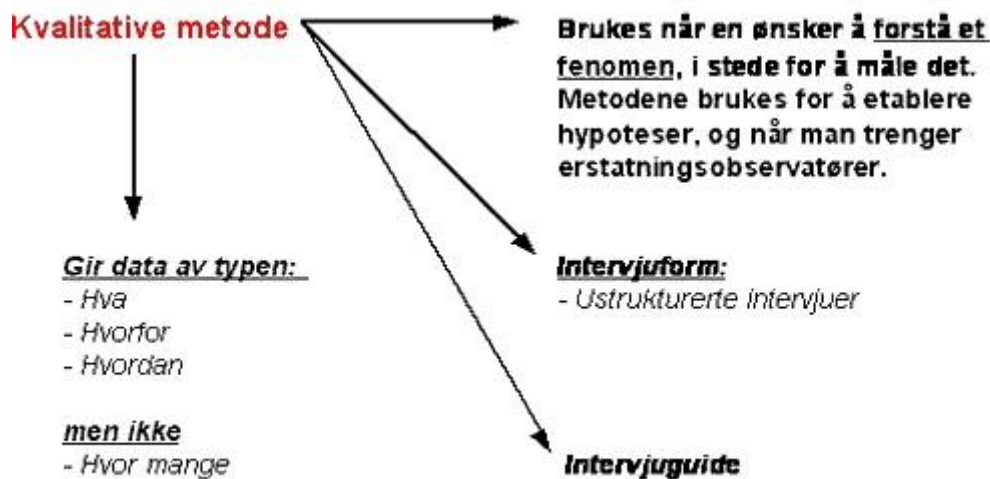
Problemstillingens art er slik at det foreligger mange relasjoner som kan være viktige i en oppstartsfase, og det er dermed vanskelig å gjennomføre kvantitative studier. For vår oppgave vil den beste og mest passende være casesdesign, hvor ett eller få tilfeller studeres inngående. Kjennetegnet for en casestudie er at forskeren innhenter mye detaljert informasjon om et tema (Johannessen et al., 2011). Denne oppgaven er en casestudie så derfor vil vi hovedsakelig bruke den kvalitative metoden. Dette for å få en dypere innsikt i det tema og den problemstillingen vi har valgt.

### 3.2 Kvantitativ metode

Den kvantitative metoden er ute etter å telle opp fenomener og kartlegge en utbredelse. Ved å velge den kvantitative vil vi få vi mange korte svar på et lite avgrenset område, altså et fenomen. Dette kan være i form av en spørreundersøkelse. Dette vil ikke være egnet for vår oppgave, da vi trenger utfyllende svar. I den kvantitative metoden ville vi ikke fått noen informasjon rundt det vi ønsker å forske på. I en slik stor oppgave som dette vil det bli oppdaget nye funn gjennom hele prosessen, noe som kan føre til at vi må gjøre endringer på problemstillingen. Dette ville blitt vanskelig dersom vi kun hadde brukt kvantitative metoder fordi vi ikke hadde fått noe data på omkringliggende temaer (Johannessen et al., 2011).

Ved valg av bedrifter brukte vi kvantitativ data med oversikt over regnskapstall. i tillegg til dette kunne det oppstått tilfeller der vi kanskje burde ha undersøkt om informasjon fra ledere stemmer med kundenes syn og relasjoner til bedriften, og om det er samsvar. Dette kan gjøres ved bruk av den kvantitative metoden. Dette vil være tidkrevende, og på den tid vi har tildelt vil ikke dette bli realistisk. Dette kunne ha vært et godt hjelpemiddel for å bekrefte utsagn av intervjuobjektene. Dette ville kunne hjulpet oss for å teste relabilitet og validitet. Denne metoden ville kunne bygget opp under den kvalitative metoden som vi har valgt (Johannessen et al., 2011).

### 3.3 Kvalitativ metode



Figur 3.1 (Sander, 2004)

Figuren over tar for seg hvilke måleinstrument en skal bruke ved kvalitativ tilnærming. En intervjuguide gir en oversikt over tema som skal gjennomgås i intervjuet. Videre har vi tatt i bruk ustrukturererte intervjuer som henviser til samme tema men spørsmål tilpasset vi til hvert intervju (Johannessen et al., 2011).

Den kvalitative metoden går altså mer i dybden og har færre informanter enn ved den kvantitative. Først har vi en forberedelsesfase der vi ser på informasjon om bedriften og setter oss inn fenomenet vi skal studere. Problemstillingen har fokus på relasjoner, gründeren, bedriften og fenomenet, noe som gjør at vi må ha en direkte kontakt med en bestemt informant, nemlig lederen, som står bak alle valgene som har blitt gjort i bedriften. Ved å bruke denne metoden får vi mer pålitelig og utfyllende informasjon fra riktig kilde. Gjennom et dybdeintervju med informanten kan vi få en bedre forståelse av gjennomføringen og

planene som ligger i bedriften, samtidig som misforståelser kan unngås. Her er vi i direkte kontakt med informanten, noe som for oss kan skape mer troverdighet, som også vil føre til en bedre forståelse av hva informantene har å bidra med (Johannessen et al., 2011).

Ved å bruke denne metoden kan vi ta i bruk forskjellige tilnæringsmetoder. De som vi kan ta i bruk i denne forskningsoppgaven er blant annet uformelt og formelt intervju, telefonintervju, observasjon, dokument analyse og hente informasjon fra internett. Ved å bruke de forskjellige midlene vil vi kunne få en detaljert innsikt i tema og forskningen.

Hvert casestudie må tilrettelegges og vi kan få bruk for forskjellige tilnæringer ved de ulike intervjuene. Ved noen av våre case var observasjon og formelle- og/eller uformelle intervju mest passende. Det siste intervjuet ble gjennomført ved et telefonintervju da dette var mest hensiktsmessig.

### *3.4 Utvalg*

Det er viktig at utvalget er gjennomtenkt, først og fremst for å få den informasjonen man trenger. Vi skal ha tre dybdeintervju med daglig leder i ulike bedrifter. Dette vil gi oss fire case, da den ene daglige lederen har to bedrifter vi fant passende. Dette for å se om det vil ha betydning i forhold relasjoner som er skapt fra tidligere prosjekt, og relasjoner som skapes fra grunn av da vi har et utvalg med seriegründer og førstegangsgründer (Johannessen et al., 2011). Ved valg av casesdesign får vi en grundig innsikt i dataene men det er en mer omfattende prosess. Som følger av tidspress valgte vi å fokusere på fire case. Kriterier for valg av bedrift la vekt på seriell/parallell eller førstegangsetablerer, tjenestebedrifter og geografisk avgrensning.

Kriteriene og forutsetningen ble valgt med hensyn til krav for å være en gasellebedrift. Dette fordi vi fokuserer på bedrifter som har opplevd suksess ved oppstart. De forutsetningene vi kom fram til er følgende:

- \* Bedrift i Bodø
- \*Tjenestebedrift
- \* Levert godkjente regnskaper
- \* Er et aksjeselskap

Følgende økonomiske kriterier for suksess når vi skulle velge bedriftene:

- \* positivt samlet driftsresultat
- \* Undersøkelsen gjelder for bedriftens opptil 4 første leveår

Vårt utvalg er de bedrifter som passer til disse kriteriene og forutsetningene, som er følgende:

Bedrift 3 og Bedrift 4 er to restauranter og bar som tilbyr servering av mat og drikke. Begge tilbyr alkoholisert drikke. Holder åpent både på dag og kveldstid. Informant 3 er gründeren bak disse restaurantene. Når det kommer til Bedrift 4 er denne bedriften dannet ved hjelp av et samarbeid.

Bedrift 1 er en café hvor en kan få kjøpt hjemmelaget bakverk og annen mat og drikke. Åpent på dagtid. Gründeren bak denne bedriften er førstegangsetablerer og informant 1. Bedriften ble startet opp i 2010.

Bedrift 2 er en pub uten noe servering annet enn snacks, mineralvann og alkoholisert drikke. Informant 2 er også en førstegangsetablerer da informanten kjøpte opp bedriften i 2010.

### 3.5 Evaluering av undersøkelser

#### 3.5.1 Relabilitet og validitet

Et viktig tema vi må ta hensyn til når vi skal samle inn data er pålitelighet, også kalt relabilitet. Med dette menes hvor pålitelige informasjonen er, og dette knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsenes data. En måte å teste datas relabilitet på vil være å gjenta de samme spørsmål på de samme personene med ukers mellomrom. Hadde resultatene av testene blitt like, ville det vært et tegn på høy relabilitet. Grunnet tidspress er dette noe som ikke ble mulig å gjennomføre. Vi må være kritiske til kilder og ikke tro på alt vi leser uten å sjekke informasjonens relabilitet. Data er jo ikke virkeligheten, men representasjoner av den. Derfor er det viktig å tenke over hvor godt, relevant og hvordan fakta fremstilles. Det er dette som er validitet, som betyr gyldighet. Innenfor validitet kan vi dele inn i ytre og indre validitet og begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet omhandler relasjonen mellom det generelle fenomenet som undersøkes og de konkrete data (Johannessen et al, 2011).

For å bedre validiteten i vår oppgave må vi hele tiden være kritiske til informasjon. Mennesker ser på verden med forskjellige øyne og mennesket er knyttet sammen til verden ved opplevelser (Sandberg, 2005). Det er derfor viktig å skille informantene da alle har forskjellige oppfatninger basert på hver sin opplevelse. Når forskeren ser en samsvar mellom ens tolkning av teorien og sosialisering tilknyttet informantens levd erfaring, kan en si at sannheten er oppnådd. Dette undersøkte vi ved å sette diverse kriterier knyttet til sannhet. Det første kriteriet omhandler kommunikasjon for å se utfyllende sannhet ved opplevelse. Neste kriteriet går ut på pragmatisk validitet, dette for å se sannhet oppfylt i praksis. Til sist tar en i bruk en overskridende validitet for å etablere sannhet som de eventuelle ubestemmelige opplevelser. Disse kriteriene brukes til å stille seg kritisk til validiteten og vil være til hjelp for å styrke den.

Da det er samsvar mellom teori og informasjon fra opplevelse til informant, styrker dette validiteten. I denne oppgaven, gjennom bruk av overnevnte kriterier, samsvarte teorien godt med informantenes opplevelser som gir oppgaven en god validitet.



### 3.5.2 Intervjuguide

Før man skal ut i felten og intervju, må intervjuguiden være klar. En intervjuguide er til god hjelp både før og etter intervjuet. Dette krever mye forberedelse og må være godt gjennomtenkt. Denne intervjuguiden skal brukes på de ulike casene vi har valgt. Først og fremst må det være en innledning. Her må vi presentere oss og informere om prosjektet. Det er viktig at vi informerer om at intervjuet vil bli tatt opp og intervjuobjektet kan avbryte når man selv vil. Videre må man begynne med de enkle spørsmålene som har enkle svar jobb, familie og utdanning. Det er nå relasjonen og tillitsforholdet skapes. Videre går man over til introduksjon, hvor oppmerksomheten nå skal rettes mot tema og problemstilling (Johannessen et al., 2011).

Så kommer overgangsspørsmålene som er det logiske mellomleddet mellom introduksjonen og nøkkelspørsmålene. Nå kan spørsmålene bli litt mer personlige med erfaringer og forståelser av virkeligheten. Nøkkelspørsmålene er hoveddelen i et kvalitativt intervju og kjernen i intervjuguiden. Her kommer det mest sannsynlig frem ting som trenger utdyping og da er det viktig at vi stiller oppfølgingsspørsmål som går ut over intervjuguiden. Her må vi sørge for at vi får de svarene vi trenger i forhold til problemstillingen. Selv om vi har klart og bygge opp tillit under intervjuet er det viktig at vi er forsiktige med sensitive spørsmål. Dette kan i vårt tilfelle være spørsmål rundt tall i regnskapet og lignede. På slutten er det viktig med en god avslutning. Her kan man avklare uklarheter og spørre om informanten har noe å tilføye (Johannessen et al., 2011).

Når man skal gjennomføre intervju er det viktig med kvalitet. Det er flere faktorer som spiller inn på om intervjuene blir av god kvalitet. For det første vil det bli påvirket av omfanget av relevante, utfyllende og spesifikke svar fra intervjuobjektet. Intervjuobjektet bør ha svar som utfyller spørsmålene og som er lengre enn de som intervjueren stiller. Det er viktig at intervjueren følger opp med spørsmål om det er noe som skulle bli uklart av de relevante aspektene.

Noen intervjuer blir bedre enn andre. Det som kjennetegner gode intervjuer er at det blir et godt samspill og samarbeid mellom intervjueren og intervjuobjektet. Det er viktig at intervjuobjektet er motivert og har god kunnskap som han kan formidle. Under intervjuet er

det viktig at intervjuobjektet holder seg til tema og ikke sporer av, noe om også er oppgaven til intervjueren (Kvale og Brinkmann, 2009).

Det stilles krav til intervjueren som vil avgjøre kvaliteten på intervjuet. Det er viktig å ha kunnskap om det intervjuet skal omhandle slik at man er forberedt på hva som kan komme og har de riktige spørsmålene for å få fram de fakta man er ute etter. Intervjueren må være klar og ikke avansere det for mye, da det kan stresse intervjuobjektet. Avgjørende vil det å være en god lytter, høre og forstå det som blir sagt. Alle utsagt kan bli tolket forskjellig, derfor er det viktig å prøve å forstå intervjuobjektet best mulig. Derfor er det også viktig å være kritisk, nemlig å tenke over både relabiliteten og validiteten av fakta (Kvale og Brinkmann, 2009).

Etter intervjuet transkriberte vi intervjuene for å se på hva som er relevant til vår problemstilling. De relevante fakta ble så kodet. Koding vil si at man ser etter nøkkelord og fakta som er direkte relevant til oppgaven. Videre kortet vi ned lange avsnitt til korte og konsise setninger. Dette vil gjorde det lettere når vi skal knytte teorien opp mot praksis, slik at vi ikke trengte å lete gjennom hele intervjuene for hver gang (Kvale og Brinkmann, 2009).

### *3.6 Evaluering av kvalitet*

Som tidligere nevnt, må vi tenke over kvaliteten av intervjuene vi har gjort. Noen intervjuer blir selvfølgelig bedre enn andre. Dette kan påvirkes av flere faktorer som vi har nevnt innenfor intervju kvalitet. Intervjuene påvirkes og av vår oppførsel. I det første intervjuet viste vi ikke helt hva vi gikk til og var litt usikre. Dette kom seg heldigvis fort da det ble en god flyt i intervjuet. Intervju to og tre gikk bedre i forhold til erfaring. Vi informerte alle intervjuobjektene om at det ville bli tatt opp og dette virket ikke til å påvirke intervjuet i hele tatt. Alle intervjuobjektene ga gode og utfyllende svar. Vi fikk følelsen at de ikke la skjul på noe og delte både positive og negative erfaringer rundt både relasjoner og fasene de har vært gjennom. Vi fikk i alle intervjuene svar på alt vi lurte på angående deres syn på relasjoner i oppstartfasen på både positivt og negativt.

I vår oppgave kan sunn fornuft tas i bruk, hvor vi bedømmer kvaliteten på intervjuene ut fra svarene og kunnskapen vi sitter igjen med ved intervjuenes slutt. Vi transkriberte og analyserte sammen kort tid etter intervjuene var ferdig. Dette hjalp oss mot en god felles

forståelse, og flere ulike forforståelser som førte til et godt resultat. Vi vil dermed si at kvaliteten i intervjuene var gode.

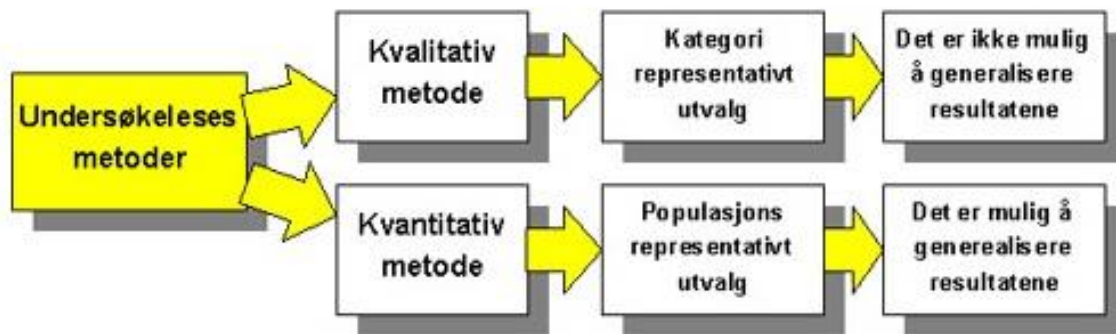
### *3.7 Kritikk til valg av metode*

Ved å velge den kvalitative metoden mener vi at vi får de beste svarene på problemstillingen, men det kommer også ulemper. Ved kun å ha ett intervju hos hver bedrift vil det det kunne skje at vi ikke får avdekket alle de ulike typene av både relasjoner og gründer som vi ønsker. Vi fokuserer på gründeren bak etableringen og har gjennom en nøye utvelgelse av bedrifter og informanter kommet fram til at de best vil kunne svare på vår problemstilling. Her vil det ikke være snakk om å generalisere, men å formidle kunnskap. Hadde vi skulle sett på fellestrekk for mange typer relasjoner skapt av gründerne og generalisert disse, måtte vi hatt et mye større utvalg, og dette passet ikke inn i vår tidsramme.

I forhold til pålitelighet vil dette bli vanskelig å gjennomføre. Det vil ikke la seg gjøre å gjennomføre intervjuene på nytt, da dette heller ikke vil være normalt. Våre intervjuobjekter ga ærlige, utfyllende og gode svar. Da dette er sagt brukte vi oppfølgingsspørsmål for å understreke forståelsen av svarinformanten. Dette var spørsmål som; «Hva mener du med dette?» og «Kan du utdype svaret?» (Sandberg, 2000). I forhold til validitet vil det viktigste være å bruke sunn fornuft som den beste testen. Det som kunne gjort oppgaven bedre var at vi gjennomførte kvantitative undersøkelser der vi spurte kundene om relasjonene og om gründernes utsagn faktisk er virkeligheten. Når det kommer til problemstillingen valgte vi den teori som belyste denne best. Validiteten styrkes ved flere informanter, men våre informanter trekker frem de samme relasjoner ved oppstart. Dette gjør dataen mer relevant da oppgave styrkes av informantenes enstemmige uttalelse (Johannessen et al, 2011).

Ved et av intervjuene måtte vi benytte oss av telefonintervju noe som gjør at observasjon blir vanskelig. Dermed mister vi observasjon av blant annet kroppsspråk, noe som kan være en viktig del av et intervju. Det gir oss en sjanse til å tolke og analysere informanten ved gjennomføring av intervjuet. Ved ikke å se informanten under et intervju er det mulig at diverse temaer ikke kommer like godt frem, som når en ser reaksjoner hos informanten underveis. Dette fører til at vi ikke har mulighet til å se engasjement hos informanten ved visse temaer, og omvendt.

I tillegg til dette måtte vi sette spesielle kriterier til valg av bedrift. Dette fordi vi satte hovedfokus på bedrifter som har oppnådd suksess og måtte være kritiske til valg av bedrifter. Grunnet tidspress måtte vi begrense antall bedrifter for å få et bedre innblikk i disse i stedet for liten tid på mange informanter. Med dette kan vi ikke generalisere funn, men dette var heller ikke målet med forskningen. Dette gjenspeiles også i valg av få bedrifter noe som gir oss en grundig forskning av få bedrifter under samme kategori, som vist i figuren nedenfor.



Figur 3.2 (Sander, 2004)

Overførbarhet vil si i hvilken grad en kan overføre resultater i vår forskning til liknende fenomener. Denne forskningen vil kunne bli brukt ved alle fenomen som omhandler relasjoner ved oppstartsfasen til nye bedrifter. Relasjoner er viktig for en hver bedrift og kan dermed brukes uansett forretningsplan.

### 3.8 Hva som ligger i ordet suksess

Mange tenker kanskje at det er pengene som driver gründerne til å starte for seg selv. Det er ofte blitt hevdet (fra politisk hold), at det er forventningene om økonomisk suksess som motiverer til å satse tid og penger på nyetablering. Undersøkelser viser derimot at det er ønsket om å skape noe og ønsket om å bli egen arbeidsgiver som driver gründeren. (Bergo, 2007) Undersøkelse gjort av "Entrepreneur of the year" viste at kun 15 % av gründernes beveggrunner for å starte for seg selv var å bli rik (Bergo, 2007).

Suksess kan derfor defineres på forskjellige måter etter som hva og i hvilken sammenheng målet skal oppnås. Innenfor bedrifter vil gjerne suksessen gjenspeile deres overskudd i slutten av året. I aksjeselskap vil eierne som da er shareholders kunne ta ut verdi og dermed sitte med et årsresultat i overskudd. Innenfor suksess vil kanskje en entreprenør føle en personlig

suksess da han/hun lykkes i de planene som var satt og mestrer utfordringer som virket vanskelige ([www.smallbusiness.chron.com](http://www.smallbusiness.chron.com)). En definisjon på suksess kan dermed være:

*”the achievement of something desired, planned, or attempted”*

(<http://malbevisst.no/hva-er-suksess-for-deg/> hentet 30.01.2012).

I det store bildet, når det kommer til suksess, vil den finansielle belønningen være den faktoren som viser i hvilken grad en bedrift gjør suksess eller ikke ([www.smallbusiness.chron.com](http://www.smallbusiness.chron.com)). Vår forståelse av begrepet suksess kan tolkes på mange måter, og det finnes ikke bare en målestokk på suksess. Penger blir ofte den målestokken man benytter når man skal måle suksess, mens andre som starter bedrift oppnår personlige målsetninger ettersom hva hver enkelt definerer i ordet suksess. Vi kan tenke oss at målet med bedriften er å bli sin egen arbeidsgiver og skape et miljø som kunder ønsker å komme tilbake til. Mange av bedriftene i det norske samfunnet ønsker ikke å vokse som bedrift, og trives med den størrelsen de er.



## Del 3. Analyse

### 4.0 Funn/resultat

#### 4.1 Relasjoner

Det kommer klart frem at til førstegangsetablerer er det godt å ha nære familierelasjoner som hjelper til ved startfasen av etableringen. Informant 1 mente hennes mann og familie ble benyttet i oppstarten og at de var til god hjelp. I tillegg til denne relasjonen hadde hun også relasjoner hun fikk gjennom kurs for førstegangsetablerere som også motiverte henne senere. I sterk motsetning har vi Informant 3 som gjennom flere år som gründer har skaffet seg bedriftsrelaterte relasjoner. Begge har fått familie involvert i deres bedrift men på svært forskjellige måter.

*”Det er et profesjonelt system å være gründer. Men det er viktig at de hjemme ikke er motstander av det du gjør, og ikke støtter opp, for da vil det være vanskelig. Jeg er i en heldig situasjon der jeg og kona mi vi har gründet sammen”.*

*–Informant 3*

I oppstarten hadde både Informant 1 og Informant 2 stor støtte fra sin familie, både økonomisk og psykisk.

*”Relasjonen jeg har med familien var absolutt viktigst for meg, for de hjalp meg mye”*

*- Informant 2*

Informant 2 ved Bedrift 2 understreker at hennes familie var til stor hjelp under oppstart, da familien blant annet passet barnet hennes i en tøff periode. Informant 3 på sin side har gjennom mange år med bedriftsetableringer en annen type relasjon med familien. Da han skulle starte Bedrift 3 og Bedrift 4 var det mer psykisk støtte og få.

Det vi har observert fra intervjuene er at ulike forutsetninger i forkant av etableringsprosessen vil være med på å bestemme hvordan og hvor bedriften utvikler seg. Når vi snakket med vår seriegründer, med mange år med etableringer bak seg, fortalte han at det er viktig med fokus på økonomi og regnskap for å overleve. Når man etablerer noe for første gang så er ikke ønsket om å skape flere bedrifter i fokus, men å skape en opplevelse for kunden og fokusere

på den bedriften man holder på med.

Det å skape en opplevelse for kunden er noe som alle våre informanter har lagt vekt på. De har hele tiden fulgt med på hva kunden etterspør og jobbet for å tilfredsstille disse behovene og ønskene. Ved å gjøre dette øker sjansen for å skape god relasjon til kunden som kan føre til kundelojalitet som igjen munner ut i suksess. Dette gjenspeiler igjen kunden som den viktigste relasjon for å nå suksess.

*”I forhold til relasjoner så er det viktig å gjøre forskjell på folk og være glad i mennesker. Er du nysgjerrig på folk så blir du lettere kjent med folk, og i bransjen min så er det slik at snakker du med folk og bryr deg om dem så får du flest mulig stamkunder, og de er viktige”- Informant 3*

Alle våre informanter kan fortelle oss at kunden er en viktig del av markedsføringen. Dette relaterer igjen til et annet funn hvor en god relasjon til kunden resulterer i godt rykte. Kunder og ansatte som ambassadører vil kunne hjelpe bedriften i å tiltrekke seg nye potensielle kunder.

*”Den største markedsføringen er via «word of mouth». Det e jeg veldig glad for, for det er jo den beste markedsføringen, så lenge det er positivt. Den reklamen man klarer å skape via at folk snakker er den beste, og da er man igjen tilbake til de ansatte, nemlig positive erfaringer” –Informant 2*

Et annet interessant funn er at ansatte også blir sett på som en av de viktigste relasjonene som hjelper en bedrift mot suksess. De er bedriftens ansikt utad og representerer bedriften. Informant 3 presiserer dette med at de ansatte påvirker kundenes opplevelse ved deres besøk og dermed har en innvirkning på om kunden vender tilbake eller ikke. Det er da tydelig at selv om kunden er den som betaler og har størst betydning for grad av suksess, er ansatte også en viktig relasjon.

*”Faglig kunnskap trenger ikke nødvendigvis være det viktigste hvis man er et godt vesen og har glimt i øyet” –Informant 3*

Informant 3 understreker dette med at de ansatte påvirker kundenes opplevelse ved deres



besøk og dermed har en innvirkning på om kunden vender tilbake eller ikke. Ansatte med et glimt i øyet og et godt vesen vil muligens hjelpe bedriften mer mot relasjonsbygging enn de med kunnskap. Kunnskap er også viktig men ansattes personlighet er i større grad i kontakt med kunden og hva kunden skaper relasjon til. Det er da tydelig at selv om kunden er den som betaler og har størst betydning for grad av suksess, er ansatte den nest viktigste relasjonen en bedrift kan ha. De fungerer som en ambassadør som vil kunne hjelpe bedriften i å tiltrekke seg nye potensielle kunder.

Det siste funnet i denne sammenhengen vil være bedriftens leverandører. For at bedriften skal kunne ha noe å tilby må relasjonen med leverandøren være god. Informant 2 understreker dette med en hendelse hvor leverandøren for øl kom senere enn planlagt. Dette var noe som kunne ha gått utover bedriften da det ikke hadde blitt noe øl å tilby kunden. På denne måten kommer det frem hvor viktig relasjonen til leverandøren er for en bedrift. På en annen side gjorde Informant 1 mye av handlingen selv, til et viss punkt der hun fikk avtale med en leverandør. Noe som lettet arbeidsbyrden betraktelig.

I denne oppgaven er det snakk om små bedrifter. Som det kommer frem fra Informant 1 og Informant 2 vil leverandører være viktig når man er gjort seg avhengig av dem. Informant 1 handlet først inn alt selv og det gikk fint, men alt ble selvfølgelig lettere når varene ble levert. Det viser seg at leverandører er en viktig relasjon for bedriftens vei mot suksess, men blir mer viktig i de senere fasene. Førstegangsetablerer, avhengig av hva de tilbyr, kan da klare seg uten leveringer fra leverandører. Når gründeren senere har gjort avtale med leverandører blir de den tredje viktigste relasjonen til bedriften.

Våre informanter har forskjellige utgangspunkt for start av deres bedrifter men er avhengig av de samme relasjonene. Det er et klart resultat fra våre informanter at deres relasjoner endres underveis ved etableringsprosessen. Leverandører og ansatte vil være en viktig relasjon for bedriften, men det er tydelig at kunden og deres lojalitet er hva som avgjør om bedrifter gjør suksess eller ikke.

## 4.2 Gründerens forutsetninger for å lykkes

I sammenheng med intervjuene vi har gjort viser det seg at ulike gründere har ulike mål og ønsker for sin bedrift. Om det er å skape et opplevelsesrom eller om man har mer fokus på det økonomiske. Det som driver en gründer er gjerne det ønske om å skape noe eget og være egen sjef. Dette kan variere grunnet hvilken type gründeren er. Mange førstegangsetablerere starter gjerne i det ønske om å starte noe eget og ikke nødvendigvis få et stort overskudd, men at bedriften går rundt. På en annen side vil en kunne utvikle bedriften for ikke å stagnere. Da vil gründeren etter hvert som han/hun utvikler bedriften og etablerer flere bedrifter, bli mer en seriegründer som Informant 3. I disse tilfeller vil penger være mer i fokus.

*”Jeg hadde lyst til å lage min egen koselige plass der jeg kunne bruke kreativiteten, samt at jeg hadde lyst til å skape relasjoner som jeg følte samfunnet manglet” – Informant 1*

*”Hovedgrunnen til at vi startet Bedrift 3 var av flere årsaker. Det var når nordlandsbryggeriet la ned sin produksjon av flaske- øl her i Bodø, at det på mange måter ble en del av vår forretningsidé; å brygge vårt eget øl og ha eget bryggeri i Bodø. Visjonen vår er å skape sosiale og gode opplevelser for mange mennesker”. – Informant 3*

Vår forståelse av begrepet suksess kan tolkes på mange måter, og det finnes ikke bare en målestokk på suksess. Penger blir ofte den målestokken man benytter når man skal måle suksess, mens andre som starter bedrift oppnår personlige målsetninger ettersom hva hver enkelt legger i ordet suksess. Når vi snakket med Informant 1 om Bedrift 1 var ønsket å skape en plass der folk kunne være seg selv og slappe av fra hverdagens tjas og mas.

*”... er ikke så opptatt av økonomi. Jeg er veldig sånn, ja ok så går vi i pluss eller minus, der er jeg. Om vi går i minus da må vi gjøre noen tiltak, men så lenge vil er på null er jeg fornøyd. Tanken min er ikke at jeg skal bli rik av penger og ha masse penger i banken, men å utfordre meg selv”. –Informant 1*

Det kom tydelig fram fra intervjuet med Informant 1 at penger var ikke hovedgrunnen til hvorfor hun ville starte Bedrift 1, men heller å skape en opplevelse og følelse i kunden.

På en annen side er Informant 3's hovedmål å skape en økonomisk levedyktig bedrift. Som seriegründer vil gjerne god omsetning være en viktig del av å starte opp en ny bedrift. Dette funnet sier altså at penger er mer i fokus som seriegründer. Dersom det ikke ligger økonomiske muligheter for profitt i ideen så må den revurderes. Dette gjelder for både Bedrift 3 og Bedrift 4. Det er likevel ulike utfordringer og forutsetninger for å lykkes i de to bedriftene.

*”Å eie bedrift er en ferskvare, og den omsetningen du hadde i går får du ikke gjort noe med... Du bør ha en følelse av hvilken omsetning du kan få, og om du er god på å treffe på dette, så har du god kontroll i min mening... Har du ingen økonomisk forståelse for hvordan bedriften fungerer så har du noen utfordringer, men det er ikke dermed sakt at du ikke kan lykkes. Man må klare å se hele bedriften i et helhetsperspektiv”*

Førstegangsetablerer og parallell/serielletablerer ser med forskjellige øyne på hva suksess innebærer. Suksess innebærer ikke samme kriterier for alle. En førstegangsetablerer har ikke like stort fokus på grad av omsetning som en seriell/parallelletablerer. Suksess for Informant 2 og Informant 1 vil si at bedriften går rundt mens for Informant 3 er suksess god profitt. Når det er sagt er det et klart funn at alle informantene er mest opptatt at deres kunder er fornøyde og kommer tilbake.

Vi ønsket også å høre om bedriftseierne hadde noen planer videre for bedriften. Dette fordi at vi ønsket å se om det var noen forskjell hos de ulike gründerne. Og om det var noen sammenheng med bakgrunnen og erfaringen i forhold til målsetning for bedriften. Siden beslutningen om å starte en bedrift ligger hos gründeren, så er det også en grei antakelse at beslutningen om å få bedriften til å vokse og bli større(markedsmessig) også ligger hos etablereren. Gründerens motivasjon og plan for bedriften er vært viktig når man snakker om hvordan man ønsker at bedriften skal vokse. Når det er snakk om vekst av bedriften kommer det an på modningstiden for ideer til bedriften, og om gründeren ser noe vekstpotensialet for sin bedrift. Noen gründerer vil holde seg til en bedrift mens andre gjerne vil vokse seg betydelig større for å tjene mer penger. Dette kommer tydelig frem fra våre informanter og

dermed er et nytt funn. I tillegg har informantene svært ulik bakgrunn noe som gjerne har påvirket deres handlinger. Dette påvirker igjen deres relasjoner gjennom oppstartsprosessen og bedriften generelt.

*”Vi har hatt litt utskifting i ansatte og vi må fungere bra her før vi kan utvikle oss... Så er det at hvis man gaper over for mye så klarer men ikke å tygge”. –Informant 1*

Det er et klart funn at førstegangsetablererne ikke har et så stort ønske om å utvide bedriften med det første. Informant 2 og Informant 1 synes bedriften deres er solid nok som den er i dag. Begge snakker om senere vekst men det er ikke noe som må skje i nærmeste framtid. I motsetning til Informant 3 som en parallell/serielletablerer som starter på nye prosjekt før det forrige er ferdig. Når man har mye erfaring innen etablering, vil steget til å utvide og bygge ut bedriften være lettere. Dette kan, som Informant 3 snakker om, være å utvide restauranten til et nytt plan, samt og starte opp bryggeriet igjen.

Gründerbakgrunnen til de ulike informantene har altså vært med på å diktere hvordan de oppfatter suksess og alt som inngår i hvordan de starter opp en bedrift. Dermed vil informantene ha en ulik forståelse av suksess, hvordan nå den og hva den vil inneholde.

### *4.3 Utdringer*

Vi har sett det at erfaringer knyttet til etablering vil være til god hjelp. Men på tross av dette står de ulike gründerne over mange av de samme utfordringene og fallgruver. Siden gründerne har satt seg ulike mål og forventninger til bedriften står man også over forskjellige utfordringer. Ulike relasjoner og ulik gründerbakgrunn gir ulike utfordringer men også mange av de samme.

Er man en seriegründer har man gjennom flere oppstartprosjekter tilegnet seg en del informasjon om det å starte en ny bedrift. Et relasjonsnettverk er allerede opparbeidet om man forholder seg i samme bransje. Man har kanskje ferdige prosesser man går gjennom i forkant av oppstart av ny bedrift. Mange av de fallgruvene førstegangsetablerere kommer inn i vet kanskje en seriegründer allerede hvordan man skal takle det. Som seriegründer har man gjerne mer erfaring og har vært igjennom planleggingsprosesser tidligere. Informant 3 har gjennom

tidene mange år med bedriftsetableringer god erfaring med planlegging, strukturering og delegering.

*”Jeg har vært med gjennom hele prosessen i Bedrift 4. Men det er viktig å merke seg at jeg har 30 ulike aksjeselskap og investerer i mange ulike bedrifter, eiendom og annet. Men mye av det vi gjør er beslektet og derfor går mange av strategiene igjen”.*

*– Informant 3*

*”ved hver virksomhet vi åpner så har vi en soleklar strategi”- Informant 3*

Informant 2 på sin side hadde også en soleklar visjon og strategi for plassen. På grunn av at hun kjøpte opp plassen og hadde jobbet der i mange år, vil det være lettere å planlegge og strukturere planene videre.

*”Det er første gang jeg gjør noe slikt. Jeg ble på en måte kaste ut i det. Aldri gjort noe lignende men jeg hadde jobbet her så lenge, og jeg hadde fått ting som jeg ville. Forretningsplanen og visjonen hadde jeg helt klar da jeg kjøpte stedet. Jeg var klar på at jeg ville gjøre endringer på plassen, og de har jeg gjort gradvis” – Informant 2*

Fordi hun kjøpte opp stedet slapp Informant 2 unna noen av de utfordringene de andre gründere kommer opp i:

*”Jeg vil ikke si jeg har møtt store utfordringer etter jeg kjøpte plassen, det tror jeg at jeg ble fraskånet. Utfordringene var vel mer da plassen ble startet opp. Ting var jo allerede innarbeidet. Bølgedaler er det jo selvfølgelig med kunder, konkurranse osv.”*

*- Informant 2*

Ved Bedrift 1 var det utfordringer i forbindelse med å starte noe nytt og uten erfaring på dette området. Det ble også en ekstra utfordring ved at hun sa opp jobben for å satse på Bedrift 1, før noe var helt sikkert. På en annen side fikk hun mer tid og energi til å holde fullt fokus på etableringen.

*”Nei, du har jo flere pekefinger som kommer. Den største, blir jo veldig personlig da, men det var min far som var veldig fortvilet over at jeg sa opp jobben før jeg visste at dette ble noe av. Jeg rev meg løs, for det er veldig trygt å ha den faste inntekten. Jeg kunne ha jobbet der så lenge jeg ville” - Informant 1*

Da Bedrift 3 skulle etableres hadde Informant 3 allerede en plan eller en mal som han tok utgangspunkt i. Denne malen endret han etter hva konseptet og visjonen til Bedrift 3 skulle være og det markedet han skulle nå ut til. Dette gjorde han også da Bedrift 4 skulle starte i Bodø. Denne malen gir Informant 3 et bedre utgangspunkt enn førstegangsetablerer som starter fra bunn. På denne måten vil en gründer unngå noen av de fallgruver en kan stå ovenfor. Relasjonsnettverket fra tidligere bedrifter kan også hjelpe i andre bedrifter om gründeren har et positivt rykte. Men man står også ovenfor utfordringer som seriell gründer:

*”Som seriellgründer har man gjerne mange prosjekter gående. Det er ofte slik at man ofte har veldig gode ideer og god gjennomslagskraft og starter etablering. Det er ofte slik at når ting er åpnet, så går piffen litt ut, og da kan det hende man mister fokuset litt. Da kan det hende man må inn i bedriften igjen og rydde opp, eller bistå litt”  
- Informant 3*

Fallgruver som gründeren kan komme inn i er blant annet at man ikke er kritisk nok i forhold til egen idé. Man blir for opptatt av ideen, slik at man ikke gjør nok undersøkelser i forkant av etablering. Dette er svært viktig, da man kan bomme helt på det markedet man skal inn på. Man må kjenne til markedet og gjøre markedsundersøkelser for de bedriften skal nå ut til. Klarhet i hvilke segmenter en vil nå ut til og hvilke relasjoner man ønsker å legge vekt på er viktig for ikke å havne i en fallgruve. Uten klarhet og en god plan, vil sjansen for å mislykkes øke.

*”Det er viktig å treffe på det markedet har etterspurt, noe jeg mener er en viktig egenskap vi har klart å beholde. Det at man må være fleksibel og tilpasse seg det markedet etterspør” - Informant 3*

I oppstarten så er det viktig å få ting til å gå rundt, og når man ikke har kundegruppen på plass så kan man gå glipp av en viktig inntektskilde. Dersom kundegruppen ikke viser seg å være så stor som man hadde forventet så bør forretningsplanen inneholde spesifikke tiltak for å skaffe nye kunder. Med dette så mener vi at man eventuelt må endre markedssegmentet man har

valgt seg. Det vil også være viktig og ikke glemme å ta vare på de kundene man faktisk har klart å skaffe, og forsøke å bygge en god relasjon med dem slik at de vil komme tilbake.

Det en førstegangsetablerer kanskje ikke fokuserer nok på er kunden og markedet man skal inn i. Analyserer man ikke markedet dukker det kanskje ikke opp kunder eller at man ikke har nok kunder i det segmentet man har valgt. En gründer som har startet opp flere bedrifter i Bodø kan ha bedre kjennskap til markedet og vet kanskje bedre hva som mangler.





## 5.0 Diskusjon

### 5.1 Relasjoner

En bedrift vil være avhengig av relasjoner for å kunne overleve. Hvilke relasjoner som er viktigst ser vi ut i fra denne modellen som er laget på bakgrunn av våre informanternes svar. Det er flere relasjoner som blir nevnt, men noen skiller seg ut med tanke på viktighetsgrad i ulike faser. Dess lengre ut i etableringsprosessen bedriften kommer ser vi også at relasjonene endres fra å være nære og familiære til mer bedriftsrelatert.

	1. Før oppstart	2. Under etableringen	3. Etter etableringen	4. Tilpasning
Førstegangs-etablerer	Kurs, partnere, bank	Familie, venner, investorer, leverandører,	Kunder, leverandører	Kunder, ansatte, nettverk skapt under etablering.
Seriell/parallel-etablerer	Tidligere nettverk, investorer	Tidligere nettverk, leverandører,	Kunder, ansatte, leverandører	Kunder, ansatte, nettverk skapt under etablering

Figur 5.1

#### *Før oppstart*

Modellen er oppdelt i førstegangsetablerer og seriell/parallelgründer fordi de har ulikt utgangspunkt i forhold til erfaring og muligheter for nettverk. En førstegangsetablerer står i så grad på bar bakke før oppstarten og må knytte mange flere relasjoner for å komme på samme nivå som gründerne med tidligere erfaring. Med «før oppstart» så mener vi den perioden gründeren utformer visjon og forretningsidé for sin bedrift. Dette vil også innebære å skaffe finansielle relasjoner innen bank eller andre investorer.

Et av funnene fra forskningen var hvordan viktighetene av relasjonene forandret seg gjennom etableringsprosessen. Vi så også at hvilken gründerbakgrunn man har påvirker hvordan relasjoner som blir oppfattet som viktigst. Hos en førstegangsetablerer må man skape et helt nytt nettverk i forkant av oppstart, man må tilegne seg kunnskap om hvordan prosesser skal gjøres. Mangel på tidligere erfaring former hvilke relasjoner som de oppfatter som viktigst for å starte en bedrift. Gründerne med tidligere erfaring innen bedriftsetablering, seriegründer og parallelletablerer vil i større grad benytte seg av nettverk man har skapt i tidligere

bedriftsetableringer. Med tidligere nettverk så vil det omfatte leverandører de har knyttet en relasjon til tidligere, andre aktører og investorer. Som nevnt i teorien er også disse gründerne tidligere ute med å skaffe/søke etter finansiering til oppstarten enn førstegangsetablererne. Med erfaringen de har tilegnet seg tidligere står de bedre rustet til å starte en bedrift

### *Under etablering*

Vi har sett at førstegangsetablerere er mer avhengig av familie og venner i oppstarten og at den støtten finansielt og mentalt de kan gi er svært viktig. Denne relasjonen vil bli mindre viktig underveis og andre relasjoner vil være viktigere. Familie og venner kan være behjelpelig mentalt i forhold til de ukjente utfordringene man står ovenfor som førstegangsetablerer.

En seriell/parallelletablerer vil derimot være mer mentalt klar over de utfordringene som man står ovenfor ved etablering, og familien brukes mer som et avbrekk fra en stressende hverdag, enn en krykke i oppstarten. Viktigst for en som har etablert tidligere vil være det nettverket man har skapt tidligere.

Leverandørene, gjerne lokale leverandører blir det tidlig knyttet relasjoner med.

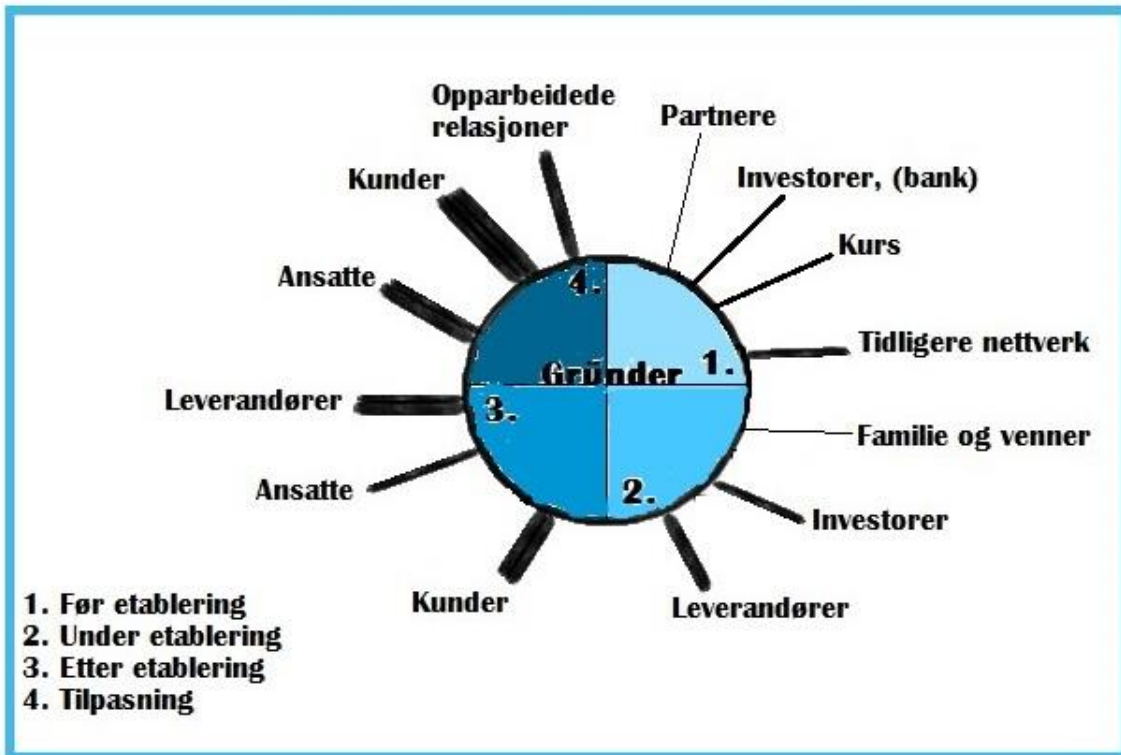
### *Etter etablering*

Etter etablering vil man være avhengig av de relasjonene man skaper med kundene og de ansatte. Fra et økonomisk perspektiv vil man ikke ha en bedrift uten kundene. «Jeg gjør de ansatte klar over at det er kundene som betaler for lønna, ikke jeg» Informant 2, Bedrift 1. De ansatte vil være essensen i serviceopplevelsen kundene får av bedriften, det er de som knytter relasjoner med kundene.

### *Tilpasning*

Ved tilpasning vil bedriften begynne å kjenne sitt marked. Kunder og ansatte vil nå være den viktigste relasjonen til bedriften for at den skal eksistere. Da disse relasjonene spiller en så sentral rolle må fokuset til gründeren være rette mot nettopp disse relasjonene. I tillegg til dette kan gründeren i denne fasen begynne å tenke på utvikling av sin bedrift. Da kan det være at gründeren må skape nye relasjoner som igjen vil ha ulik viktighetsgrad.

## Viktigheten av relasjoner i etableringsfasene



Figur 5.2

Denne modellen tar for seg hvilke relasjoner som oppfattes som viktig ved de forskjellige etableringsfasene; en tykkere strek tilsier en viktigere relasjon. I forhold til et helhetsperspektiv ved oppstart ser vi at kunder, ansatte og leverandører er de viktigste relasjonene.

I fase en ser en tydelig at partnere ikke spiller en så stor rolle slik som teorien tilsier. De gründerne som starter opp noe på egenhånd sitter med mye mer arbeid enn de som kan fordele arbeidet mellom andre partnere. Familie og venner har en like tynn strek som partnere. Denne relasjonen vil kunne hjelpe en førstegangsetablerer mer enn en seriell/parallelletablerer. Dette fordi førstegangsetablerer gjerne ikke har så mange andre å henvende seg til. Teorien tar for seg nettopp dette og det faktum at seriell/parallelletablerere har familien mer som støtte og motivator enn direkte arbeidskraft og eventuell finansiell støtte som førstegangsetablereren.

Investorene har en litt større rolle som relasjon og dermed en noe tykkere strek i fase en. Seriell/parallelletablerere har gjerne noen investorer fra tidligere prosjekt. Denne relasjonen vil fortsatt være viktig men er ikke her viktigst for denne gründeren for å få ting på plass.

Dette kommer frem i intervjuet med Informant 3, hvor AMJ-gruppen allerede hadde en god del å investere i Bedrift 3. De var derfor ikke like avhengig av utenforstående investorer som førstegangsetablerere. For en førstegangsetablerer derimot vil disse investorene bli en mer viktig relasjon for å kunne gjennomføre planen og starte opp bedriften. Dette forklarer hvorfor investorelasjonen blir tykkere i fase to. Denne relasjonen teller altså mer for førstegangsetablereren i denne fasen og har større innvirkning på videre i etableringsfasene.

Tidligere nettverk gjelder spesielt for seriell/parallelletablerer da disse gjennom tidligere prosjekter har skapt flere nettverk de kan benytte seg av ved nye prosjekter. Det er ikke dermed sagt at den førstegangsetablerer ikke har noen nettverk, men de mangler kanskje de bransjerelaterte relasjonene som en seriell/parallelletablerer har.

Leverandører blir særlig viktig fra fase to og utover. Flertallet av informantene vi snakket med fortalte at de ønsket å benytte seg av lokale leverandører i sin bedrift. Men de var også avhengig av de større leverandørene i oppstarten. Leverandørene er de som kommer med varer ut til bedriftene, og man er avhengig av at de kommer tidsnok. I fase én så vil det være viktig for en førstegangsetablerer å få en relasjon til leverandørene. Dette fordi de har få leverandører i oppstarten og at de kan sitte på nyttig faglig kunnskap som kan være til hjelp. Samtidig sier teorien at man kan få økonomiske fordeler hos leverandørene, at de kan tilby etablereren gunstige betingelser. Informant 1 kunne fortelle at hun i oppstarten gjennomførte handlingen av råvarer selv til bedriften, og hadde ingen leverandører under etableringen/etter etableringen. Etter hvert merket hun hvor viktig det var med leverandører, og hvordan det kunne lette arbeidsbyrden hun hadde. Dette samsvarer med teorien da førstegangsetablerer gjerne har få/ingen leverandører i oppstarten av bedriften. Ikke bare kan leverandører hjelpe til med levering av varer men de kan også komme med innspill fra deres ekspertområder. Dette kan hjelpe førstegangsetablereren med blant annet styring av bedriften.

Seriell/parallelletablerer kan også benytte seg av denne hjelpen fra deres leverandører, men de vil allerede sitte med mye erfaring og kunnskap, da de allerede har lagt noen prosjekter bak seg. I disse tilfeller vil gründerne kunne benytte seg av tidligere nettverk og relasjoner skapt til forskjellige leverandører under tidligere prosjekt. Fra gründerens ståsted kan relasjonene fra tidligere prosjekter komme med innspill og dermed hjelpe gründeren. Dette fordi relasjonene gjennom tidene har lært gründeren å kjenne og dermed kan hjelpe til med etableringen og annet som inngår i prosjektdannelse.

Kunder blir nevnt av alle gründerne som viktigste relasjonen for at bedriften skal overleve. Dette ser man tydelig i modellen da kunder har den tykkeste streken. Den er viktig ikke bare for god omsetning og profitt men også for bedriftens omtale på folkemunnet. Dette bekrefter alle informantene. Det er viktig å skape en relasjon til kundene så fort som mulig slik at de kommer tilbake til bedriften. Kunden har gjennom de snart 40 årene endret seg en del. De har tatt en mer deltakende del i det som skjer i bedriften. Deres tilbakemelding og ønsker er noe som gründerne bevisst tar med i beslutninger av hva de skal tilby slik at de møter kundenes etterspørsel. Dette er noe alle av våre informanter ville understreke. Informant 3 understreket spesielt at gründeren ikke må holde for sterkt på konseptet og heller høre på hva kundene etterspør. Samme gjelder Informant 1 og Informant 2 som også vil få frem at de gjerne snakker med sine kunder i løpet av besøket. Med dette vil de få informasjon direkte informasjon til en eventuell forbedring.

I tillegg til dette har kunder blitt mer opptatt av hva de kjøper. Hva pengene går til og hvor mye de får for pengene. Dette fordi kunder nå har tilgang til større spekter av teknologi og dermed hva som tilbys på markedet. Det er da lettere å sammenligne hva kundene får fra et sted til et annet og velger så klart det som er best for dem. Familiesituasjoner har også forandret seg som fører til en forandret etterspørsel i markedet. Det er ikke lenger mor, far og barn, men også homofile og aleneforeldre. Til sist har kundene endret seg til en mer bevisst konsumer av goder på markedet. I dag søker kunder helst til mer ”sunne” matvarer og tilbud.

### *Ansatte som relasjon*

Bedrift 3 startet opp som et lokalt bryggeri men det kom tydelig frem at deres mattilbud ble mer ettertraktet enn selve ølet. Derfor valgte de å endre og modifisere konseptet de startet opp med og ble mer matfokusert. Når det kommer til de andre endringene hos kundene frem til i dag startet Informant 1 Bedrift 4 for å kunne gi hennes kunder et fristed. Det er en plass hvor alle typer familier og personer kan komme for å «slappe av i fred og ro» fra den travle hverdagen.

Informant 3 omtaler de ansatte som ambassadører. Denne relasjonen blir mer viktig fra fase 3 og videre utover i bedriftens levetid. Det er de ansatte som er i kontakt med kundene og dermed er bedriftens fjes utad. Forholdet mellom kunden og de ansatte er ekstremt viktig da dette får enten positive eller negative konsekvenser for bedriften. Ansattes holdning påvirker

kundens opplevelse ved besøket. Opplevelse kan gjerne ha mer å si enn selve maten eller hva det er bedriften tilbyr. Kunder i dag sitter igjen med en hel opplevelse av turen ikke bare maten de spiste eller drinken de drakk. Har kunden en dårlig opplevelse kan dette spre seg til venner, bekjente også videre slik at bedriften til slutt sitter med et dårlig rykte. Dette kan de motvirke ved å ha positive ansatte med god holdning. Informant 3 og Informant 2 forteller begge at deres ansatte er valgt med omhu. Dette ser vi er en god relasjon til suksess hos en bedrift, som en ser i teorien at opplevelsen av besøket har en stor innvirkning på kunden. Når det kommer til Informant 1 fikk hun i fase tre ansatte fra NAV og senere i ”tilpasningen” ansatte hun arbeidskraft selv. For Informant 1 er det viktig å ha ansatte som ”ser kunden” og kan gi litt ekstra av seg når det kommer kunder til Bedrift 4.

Informant 3 nevner de ansattes kunnskap og personlighet, hvor ansattes personlighet settes kanskje mer i fokus enn kunnskapen. Det kommer tydelig frem fra våre informanter at de er mest opptatt av deres ansattes utstråling, kundefokus og at de er læringsvillige. Dette vil påvirke kundenes inntrykk av bedriften og ikke minst hele opplevelsen ved kundenes besøk. Igjen kan dette være en god suksessfaktor for en bedrift.

### *Kundens opplevelse*

Det er klart at relasjonene til bedriften endres underveis. I tillegg til disse relasjonene er det også viktig å levere det kundene etterspør, også når det kommer til opplevelsen. Kunder i dag snakker ikke bare om maten de fikk servert men også hvordan den ble servert. Opplevelsen påvirker alle fem sansene hos kunden. Dess flere sanser kunden aktiviserer og dermed legger spesielt merke til at de bruker, dess bedre blir opplevelsen. Denne opplevelsen vil ha stor innvirkning på om kunden kommer tilbake eller ikke. Alle våre informanter har lagt arbeid i deres bedrifts atmosfære og omgivelser. De følger bedriftens konsept så sant det er hva deres kunder etterspør. Bedrift 3 og Bedrift 1 tilbyr levende musikk. Dette er noe som er med på å tiltrekke kunder og øke graden av opplevelsen. Klarer bedriften gjennom dette å skape en god kunderelasjon kan dette igjen føre til gjenbesøk. Dette med å klare å holde på kunder er som vist i figuren ekstremt viktig for bedriftene. Det er gjennom kundene en oppnår profitt i bedriften og dette er hva som lønner deres ansatte. Dette vektlegger alle våre informanter. Noe som gjenspeiles i teorien der alt som påvirker kundens besøk må være tilfredsstillende slik at kunden vender tilbake.

På en annen side kan dette også ha en negativ påvirkning på bedriften. Kundene kan nemlig til slutt gå lei av konseptet og hva de tilbyr om bedriften ikke gjør noen endringer i løpet av tiden. Kundene har endret seg en del fra 70-tallet til nå og vi kan jo anta at de vil fortsette med å endre seg. Dermed vil nok bedriften også bli tvunget til å endre tilbud. Det er derfor det er viktig som våre informanter har påpekt at det er viktig å ha en god relasjon til kunden for og så få tilbakemeldinger. Ved å gjøre det slik vil bedriftene til enhver tid klare å møte kundenes etterspørsel.

### *SD-logikken*

Informantene bruker kontakt og samtaler med kundene som en slags undersøkelse for å finne ut hva kundene synes og hva de eventuelt savner. På denne måten klarer bedriftene å holde et overblikk over deres kunders mening om bedriften. Ved å skape denne relasjonen gjennom samtaler med kundene kan bedrifter klare å få noen stamkunder. Bedrift 1 har eksistert i nå 16 år, men Informant 2 kjøpte bedriften i 2010. Stamkundene er særlig utpekt her. Selv om puben fikk en ny eier ville hun fortsatt tilby det som Bedrift 1 har tilbudt de 13 årene før hun tok over. På denne måten har hun klart å holde på stamkundene og med noen få justeringer, som live musikk hver dag, kanskje tiltrukket seg noen nye kunder i tillegg.

Disse bedriftene bruker mye av SD-logikken. På denne måten får bedriften et eksakt overblikk over hva kunden etterspør. Ved å møte kundenes etterspørsel kan en god kunderelasjon utvikles tidlig i fase 3, da kundene blir en viktig relasjon til bedriften. Kunder som co-kreator vil si at kundene er også med på å skape verdi mellom bedrift og mennesket. Kunder føler tilhørighet og at de blir sett av bedriften, noe som Informant 1 poengterer spesielt for Bedrift 4. Mennesket i dag søker mer tilhørighet enn de for 10 år siden samtidig som de ønsker å være medbestemmende innen bedriften. Bedrift 4 vinner derfor mye ved å styre på denne måten. Alle informantene får tydelig frem det faktum at de mener det er viktig å se kunden som enkelt individ. På en annen side kan dette ha en motvirkende effekt på kunden og relasjon bedriften vil knytte til gjestene. Om kunden besøker bedriften for å søke ro og tid til en selv kan kanskje ansatte virke innpåsiltne i stedet for støttene. Noe som igjen vil føre til en dårlig relasjon som igjen kan gå utover suksessen til bedriften.

Informant 3 mener også at en må hele tiden fokusere på kunden og ikke bedriftens konsept. Når det er sagt så vil ikke Informant 3 ha en like god innsikt i hvilken grad hans ansatte «ser» kunden. Informant 1 og Informant 2 jobber selv i bedriften og ser derfor hvordan kunder og

ansatte oppfører seg. Informant 3 derimot eier Bedrift 3 og Bedrift 2 men er ikke til stede på samme måte som de to andre. Han har oversikt på det mer generelle i det store spekteret men det betyr ikke at hans kunder blir «sett» på like linje som ved Bedrift 1 og Bedrift 4. En kan derfor si at Informant 3 kan gå glipp av eventuelle muligheter og andre endringer som ikke når høyt nok til at muligheten og endringen blir tatt.

### *Opplevelsesrommet*

Når det kommer til atmosfæren og opplevelsen har både Bedrift 1, Bedrift 4, Bedrift 3 og Bedrift 2 brukt konseptet til innredning. Alle fire har en gjennomført innredning etter hva de tilbyr. Bedrift 1 har et seiler/fiske/pub innredning slik at man føler at man er under dekk på en båt. Bedrift 3 ligger ved kaia og har dermed litt samme stil men er mer en restaurant. Når det kommer til Bedrift 2 som man hører i ordet er både innredning og tilbud av det litt mer moderne. Til sist har vi Bedrift 4 som vil gi en kjærlig og varm opplevelse med hjemmebakst.

Dette refererer til det som blir kalt opplevelsesrommet. Ved opplevelsesrommet er det opplevelsen i helhet ved et besøk som påvirker kunden, og dette viser seg også gjelder for våre gründers bedrifter. Dette har en positiv virkning for suksessen til bedriften da kunder får en god opplevelse som de gjerne vender tilbake til.

Relasjoner er sammensatt og en kan ikke klare seg på en relasjon alene. Som etablerer er man avhengig av å få så mange gode relasjoner som mulig. Disse kommer ikke av seg selv og krever arbeid. Service og kontakten med personell vil være avgjørende for å starte relasjonsbyggingen. Teorien i samsvar med diagrammet kommer det tydelig frem at kunder, ansatte og leverandører de viktigste relasjonene ved en bedrifts oppstart. Ved oppstart vil investorer og andre finansielle relasjoner være viktig. Figur 5.1 og 5.2 viser tydelig at relasjonene forandrer seg i løpet oppstarten, men for at bedriften skal overleve de første leveår, etter etablering oppnå suksess vil kunder, ansatte og leverandører være mest viktig.

### *5.2 Gründerens forutsetninger for å lykkes*

Førstegangsetablerere har mange flere utfordringer i oppstart grunnet et mindre nettverk med få relasjoner. Men det er også de som har et godt nettverk før man starter med bedriftsetablering. De som har startet en bedrift tidligere vil naturlig nok ha et nettverk som vil være relevant i en ny etablering, særlig hvis det er i samme bransje. Man har kanskje flere samarbeidspartnere man kan benytte seg av. En førstegangsetablerer må starte fra bunn og



finne samarbeidspartnere som gagnar bedriften. I motsetning til seriell/parallelletablerer som har samarbeidspartnere og relasjoner fra tidligere bedrifter. Det er dermed mer arbeid man må gjennomføre som førstegangsetablerer, i motsetning til en seriell/parallelgründer.

### *Bakgrunnen for å starte bedriften*

De aller fleste som starter opp sin første bedrift, eller har planer om å gjøre det gjør det ikke først og fremst for å tjene penger. De fleste gründerne starter opp for å skape en egen arbeidsplass, samt være egen sjef. I Bedriftsetableringer i Norge er dette noe Kolvereid og Alsos (1997) kommer frem til i sin forskning.

Vår Informant 1 kunne fortelle at grunnen til at hun ville starte Bedrift 1 var at hun ønsket å utnytte kreativiteten hun satt inne med. Samtidig så ønsker hun å tilføre mer til markedet og skape en koselig plass hvor kundene kunne skape nye relasjoner seg i mellom.

Vår Informant 2 har ingen utdanning innen det å drive selv, eller det å være sjef. Da den tidligere sjefen innså hvor mye arbeid hun faktisk gjorde for arbeidsplassen, fikk hun tilbud om å kjøpe den. Det var et naturlig steg videre fra den posisjonen hun tidligere hadde hatt i bedriften. På tross av manglende erfaring i forkant hadde hun visjonen og forretningsideen klar. Hun så mulighetene bedriften kunne gi og kastet seg ut i det. Når gründeren har en god forretningsplan og visjon har han/hun bedre utgangspunkt til å gjøre suksess som stemmer med teorien. Dette viser at informantene ikke nødvendigvis kun var fokusert på det økonomiske aspektet, men ønsket større utfordringer i hverdagen ellers.

Våre førstegangsetablerere hadde ulike motivasjonsfaktorer for å starte egen bedrift.

Informant 2 hadde mye erfaring innen daglig drift av Bedrift 2, men manglet erfaring på den regnskapsmessige delen og andre økonomiske oppgaver. Informant 1 på sin side måtte lære gjennom kurs og erfaring hvordan ting fungerte. De så på suksessen av bedriften som en del av det å ha et godt arbeidsmiljø samt fornøyde tilbakevendende kunder. Lite erfaring trenger ikke være en negativ påvirkning på en eventuell suksess. Nødvendig kunnskap kan tilegnes gjennom deltakelse på kurs og foredrag.

### *Kundefokus*

Informant 1 fortalte at hun i oppstarten var glad det ikke kom for mange kunder, for da hadde

hun ikke klar å tilby dem den servicen hun etterstrebet å oppnå. Nå som de har flere ansatte har kapasiteten til antall kunder økt. Dette var viktig for Informant 1, å skape noe solid der kundeservicen og atmosfæren lå til grunn for bedriften. Suksessen ville følge når man klarer å tilby noe verdifullt for kunden. Informant 1 ville altså ikke vokse så fort, da dette kunne ha en negativ påvirkning for bedriftens oppstart. Hun mente det var bedre med gradvis vekst slik at hun klarte å tilpasse seg underveis. Dette viser at om kundene hadde strømmet på allerede de første dagene, hadde ikke Informant 1 klart å gi den opplevelsen hun ønsket å tilby, og dermed ble ikke ønsket opplevelse en opplevd opplevelse. Dette samsvarer med teorien som sier at det er viktig å holde på ideen fra start til slutt.

Vår oppfattelse er at fokuset på kunden også er svært viktig for vår seriell/parallellgründer, og at man treffer det segmentet man har valgt. Når man har så mange bedrifter og prosjekter på gang vil naturlig nok fokuset på overlevelse og profitt være viktig. Skal man drive og opprettholde mange bedrifter er det viktig å holde fokus og ikke slippe bedriften for tidlig. Informant 3 kunne fortelle at da en bedrift i Bodø la ned, ble hans forretningside å få det i drift igjen, mens visjonen var å skape sosiale og gode opplevelser. Dette viser at relasjonen til kunden er det viktigste, og det man først tenker på når man har forretningsplanen klar.

#### *Suksess, ikke alltid økonomisk gevinst*

Suksessen i bedriften trenger ikke alltid å være økonomisk rettet. Men at det handler om å oppnå de målene man har satt for bedriften, å skape noe kunden mangler. Suksessen til Informant 1 handlet mest om å kunne utfordre seg selv og nødvendigvis ikke bli rik på penger.

Teorien forteller oss at de som starter bedrift for første gang gjerne har et annet fokus enn de som har startet flere bedrifter. Det kan være at dersom Informant 2 realiserer ønsket om å åpne ny bar, vil fokuset på overlevelse og profitt bli sterkere. Når man starter en bedrift vil man jo at den skal være levedyktig i mange år. Flere bedrifter betyr mer ansvar, og man må være forberedt på å delegerer ansvar og ikke ta på seg alt selv. En risiko med dette kan være at finansiering og jobbmengde blir vanskelig å opprettholde. Videre kan det ha en negativ påvirkning på suksessen da planen ikke blir fulgt opp. Det er gjerne slik at førstegangsetablerere jobber 110 % i bedriften og alt av ansvar ligger på dem. Skal man ta steget videre til parallell/seriellgründer må man lære seg at man ikke vil ha kapasitet til å

gjøre alt alene. Informant 3 som er seriell/parallellgründer kan ikke på samme måte ta på seg like stort ansvar i alle bedriftene han eier. Han forteller at han er mye med i oppstarten av bedriften og lar gradvis ansvaret gå over til daglig leder.

### *Vekst av bedriften*

Selv om man føler bedriften er stabil og har oppnådd suksess betyr ikke det at man med en gang tenker på å utvide bedriften. Steget vil kanskje være enklere og ta for en som har mange etableringer under sin kappe. Fra funnene ser vi at førstegangsetablererne vil holde bedriften stabil der den er i dag, og eventuelt å gjøre endringer om noe ikke lengre fungerer i markedet. I magasinet ” *Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs*”(1990) blir det fremhevet at det er lett å hvile på laurbærbladene og fortsette med det som er trygt, fremfor å satse på videreutvikling. De som starter bedrifter i Norden har gjerne en aversjon mot å la bedriften utvikle seg og vokse enda større. Når en ikke utnytter nye muligheter og ser potensialet i markedet kan dette føre til stagnering.

Når man sitter på mange ideer og kunnskap i forhold til etablering vil man lettere kunne velge å starte en ny bedrift. Som Informant 3 forteller kan det være vanskelig å holde motivasjonen oppe. Fra førstegangsetablerers perspektiv vil man være mer involvert i prosjektet fra start til slutt, nettopp fordi andre prosjekter ikke distraherer i samme grad. Dette viser at det også er utfordringer knyttet til det å ha mange prosjekter samtidig, og at man lettere kan miste fokuset på eksisterende bedrifter ved oppstart av en ny.

### *Relasjoner i oppstarten*

Informantene hadde flere likheter, men de startet også på ulikt nivå avhengig av bakgrunnen deres. Prosesser og rutiner er gjerne mer strukturert og organisert hos en med tidligere erfaring inne feltet, og kan på denne måten videreføre det inn i nye bedrifter. Informant 3 og 2 kunne fortelle at læringskurven i oppstarten var bratt og at man lærte underveis. Siden Informant 1 kjøpte opp bedriften slapp hun unna organiseringen av bedriften, da dette allerede var innarbeidet.

Ut i fra det informantene har fortalt oss har vi fått det inntrykket av at det er en forskjell i hvordan en seriell/parallellgründer og førstegangsetablerer oppfatter suksess. Man ser det at liten erfaring kan indikere at de stiller lavere krav til omsetning. Det kan være at

overlevelsesfasen påvirker hvordan man ser på økonomien og at så lenge en overlever vil det etter hvert gå bedre. Med erfaring vil man kunne utvikle bedriften videre samt øke profitten i bedriften. Informant 3 som har god erfaring tidligere med bedriftsetablering vil dermed ha et fortrinn. Han vil lettere kunne se hva som kreves når man skal starte en ny bedrift, og de utfordringene som følger med. Selv om tidligere erfaring hjelper kan man også støte på problemer. Mange bedrifter betyr også mer ansvar for at bedriftene skal overleve, men erfaringen er også deretter. Jo mer struktur man har på prosessene i bedriften vil man lettere kunne organisere bedriften samt finne feil om det skulle oppstå.

I forhold til vekst av bedriften er det også en forskjell blant våre førstegangsetablerere og vår serielle/parallelletablerer. Vår oppfattelse er at førstegangsetablerere kvier seg litt mer for å ta steget videre, men at de med tiden ser på det som en mulighet. Vår serielle etablerer har allerede store planer for utvidelse av lokalet, samt åpne flere restauranter i andre byer. Når man har den erfaringen med å etablere bedrifter vil det være enklere å vokse som selskap. Gjennom flere etableringer har man en større forståelse for hva som kanskje kan fungere, og hva som kanskje ikke vil fungere.

### *5.3 Utfordringer*

Utfordringer og fallgruver en bedrift kan komme inn i kan påvirke om man får suksess eller ikke. Det kan også gi en indikasjon på hvordan man kan forbedre situasjonen ved å skape bevissthet.

#### *Finansielle fallgruver*

Et problem alle gründere står ovenfor er den finansielle biten forbundet med etablering, og alle kostnadene som forekommer. Selv om man har tidligere erfaring innen bedriftsetablering vil det alltid være utfordringer knyttet til det å skaffe nok finansielle midler for å starte. Før en eventuell oppstart må man spare seg opp en egenkapital, noe som kan være utfordrende. Det som da kan skille en førstegangsetablerer fra en seriell/parallelletablerer kan være at sistnevnte har oppsparte midler fra tidligere prosjekter. En førstegangsetablerer vil dermed stå ovenfor en større utfordring i forhold til en gründer som har tidligere prosjekter bak seg. Informant 3 har gjennom flere år med gründerprosjekter skaffet kapital som han benytter ved nye oppstartprosjekter. Andre førstegangsetablerere vil kanskje i større grad benytte det nettverket man har, som familie, slekt og venner for å skaffe nok kapital.

Et problem Informant 3 sto ovenfor var at de investerte for mye penger i oppstarten, som gjorde at de hadde for store kostnader i forhold til inntektene. Dette er et vanlig problem ved oppstart av bedrift, nemlig at man har for høye kostnader i forhold til inntekt. Bedrift 3 var derfor nær konkurs etter kort levetid, men ved å gjøre grep som å stramme inn kostnadene samt sette ølbryggingen på vent, klarte de seg. De innså at å brygge øl var en dyr affære og at det ville være rimeligere å få øl levert med tankbil. Dermed endret de strategi, ved at de nå venter på å brygge øl til gjelden blir mindre. Dette viser at selv en erfaren gründer kan støte på utfordrende problemer i oppstarten som kan true bedriftens eksistens. Også de andre gründerne kjente på presset ved at det var vanskelig og få ting til å gå rundt, at inntektene skulle dekke alle utgiftene. De hadde ikke luksusproblemet med for mye penger investert i oppstarten.

Informant 3 snakket om at et av problemene ved å starte bedrift etter bedrift var at han slapp prosjektene for tidlig, og ventet ikke før den kritiske oppstartsfasen var over. Det er i teorien nevnt at det er viktig å stå med prosjektet fra start til slutt, eller til utfordringene forbundet med oppstarten passerer. Informant 1 og Informant 2 som kan defineres som førstegangsgründerne og oppfatter nok bedriften som et «hjertebarn», i den forstand at de blir tettere knyttet til overlevelsen av bedriften. De snakket om at det viktigste var ikke at de skulle tjene masse penger på bedriften, men at man ikke gikk i minus på slutten av måneden. Informant 3 snakker om at det er viktig å fokusere på å holde kostnadsnivået nede, men samtidig å rette fokuset mot den opplevelsen de skal gi kunden. Alle informantene ønsket naturlig nok at bedriften skulle overleve den kritiske oppstarten, men hvor stort fokus det var på inntektene varierte noe. Som gründer ønsker man at en tidlig kan tjene penger på bedriften. Ved Bedrift 3 var det særdeles viktig å tjene nok i oppstarten, da med tanke på at de hadde større gjeld og kostnader som måtte dekkes.

### *Ha riktig fokus i oppstarten*

En ting man må være klar over som gründer er at man ikke bør rette for mye fokus på idéen, og ikke nok fokus rettet mot kunden. Dette er en feil mange gjør. Det er viktig at de klarer å tenke objektivt og kritisk og med kunden i fokus. De må ha en oversikt over hvor mange som er interessert i det de tilbyr. Man må kjenne det markedet man skal inn i, og gjør de riktige analysene i forkant av etablering. Dersom man oppdager at kundegruppen man hadde tenkt seg er for liten, må man modifisere det konseptet man ønsker å tilby kunden. Teorien sier at

ideen bak bedriften kun står for 20 % av suksessen, mens viljen og personligheten til gründeren står for 80 %. Våre informanter sier at dersom man ikke kjenner kunden man skal selge til, kan det være den avgjørende faktoren som gjør at man ikke lykkes i oppstarten og må avvikle.

Noen er bedre egnet til å starte bedrift og har de riktige kvalitetene man trenger for å klare seg gjennom en krevende oppstart. Alle våre informanter snakket om hvor viktig det var å ha et sterkt ønske om å lykkes med bedriften. Gjennom vilje finner man styrken til å lære samt forstå hvordan man skal drive bedriften, og hvordan man skal handle for å overleve. Å starte en bedrift er en læringsprosess fra start til slutt. Naturlig nok vil man lære noe nytt selv om man har startet én bedrift tidligere, eller flere. Faktorer som miljø, marked, tidspunkt for etablering og andre ting kan påvirke hvilke utfordringer som kan oppstå. Også personen som etablerer en bedrift er dynamisk, som de fleste prosessene i samfunnet, vil man ikke ha de samme holdningene og forutsetningene for å lykkes.

Når man starter en ny bedrift kan det oppstå problemer i forbindelse med at bedriften er ny på markedet og at man er relativt liten i forhold til konkurrentene. Informantene snakker om at det er viktig å tilby et differensiert produkt, noe som skiller de fra konkurrentene. Når man er ny på markedet har man ikke klart å etablere seg i samme grad som en etablert bedrift. Dette gjelder både når det kommer til kunder, det produktet/varen de skal selge og konkurransen på markedet. I forhold til konkurrenter kan man oppleve litt motgang når man kommer inn på et marked som allerede har mange aktører. De kan da prøve å utkonkurrere nye bedrifter som kommer på markedet ved å drive priskrig. *”Det vil alltid være konjunkturer i løpet av et år, derfor er det viktig å ha begge hendene på rattet og har god fokus og kondisjon”* - Informant 3 om konkurrenter på markedet.

Når det kommer til konkurrenter så handler det mye om kostnader, og om å holde de nede slik at man har bedre konkurransefortrinn sammenlignet med andre bedrifter. Selv om det ikke kommer nye konkurrenter på markedet kan man likevel oppleve svingninger i markedet og dermed på omsetningen man har.

### *Prosesser og rutiner*

Gruber(2004) snakker om at bedriftene som skal starte opp har manglende rutiner og prosesser i bedriften. Ved oppstart så må man prøve seg frem når man skal organisere bedriften, hvordan rutinene i bedriften skal være og så videre. Særlig hos

førstegangsetablerere som Informant 1, så må man lære etter hvert som man går. De interne strukturene er i startfasen og rutineene i bedriften er ikke ordentlig utviklet. Informant 2 som kjøpte opp bedriften etter 13 år, var så heldig at rutineene og utfordringene forbundet med oppstarten slapp hun til dels unna. De aller fleste ansatte jobbet i bedriften før Informant 2 kjøpte den opp, dermed kunne hun fokusere på andre utfordringer. Informant 3 på en annen side hadde mange av de samme utfordringene som Informant 1 sto ovenfor, men hadde fordel av tidligere bedriftsetableringer hvor man hadde detaljerte planer over drift av bedrift. Dette gjaldt både Bedrift 3 og Bedrift 4. ”ved hver virksomhet vi åpner så har vi en soleklar strategi”- Informant 3.

Gruber (2004) snakker om at nyetablerte bedrifter har begrenset menneskelige ressurser i oppstarten, og at kundegruppen/kundedatabasen er liten. Dette kan medføre at arbeidsmengden på gründeren blir for stor, samt at man kanskje mangler viktig kompetanse bedriften trenger. Selv om man ansetter personer i oppstarten kan det også være at den ansatte ikke får gjort nytte av seg, nettopp på grunn av manglende utarbeidede prosesser og rutiner. Dette kan være at kunnskapsmangler hos gründeren gjør at det får ringefekter hos andre som er involvert i bedriften, for eksempel regnskapsførere, ansatte og leverandører. På grunn av mange bedriftsetableringer og mange prosjekter samtidig vil det være nesten umulig for en seriell/parallellgründer å gjøre alt alene. Som nevnt i teorien vil denne typen gründer tidligere ansette folk i bedriften enn det en førstegangsetablerer ville gjort. For at Informant 3 skal kunne etablere og drive så mange bedrifter som han gjør vil det være nødvendig å ansette tidlig. Ved Bedrift 1 jobbet Informant 1 alene hele det første året før det ble ansatt personell. Informant 2 ved Bedrift 2 stod ovenfor en helt unik situasjon, når hun ved oppkjøp kunne fortsette å drive bedriften som før, med de ansatte som allerede var der. Men utfordringene var der uansett siden hun ville gjøre endringer i bedriften.

### *Utfordrende relasjoner*

Når man benytter familie i oppstarten er det viktig at gründeren er klar over hvilke roller de spiller for bedriften og hvordan de kan påvirke. Når man er førstegangsetablerer er det lett å hente inn hjelp fra det nettverket man har, nemlig familien og venner. Alle informantene kunne fortelle at støtten de fikk fra familien i oppstarten var uvurderlig. Derimot var graden av støtte ulik fra vår serielle/parallellgründer og førstegangsetablerer. Begge førstegangsetablererne hadde i tillegg et lite barn å ta seg av i tillegg til oppstarten, noe som gjorde at de ble enda mer avhengig av støtten fra familien. Når man starter opp bedrift for

første gang så er det mange som henter inn kapital fra familie, dette for å dekke startkapitalen og muligens andre utforutsette utgifter(altinn.no). Når familien blir enda mer involvert i oppstarten må man være klar over de utfordringene som kan forekomme, som at de kanskje ikke er objektive og konstruktive nok i forhold til det de skulle ha vært. Derfor bør en unngå å blande familie og venner inn i de forretningsmessige affærene. Våre informanter har i ulik grad vært avhengig av familie i oppstarten, men det har vært mest psykisk støtte. Vår seriell/parallellgründer var mer kjent med utfordringene knyttet til oppstart og var dermed ikke like avhengig av støtte i like stor grad, heller ikke økonomisk støtte var nødvendig.

”Det er et profesjonelt system å være gründer” -Informant 3. Noe som også gjelder når man skal velge partnere til prosjekter. Informant 3 etablerte Bedrift 4 med partner. Siden det største av driftsansvaret ligger på daglig leder(partneren), derfor vil ikke Informant 3s tilstedeværelse i bedriften være like nødvendig. Siden Informant 3 har mange prosjekter på gang samtidig vil det være nødvendig å benytte seg av samarbeidspartnere ved etablering. En mulig fallgrube når man starter bedrift med andre vil være at det kan oppstå konflikter på grunn av personmotsetninger, samt at man kan ha ulik visjon for bedriften. Dette er noe de snakker om i gründerboken. Informantene som var førstegangsetablerer sto på sin side for hele den daglige driften og på den måten har de et større ansvarsområde enn Informant 3 har, som velger en annen strategi; å desentralisere driften.

Informant 3 har også samarbeidet med sin kone og de har sammen etablert flere bedrifter. Når man blander inn familie som partner må man passe på slik at konfliktene som kan oppstå i driftsmessig sammenheng, ikke flyter over på det private forholdet. Dette kan ha implikasjoner for hvordan det går med bedriften. Når man samarbeider med noen i familien om å etablere bedrift kan det være greit å vite litt om hvordan ”family firms” fungerer, og med kunnskap kommer makt.

Informant 3 betrakter de ansatte som ambassadører for bedriften, og at det derfor er viktig å skape et godt miljø for de ansatte. Er det dårlig miljø i bedriften vil det påvirke servicen kundene opplever. Selv om noen av de ansatte velger å forlate bedriften er det ønskelig at de sitter igjen med en god opplevelse av arbeidsplassen og at de er anstendige. På den måten vil de snakke med andre om bedriften i et godt lys, og at de hadde en god opplevelse av å jobbe der. Denne typen word-of-mouth vil bedriften da kunne tjene på.



Et annet aspekt som kan oppfattes som en potensiell fallgrube er relasjonen man har med ansatte og kunder, samt deres samspill. Ansatte er de personene som kundene omgås med når de sitter på cafeen, restauranten eller baren. Derfor er det viktig at de yter god service fra første stund. Noe som igjen kan påvirke bedriftens omdømme. Informant 2 kunne forteller at før hun tok over var klientellet helt annerledes, noe som påvirket hvordan folk oppfattet Bedrift 2. Siden eierskiftet har hun bevisst prøvd å endre på klientellet, og hun forteller at bedriften nå har flere segment. Gruber(2007) forteller at når man starter opp har man gjerne en liten kundegruppe/kundedatabase som gjør at gründeren må streve mer i oppstarten for å tiltrekke kunder til bedriften. Informant 2 hadde fordel av at bedriften allerede hadde stamkunder fra forrige eier.

Bedrift 1, Bedrift 4 og Bedrift 3 måtte alle skape nye kunderelasjoner, noe som kan være utfordrende. Dersom man ikke treffer kundesegmentet de ønsker å nå ut til, vil det påvirke om man får nok kunder til å få bedriften til å gå rundt. Det er derfor viktig at ansatte kan relatere seg til kundene som bedriften har rettet seg mot, da de kan oppfattes som ambassadører for bedriften. Informant 3 forteller at selv om man skal starte bedrift eller ikke så er det med å skape relasjoner svært viktig, det er det nettverket man har. Det er viktig å bygge relasjoner på de riktige premissene. Man kan ikke bare forvente å få noe ut av relasjonen uten å gi noe tilbake, for da stopper det fort. Er man raus og positiv vil det gagne bedriften, forteller Informant 3.

### *Manglende fokus på markedsføring*

Manglende markedsføring mot kunden kan gjøre at man mister verdifulle kunder. Bedrift 1 fokuserer mer på å spre ordet om bedriften gjennom sosiale medier samt at kunder benytter word-of-mouth. Bedrift 3 setter av 2 % av omsetningen til å bruke på markedsføringsrelaterte aktiviteter. Da benytter de seg av lokal markedsføring, samt at de noen ganger i året retter markedsføringen mot hendelser. Dette kan være at man gjør spesielle ting rettet mot musikkfestuka, matfestivaler og så videre for å øke kundegruppen. De kjører en lokal strategi og retter fokuset mot de som holder til i Bodø området. Videre er også sponsing en del av det å bli sett i markedet, samt at man deltar i kulturlivet. Siden Bedrift 3 og Bedrift 4 startet med samme utgangspunkt vil bedriftsstrategien og markedsføringen til Bedrift 4 bli ganske lik.

Ut i fra dette kan man tolke at markedsføring har en ulik rolle hos de ulike informantene. Det som er viktig å merke seg er at man kan benytte seg av lite markedsføring, og det kan være like effektivt som at en større bedrift benytter seg av mer. Når man ikke har en ”stor” bedrift, vil det holde med markedsføring gjennom sosiale medier og «word-of-mouth». Etterhvert som bedriften utvikler seg og blir mer og mer etablert på markedet vil også markedsføringen bli mer omfattende(Gruber, 2004). Det er gjerne begrenset med markedsføring i oppstarten av en bedrift, dette kan komme av at det er mange andre utfordringer som har høyere prioritet. For eksempel vil finansielle problemer eller utfordringer være viktigere å fokusere på. Men som gründer må man også være klar over at kundene, som gir bedriftene inntektene, vil kanskje komme på grunn av effektiv markedsføring. På denne måten må man finne en balanse mellom det å markedsføre bedriften og samt fokusere på finansielle utgiftsposter. Det koster jo også å benytte seg av markedsføring, og hvis kostnadene forbundet med markedsføring overstiger det som er fornuftig for bedriften å bruke kan det være lurt å vente til bedriften er mer stabil.

## Del 4 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi fremlegge de viktigste funnene vi har gjort gjennom forskningen vår. I hovedresultatene vil vi svare på problemstillingen og de tilhørende underspørsmålene:

***”Hvilke relasjoner er viktige for bedriftens oppstart, og hvordan innvirker dette på bedriftens suksess?”***

- *Hvor stor innvirkning på suksessen har gründerens bakgrunn?*
- *Hvilke fallgruver kan oppstå?*
- *Er det en sammenheng mellom gründerens bakgrunn kontra deres relasjoner ved oppstart av bedriften?*

## 6.0 Hovedresultater

Formålet med oppgaven var å undersøke om relasjoner påvirker oppstartsfasen til bedriften og hvilke relasjoner som er viktigst i denne prosessen. Vi ønsket å se hvordan relasjoner påvirker bedriftens suksess og funnene viser at forskjellige gründerere har ulike relasjoner som vektlegges ulikt i forhold til viktighetsgrad i oppstarten. Flere relasjoner var viktig for graden av suksess hos en bedrift, og de relasjoner som vises å være mest viktig for en suksessfull oppstart, kundene, ansatte og leverandører. Vårt hovedfunn er at disse relasjonene påvirker bedriften i forskjellige faser. De er også viktig for bedriftens videre levetid etter etablering.

Når man starter en bedrift tar man utgangspunkt i det markedet man skal inn på og kunden man selger til, derfor vil kunderelasjonen være det man oppfatter som viktigst. Våre informanter snakket mye om hvordan kunden sto i fokus for alt, og uten dem ville det ikke vært noen bedrift. Kundefokuset våre informanter har er relativt likt, og alle ser på kundene som den viktigste relasjonen. Som Informant 2 sier til sine ansatte *”det er ikke jeg som betaler lønna deres, det er kundene”*.

Relasjoner følger gründeren hele veien, men disse vil endres med overgangen til nye faser. Når bedriften kommer til en ny fase i etableringen skifter også relasjonene viktighet. Til

syvende og sist vil leverandører, ansatte og kunder være de viktigste relasjonene som bedriften kan benytte seg av for å oppnå suksess ved oppstart.

Videre funn viser også at gründerens bakgrunn gir ulikt utgangspunkt ved oppstart, og dermed kan det påvirke relasjoner man benytter seg av. Dette gjelder blant annet investorene i prosjektet, samarbeidspartnere og generelt det nettverket man kan benytte seg av.

Førstegangsetablerer kontra seriell/parallelletablerer vil starte fra forskjellige ståsted da prosjektet settes i gang. Seriell/parallelletablerer trenger ikke nødvendigvis være like avhengig av utenforstående investorer i samme grad som en førstegangsetablerer. Våre funn viser at førstegangsetablerere benytter familien mer i oppstarten, enn hva en seriell/parallelgründer gjør.

Hvordan en gründer oppfatter suksess vil variere fra om en har startet bedrift før eller ikke. Et annet funn er at gründerens bakgrunn påvirker hvor godt rustet en er når man skal starte en ny bedrift. Når man har tidligere erfaring er man i større grad forberedt på det som kommer når man skal etablere. Videre viser det seg at dersom man har tidligere erfaring innen bedriftsetablering, vil fokuset være mer rettet mot profitt og lønnsomhet i bedriften. En førstegangsetablerer vil være mer fokusert på bare og overleve og få ting til å gå rundt.

Et siste funn i denne undersøkelsen gav oss en innsikt i gründernes utfordringer knyttet til relasjoner ved oppstart, som kan hindre suksess. I forhold til fallgruver er det viktig at gründerne er oppmerksomme på hvilke utfordringer de står ovenfor. De aller fleste fallgruvene kan gjelde for begge parter, seriell/parallelgründer og førstegangsetablereren. Det er de erfaringene man har i forkant av etablering, som er med på å bestemme hvilke fallgruver gründeren må passe seg for. For eksempel har vi sett det at relasjonene til de ulike gründerne er forskjellig i oppstarten og hvor avhengig man er av dem. Ulike forhold til forskjellige relasjoner fører med seg ulike fallgruver. For eksempel kan det være vanskeligere for en førstegangsetablerer å finne nok kapital og investorer til finansiering av bedriften.

I etableringsprosessen vil relasjonene opptre dynamisk. Ved fase en, før etablering, vil investorer og tidligere nettverk være viktigst. Senere i fase to, under etablering, blir leverandørers viktighet mer fremtredende. I fase, etter etablering, er det tydelig at kunden og leverandøren samt ansatte øker sin viktighetsgrad. Til sist, ved tilpasning i fase fire i følge

figur 5.2, er tidligere opparbeidede relasjoner, leverandører og ansatte er viktig, men kunder står som den viktigste relasjonen.

Ut i fra funnene kan vi konkludere med at viktigheten av relasjoner ved etablering er avhengig av gründerens utgangspunkt. På grunn av dette vil også fallgruvene differensiere seg fra hverandre i startprosessen. I tilpasningsfasen vil gründerne benytte seg mer av de samme relasjonene, og dermed spille en like viktig rolle for bedriftens suksess. De relasjonene som utmerker seg spesielt som de viktigste gjennom oppstartsfasen og videre er leverandører, ansatte og kunder. For å overleve en oppstart og videre overlevelse er kunden den mest viktige relasjonen for suksess. Dette fordi kunden er den eneste faktoren som gir inntekt til bedriften og bestemmer derfor hvorvidt bedriften vil overleve i fremtiden.

### *6.1 Videre forskning*

Gjennom oppgaven dukket det opp flere interessante muligheter for videre forskning. En ting det kunne vært interessant å se på er hvorvidt suksessen man klarer å oppnå i oppstarten vil fortsette videre i bedriftens livsløp.

Siden oppstarten er komplisert og består av mange ulike deler for å lykkes, kan det være interessant å se på bedrifter som ikke har lyktes og hvilke faktorer som vil påvirke avvikling av bedriften, og om det har noen sammenheng med hvilke relasjoner en benytter seg av.

På grunn av tids- og ressursbegrensninger har vi studert et utvalg begrenset til Bodø. Det ville derfor vært interessant og studert et større utvalg med hensyn på geografisk plassering og antall respondenter. Ved å gjøre dette vil vi i større grad kunne sammenligne funnene.



## 7.0 Litteraturliste

- Altinn.no *Kan du, vil du, bør du starte bedrift*. Hentet: 07.10.12  
[https://www.altinn.no/Global/Starte%20og%20drive%20bedrift/Guider/Kan\\_du\\_vil\\_du\\_bor\\_du.pdf](https://www.altinn.no/Global/Starte%20og%20drive%20bedrift/Guider/Kan_du_vil_du_bor_du.pdf)
- Alsos G.A., Kolvereid L. og Olsen B., (1997), Bodø Nordlandsforskning, Magasin
- Bergo, A., (2007), *Gründer; veien til kapital, kompetanse og vekst*, N.W Damm & Søn AS
- BI handelshøyskole, *Co-creation* (2012), Hentet 10.11.12  
<http://www.bi.no/kurs-og-programmer/Co-creation/>
- Bullvåg, Erlend (1996) *Etablereren og etableringsprosesser*, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse.
- Bruno A. V., McIntyre, S. & Tyebjee, T. T. (1983). *Growing Ventures Can Anticipate Marketing Stages*. pp 83-102. Hentet 01.11.12  
<http://www.msi.org/publications/publication.cfm?pub=146>
- Firma.no. Hentet 07.10.12  
<http://www.firma.no/article.asp?w=10606316&x=12427>
- Fink M., Harms R., Kraus S. (2009) *Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing in New Ventures*. Hentet 23.10.12  
[http://www.unternehmbar.net/fileadmin/UnternehmBAR\\_und\\_SG/SQ/sqlit\\_kraus.pdf](http://www.unternehmbar.net/fileadmin/UnternehmBAR_und_SG/SQ/sqlit_kraus.pdf)
- Fjelldal-Soelberg F. (2010) *Entreprenøriell markedsføring: En studie av entreprenørskap og markedsføring som overlappende fenomen*. Trykkeriet Høgskolen i Bodø  
[http://brage.bibsys.no/hibo/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_12182/1/Fjelldal\\_Soelberg.pdf](http://brage.bibsys.no/hibo/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_12182/1/Fjelldal_Soelberg.pdf)
- Fjelldal-Soelberg. F. Lindberg. F. (2012). *Entreprenøriell Markedsføring: Markedsføring ved etablering av små bedrifter*
- Gilmore James H. & Pine Joseph B. II (1998) *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business Review
- Grönroos C, (2007). 3. Utgave. *Service Management and Marketing, Costumer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons.
- Grönroos C, (1997). 2. utgave *Markedsføring av tjenester*. Cappelen Akademisk Forlag
- Gruber, M. (2004) *Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence*. Schmalenbach Business Review, vol 56, April, s 164-199 Hentet: 19.10.12  
[http://business.dirkjanwagerman.nl/static/files/MBI/Module%206/READINGS\\_Gruber\\_SBR\\_2004.pdf](http://business.dirkjanwagerman.nl/static/files/MBI/Module%206/READINGS_Gruber_SBR_2004.pdf)

Hansen, M. Dalh, P. (2010). *Defensiv strategi i forbrukermarkedet*. Hentet: 18.10.12  
[http://brage.bibsys.no/hibo/bitstream/URN:NBN:nobibsys\\_brage\\_13687/1/Hansen\\_Marlene.pdf](http://brage.bibsys.no/hibo/bitstream/URN:NBN:nobibsys_brage_13687/1/Hansen_Marlene.pdf)

Hills, G.E. (1995) 'Foreword', in Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. and Hill, J. (Eds.): *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach*. Prentice Hall: London, pp.xiii-xiv.  
[http://business.dirkjanswagerman.nl/static/files/MBI/Module%206/READINGS\\_Gruber\\_SBR\\_2004.pdf](http://business.dirkjanswagerman.nl/static/files/MBI/Module%206/READINGS_Gruber_SBR_2004.pdf)

www.Hardrock.com hentet 22.02.13

Jenssen T. Erikson J.I, og Kolvereid L., (2012) 2. utgave. *Perspektiver og entreprenørskap*. Cappelen Damm Høgskoleforlaget.

Johannessen., A. Christoffersen., L. Tufte., P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. Utgave. Abstrakt Forlag AS.

Johnsen J.I. (1996) *Kunden som kapital*, IdéInvest AS

Kets de Vries Manfred F.R. (1993) *American managemet association, New York*.  
[http://gsappweb.rutgers.edu/cstudents/readings/Summer/Ballet\\_FamilySystems/ketsdevries\\_dynamics.pdf](http://gsappweb.rutgers.edu/cstudents/readings/Summer/Ballet_FamilySystems/ketsdevries_dynamics.pdf). 1993.

Kvinnovasjon.no. Hentet 07.10.12  
<http://kvinnovasjon.no/startebedrift>

Kolvereid L. (1990) *Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs*, Bodø Graduate School of Business, Magasin

Kolvereid L. og Thune-Holm A. (1999) *Gründerboken*, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo

Lynch J.J. (1995) *Customer loyalty and success*, MACMILLAN PRESS LTD

Lusch R.F & Vargo S.L.( 2007) *Service – Dominant Logic, continuing the evolution*. Hentet 30.10.12  
<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-007-0069-6?LI=true#page-1>

Lusch R.F & Vargo, S.L. *Service is the Fundamental Basis of Exchange*. hentet: 23.10.12.  
sdlogic.net

Mitlin D. (October 2008) *With and beyond the state – co-production as a route to political influence, power and transformation for grassroots organizations*. Published in *Environment and Urbanization* Vol 20, No 2, pp 339-360  
[http://www.sed.manchester.ac.uk/research/socialmovements/publications/papers/Mitlin\\_EnvironmentandUrbanization20.pdf](http://www.sed.manchester.ac.uk/research/socialmovements/publications/papers/Mitlin_EnvironmentandUrbanization20.pdf)

Mossberg, Lena (2007) *Å skape opplevelser*. Fagbokforlaget



Samuelsen B.M, Silseth P.M, Lorentzen B.G, Olsen L.L, 2007 *Dynamiske perspektiver på kunderelasjoner*, Hentet 28.02.13, <http://www.magma.no/dynamiske-perspektiv-paa-kunderelasjoner>

Sandberg J., (2005) *Organizational research methods*, Sage Publications

Sandberg J., (2000) *Understanding the human competence at work: an Interpretative approach*, Management journal

Sander K., 08.23.2004, *Kvalitative metoder*, Hentet 14.05.13  
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2563/1/kvalitativ>

Sander, 20.08.2004, *Relasjonsmarkedsføring*, hentet 10.10.12  
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2128/1/Relasjonsmarkedsforing/Hva-er-relasjonsmarkedsforing.html>

Selnes, Fred. (Februar 2002) *Markedsstrategi - markedsandel eller kundelojalitet?* Magma.no.  
Hentet: 10.10.12  
<http://www.magma.no/markedsstrategi-markedsandel-eller-kundelojalitet>

Skaug. P. B. &, Zigler O. C. (2005). 1 Utgave. *Markedsføringsledelse: kort og godt*. Universitetsforlaget..

Smallbusiness.chron.com, Hentet 30.01.2012  
Brian Hill, *Business Success Definition*, Demand media  
<http://smallbusiness.chron.com/business-success-definition-3254.html>

Soelberg. F. F. (2010). *Entreprenøriell markedsføring: En studie av entreprenørskap og markedsføring som overlappende fenomen.* (Hentet: 04.10.12)

Strøm, Ole (1997) *Relasjonsstrategi i praktisk markedskommunikasjon*, Cappelen akademisk forlag.

Thorbjørnsen H., (2000) *Styrking av merkerelasjoner via internett*, Hentet 12.04.13,  
<http://www.magma.no/styrking-av-merkerelasjoner-via-internett>

wikipedia.org, Hentet 03.02.13  
<http://no.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%BCnder>



## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

- Innledning
  - Vi presenteres oss selv
  - Fortell om oppgaven og at vi hovedsakelig vil fokusere på relasjoner i oppstarten som skapte suksess
  - Anonymitet?
  - Vis takknemlighet for at de tok seg tid til å hjelpe til med oppgaven
  - Vi informerer at informanten kan avbryte når en selv ønsker det
  
- Faktaspørsmål
  - Kan du fortelle kort om deg selv?
  - Har du utdannet deg innenfor det du jobber med nå?
  - Hva var det som gjorde at du ville starte for deg selv
  
- Introduksjonsspørsmål
  - Vi forteller om ulike relasjoner
  - Forklarer hvorfor vi har valg akkurat denne bedriften
  
- Overgangsspørsmål
  - Hva legger du i begrepet suksess?
  - Hvilke relasjoner mener du har hjulpet deg i oppstarten?
  
- Nøkkelspørsmål
  - Hadde du relasjoner til mennesker og/eller andre bedrifter før du startet opp din bedrift?
  - Hvordan utviklet relasjonene seg med tiden?
  - Hvilke vil du si var viktigs i de første månedene?
  - Er de samme relasjonene viktigst nå eller er det blitt endringer?
  - På hvilken måte mente du at du kunne gjøre suksess og differensiere deg fra andre bedrifter?
  - Er du der du vil være med bedriften din nå med tanke på relasjoner du har og suksess som du har oppnådd?
  - Hvilke relasjoner har du ikke klart deg uten?
  - Hvilke relasjoner mener du er viktig for å fortsette suksessen?

- Sensitive spørsmål
  - Hvordan finansierte du oppstarten til bedriften
  - Hva synes du var vanskelig?
  - Hvilke utfordringer har du hatt underveis?
  
- Avslutning
  - Er det noe du vil tilføye?
  - Er det noe rundt det tema vi har snakket om du føler du vil utdype?