

BE307E Entreprenørskap og Innovasjonsledelse

Strategier og resultater i private barnehager

av

Stine-Aileen Olsen og Anders Sørmo

Våren 2011

Abstract

This master thesis is the end of a major in entrepreneurship and innovation management. The thesis discusses private nurseries degree of entrepreneurial orientation, entrepreneurial management, and performance the ability to adapt to the market. The theme was selected because this is the theory that has captured our interest during our studies, and we have a sense that the companies that master this, gains competitive advantage. On this basis, we formulated the following main research: *“Does the degree of entrepreneurial orientation, entrepreneurial management and the ability to adapt to the market, predict the performance of private nurseries?”*

Entrepreneurship and innovation leads to growth and wealth creation. The theory chapter is divided into two parts; entrepreneurship and strategy. The entrepreneurship section deals with various definitions of the concept and the entrepreneurial process. The strategy section deals with entrepreneurial orientation, entrepreneurial management and adaptation to the market. We have developed relevant variables and hypotheses based on theory scientific literature from articles within these perspectives.

We have conducted a quantitative research survey to answer our main question. The empirical data was collected with the help from of The Association for Private Nurseries. The data was collected over a period of three weeks and the final sample contained 757 respondents. Our analysis indicates that there is a positive relationship between entrepreneurial orientation, entrepreneurial management and the nurseries performance.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning av studiet Master of Science in Business, innen spesialiseringen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse. Masteroppgaven vektlegges med 30 studiepoeng våren 2011.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, professor Lars Kolvereid, for en inspirerende og målrettet veiledning. Med hans faglige kompetanse, så vel som de metodiske utfordringene vi møtte underveis, var til stor hjelp. En takk ønskes også til Espen Isaksen for hjelp med verktøyet SPSS underveis. Sist takker vi fagansvarlig, Erlend Bullvåg, for engasjement og kritiske spørsmål under gjennomføringen av denne oppgaven.

En takk rettes også til Kommunikasjonsdirektør i Private Barnehagers Landsforbund, Jørn Tommy Skjeldrup, for hjelp med kontaktinformasjon slik at vi fikk samlet inn data til studien.

Bodø 19.mai 2011

Stine-Aileen Olsen

Anders Sørmo

Sammendrag

Denne masteroppgaven er avslutningen på en hovedstudie i entreprenørskap og innovasjonsledelse. Oppgaven omhandler private barnehagers grad av entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse, evnen til å tilpasse seg i markedet og resultat. Temaet er valgt fordi dette er teorier som har fanget vår interesse under studiet, og vi har en mening om at de bedriftene som behersker dette gjør det skarpere enn konkurrentene. Private barnehager ble valgt som bransje fordi bransjen er interessant, med stor utviklingspotensial. Bransjen er også delt inn i to, både private og kommunale barnehager. Dette er også interessant på grunn av muligheten til konkurranse. Sist er det slik at selv om de private barnehagene driver selvstendig, må de budsjettere ut fra den kommunale tilskuddsordningen. En annen interessant faktor er at det de siste tiårene har blitt etablert flere private barnehager, og det er flere barn over ett år som er i barnehage i dag, enn de som er hjemmeværende. På bakgrunn av dette har vi utformet følgende problemstilling som vi ønsker å besvare:

“Bestemmer graden av entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse og evnen til å tilpasse seg i markedet, private barnehagers resultat?”

Innen entreprenørskap og nyskaping står vekst og verdiskaping sentralt. Mulighetene for omstilling blir dermed enda større på grunn av den stadige utviklingen av samfunnet. Studiens teoretiske rammeverk er delt inn i to deler; entreprenørskap og strategi. Entreprenørskapsdelen omhandler ulike definisjoner på begrepet entreprenørskap, samt entreprenørskapsprosessen og hva som kan kjennetegne gode entreprenører. Neste del under kapittel to er strategi, og beskriver entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse og tilpasning i markedet. Entreprenøriell orientering er en bedrifts handlinger i forhold til innovasjon, risikotilbøyelighet og proaktivitet. Entreprenøriell orientering er et strategiverktøy som organisasjonen bruker når den skal ta viktige avgjørelser angående sitt organisatoriske formål, opprettholde sin visjon, og skape konkurransefortrinn. Entreprenøriell ledelse er en måte som lederen velger å lede bedriften på. Entreprenøriell erfaring fører til entreprenøriell kunnskap, og er en proaktiv lederstil som har høy fokus på effektivitet og vekst. Tilpasning i markedet er bedriftens evne til å oppdage og utnytte de ressursene de har tilgjengelig, for å oppnå langvarige konkurransefortrinn som er vanskelig å kopiere.

Ut i fra faglitteratur og fagartikler innenfor disse perspektivene er det utviklet relevante hypoteser.

For å svare på studiens problemstilling har vi benyttet en kvantitativ forskningsmetode. Vi samlet inn empiriske data ved å sende ut en spørreundersøkelse til et representativt utvalg i populasjonen av private barnehager. I samarbeid med Private Barnehagers Landsforbund, fikk vi samlet inn kontaktinfo som var nødvendig for å kunne belyse problemstillingen. Dataene ble innsamlet over en periode på tre uker, og av utvalget på 1741 ble det endelige utvalget 757 respondenter. For å kvalitetssikre dataene vi samlet inn, har vi gjennomført bortfallsanalyse, prinsippal komponentanalyse, reliabilitetsanalyse, korrelasjonsanalyse, og sjekket fordelingen av variablene. Hypotesene er testet ved hjelp av hierarkisk regresjon.

Våre analyser indikerer at det er en positiv sammenheng mellom entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse og barnehagens resultat. Ut fra vår studie er private barnehager i liten grad opptatt av tilpasning i markedet, og indikerer at de har liten fokus på mulighetene som finnes ute i markedet. Andre interessante funn er at vi fant en signifikant sammenheng mellom erfaring og entreprenøriell orientering, noe som ikke er støttet i tidligere studier. Videre fant vi ut at de entreprenørene som var aktive i etableringen av barnehagen, hadde høyere kvalitet på tjenestene som tilbys enn andre, noe som taler positivt for entreprenørskap.

Vår konklusjon er at bransjen sett under ett har en lav grad av entreprenøriell orientering og entreprenøriell ledelse, men de barnehagene som har innført strategiverktøyet har en bedre kvalitet på tjenestene som tilbys.

Tabelloversikt

Tabell 2.1, Betegnelser på forskjellige varianter av entreprenørskap.....	16
Tabell 3.1, Utdrag fra årsregnskap i utvalgte barnehager.....	40
Tabell 3.2, Oversikt over variablene.....	51
Tabell 3.3, Mål på barnehagens resultat.....	52
Tabell 3.4, Mål på entreprenøriell orientering.....	54
Tabell 3.5, Mål på tilpassing i markedet.....	55
Tabell 3.6, Prinsipal komponentanalyse.....	58
Tabell 4.1, Median, standardavvik og VIF-verdier.....	60
Tabell 4.2, Redigert korrelasjonsmatrise.....	61
Tabell 4.3, Lineær regresjon, resultat og entreprenøriell orientering.....	62
Tabell 4.4, Lineær regresjon, resultat og entreprenøriell ledelse.....	63
Tabell 4.5, Lineær regresjon, resultat og tilpassing i markedet.....	64
Tabell 4.6, Lineær regresjon, resultat og uavhengige variabler.....	65
Tabell 4.7, Resultat fra analysen av totalmodellen.....	65

Figuroversikt

Figur 2.1, Alternative innovasjonsprosesser.....	17
Figur 2.2, Mintzberg fem former for strategi.....	24
Figur 2.3, De seks trinnene i det strategiske vindu.....	25
Figur 2.4, Studiens forskningsmodell.....	37
Figur 3.1, Svar fra respondentene.....	43
Figur 3.2, Grafisk framstilling av endelig utvalg.....	46
Figur 3.3, Normalfordeling av resultatmål blant respondentene.....	53
Figur 3.4, Oversikt over normalfordelingen av alder til respondentene.....	56
Figur 4.1, Forskningsmodellen med stikoeffisienter.....	69

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	I
Forord	II
Sammendrag.....	III
Tabelloversikt.....	V
Figuroversikt	V
Begrepsordliste	VIII
1. Innledning.....	9
1.1 Aktualisering	9
1.2 Problemstilling	11
1.3 Avgrensning	13
1.4 Oppbygging av studien.....	13
2. Teoretisk rammeverk	14
2.1 Entreprenørskap	14
2.1.1 Hva kjennetegner en entreprenør?.....	20
2.1.2 Hva kjennetegner en god entreprenør?.....	21
2.2 Strategi	23
2.3 Entreprenøriell orientering	27
2.4 Entreprenøriell ledelse.....	31
2.5 Tilpassing i markedet	32
2.5.1 Markedsorientering og ressursbase teori	34
2.6 Oppsummering	35
3. Metode.....	38
3.1 Bransjen private barnehager.....	38
3.2 Valg av metode.....	41
3.3 Datainnsamling.....	41
3.4 Utarbeidelsen av spørreskjema.....	43
3.5 Populasjon og utvalg	45
3.6 Bortfallsanalyse	46
3.7 Analysemetoder.....	47
3.7.1 Korrelasjonsanalyse.....	48
3.7.2 Regresjonsanalyse	48
3.7.3 Prinsipial komponentanalyse.....	49
3.7.4 Cronbachs Alpha	49
3.7.5 Reliabilitet og validitet	50

3.8 Operasjonalisering av variablene	51
3.8.1 Barnehagers resultat	51
3.8.2 Entreprenøriell orientering	53
3.8.3 Entreprenøriell ledelse	54
3.8.4 Tilpassing i markedet.....	55
3.8.5 Kontrollvariabler	56
3.8.6 Prinsipal komponentanalyse	57
3.9 Oppsummering	59
4. Resultater	60
4.1 Korrelasjonsanalyse	61
4.2 Regresjonsanalyse	62
4.3 Forklaring av hypotesene	66
4.3.1 Testing av hypotesene	66
4.4 Forklaring av forskningsmodellen	69
5. Diskusjon	72
5.1 Entreprenørskap i private barnehager	72
5.2 Drøfting av resultatene	76
5.2.1 Entreprenøriell orientering i private barnehager.	76
5.2.2 Entreprenørielle ledere i private barnehager	78
5.2.3 Barnehager og tilpassing i markedet	79
5.2.4 Resultat i private barnehager	82
5.2.5 Praktiske implikasjoner i private barnehager	84
5.3 Konklusjon	85
5.4 Styrker og svakheter ved studien	86
5.5 Videre forskning.....	88
Litteraturliste	90
Vedlegg.....	96

Begrepsordliste

Entreprenøriell orientering:	En strategiprosess som omhandler en bedrifts handlinger i forhold til innovasjon, risikotilbøyelighet og proaktivitet. Lederens strategiske orientering reflekterer en bedrifts villighet til å engasjere seg i entreprenøriell atferd.
Innovasjon:	Hvor god bedriften er til å engasjere seg i kreativitet, og eksprementering gjennom introduksjon av nye produkter eller tjenester.
Risikotilbøyelighet:	Å ta dristige avgjørelser ved å gå inn det som er ukjent for bedriften.
Proaktivitet:	Et mulighetssøkende og framtidsrettet perspektiv mot innføringen av nye produkter og tjenester.
Entreprenøriell ledelse:	Implementering og utnyttelse av entreprenøriell kunnskap for å øke effektiviteten i bedriften.
Tilpassing i markedet:	Hvordan en bedrift disponerer ressursene sine for å oppnå langvarig konkurransefortrinn som er vanskelig å kopiere.
Resultat:	Hvor god kvaliteten er på tjenesten/produktet en bedrift tilbyr.
Prinsipal komponentanalyse:	Prinsipial komponentanalyse brukes for å forminske tallet på variablene og antall dimensjoner i en statistisk fordring. Det er også en teknikk for å analysere samvariasjon gjennom dataene som er samlet inn.
Korrelasjonsanalyse:	Korrelasjon forteller oss om sammenhengen mellom to variabler.
Regresjonsanalyse:	Brukes for å finne sammenhengen mellom den avhengige variabelen og respondentene som har besvart undersøkelsen. Også brukt for å definere ulike verdier på de uavhengige variablene.

1. Innledning

Dette kapitlet tar for seg en aktualisering innen temaet, samt en forklaring på valg av problemstilling. Videre blir det introdusert en avgrensning av studien. Sist blir det gitt en forklaring av studiens oppbygging.

1.1 Aktualisering

I barnehagesektoren har dekningsgraden gått fra 20 % til 80 % siden 1980 og fram til i dag (SSB, 2008). Da er det minst like viktig å kunne håndtere kontinuerlige endringer og være fleksible for å overleve og utvikle seg (Meyer, Neck og Meeks, 2002). Videre kan man si at framgangsrrike ledere må ha evnen til å se nye muligheter, samt ha evnen til å utvikle tilgjengelige ressurser i motsetning til å se seg blind på fordelene bedriften allerede har (Madsen, 2007). Med dette sier Madsen at lederne må *”handle som om dagens fortrinn har forsvunnet i morgen”* (15, 2007). Derfor må bedriftslederne skape ordninger og framgangsmåter slik at bedriften er forberedt på endringene som til en hver tid skjer i markedet, sammen med de produktene og tjenestene bedriften allerede tilbyr (Grant, 1996; Eisenhardt and Martin, 2000).

Private Barnehagers Landsforbund, PBL, er et nasjonalt interesseorgan for de private barnehagene og 2248 av landets 3600 private barnehager er medlemmer (www.pbl.no; SSB, 2009). Fra 1. januar 2011 ble det øremerkede statlige tilskuddet til private barnehager borte, og hver enkelt kommune har nå ansvaret for finansieringen. Dette er uheldig av flere grunner. For det første har ikke kommunene hatt tilstrekkelig med tid til å forberede seg på endringen. Forskriften om likeverdig behandling av ikke-kommunale barnehager i en rammefinansiert sektor, ble ikke klart før 29. oktober 2010. Dette resulterte i at rådmenn og barnehagesjefer rundt om i landet i november ble sendt på skolebenken av Kunnskapsdepartementet. Dette for å lære om de nye reglene for finansiering av private barnehager. Med andre ord, rådmennene og barnehagesjefene hadde én måned på seg til å forberede seg på endringen (Barnehage.no, 2010).

For det andre forteller de nye beregningene oss at små barn koster halvparten av hva store barn koster. Altså så får barnehagene mindre tilskudd per barn under tre år.

Derfor må barnehagene være mer oppservant på hvilke barn de tar inn i varmen. Personalet har også ansvaret for færre barn hvis barna er under tre år.

For at driften skal bli best mulig med tanke på rammetilskuddet, bør det være ca tre til fire store barn per barn under tre år. Virkningene av dette kan bli at de barnehagene som har størst andel barn under tre år nå vil bli færre. Disse barnehagene klarer ikke drive uten tilstrekkelige rammetilskudd, og må derfor avslutte driften (Barnehage no, 2011). En konsekvens av dette vil bli færre barnehageplasser, noe som er stikk i strid med hva Kristin Halvorsen gikk til valg med i 2005, nemlig å få full barnehagedekning innen 2007 (Økonomisk rapport, 2007).

Gjennomsnittlige driftskostnader i kommunale barnehager skal være grunnlaget for tilskudd til private barnehager, nå når kommunene er ansvarlig for finansieringen. For de private barnehagene har tilskuddene tilsvart 88 – 91 % av driftskostnadene i de offentlige barnehagene. I tillegg betalte foreldre 20 % av driftskostnadene til de private barnehagene i 2009 (SSB, 2009). Myndighetene satte ned prisen per barnehageplass i 2005 til 2330 kroner per måned. Dette utgjør 25 630 kroner hvert år for barn med heltidsplass (Regjeringen, 2010). Konsekvensen av at myndighetene har valgt å beholde den reduserte maksprisen så lenge som i seks år, er at familier med flere enn ett barn har muligheten til å ha barna i barnehage. Dette medfører at en familie med to barn med heltidsplass sparer opp til 20 000 kroner hvert år i dag, i forhold til 2005. Selv om myndighetene har satt et tak på hvor mange barn som kan ha heltidsplass, er det slik at denne kan økes hvis det er fare for nedleggelse eller dårligere tilbud i barnehagene. Dette må eventuelt tas opp med barnehagens foreldreråd. Andre omkostninger som kjøkkenpersonell, matpenger og kjøkkenpersonell kan komme i tillegg til maksimal pris per heltidsplass, men dette må avtales på forhånd (www.barnehage.no).

Det har i de senere år vært mye blest i media rundt barnehagesektoren. I starten av 2011 var Kristin Halvorsen i møte med Private Barnehagers Landsforbund i forbindelse med rammefinansieringen av private barnehager. Private Barnehagers Landsforbund mener kommunene har redusert sine tilskudd til private barnehager med 10 %. Kristin Halvorsen fortalte da at dette er oppsiktsvekkende, og at regjeringen vil følge opp dette betydelig. Deretter fortalte hun at hvis ikke kommunene ivaretar ansvaret for finansiering til private barnehager, vil det sterkt vurderes at staten overtar ansvaret igjen.

Dette er stikk i strid med avtalen som tredde i kraft 01.01.2011, om at kommunene skal ha det fulle ansvaret for de øremerkede rammetilskuddene. Private Barnehagers Landsforbund kan dokumentere at det vil koste mer å drive barnehager i 2011, enn hva budsjettet er satt til. I dag er det ca 28 milliarder kroner som er øremerket rammetilskudd av barnehager (Regjeringen, 2011, a).

Barnehagebransjen har i dag to store skiller. Disse er private og kommunale barnehager. Blant de private barnehagene finner vi både barnehager som driver selvstendig, samt barnehager som er underlagt en kjede. De tre største kjedene er Espira, Trygge Barnehager og Acea Holdning (www.proff.no). Videre har private barnehager ett eget interesseorgan, Private Barnehagers Landsforbund. Her er det 2265 medlemmer. I løpet av 2010 ble det født 61 442 barn i Norge (SSB, 2011). De fleste av dem vil etter hvert begynne i barnehage, og behovet for plasser er økende.

Entreprenøriell orientering og entreprenøriell ledelse er forholdsvis nye begreper som det forskes mye på for tiden. Dette er en utvidelse av begrepet entreprenørskap. Vi ønsker med dette å se på hva som er årsaken til at noen barnehager har bedre resultat enn andre barnehager som tilbyr like eller tilnærmet like tjenester og produkter. Nedenfor vil problemstillingen bli presentert.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne studien er å se på hva som skal til for at hver enkelt barnehage skal oppnå best mulig resultat. Med resultat mener vi kvalitet på tjenestene som hver enkelt private barnehage tilbyr. Barnehagene fikk ny rammeplan 10. januar 2011. Formålet med den nye rammeplanen er at barnehagene skal være mer opptatt av utviklingen til barna, gjennom lek og læring. Den nye rammeplanen stiller derfor store krav til personalet, noe som gjør det enklere å samarbeide med foreldrene. Personalet skal kunne skreddersy hverdagen til hvert enkelt barn i barnehagen (Regjeringen, 2011, b). Videre sier den nye rammeplanen at barna skal lære seg å ta egne valg, gjennom å reflektere over gitte handlinger barna gjør i løpet av dagen. Denne type læring skal skje gjennom lek og samspill med andre barn (www.lovdata.no). Derfor ønsker vi må måle resultat gjennom kvaliteten på tjenestene som tilbys. For å måle resultat må det på forhånd være lagt en strategi.

Med strategi mener vi ikke bare en plan, men også en pågående prosess (Mintzberg, 1987). Entreprenører leter hele tiden etter muligheter, slik at de kan skape nye verdier (Wickham, 2006). Videre kan man si at ved utvikling skjer det vekst gjennom markedsinntregning, markedsutvikling, produktutvikling og diversifisering (Ansoff, 1990). Grunnet Regjeringens vedtak om full barnehagedekning antar man at foreldrene har fått flere barnehager å velge mellom, og konkurransen mellom barnehagene er blitt større (Regjeringen, 2008). Men slik er det dessverre ikke blitt. I dag har det for eksempel blitt mer og mer vanlig å starte temabarnehager. Noen eksempler på dette er friluftsbarnhager, Steinerbarnehager, idrettsbarnehager og gårdsbarnehager.

Med denne studien ønsker vi å se nærmere på hvilke faktorer som spiller inn når barnehagene posisjonerer seg i markedet. Sagt på en annen måte ønsker vi å se på entreprenøriell orientering og entreprenøriell ledelse og tilpassing i markedet for å se om dette har noen innvirkning på resultatet. Entreprenøriell orientering og entreprenøriell ledelse er forholdsvis nye begreper, men det er sentrale faktorer i næringslivet i dag.

Mye rundt bedriftsstruktur har endret seg de siste årene, og problemstillingen blir dermed presentert:

”Bestemmer graden av entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse og evnen til å tilpasse seg i markedet, private barnehagers resultat?”

Vi tar utgangspunkt i at entreprenøriell orientering og entreprenøriell ledelse er sentrale faktorer som spiller en rolle når bedriften tilpasser seg markedet. Prisen per barn er fastsatt av andre enn barnehagene selv eller foreldrene, og myndighetene stiller krav til hvor mange barn hver enkelt ansatt kan ha ansvar for, både barn under tre år og barn over tre år. Da det er ulike måter å måle resultater på, gis det en forklaring på avgrensningen under neste avsnitt.

1.3 Avgrensning

Begrepet entreprenørskap er et meget anerkjent tema, men under dette begrepet har det blitt utviklet nye. Disse er entreprenøriell orientering og entreprenøriell ledelse.

Entreprenørskap er så stort, slik at vi bare har valgt å ta hensyn til den delen av litteraturen vi mener har betydning for private barnehager. Videre ser studien på strategi som et verktøy for å oppnå gode resultater. Her tar vi bare for oss strategi som et verktøy for å oppnå langsiktig konkurransefortrinn gjennom vekst og intensjoner. Sist velger vi ut litteratur innen temaet tilpassing i markedet, som vi mener er avgjørende for hvordan private barnehager kan tilpasse seg i markedet. Videre er studien allerede avgrenset under spørreundersøkelsen, da vi bare velger å ta hensyn til respondentene som driver eller eier en barnehage. Måling av resultatet er avgrenset til å gjelde kvaliteten på tjenestene barnehagene tilbyr.

1.4 Oppbygging av studien

Strukturen for oppgaven vil være først å gi en forklaring på hvorfor dette temaet er aktuelt, samt en framstilling av problemstillingen. Deretter vil det bli gitt en grundig forklaring av utvalgt litteratur, samt en presentasjon av hypoteser og forskningsmodellen. Kapittel tre gir en beskrivelse av valg av metode, samt en beskrivelse av operasjonalisering av variablene. I dette kapitlet presenteres prinsippal komponentanalyser som benyttes videre i analysen. Deretter presenteres de empiriske dataene i kapittel fire. Her presenterer vi våre funn, og bekrefter eller avkrefter hypotesene som ble formulert i kapittel to. Kapittel fem er studiens siste kapittel, og her diskuterer vi våre funn sammen med studiens teoretiske rammeverk. Sist i kapittel fem presenteres en konklusjon hvor vi svarer på studiens problemstilling, og forslag til videre forskning. De praktiske implikasjonene blir også presenter her, samt en beskrivelse av styrkene og svakhetene til studien.

2. Teoretisk rammeverk

Formålet med dette kapitlet er å danne det teoretiske grunnlaget til den empiriske delen av studien, samt forstå hvilke faktorer som påvirker de strategiske valgene entreprenørene står overfor i private barnehager. Kapitlet er delt inn i fem ulike underkapitler, slik at vi best mulig skal besvare studiens problemstilling. Først gis det en forklaring på hva en entreprenør er. Deretter ser vi på strategi, hva som legges til grunn for at strategi er vesentlig for å oppnå vekst og utvikling av barnehager. Videre tar vi for oss hva entreprenøriell orientering er, og hva som vektlegges i denne litteraturen. Entreprenøriell ledelse er det neste vi ser på innen litteraturen. Ressursene i forhold til tilpassing i markedet er det siste teoretiske rammeverk, for å se på hva som skal til for å oppnå økonomisk vekst og konkurransefortrinn blant entreprenørene i barnehagesektoren. Til slutt presenteres en oppsummering av det teoretiske rammeverket for studien.

2.1 Entreprenørskap

I innovasjonsdrevne økonomier er kontinuerlig utvikling av eksisterende virksomheter viktig (Jenssen et al., 2006). Dette fordi utviklingen av eksisterende virksomheter skaper nye forretningsområder, noe som igjen kan skape bedre produkter, effektive virksomheter og nye arbeidsplasser. Gjennom dette skapes verdier og vekst i samfunnet. Videre er det viktig med entreprenørskap fordi det dannes nettverk og teamutvikling, noe det satses høyt på i næringslivet i dag.

En omstridt teori som Wickham (2004) presenterer, er at entreprenører er overmennesker. De har en naturlig egenskap til å stå frem i mengder, og de er født til å oppnå suksess. Hvis entreprenører oppnår suksess, er det fordi de er overmennesker; hvis de mislykkes er de ikke det. Vi mener det er for enkelt å konkludere med at en entreprenør oppnår suksess på bakgrunn av at han er et overmenneske. Flere faktorer spiller inn, både personlige egenskaper, atferd, motivasjon og tidligere erfaring. Entreprenørskap kan defineres ut fra ulike perspektiver: Innovasjonsbasert, mulighetsbasert og bedriftsøkonomisk perspektiv. Innovasjonsbasert perspektiv vil si at entreprenørskap går sammen med innovasjon (Davidsson, 2005). Dette fordi det er avhengig av en endringsorientert atferd, noe som igjen skaper oppgaverelatert motivasjon, erfaring og forventning av selvoppnåelse.

Vi kan med dette se at bedriftsetablerere som ikke frembringer innovasjoner ikke blir tatt hensyn til her. Neste perspektiv som beskrives er mulighetsbasert perspektiv. Venkatamaran (1997) mener at entreprenørskap er når entreprenøren oppdager, evaluerer og involverer mulighetene som oppstår, for deretter å introdusere nye produkter og tjenester i markedet. Dette gjøres ved å finne løsninger som tidligere ikke har vært tilgjengelig for forbruker. Ved en senere anledning forklarer Shane og Venkatamaran (2000) mulighetens perspektiv på en enklere måte; at entreprenørskap skjer når entreprenøren oppdager nye forretningsmuligheter, og utnytter disse til det fulle. Det tredje, og siste perspektivet er det bedriftsøkonomiske perspektivet. Wickham (2004) sier at en entreprenør kan være en som leder, samt planlegger en vitalitet. Sagt på en annen måte skal en entreprenør være en agent for den økonomiske endringen.

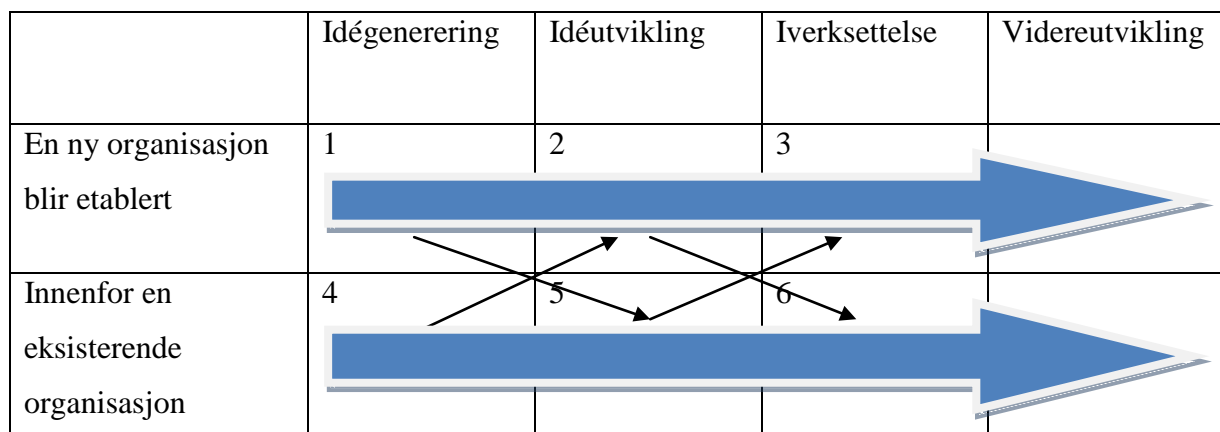
Videre kan en se at Reynolds et al., (1999) velger å definere entreprenørskap som *”et hvert forsøk på å skape en bedrift eller et risikoprojekt, som selvstendig næringsdrivende, en ny bedriftsorganisasjon eller utvidelse av en eksisterende bedrift, av en person, et team av individualister, eller en etablert bedrift.”* Spilling (2006) velger å se på entreprenørskap på en helt annen måte, og mener det ikke er mulig å danne en god definisjon på begrepet entreprenørskap. Han argumenterer med at entreprenørskap og innovasjon har så stor tilknytning til hverandre at det derfor ikke vil være riktig bare å se på entreprenørskap. Til slutt presenteres Jenssen, Kolvereid og Erikson definisjon av begrepet entreprenørskap: *”Entreprenørskap representerer en innovativ kraft i samfunnet og bidrar til vekst og fornyelse i nærings- og samfunnsliv”* (2006, 17).

Som vi kan se her, er det ingen lett oppgave å definere entreprenørskap, selv om flere av definisjonene inneholder ganske så like forklaringer. På grunn av oppgavens problemstilling velger vi å ta utgangspunkt i Jenssen, Kolvereid og Erikson`s definisjon. I litteraturen skilles det mellom flere typer entreprenørskap. Siden feltet er så stort, velger vi å presentere følgende modell som illustrerer de ulike typene:

Tabell 2.1, *Betegnelser på forskjellige varianter av entreprenørskap* (Hovland, 2008, 29).

Type/betegnelse	Kommentar
Entreprenørskap, tradisjonelt	Prosesser som utvikler nye produkter for salg, gjerne organisert gjennom nytt foretak
Sosialt entreprenørskap	Prosesser der sosiale mål står sentralt
Kulturelt entreprenørskap	Prosesser innefor kultursektoren der målet er å skape opplevelsesprodukter, kommersialiseringsgrad kan variere
Akademisk entreprenørskap	Prosesser med utspring i akademiske institusjoner. Et sentralt siktemål er å kommersialisere forskingsresultater
Intraprenørskap	Innovasjonsprosesser i eksisterende foretak og organisasjoner.

Entreprenørskap forbindes ofte med nyskaping. I følge Landström (2000) kan entreprenører kategoriseres som entreprenører hvis en klarer å skille mellom en entreprenør og en driftsleder. Videre forteller Landström (2000) at entreprenøren er en person som kobler ressurser på nye måter. Dette skaper brudd med den vanlige måten å tenke og arbeide på. Når dette bruddet er oppnådd, har entreprenøren fullført jobben sin. For at entreprenørskap skal bli en kommersiell nyskappingsprosess er det i hovedsak tre ulike faktorer en må ta hensyn til. Disse er idégenerering, idéutvikling og iverksettelse. Følgende presenteres en modell som illustrerer alternative forløp til entreprenørielle prosesser.



Figur 2.1, *Alternative innovasjonsprosesser* (Hovland, 2008, 27).

Som vi ser av figuren overfor kan utviklingsforløpet starte i en helt ny virksomhet, eller i en allerede godt etablert virksomhet. Forløpet kan også starte i en eksisterende virksomhet, for så å ende opp i en helt ny virksomhet, og motsatt. Den første faktoren i modellen er idégenerering. Det vil si når en idé spirer, blir konkretisert og blir funnet så spennende at entreprenøren bestemmer seg for å utvikle den. Neste faktor som er viktig er idéutviklingen. Her blir de grundige undersøkelsene gjort. Videre dannes det klare avklaringer, planer og strategier. Dette for å sikre at akkurat denne ideen er mulig å gjennomføre og tilføre markedet. Siste faktor er iverksettelse. Virksomheten er nå klar for å gå ut i markedet, slik at produksjonen og salget kan starte (Hovland, 2008).

Rute 1-2-3 forteller at det er en eller flere enkeltpersoner som selv genererer, utvikler og iverksetter ideen i markedet. For at entreprenøren skal få igangsatt dette, må han/hun registrere virksomheten som et nytt foretak. Denne formen for generering, utvikling og iverksetting kalles ofte for tradisjonelt entreprenørskap. I rute 4-5-6 er det også enkeltpersoner som har nøkkelroller, men de er allerede ansatt i en eksisterende virksomhet. Resultatet realiseres som et nytt produkt, et nytt virksomhetsområde eller lignende i regi av virksomheten. Denne typen entreprenørskap kalles tradisjonelt intraprenørskap, og den ansatte er intraprenøren. Neste vei å gå i modellen er rute 1-2-6. Her realiserer entreprenøren seg i markedet ved salg eller lisensiering i en allerede etablert virksomhet.

Årsaken til at en entreprenør velger å gå denne veien, kan være at han/hun ikke har de ressursene som skal til for å kunne realisere produksjon og salg. Videre kan ønsket om å komme raskere inn på markedet, eller at entreprenøren ikke ønsker å drive virksomheten, være til stede.

En annen framgangsmåte kan være rute 1-5-6. Her velger entreprenøren å selge eller leie bort rettighetene til idéen sin. Et motiv for dette kan være at utviklingsarbeidet viser seg å være for krevende for entreprenøren. Det er ofte slik at ideer kan være mer problematisk å selge enn et utviklet konsept. Den nest siste veien å gå er rute 4-5-3. Her bryter entreprenøren ut av sin arbeidsplass og starter en egen virksomhet, eller starter et datterselskap gjennom det registrerte foretaket. Rute 1-5-3 og 4-2-6 er siste vei å gå, kalles for en dobbeltovergang og skjer svært sjelden. Hovland forteller lite om intraprenørskap, rute 4-5-6, 4-2-6 eller 4-2-3. Intraprenørskap er en tilnærming for å utvikle nye inntekstmuligheter og forretnings-områder, enten internt i eksisterende organisasjoner eller i form av spinoffs i nyetableringer. Intraprenørskap baserer seg på ideen om å bruke entreprenørielle teknikker for å skape vekst i bedriften, øke lønnsomheten eller å overleve. Dette kan gjøres ved å skape nye produkter, tjenester eller enheter innad i bedriften. Intraprenørskap handler om å implementere innovasjoner i organisasjonen hvor de ansatte er initiativtakere til prosessen, dette refererer Åmo og Kolvereid (2005) til som en bottom-up prosess. Modellen tar ikke for seg opsjoner og management buy-in/buy-out hvor bedriftslederen får muligheten til å kjøpe seg inn på eiersiden av bedriften, eller selge sin eierpost. Ved management buy-out selger lederen deler av eller hele sin eierpost, men forlater nødvendigvis ikke sin stilling (Wright et al., 1995).

En entreprenør er innovativ og nyskapende. Årsaken til etableringen av en bedrift, er at han har utforsket en mulighet. Ved å utvikle nye kombinasjoner mellom produkter, tjenester og medarbeidere, oppstår det nye forretningsmuligheter. Med dette skapes det nye verdier, både lokalt og nasjonalt, - entreprenøren er en agent for økonomisk vekst. Entreprenøren har ofte høy fokus på etableringen av bedriften, slik at den kan vokse hurtig. Derfor er entreprenøren med på å organisere alle prosessene i bedriften, slik at han/hun er med på detaljstyringen. Entreprenørene er opportunistiske, og leter hele tiden etter vekstmuligheter i en oppstartsfasen (Hovland, 2008). De søker ofte etter muligheter, og er opptatt av å utnytte dem. Vi kan med dette si at entreprenørielle ledere har et større konkurransefortrinn enn tradisjonelle ledere. Entreprenører har også et større eierforhold til bedriften, noe som skaper konkurransefortrinn.

Er entreprenøren åpen fra starten av, virker dette mer troverdig for alle parter, noe som igjen skaper verdi av bedriften (Jenssen et al., 2006). Entreprenører kan deles inn i tre ulike kategorier som beskrives nedenfor:

Første kategori er noviseentreprenører. Det vil si en entreprenør som nylig har etablert sin første bedrift. Han eller hun har liten eller ingen erfaring med å etablere bedrifter, så det hele er en læringsprosess. Noviseentreprenører står ofte bak hobby- og levebrødsbedrifter. Det vil si at de har et høyt eierforhold og en stor grad av kontrollaversjon (Wickham, 2004). De ønsker ikke eksterne investorer med eierskap som kan endre bedriften. Entreprenøren har et personlig forhold til kulturen, produktet og/eller tjenesten.

Den andre kategorien er serielle entreprenører. Denne typen entreprenør har erfaring med å starte og drive bedrifter. Wickham (2004) skiller mellom defensive serielle entreprenører og mulighetssøkende serielle entreprenører. Den defensive har lagt ned en tidligere bedrift på grunn av "forced exit". Det betyr ikke at bedriften nødvendigvis har feilet, men den kan ha blitt solgt av investorer. Den offensive serielle entreprenøren er mest opptatt av økonomisk gevinst på kort sikt og enkle exitmuligheter. Han/hun legger gjerne ned en fungerende bedrift for å forfølge et mer lønnsomt prosjekt. Det som kjennetegner begge typene serielle entreprenører er at de kun driver en bedrift av gangen, og selger eller avvikler den eksisterende bedriften før de går videre til neste etablering. Ved at de kun eier en bedrift av gangen har de et høyt eierforhold. Dette skaper et konkurransefortrinn. Videre har de serielle entreprenørene tidligere erfaring med etablering av bedrift, noe som gjør at de har et kalkulert forhold til kontrollaversjon. Det som driver dem er deres interesse for bedriftsetablering, og entreprenørene bruker sine ledererfaringer under prosessen. Deres erfaring og kalkulerte kontrollaversjon gjør at de har et konkurransefortrinn både mot etablerte bedrifter, og andre entreprenører som opererer i samme marked.

Den siste kategorien av entreprenører er porteføljeentreprenører, også kalt parallellentreprenører (Wickham, 2004). Disse driver flere bedrifter samtidig enten i team eller alene, og er mulighetssøkende. De jakter hele tiden etter økonomisk gevinst. Porteføljeentreprenører etablerer nye bedrifter når de kommer over interessante prosjekter, eller nye bedrifter som er strategisk riktige i forhold til de allerede eksisterende bedriftene. Porteføljeentreprenøren er både opptatt av bedriftsetableringer samtidig som de har interesse av å lede de bedriftene som allerede eksisterer.

Det er ofte denne typen entreprenører som står bak gasselbedrifter; bedrifter som vokser svært raskt. Porteføljeentreprenører har lav kontrollaversjon fordi de er økonomiske agenter. Så lenge buy-in prisen er riktig, selger de eierandeler av bedriften. Erfaring er deres største konkurransefortrinn. De fremskynder operasjoner som genererer inntekt, og utsetter operasjoner som er kostnadskrevende. Med dette oppnår de hurtigere overskudd enn entreprenørene med liten eller ingen erfaring. Da det er tre ulike måter å kategorisere entreprenører på, vil vi nå gi en forklaring på hva en entreprenør er.

2.1.1 Hva kjennetegner en entreprenør?

En entreprenør starter en bedrift med bakgrunn fra tidligere erfaring, eller fordi han ønsker å skape noe som ikke eksisterer i dag. Entreprenøren vil dermed være en aktiv eier av sin egen virksomhet og kan på mange måter bli sett på som en investor i sitt eget selskap. Fordelen med dette er de er veldig bevisst på hva målet med oppstart av egen virksomhet er. Det er viktig at entreprenøren er oppmerksom på hvilke utfordringer man vil møte. For eksempel hvor mange ansatte må til, hvem er kundene, hvilke lover og regler følger med dette, og sist med ikke minst så må man ha tenkt gjennom ulike interessegrupper, som for eksempel andre eiere (Jenssen et al., 2006). På bakgrunn av dette kan man si at entreprenører har et konkurransefortrinn i forhold til tradisjonelle ledere, fordi entreprenøren selv eier bedriften, og har som oftest med seg tidligere erfaring inn i den nye etableringen. Det er også viktig at entreprenøren velger sine ansatte med omtanke. Valg av medarbeidere med riktig kompetanse og pågangsmot er med på å skape en sterk og solid bedrift. Dette fordi entreprenøren sammen med medarbeiderne skal få bedriften til å vokse. Kapital kan være en vesentlig utfordring. Ofte må en entreprenør bruke privatøkonomien sin i bedriften. Dette kan skape store utfordringer for vedkommende hvis bedriften går dårlig, men vil også føre til at entreprenøren har et sterkt eierforhold til bedriften, hvis det er investert mye penger.

Entreprenører har ofte nær tilknytning til bedriften de leder. I en slik bedrift er hierarkiet flatere, noe som involverer medarbeiderne mer, men som også gjør at gründeren kan kreve mer av dem. Dette fører til en mer dynamisk organisasjon. Beslutningene er proaktive, noe som fører til større villighet til endringer internt. Nytenkning er ofte sentralt for å kunne oppnå disse endringene (Hovland, 2008). Wickham (2004) og flere andre har forsket på hva som gjør folk til entreprenører.

Det er utviklet ulike teorier om unike personlige egenskaper som gjør folk til entreprenører, og at en entreprenør ikke er noe man blir, men noe man er. Entreprenøren tar med seg sin egen ekspertise til bedriften og påvirker hele organisasjonen. Wickham (2004) mener at deres største ekspertise er evnen til å maksimere resultater ved hjelp av knappe ressurser. Dette omhandler også deres evne til å allokere ressurser til de områdene i bedriften som trenger det mest der og da. Han hevder videre at godt entreprenørskap bygger på lederegenskaper, personlig innsats, kunnskap og praksis. Entreprenørskap måles ikke i hver eneste handling de foretar, men av diverse typer handlinger rettet mot verdiskaping i forhold til virksomheten.

Verdiskapning er en generell lederaktivitet, og entreprenørskap karakteriseres av en spesiell tilnærming til verdiskapning. På denne måten kan det virke som om entreprenøren ikke påtar seg oppgaver som er vesentlig forskjellig fra de oppgaver som utøves av vanlige ledere. Wickham slår fast at en entreprenør er leder, og entreprenørskap er bare en type lederstil (2004). Videre mener han at for å skille mellom en entreprenør og en vanlig leder må man se på hva entreprenøren leder, hvordan entreprenøren leder, hans/hennes effektivitet og effekten han/hun har som leder. Det nytter altså ikke å se på de spesifikke handlingene entreprenøren foretar seg, men graden av handlingene. Lederstilen til entreprenørene er ofte karismatisk. De er flinke til å inspirere de ansatte, og skaper entusiasme på arbeidsplassen. De er ledere som krever mye av sine ansatte, og gir minst like mye tilbake. Andre kjennetegn er at de er mer risikovillige enn folk flest, og er villig til å ofre mye for å oppnå de målene de har satt seg. Noen entreprenører gjør suksess mens andre ikke gjør det. Derfor vil vi nå gi en beskrivelse av hva som er en god entreprenør.

2.1.2 Hva kjennetegner en god entreprenør?

Kolvereid og Thune-Holm (1999) trekker frem syv personlige egenskaper som kjennetegner gode entreprenører. Dette betyr nødvendigvis ikke at alle gode entreprenører besitter alle egenskapene. Jo flere av trekkene de besitter, desto større sjanse har de for suksess med bedriften sin. Evne til å se muligheter er den første. En entreprenør oppdager en mulighet og forfølger denne gjennom å starte en bedrift. Muligheter er ikke alltid åpenbar i markedet så det er opp til opportunisten å oppdage og forfølge dem. Stå-på-evne er den andre. Etablering av egen bedrift krever mye arbeid og Kolvereid og Thune-Holm (1999) viser til at en selvstendig næringsdrivende jobber 17 timer mer per uke enn en vanlig arbeider.

I startfasen er gründeren ofte alene om arbeidsoppgavene så det er viktig å ha en god stå-på- evne. Dette gjelder også når bedriften møter motgang. Den tredje er evne til å være sparsom. Nylig oppstartede bedrifter har ofte mangel på ressurser, først og fremst økonomiske. Sparsomhet er derfor viktig, og dette innebærer å holde kostnadene nede og behovet for kapital til et absolutt minimum. Videre må entreprenøren sørge for at bedriften begynner å tjene penger så tidlig som mulig (Kolvereid og Thune-Holm, 1999). Evnen til å te seg skikkelig er den fjerde personlige egenskapen. Det er spesielt viktig for nyetablerte bedrifter å bli sett på som en seriøs aktør i markedet. De har få kunder og ingen merkenavn som tiltrekker nye kunder. Det er derfor viktig at de tar seg som "business-folk" og leverer varer og tjenester i henhold til avtaler. Den femte er kremmerånd. Entreprenøren må kunne kommunisere med markedet og overbevise kunder om at de selger det riktige produktet for dem.

Den sjette er evnen til å skaffe seg ressurser. Kolvereid og Thune-Holm (1999) trekker dette frem som den viktigste av egenskapene. Ved å skaffe seg ressurser som er vanskelig tilgjengelige for andre, oppnår de selv en konkurransefordel. Dette er en inngangsbarriere for andre aktører som vil inn i markedet. Siste og syvende personlige egenskap er evnen til å skaffe seg støttespillere. Den nyetablerte bedriften har alltid en eller annen form for konkurrenter. For å oppnå suksess bør bedriften etablere seg et godt nettverk hvor den kan oppnå verdifull informasjon, og benytte seg av de ferdighetene som befinner seg i nettverket. Entreprenørskap er en type lederstil, mens entreprenøren er lederen (Wickham, 2004). En forklaring på hva som kjennetegner en god entreprenør har blitt beskrevet, og vi skal derfor se nærmere på entreprenørskapsprosessen. Dette fordi det gjennom entreprenørskapsprosessen skapes verdier i bedriften gjennom å åpne opp for mulighetene som oppstår.

2.1.3 Entreprenørskapsprosessen

Entreprenørskap blir ofte oppfattet som nyskaping, altså en prosess fra å starte en bedrift til å utvikle den. Entreprenørskapsprosessen blir til når entreprenøren identifiserer nye muligheter, innhenter nødvendige ressurser som trengs for å kunne realisere mulighetene, og bygger opp en organisasjon som kan styre ressursene.

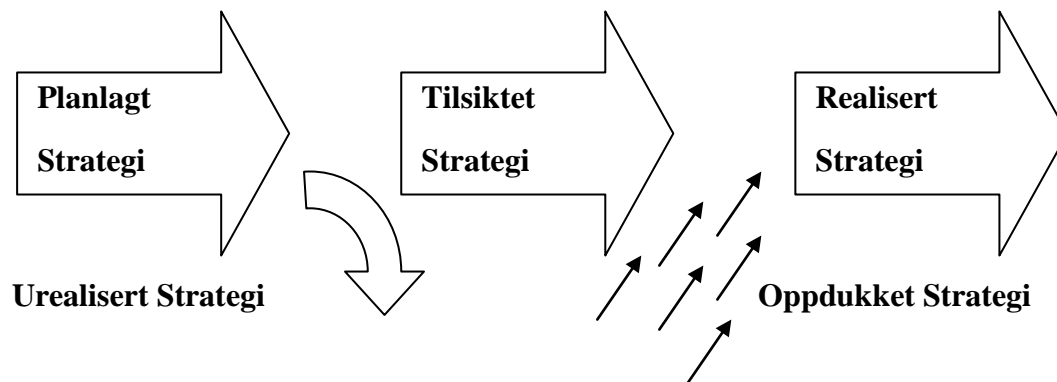
Gjennom denne entreprenørskapsprosessen skapes det nye verdier (Wickham, 2006). Prosessen vil være dynamisk fordi entreprenøren og den entreprenørielle organisasjonen lærer underveis, gjennom suksess og fiasko.

For at bedriftene skal kunne skape noe nytt, må de se muligheter og være forskjellig fra konkurrentene. Bedriftene må altså introdusere brukerne for noe nytt. Før å oppnå dette er det viktig at bedriftene tilegner seg riktige ressurser. Disse er kapital, fysiske aktiva og organisatoriske aktiva (Wickham, 2006). For å skape noe nytt er det vesentlig at bedriftene setter sammen resurssene i en innovativ kombinasjon. Det er viktig at bedrifter tilbyr ett produkt eller en tjeneste som brukerne vil velge. Altså, at en bedrift er innovativ, proaktiv og risikovillig, og i litteraturen kalles dette for entreprenøriell orientering (Miller, 1983). I kapittel 2.3 gis det forklaring på hva dette er, men først skal vi ta for oss begrepet strategi og hva som legges til grunn for valg strategi som litteratur i denne studien.

2.2 Strategi

Strategien er den konkurransedyktige planen for hvor bedriften ønsker å være (Wickham, 2006). En plan for hvordan en bedrift skal nå målene de har satt seg. Videre kan man si at strategi er ikke bare er en plan, men også en pågående prosess (Mintzberg, 1987). For barnehager er det viktig med en kontinuerlig prosess for at barna på best mulig måte skal kunne utvikle seg. Derfor er det vesentlig å kunne være åpen for å se på flere perspektiver når man snakker om strategi. Disse er strategiens fem P-er: *plan*, *ploy*, *pattern*, *position*, *perspective* (Mintzberg, 1987). Strategi kan derfor sees på som en bevisst handling for å få realisert en forretningsidé eller for å introdusere markedet for ett helt nytt produkt.

Strategi kan også sees på som et mønster. Mintzberg (2000) ser på fem ulike mønstre; den *planlagte* strategien, den *tilsiktete* strategien, den *urealiserte* strategien, *oppdagede* strategier og *realiserte* strategier. Følgende gis det en grafisk fremstilling:

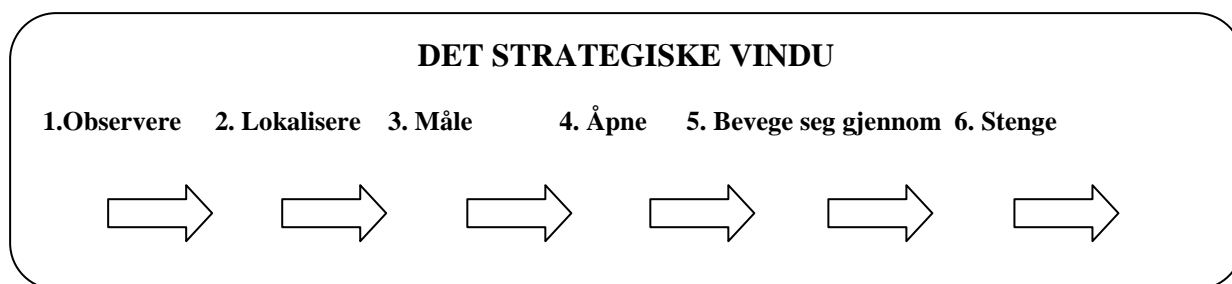


Figur 2.2, Mintzberg fem former for strategi (2000).

Den første formen for strategi er *planlagt strategi*. Dette er den strategien som bedriften planlegger å følge. Sagt på en annen måte, den strategien som er dannet med grunnlag fra en bevisst handlingsprosess og ofte i skriftlig form. *Tilsiktet strategi* er den andre formen Mintzberg forklarer, og forteller hvilke av de planlagte strategiene som ble en realitet.

Bedrifter vil ikke alltid være i stand til å kunne gjennomføre de planlagte strategiene, og de som ikke blir noe av kalles *urealisert strategi*, som er den tredje formen for strategi. Underveis dukker det opp nye strategier. Dette er den fjerde formen for strategi kalt *oppdannede strategier*, og kommer fra andre individer enn ledelsen. Resultatet av den tilsiktede strategien sammen med de oppdannede strategiene vil være strategien bedriften gjennomfører, altså *realisert strategi* som er den femte og siste form for strategi. Strategier kan derfor utarbeides i forkant av en planlagt hendelse, eller det kan være en plan for å oppnå et bevisst mål underveis i en prosess. Strategisk vindu er en metafor for å skape verdier. Entreprenører leter etter muligheter slik at de kan skape nye verdier (Wickham, 2006). Form for vinduet skapes ved at entreprenøren utforsker, identifiserer og utnytter de mulighetene en står overfor.

Det strategiske vinduet kan forklares gjennom seks trinn:



Figur 2.3, De seks trinnene i det strategiske vindu (Wickham, 2006).

Det første trinnet en ser på er observasjon. Her identifiserer entreprenøren nye muligheter til å skape nye verdier. Utfordringen er å finne hullet i vinduet, slik at han kan skape muligheter i et ellers så konkurransepreget marked fylt med godt etablerte virksomheter. Bedrifter som allerede er godt etablert, vil på et tidspunkt åpne for nye hull. Det er derfor veldig viktig at entreprenøren hele tiden er på vakt. Når oppdagelsen er gjort fra entreprenøren sin side, vil neste steg være å undersøke om muligheten lar seg realisere. Det er da vesentlig at entreprenøren benytter seg av ulike observasjonskilder for å se mulighetene, for deretter å søke etter og evaluere de nye mulighetene. Hullene som dannes i vinduet er entreprenørens mulighet til å se på verden slik han ønsker den skal være (Wickham, 2006).

Entreprenørens oppgave vil nå være å lokalisere vinduet, som er andre trinn. Her posisjonerer man både den nye bedriften, men også det nye forslaget på markedet. Litteraturen skiller mellom strategisk posisjonering og markedsposisjonering. Hvis virksomheten er posisjonert i forhold til konkurrentene i markedet, kalles dette strategisk posisjonering. Markedsposisjonering tar for seg hvordan produktene er posisjonert i markedet i forhold til de konkurrerende produktene. Ved at entreprenøren tar for seg strategisk posisjonering finner han ut hvem konkurrentene er, og hvorfor de er konkurrenter. En bedrift vil bare kunne oppnå suksess hvis bedriften tilbyr brukerne noe annet enn det som allerede eksisterer i markedet, men bruk av markedsposisjonering er en måte å differensiere bedriftens tilbud i forhold til konkurrentene (Wickham, 2006). Vi kan derfor slå fast at posisjonering er med på å åpne for at entreprenøren kan tilby brukerne noe nytt, og med dette unngå direkte konkurranse med bedriftene som allerede er godt etablert.

Entreprenøren kan på best mulig måte dra nytte av den identifiserte muligheten. Det tredje trinnet i det strategiske vinduet er måling. Her utvikler entreprenøren en forståelse av muligheten og ser om den har noe verdi. Det er her analysen av forretningsmodellen finner sted. En begrunnelse om forretningsmodellen er god, og om den skaper ny verdi skjer her. For å få dette til, bør entreprenøren ha god kjennskap til markedet han planlegger å gå inn i. Å danne seg kunnskap om hvordan markedet ser ut, hva brukerne er villige til å betale for produktet, samt hvor høy risiko bedriften står overfor er vesentlig for å lykkes (Wickham, 2006). Åpning av hullet i vinduet er nå på sin plass, og er det fjerde trinnet i det strategiske vinduet. Det er her entreprenøren er i oppstartsfasen og gjør visjonen til virkelighet. Dette er den fasen ved en etablering som er mest kritisk, fordi entreprenøren må få brukerne interessert i produktet han ønsker å tilby, få med investorer og ansette medarbeidere. Klarer entreprenøren dette har han også beveget seg gjennom vinduet, som er det femte trinnet i det strategiske vinduet (Wickham, 2006).

Det er nå tid for å lukke vinduet, slik at konkurrentene ikke følger etter. Entreprenøren reduserer muligheten for at konkurrentene kan videreutvikle produktet. For at en slik stenging skal skje, må entreprenøren skape langvarige og bærekraftige konkurransefortrinn i markedet. Brukerne spiller den største rollen her, fordi det er de som benytter seg av produktet konkurrentene ikke har klart å tilby. Det er flere faktorer som spiller inn under konkurransefortrinn. Som for eksempel god kunnskap om markedet, et stort nettverk, lavere kostnader og en flat organisasjonskultur (Wickham, 2006). Entreprenøren ser mulighetene i markedene, og ønsker å utvikle bedriften.

Private Barnehagers Landsforbund har i dag 2265 medlemmer. Derfor er det viktig at barnehagene utvikler seg gjennom å se mulighetene for sin barnehage. Temabarnehager er ett eksempel på at barnehagene velger strategier som gjør dem unike og spesiell. Mange velger i dag å starte gårdsbarnehager, friluftsbarnhager eller Steinerbarnehager.

Barna begynner i barnehage når de er rundt ett år. Herfra kan de være i barnehage fram til det året de fyller seks, og begynner på skole. Gjennom de første årene av livet skjer det en kontinuerlig utvikling. De lærer seg å kommunisere med andre, barn så vel som voksne. Læringen og utviklingen til barnet skjer gjennom lek og samspill de første årene, slik at de får en forståelse av omgivelsene rundt dem. Eksempel på dette kan være at barna lærer hvor maten de spiser kommer fra.

Videre skal barna lære seg helt grunnleggende matematikk, som for eksempel forskjellen på sirkler og firkanter. Forskjellen på ulike farger, samt figurer kan være med på å utvikle barnas kreativitet, samt evnen til å tenke selvstendig. Disse metodene for læring er personalet i hver enkelt barnehage sine oppgaver, og derfor bør evnen til å yte læring til barn være tilstrekkelig blant personalet. Derfor er det viktig å fastsette ulike strategier, slik at målene blir oppnådd. Barnehagene har selv ansvar for å påse at læringen av barna skjer i trygge omgivelser. Strategier blir fastsatt for at bedrifter på best mulig måte skal oppnå sine mål. Entreprenøriell orientering er derfor neste del av litteraturen vi har valgt, og innebærer hvordan bedrifter velger å ta hensyn til innovasjon, risikotilbøyelighet samt proaktivitet.

2.3 Entreprenøriell orientering

Entreprenøriell orientering har sine røtter i litteraturen om strategiprosesser. Strategiarbeid er et fenomen for hele organisasjonen, og omhandler planlegging, analyser, beslutningsprosesser, og mange sider av organisasjonens bedriftskultur, verdisystem og misjon. Entreprenøriell orientering er en strategiproses som bedriftslederne bruker når de skal ta viktige avgjørelser angående bedriftens organisatoriske formål, opprettholde sin visjon, og skape konkurransefortrinn. Miller (1983) definerer entreprenøriell orientering som *”en bedrifts handlinger i forhold til innovasjon, risikotilbøyelighet og proaktivitet”*. Innovasjonsevnen er hvor mottakelig bedriften er til å engasjere seg i kreativitet og eksperimentering gjennom introduksjonen av nye produkter eller tjenester, så vel som teknologisk lederskap gjennom forskning og utvikling av nye prosesser. Risikotilbøyelighet innebærer å ta dristige avgjørelser ved å gå inn i det som er ukjent for bedriften. Dette krever betydelige ressurser som enten må lånes eller omdisponeres.

Proaktivitet er et perspektiv som er mulighetssøkende og fremtidsrettet mot innføringen av nye produkter og tjenester. Disse bedriftene ligger i forkant av konkurrentene, og baserer seg på forventningene om fremtidig etterspørsel i markedene (Rauch et al., 2009).

Med andre ord kan begrepet brukes som en indikator på hvor høy entreprenøriell atferd en bedrift har i forhold til vekst og resultater. Wiklund (1998) har videreutviklet definisjonen av entreprenøriell orientering til å omhandle *”Lederens strategiske orientering som reflekterer en bedrifts villighet til å engasjere seg i entreprenøriell atferd”*.

Entreprenøriell orientering er et resultat av prosesser, praksis og beslutningstakende aktiviteter som vil føre til en ny inntreden i markedet (Lumpkin og Dess, 1996). Videre anbefalte de at man burde legge til to dimensjoner i definisjonen; aggressivitet mot konkurrenter og autonomi.

Aggressivitet mot konkurrenter kan forstås som hvor mye bedriften ønsker å utkonkurrere rivaler, og er preget av en sterk offensiv holdning eller aggressive reaksjoner på trusler fra konkurrentene. Nyetablerte bedrifter har sjeldent de økonomiske musklene til å gå aggressivt til verks mot etablerte bedrifter, og ofte er det heller ikke intensjonen. Autonomi refererer til uavhengige tiltak som iverksettes av entreprenørielle ledere eller team rettet mot å få til en ny bedrift og se den realisert. En porteføljeentreprenør har erfaring med å starte og lede flere bedrifter samtidig. Gjennom sine erfaringer blir det nærmest en rutine å etablere nye selskaper. Fordelen med dette er at de gjør det raskt og effektivt, samt at de fremskynder operasjoner som skaper inntekter. Hvis man stoler for mye på rutinen kan det føre til negative konsekvenser, rutine hindrer nytenkning. Gamle løsninger er ikke alltid gunstig for nye problemer.

Entreprenøriell orientering er som forklart ovenfor, bedriftens strategiske orientering som reflekterer en bedrifts villighet til å engasjere seg i entreprenøriell atferd. Vi vet at det er lederens ansvar å lede bedriften frem til de fastsatte målene, derfor er lederens atferd vesentlig. Ved hjelp av prosesser, praksis og beslutningstakende aktiviteter, innfører lederne entreprenøriell orientering. Målet er at bedriften skal bli proaktiv, risikovillig og innovativ. Resultatet av dette er å komme med en ny inntreden i markedet som fører til konkurransefortrinn. Mye av den tidligere forskningen på entreprenørskap har vært på individnivå om forskjellige typer entreprenører, og hva som skal til for at de lykkes.

Etter hvert som fortolkningen av begrepet entreprenørskap har blitt bredere, har også forskningen blitt mer rettet mot bedrifter og diverse prosesser som de gjennomgår i sin livssyklus. Millers arbeid fra 1983 har influert mye av forskningen innen entreprenøriell orientering. Miller har også utviklet en skala for å kunne måle proaktivitet, innovasjon og risikotilbøyelighet hos bedriftsledere.

I studiene til Wiklund (1998) viser han til tolv forskjellige studier basert på Millers indikatorer, men Wiklund sier det er lite enighet om definisjon av entreprenørskap i bedrifter.

Madsen (2007) mener at entreprenøriell orientering er blitt et viktig og omfattende forskningstema, og Wiklunds (1998) studie konkluderte med at entreprenøriell orientering kan påvirke bedriftens prestasjonsevne. Wiklunds studie fokuserer i stor grad på entreprenørskapsprosessen fremfor bedriftslederne som implementerer endringene. Med utgangspunkt i Millers studie, viser Madsens (2007) funn at det er varierende påstander om omgivelsene, organisasjonsstruktur og beslutningstaking/strategi enn i de andre studiene han har sett på. Bedriftens prestasjoner er i disse undersøkelsene den avhengige variabelen, mens entreprenøriell orientering er den uavhengige. Virksomheter som arbeider med en høy grad av entreprenøriell orientering, må ta beslutninger som involverer høy risiko og fordeling av knappe ressurser. Det er en potensiell nedside med entreprenøriell orientering hvis en må ta høy risiko, og ressursene blir fordelt til feil begivenhet. Derfor er det viktig å vite om entreprenøriell orientering ikke bare har positive eller negative effekter på ytelse, men man må også anslå størrelsen på konkurransefortrinnet entreprenøren oppnår gjennom entreprenøriell orientering. Hvis bedriften har oppnådd konkurransefortrinn på grunn av effekten av entreprenøriell orientering, er det fornuftig å fortsette med samme bedriftsstrategi, til tross for at det er en høy risiko forbundet med det høye ressursforbruket. Hvis de går vekk fra denne strategien og bestemmer seg for å satse på entreprenøriell orientering ved en senere anledning, vil det kreves enda høyere ressurser.

I en innovasjonsdrevet økonomi med raske endringer, forkortet produktlevetid og livssykluser, er det usikkert om man kan belage fremtidens inntjening på produkter som er på dagens marked. Bedriftene må stadig oppsøke nye muligheter, og kan ha nytte av å adoptere entreprenøriell orientering. Disse bedrifter utvikler stadig sine markedsstrategier mens risikoen ligger i de nye produktene (Rauch et al., 2009).

Etablerte bedrifter og tunge organisasjoner investerer ofte mye kapital i prosjekter som skal gi høy profitt på lang sikt, dermed scorer de lavt på kortsiktig profitt og graden av entreprenøriell orientering. Et av de viktigste argumentene for at entreprenøren skal ta den finansielle risikoen knyttet til entreprenøriell orientering, er tilgangen til de mest lukrative markedssegmentene. Da kan de ta en høy pris for produktet og/eller tjenesten, og pløye gjennom markedet før konkurrentene kommer seg igjennom inngangsbarrierene (Zahra & Covin, 1995).

Entreprenører kan også kategoriseres som organisasjonsbyggere. Kolvereid og Thune-Holm (1999) kaller entreprenører som ønsker å skape vekstkraftige bedrifter for organisasjonsbyggere. En bedrift kan ikke vokse med gründeren alene, hele organisasjonen må jobbe målrettet for å nå de satte vekstmålene. Vi tror at ved å innføre entreprenøriell orientering i organisasjonens bedriftskultur, er den bedre rustet for vekst fremfor sine mer statiske konkurrenter. Organisasjonsbyggerne spiller en viktig rolle i norsk næringsliv. De utfordrer de etablerte bedriftene og fornyer næringer med økt konkurranse.

Konkurransefortrinn kan beskrives på flere forskjellige måter. Blant annet kan man si at bedrifter oppnår konkurransefortrinn når de skaper seg en gunstig posisjon i markedet i forhold til konkurrentene (Roos et al., 2007). Videre kan man si at det er mulig å oppnå konkurransefortrinn ved en regnskapsanalyse, da med formål å vise hvor i bedriften man kan spare penger. Man kan dermed si at det er mulig å kartlegge byggesteiner, for deretter å avdekke verdiskapningen. Konkurransefortrinn er dermed oppnådd (Porter, 1980). Barnehagesektoren konkurrerer på tema, kvalitet, produkt og tjeneste, og derfor utelukker vi finansielle konkurransefortrinn. Opprettholdelsen av konkurransefortrinn er viktig med tanke på arbeidet med utviklingen, for å oppnå likeverdig eller høyere avkastning enn konkurrentene (Roos et al., 2007). Konkurransefortrinn kan på sikt bli dannet fordi bedriften hele tiden er i forkant når problemstillinger oppstår. Gründeren har ofte ansvar for den daglige driften, og er med på å detaljstyre bedriften. Derfor har entreprenører et større konkurransefortrinn enn tradisjonelle ledere. Utfordringene er at innføringen av entreprenøriell orientering er ressurskrevende. Men i en nyetablert bedrift er det enklere å innføre entreprenøriell orientering fordi bedriften er ny og det ennå ikke er innført noe form for styringssystemer. I etablerte bedrifter kreves det at medarbeiderne er åpne for å omstille seg til produkter og markedet.

Videre krever innføringen av entreprenøriell orientering at bedriften er risikovillig, samt at lederne må være proaktive. Det vil si aggressive ovenfor konkurrentene, og hele tiden ønsker å ligge ett steg foran. Ettersom organisasjonen er "tom" i nyetableringer, kan eierne bevisst skape en organisasjon bestående av ansatte med entreprenøriell kunnskap. Slik kunnskap hos de ansatte fører til entreprenøriell orientering i organisasjonen. Vi mener at lederen gjennom bedriftens grad av entreprenøriell orientering kan oppdage og utnytte deres ressurser, og presenterer med dette studiens første hypotese:

H1: *Entreprenøriell orientering er positivt relatert til resultatet.*

Jo høyere grad av entreprenøriell orientering, desto større bevissthet rundt ressursene. Vi vil nå gi en forklaring på hva entreprenøriell ledelse er.

2.4 Entreprenøriell ledelse

Vi velger å si at entreprenøriell kunnskap fører til utøvelse av entreprenøriell ledelse. Det er det individuelle tankesettet hos bedriftslederne som avgjør i hvor stor grad de har en entreprenøriell lederstil. Price (2010) definerer entreprenøriell ledelse som implementering og utnyttelse av entreprenøriell kunnskap for å øke effektiviteten i den nylig etablerte bedriften, så vel som etablerte små og mellomstore bedrifter. Price (2010) sier at for store etablerte selskaper er det kontrollerende ordet i begreper entreprenøriell ledelse, entreprenøriell. For nyetablerte selskaper er det ledelse. Sett fra et slikt perspektiv, kan begrepet ledelse sees på som en disiplin for entreprenører. Price (2010) forteller videre om at kjernen i entreprenøriell ledelse er balanseringen mellom disse klassiske ledelsesspørsmålene: Hvem er vi; misjon og verdier. Hvor skal vi; mål og objektiver. Hvordan skal vi komme oss dit; vekststrategi. Hva trenger vi for å nå målet; personer og ressurser, organisasjonsstruktur. Hva vil det koste, og når vil det koste; kapital. Hvordan vet vi at målet er nådd; visjoner.

Entreprenører sees ofte på som entreprenørielle ledere. Dette fordi kunnskapen og erfaringen entreprenøren besitter påvirker lederstilen hans. Når en bedrift vet hvem de er, hvilke verdier og hva som er misjonen kalles dette entreprenøriell ledelse. Videre er det viktig at bedriften vet hvor de skal, hvilke mål og objektiver som er satt. Hvordan bedriften skal oppnå disse målene, og hvilken vekststrategi bedriften har er vesentlig. Deretter må klargjøringen av hvordan vekststrategien skal oppnås være tilstede. Kapitalen må være på plass, da med tanke på hva pengene skal brukes til og når disse skal brukes. Sist er visjoner viktig. En entreprenøriell leder må vite når målene er nådd, slik at han/hun kan gå videre og sette nye mål.

En entreprenør som utfører entreprenøriell ledelse er klar i sin tale på hvordan bedriften skal gå, og hvilke resultater han/hun ønsker å oppnå. Videre er han/hun i stand til å se hvilke muligheter som ligger i markedet, for deretter å realisere mulighetene i markedet.

Derfor er det interessant å se på hva som skal til for på best mulig måte kunne tilpasse seg i markedet, og vi vil nå presentere en hypotese innen studiens teoretiske rammeverk innen entreprenøriell ledelse:

H2: *Entreprenørielle ledere har et fortrinn for å oppnå gode resultater.*

2.5 Tilpassing i markedet

Bedriftene som oppnår best profitt gjør det gjennom to operasjoner. De oppnår konkurransefortrinn i unike ferdigheter, og de har tilstrekkelig med ressurser for å implementere forretningsstrategier som overgår konkurrentene (Barney 1991). Når konkurrentene ikke klarer å kopiere disse konkurransefortrinnene, oppnår bedriften et langvarig konkurransefortrinn i markedet (Porter 1980).

Porters (1980) teoretiske rammeverk The five forces, er en av de mest refererte tekstene og utgangspunkt for videre forskning i ressursbase teori (Hunt & Morgan 1997). Five forces hevder at lønnsomheten i et firma, i en bestemt næring er bestemt av:

- 1) Trusselen fra inntrengere i markedet
- 2) Trusselen om erstattende produkter eller tjenester
- 3) Forhandlingsstyrke ovenfor leverandører
- 4) Forhandlingsstyrke ovenfor kunder
- 5) Graden av rivalisering blant eksisterende konkurrenter.

Hunt & Morgan (1997) har klassifisert det de mener er hovedforutsetninger for ressurser, og hvordan en bedrift kan benytte de for å oppnå konkurransefortrinn. Hunt og Morgan (2004) argumenterer videre for at alle bedrifter har tilgang til ressurser innenfor de rammene som er satt av samfunnet.

Hovedforutsetningene er:

- Etterspørselen etter ressursene er heterogene og dynamiske gjennom hele markedet.
- Informasjon om kundene er utilstrekkelig og kostbar.
- Alle mennesker handler gjennom egeninteresse.
- Firmaets tilgjengelige informasjon er utilstrekkelig og kostbar.
- Firmaets ressurser er finansielle, psykiske, juridiske, menneskelige, organisatoriske, informasjonsbaserte og relasjonsbaserte.
- Karakteristikken til ressursene er at de er heterogene og utilstrekkelig mobile.
- Lederens rolle er å gjenkjenne, forstå, skape, velge, implementere og modifisere strategier
- Dynamikk i konkurransen mellom bedriftene skaper ulikevekt i markedet og innovasjon skjer innenifra i bedriftene.

Konkurransen mellom bedriftene er en evig prosess som skaper ulikevekt mellom bedriftene i kampen om å oppnå ressurser som skaper konkurransefortrinn overfor konkurrentene. Firmaene lærer gjennom den evigvarende konkurransesituasjonen, om hvilke ressurser de har tilgjengelige og de beste lederne klarer å utnytte disse.

Kjernen i Resource Advantage theory er at den kombinerer den ulike etterspørselen etter ressurser med tradisjonell ressursbaserteori. Ressursbasert teori bygger på at ressurser er både heterogene mellom firmaer og til en viss grad stasjonære. Heterogene ressurser betyr at hvert firma har et utvalg av ressurser som de rår over, og de er unike på en eller annen måte. De er vanskelig å kopiere av konkurrenter siden de er stasjonære, og kan nødvendigvis ikke kjøpes eller selges. Fordi ressursene er immobile, kan de være heterogene i suksessfulle bedrifter gjennom lang tid, selv om konkurrenter prøver etter beste evne å tilegne seg de samme ressursene. Barney (1991) definerer ressurser som ”omfatter alle eiendeler, evner, organisatoriske prosesser, kunnskap, etc., som kontrolleres av en bedrift og gjør at den kan unnfange og iverksette strategier som forbedrer effektiviteten”. Dette er en veldig bred definisjon som fokuserer på bedriftens evne til å utnytte de ressursene de har tilgjengelig for å skape verdier på en mest mulig effektiv måte.

Barney (1991) påpeker at dersom alle bedriftene i en bransje har homogene og mobile ressurser, vil alle bedriftene implementere strategiene like godt, og ingen oppnår noe varende konkurransefortrinn. Det er derfor de heterogene og immobile ressursene er sjeldne, og kan generere konkurransefortrinn og overlegen finansiell ytelse.

2.5.1 Markedsorientering og ressursbase teori

Hunt og Morgan definerer en ressurs som ”*en materiell eller immateriell enhet tilgjengelig for firmaet, som gjør at det kan produsere effektivt og / eller gi et effektivt tilbud til markedet, som har verdi for enkelte markedssegment (er)*” (1995, 11). Selv om det kreves ferdigheter for å implementere markedsorientering, er ikke markedsorientering en ferdighet i seg selv (Hunt & Morgan, 1995). Det er mer en immateriell enhet som er en ressurs hvis det kan gi opplysninger som gjør at bedriften kan produsere et tilbud som er tilpasset et spesifikt markedssegment.

Markedsorienteringen i seg selv er ikke en ressurs som automatisk fører til konkurransefortrinn. Bedrifter som har en grad av markedsorientering forstår hvor viktig det er å benytte seg av tilgjengelig informasjon om både kunder og konkurrenter når de utvikler strategier. Disse bedriftene kan utnytte kunnskap om konkurrentenes produkter, priser og strategier, samt kunnskap om kundesegmentet. Slik kan bedriften produsere og tilby et produkt eller en tjeneste på en bedre måte enn sine konkurrenter (Glazer, 1991). Graden av markedsorientering bestemmes av i hvilken grad bedriften kan utvikle et konkurransefortrinn som er unikt eller sjeldent blant konkurrenter.

Hunt og Morgan (1995) viser til sin forskning som argumenterer for at markedsorientering fører til langvarige konkurransefortrinn, og markedsorientering i seg selv er sjelden. Med bakgrunn i denne delen av litteraturkapitlet har vi utarbeidet en hypotese som vi ønsker å teste ut:

H3: *Barnehager som er gode til å tilpasse seg i markedet har et større konkurransefortrinn.*

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi beskrevet det teoretiske rammeverket som er relevant for å kunne besvare studiens problemstilling. Med utgangspunkt i vår problemstilling; ”Bestemmer graden av *entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse og evnen til å tilpasse seg i markedet, private barnehagers resultat?*”, starter vi kapitlet med å fortelle hva en entreprenør er og hva som skiller en entreprenør fra en god entreprenør.

En entreprenør kjennetegnes ved at han/hun er en aktiv eier av virksomheten, og at han/hun er bevisst på hva målet med oppstart av egen virksomhet er. Derfor kan man ut fra litteraturen si at en entreprenør har konkurransefortrinn i markedet fordi entreprenøren er eieren av virksomheten, og har med seg tidligere erfaringer. Ut fra det teoretiske rammeverket kjennetegnes en god entreprenør ved at han har deler eller alle de syv egenskapene. Disse er evnen til å se muligheter, stå-på-evne, evnen til å være sparsom, evnen til å te seg skikkelig, kremmerånd, skaffe seg ressurser og evnen til å skaffe seg støttespillere. Entreprenører blir ofte oppfattet som nyskapende, altså en prosess fra å starte en bedrift til å utvikle den. Dette kalles entreprenørskapsprosessen, og gjennom denne prosessen dannes det nye verdier (Wickham, 2006). Entreprenørskapsprosessen vil være dynamisk fordi det hele tiden skjer læring gjennom suksess og fiasko.

Strategien til bedriften er den konkurransedyktige planen på hvor bedriften ønsker å være (Wickham, 2006). Altså en plan på hvordan bedriften på best mulig måte skal nå målene de har satt seg. Videre kan man da si at strategi ikke bare er en plan, men en pågående prosess (Mintzberg, 1987).

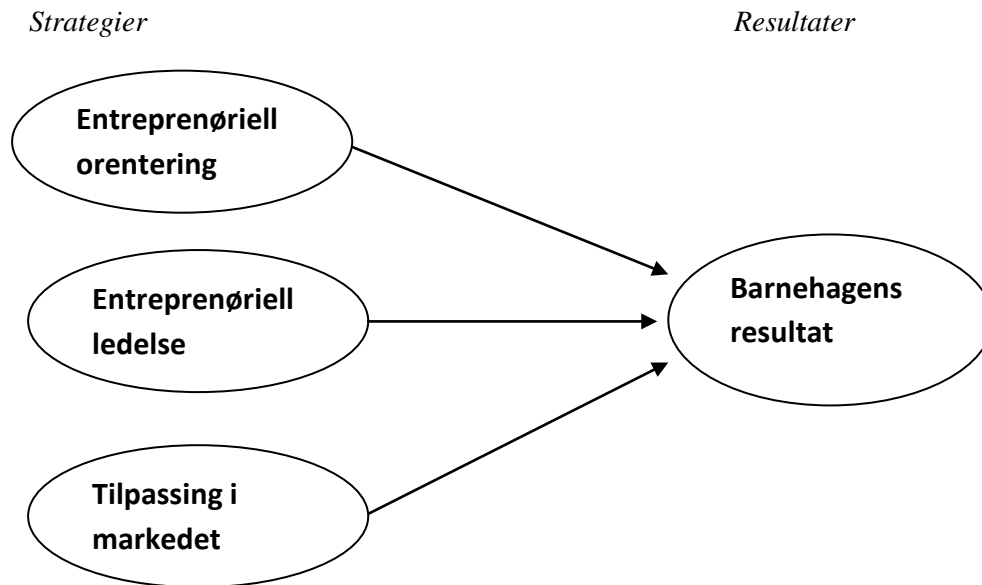
Det er to måter å oppnå konkurransefortrinn på. Bedriften kan oppnå konkurransefortrinn gjennom unike ferdigheter, og tilgang på tilstrekkelig ressurser slik at bedriften får implementert forretningsstrategier som overgår konkurrentene (Barney, 1991). Ett langvarig konkurransefortrinn i markedet dannes når konkurrentene ikke klare å kopiere produktet eller tjenesten. For at bedriftene på best mulig måte skal oppnå konkurransefortrinn er det vesentlig at de benytter seg av de tilgjengelige ressursene, som informasjon fra brukerne og konkurrentene når strategien dannes. Entreprenøriell orientering er en strategiprosess som benyttes når bedriftslederen skal ta viktige avgjørelser innad i bedriften, samt for å opprettholde og skape konkurransefortrinn.

Entreprenøriell orientering er derfor sentralt her, fordi dette teoretiske rammeverket sier noe om hvor innovativ, risikovillig og proaktiv en entreprenør er (Miller, 1983). Entreprenøriell orientering er en kostbar affære å innføre i bedrifter, men på sikt vil det gi konkurransefortrinn fordi bedrifter med entreprenøriell orientering hele tiden er i forkant av konkurrentene basert på forventningene av framtidig etterspørsel i markedene. Videre ser vi at bedrifter som har innført entreprenøriell orientering må være villig til å ta høy risiko fordelt på knappe ressurser. Vi mener derfor at jo høyere grad av entreprenøriell orientering, jo større bevissthet rundt bruken av ressursene. Vi kan derfor si at entreprenøriell orientering er et strategisk verktøy for å utvikle bedriften, møte markedet og skape konkurransefortrinn.

Entreprenørskap er en type lederstil, mens entreprenøren er lederen (Wickham, 2004). Det største skillet vil derfor være entreprenøriell ledelse. Dette er entreprenøriell kunnskap som fører til utøvelse av entreprenøriell ledelse. Entreprenører sees ofte på som entreprenørielle ledere, fordi kunnskapen og erfaringen entreprenøren besitter påvirker lederstilen hans. Derfor kan en si at når entreprenøren vet hvem bedriften er, hvilke verdier de har, og hva som er deres misjon kalles dette entreprenøriell ledelse.

Bedriftene oppnår best mulig profitt gjennom unike ferdigheter, som igjen danner konkurransefortrinn. Videre er det viktig at bedriftene har tilstrekkelig med ressurser for å implementere forretningsstrategiene som er enda bedre enn konkurrentenes (Barney, 1991). Det er først når konkurrentene ikke klarer å kopiere denne forretningsmodellen at bedriften oppnår varig konkurransefortrinn (Porter, 1980). For å iverksette strategiene barnehagene har satt seg, er det viktig med god tilgang på ressurser. Ressursene barnehagene bør ha tilgjengelig er eiendeler, evner, organisatoriske prosesser og kunnskap. Bruk av disse ressursene kan forbedre bedriftens effektivitet, og dermed gjøre tilpassingen i markedet enda bedre (Barney, 1991). Det skapes langsiktige verdier for bedrifter, som er viktig for videre utvikling.

Ved at barnehagene til en hver tid er opptatt av hvordan barna har det i barnehagen, samt hvordan oppfatningen til foreldrene er, kalles ressursbasert teori, og er med på å danne ett langsiktig konkurransefortrinn (Glazer, 1991). Studiens forskningsmodell blir nå presentert nedenfor.



Figur 2.4, *Studiens forskningsmodell*

Studien vil gå videre med å presentere valg av forskningsmetode, som i dette tilfellet er bruk av kvantitativ metode, for å kunne besvare studiens problemstilling. Vi ønsker å se på om det er noen sammenheng mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen.

3. Metode

Dette kapitlet gir en framstilling av valg av metode. Kapitlet vil først gi en beskrivelse av bransjen barnehager. Deretter gis det en presentasjon av begrepet metode, og hva som er lagt til grunn. Videre gis det en introduksjon av populasjon og utvalg. Av populasjon og utvalg gjorde vi en bortfallsanalyse. Deretter blir selve analysen beskrevet, samt en forklaring på operasjonaliseringen av variablene. Helt til slutt gis det en oppsummering av kapitlet.

3.1 Bransjen private barnehager

Heldagsbarnehager med de første barneasylene og barnekrybbene ble etablert året 1837, men den første private barnehagen i Norge ble etablert i 1870. Videre har antall private og kommunale barnehager variert gjennom årene, og i 1990 var 41 % av de registrerte barnehagene private. Antall registrerte barnehager har hatt en jevn økning hele veien, men andelen private og kommunale har variert. Fra 1990 fram til 1994 var størst andel av barnehagene private, og året 1994 var det lik andel private og kommunale. Deretter stagnerte etableringen av private barnehager, og kommunale barnehager var i flertall. Private barnehager har hatt en økning de siste årene, slik at fram til 2005 var det flere private enn kommunale barnehager. Året 2004 var 53 % av alle registrerte barnehagene private, og hvis vi sammenligner med året 2003 ser vi en økning på 2 %. Det kritiske her var at de kommunale barnehagene hadde flere barnehageplasser enn private barnehager (SSB, 2005).

Både i private så vel som i de offentlige barnehagene er barnehagesektoren er i hovedsak en kvinnedominert bransje. Derfor er kjønnsfordelingen skjev, og det er få mannlige pedagogiske ledere i barnehager. Vi ser likevel en økning av mannlig personell i offentlige og private barnehager. Fra 2001 til 2004 fra 7 % til 8 %, og av denne økningen var hele 2 % til de private barnehagene mens det i de offentlige var en økning på 0,3 % (SSB, 2005).

Vi ser likevel at det har utviklet seg en ny trend i barnehagesektoren de siste årene. Det har blitt bygget mange nye barnehager for å oppnå full barnehagedekning, og mange av disse har blitt bygget av private selskaper.

Dette er et resultat av at den rødgrønne regjeringen som i forrige stortingsperiode la frem forslag om å oppnå full barnehagedekning over hele landet (Soria Moria, 2005). Dette er snart realisert, og de fleste kommuner har nå full barnehagedekning. En følge av full barnehagedekning er økt konkurranse om kundene.

I tillegg til nybyggingen har også de kommunale og foreldredrevne barnehagene begynt å selge barnehagene sine til større private aktører som ser profitt i barnehagedrift. De tre største aktørene er Espira, Trygge Barnehager og Acea Holding.

Mange bedrifter bruker priskonkurranse, og bedre garantibetingelser for å oppnå en bedre posisjon. Dette er ikke metoder som er brukt i barnehagebransjen da prisene er satt av kommunen de ligger i, og de igjen må forholde seg til prisen myndighetene har satt.. En vanlig måte å oppnå fortjeneste på er ved å utnytte stordriftsfordeler. Den første er stordriftsfordeler som vil si hvis en øker produksjonsvolumet vil enhetskostnadene for et produkt eller tjeneste minske (Roos et al., 2007). Dette kan også gjelde når en bedrift driver med aktiviteter, som for eksempel hvis en barnehager har mange barn, kan enhetskostnadene for hvert barn bli lavere. En av de vanligste differensieringsstrategiene i private barnehager er produktdifferensiering. De som er etablert i markedet har skaffet seg faste kunder som er trofaste til den tjenesten som barnehagen tilbyr (Roos et al., 2007). Ved å rendyrke et tema, differensierer barnehagen seg fra konkurrentene i sitt geografiske område.

Nedenfor framstiller vi en tabell som er utdrag av nøkkeltall fra årsregnskapene til utvalgte barnehager som har vært med i undersøkelsen. Vi gjorde tilfeldig uttrekk av respondentene fra undersøkelsen for å få en indikator av størrelsen på private barnehager i Norge. Man kan ut fra driftsinntektene og sum egenkapital og gjeld at dette dreier seg om små og mellomstore bedrifter, etter norsk målestokk.

Tabell 3.1, Utdrag fra årsregnskap i utvalgte barnehager (www.1881.no)

	2009	2008	2007
Steinrøysa Barnehage AS			
Driftsinntekter	8 286 000	6 831 000	7 161 000
Driftsresultat	981 000	-170 000	1 151 000
Årsresultat	834 000	-310 000	959 000
Egenkapital og gjeld	7 251 000	7 278 000	7 446 000
Råtun Barnehage AS			
Driftsinntekter	12 930 000	13 758 000	6 021 000
Driftsresultat	229 000	847 000	1 080 000
Årsresultat	179 000	617 000	780 000
Egenkapital og gjeld	3 520 000	3 314 000	6 544 000
Blåklokka Barnehage AS			
Driftsinntekter	9 736 000	6 459 000	3 586 000
Driftsresultat	1 453 000	-576 000	119 000
Årsresultat	981 000	-1 118 000	92 000
Egenkapital og gjeld	11 472 000	11 917 000	5 947 000
Kleppe Barnehage AS			
Driftsinntekter	10 919 000	10 073 000	9 173 000
Driftsresultat	624 000	568 000	622 000
Årsresultat	69 000	56 000	150 000
Egenkapital og gjeld	16 815 000	11 169 000	11 183 000
Espira Moster Barnehage AS			
Driftsinntekter	13 147 000	11 187 000	9 005 000
Driftsresultat	907 000	669 000	-191 000
Årsresultat	295 000	128 000	-679 000
Egenkapital og gjeld	16 662 000	11 942 000	12 538 000

Dette er et utdrag av det offentlige regnskapet til fem av respondentene våre. De ble valgt ved tilfeldig utvalg og vi presenterer her noen av nøkkeltallene for å gi en oversikt over den økonomiske driften i bransjen. Vi ser i tabellen at alle barnehagene kan vise til et økonomisk overskudd siste driftsår, og det er kun Råtun Barnehage AS som har hatt en nedgang fra året før. Driftsinntektene er inkludert offentlige tilskudd. Den nye lovgivningen (Regjeringen, 2008-2009) om fri revisjon for norske mikroselskaper, det vil si bedrifter med en inntekt på under 5 millioner, omsetning på under 20 millioner og under 10 årsverk, gjelder ikke for dette utvalget.

3.2 Valg av metode

For å gjennomføre undersøkelser er det viktig å ha valgt metode på forhånd. Dette for på best mulig måte å kunne finne ut om valg av problemstilling stemmer med virkeligheten. For å kunne besvare studiens problemstilling må man undersøke fenomenet. Undersøkelser handler om innhenting, analysering og tolking av data.

Litteraturen skiller mellom to ulike tilnærminger innen metode, nemlig kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen et al., 2004). De to grunnleggende metodene for å samle inn data på gjennom bruk av kvalitativ metode er intervju og observasjon. Innsamling av data gjennom kvantitativ metode, som er den andre tilnærmingen innen metode, skjer ofte gjennom bruk av spørreskjema. Skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metoder er først og fremst hvordan data registreres og analyseres. Kvantitative data uttrykkes ofte i rene tall eller mengder, i motsetning til kvalitative data. Analysematerialet i denne studien omhandler bare kvantitative data.

3.3 Datainnsamling

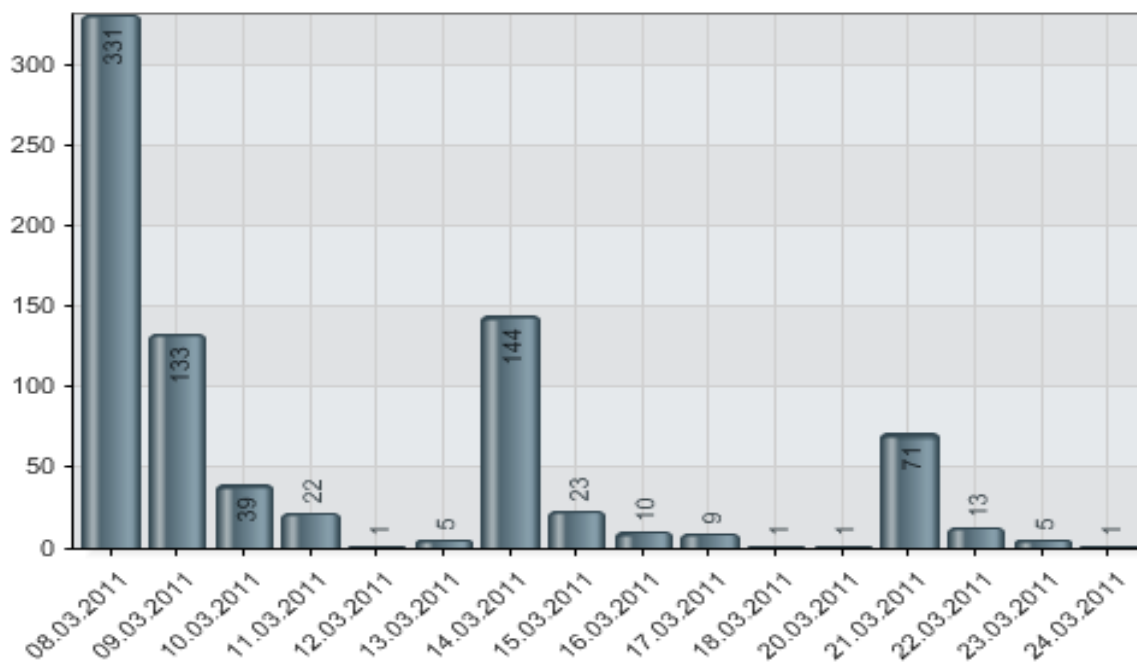
Grunnlaget for studien er kvantitative data innhentet gjennom bruk av spørreskjema. Det teoretiske rammeverket er basert på stoff som er innhentet fra faglige artikler og bøker. Denne studien har valgt å undersøke entreprenører i private barnehager. Ved hjelp av Private Barnehagers Landsforbund fikk vi tilgang på e-post adressene til entreprenørene og driverne av barnehagene.

I februar hadde vi et møte med Private Barnehagers Landsforbund, hvor vi kartla hva som er den største utfordringen entreprenørene står overfor i dag. Deretter presenterte vi et forslag til spørsmål på spørreskjemaet som skulle sendes ut til medlemmene. I samråd med veileder ble spørreskjema laget, og undersøkelsen kunne sendes ut. Videre skrev PLB noen ord i e-posten med undersøkelsen i, at dette var noe de var positive til slik at de oppfordret alle medlemmene til å besvare spørreskjemaet. Dette var med på å sikre at flest mulig spørreskjema ble besvart.

Før vi sendte ut spørreskjemaet til entreprenørene, testet vi det sammen med vår veileder, samt andre sentrale personer ved Handelshøyskolen i Bodø.

Årsaken til testingen var at vi ønsket å opptre så profesjonelt som mulig. Et godt grunnarbeid kan være med på å sikre at flere av entreprenørene velger å svare. Undersøkelsen ble laget gjennom det internasjonale selskapet QuestBack, som er et verktøy for elektroniske spørreskjema. I 2008 ble Handelshøyskolen i Bodø kunde hos QuestBack, og da hadde ikke systemet vært i særlig bruk.

Årsaken til dette var at ved utforming av spørreskjemaet ble det gjort mange nybegynnerfeil, noe som var svært tidkrevende. Vi fikk god hjelp fra administrasjonen til å kvalitetssikre spørreskjemaet. 8.mars 2011 sendte vi ut spørreskjemaet til 1741 respondenter, og fikk svar fra 326 entreprenører. Vi var veldig fornøyd med antall svar. I tillegg hadde vi bestemt oss for at undersøkelsen skulle være ute i tre uker samt å gjennomføre to purringer. 14.mars purret vi første gang. Vi la inn automatisk purring i QuestBack, og dette fungerte veldig bra. Denne dagen fikk vi inn 144 nye svar. Andre og siste purring ble gjort 21.mars 2011, og da fikk vi inn 71 svar fra respondentene. Vi avsluttet undersøkelsen mandag 28. mars 2011. Da hadde vi fått inn totalt 809 unike besvarte undersøkelser, noe som tilsvarer en svarprosent på 46. Årsaken til at så mange som 809 stykk valgte å besvare undersøkelsen, er blant annet at Private Barnehagers Landsforbund sendte ut en e-post til alle medlemmene om at denne undersøkelsen var seriøs og oppfordret dem til å besvare på den. Det vi så hver gang vi purret var at mange svarte på spørreundersøkelsen samme dag som den ble publisert, eller de dagene vi purret. Videre fungerte QuestBack slik at når vi la inn automatiske purringer, ble disse bare sendt ut til entreprenørene som ikke hadde besvart spørreundersøkelsen. Dette virket profesjonelt overfor entreprenørene, og de som hadde valgt å svare på undersøkelsen ble ikke kontaktet flere ganger. Nedenfor presenteres tabellen over antall svar.



Figur 3.1, Svar fra respondentene.

3.4 Utarbeidelsen av spørreskjema

Utarbeidelsen av spørreskjemaet skjedde gjennom QuestBack. QuestBack er et elektronisk verktøy som tilbyr elektroniske spørreskjema. Ved bruk av elektronisk spørreskjema sikret dette oss god kvalitet over undersøkelsen, og vi fikk kontroll over hvem som hadde svart. Videre testet vi undersøkelsen flere ganger med vår veileder, samt andre aktuelle personer ved Handelshøyskolen i Bodø. Årsaken til all testingen var fordi vi ønsket å bli oppfattet som profesjonelle, samt at vi på bakgrunn av eventuelle tilbakemeldinger kunne gjøre endringer slik at skjemaet ble slik vi ønsket oss. Videre brukte vi testene på QuestBack flere ganger for å kvalitetssikre spørreskjemaet. Dette resulterte i at vi lagde fem ulike skjemaer før vi var tilfreds med resultatet, og kunne publisere undersøkelsen. Både med tanke på layout, samt virkningen av spørreskjemaet. Fordelen ved bruk av elektronisk spørreskjema er at vi hadde mulighet til å sette begrensinger på hvor mange svaralternativer respondentene hadde, samt ikke legge til noen mulighet for fritekst. Dette gjorde undersøkelsen mer oversiktlig for vår del, og den ble oppfattet som mer seriøs og profesjonell overfor entreprenørene. Helt til slutt gikk vi gjennom spørreskjemat for å sikre oss at det ikke var noen skrivefeil og lignende.

Spørsmålene i undersøkelsen hentet vi ut fra fire ulike undersøkelser som har vært publisert tidligere. Dette gjorde vi fordi spørsmålene var testet ut av andre og sikret kvaliteten på undersøkelsen.

Det første spørreskjemaet vi tok utgangspunkt i var i tilknytning til Einar Lier Madsens doktoravhandling fra 2007 om entreprenøriell orientering og dynamiske kapabiliteter. Videre benyttet vi oss av Espen Isaksens doktoravhandling fra 2006, som tar for seg intensjoner for å bli entreprenører. Sist tok vi utgangspunkt i Lars Kolvereids undersøkelse innen utvikling i selvstendige bedrifter, samt undersøkelsen om små og mellomstore bedrifter. Spørsmålene for å kunne måle resultatet er hentet fra Kunnskapsdepartementets forskrift om rammeplan for barnehager fra 2006. Med utgangspunkt i disse spørreundersøkelsene valgte vi ut de spørsmålene som var mest relevant for vår studie. Årsaken til at vi valgte å benytte oss av spørreundersøkelser som tidligere har vært publisert, var med tanke på om spørsmålene hadde vist seg å fungere. Med dette kvalitetssikret vi vår spørreundersøkelse. Spørreskjemaet ble delt inn i flere deler, med bakgrunn i vårt litteraturkapittel.

Siden studien handler om flere store teoretiske rammeverk, måtte også undersøkelsen gjøre det samme. Først er det spørsmål om entreprenørenes alder og kjønn, som er studiens kontrollvariabler. De uavhengige variablene i studien er entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse og tilpassing i markedet. Spørsmålene som omhandler Videre tar spørreskjemaet for seg for seg spørsmål som omhandler entreprenøriell orientering; hvor innovative, risikovillige og proaktive hver enkelt barnehage mener de er. Spørsmål angående entreprenøren som beslutningstaker; entreprenøriell ledelse kommer etter entreprenøriell orientering. De siste spørsmålene omhandler hver enkelt barnehages evne til å tilpasse seg i markedet. Studiens avhengige variabel er hvor høy kvalitet barnehagene har i forhold til barnehagenes oppgaver og innhold. Det er her tatt utgangspunkt i Kunnskapsdepartementets forskrift om rammeplan for barnehager (Regjeringen, 2006). Rammeplanens faginnhold inneholder syv punkter, og blir beskrevet nedenfor.

Barna skal ha kunnskap om:

- Kommunikasjon, språk og tekst
- Kropp, bevegelse og helse
- Kunst, kultur og kreativitet
- Natur, miljø og teknikk
- Etikk, religion og filosofi
- Nærmiljø og samfunn
- Antall, rom og form

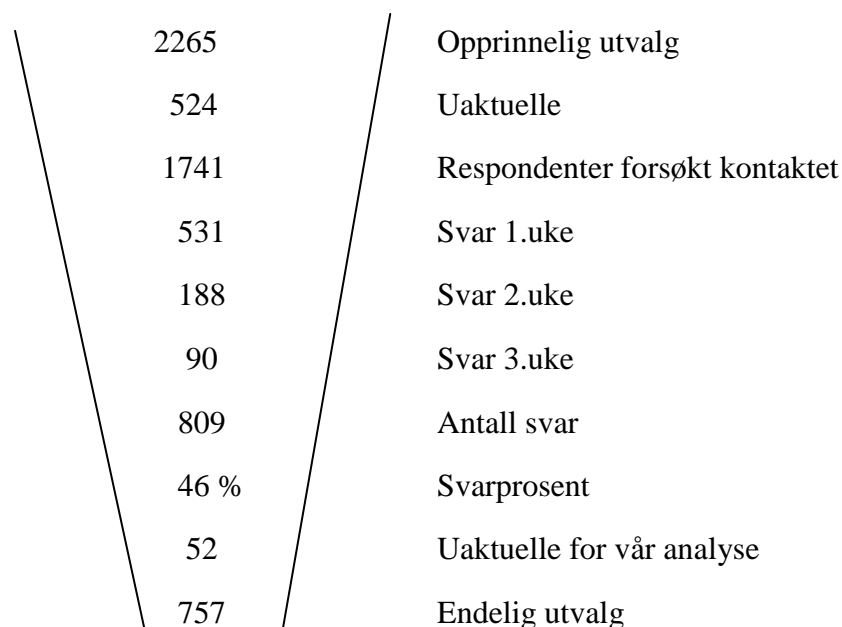
3.5 Populasjon og utvalg

Populasjonen er gruppen vi har valgt å undersøke (Johannessen et al., 2004). Populasjonen i denne studien er alle medlemmene i Private Barnehagers Landsforbund, og består av 2265 medlemmer per dags dato. Med bakgrunn i denne studien ønsker vi å se om graden av entreprenøriell orientering har noen innvirkning på hvordan barnehagene tilpasser seg i markedet. Medlemmene av Private Barnehagers Landsforbund består av ulike private barnehager, og ikke alle var relevant for denne studien. Blant annet familiebarnehager og misjonsbarnehager i regi av Statskirken og Norsk Luthersk Misjonssambandsbarnehager, er barnehager som har en svært lav eller ingen grad av entreprenøriell virksomhet.

I familiebarnehager foregår driften i små grupper av to til fire private hjem, mens Statskirken og Norsk Luthersk Misjonssambandsbarnehager drives ut fra religiøse organisasjonsprinsipper. Derfor silte vi sammen med Private Barnehagers Landsforbund ut de barnehagene som ikke var relevant for vår undersøkelse, og satt igjen med 1741. Til dette fikk vi ved hjelp av kommunikasjonssjefen i forbundet, Jørn-Tommy Skjeldrup. Siden vår populasjon var så stor, var det viktig å skille mellom populasjon og utvalg. Utvalget til denne undersøkelsen var 1741, og av disse fikk vi 809 svar.

For på best mulig måte å kunne utarbeide analysen i studien, var det helt nødvendig for oss at respondentene hadde svart på alle spørsmålene. Vi måtte ta bort totalt 52 av de 809 bevarte spørreskjemaene.

Vi kunne regulert disse 52 gjennom analysen, men vi valgte å ta dem bort fordi vi bare ønsket å se på dem som hadde svar fullstendig på variablene. Følgende gis det en forklaring på endelig utvalg for undersøkelsen.



Figur 3.2, Grafisk framstilling av endelig utvalg

3.6 Bortfallsanalyse

Det er muligens aldri gjennomført spørreundersøkelser der alle respondentene har svart (Johannesen et al. 2004). Det vil alltid være respondenter som uteblir, og disse er det viktig å være oppmerksomme på. Vårt bruttoutvalg bestod av 1741 personer, mens antallet som svarte var 809. Dette gir en svarprosent på 46. I følge Johannesen et al., (2004) er det vanlig å ha nettoutvalg på rundt 30-40 prosent, og vår undersøkelse har derfor en større respondentgruppe. Johannesen et al., (2004) mener at i undersøkelser med svarprosent på under 90 prosent, bør forskerne gjennomføre en bortfallsanalyse. For å finne skjevhet mellom respondenter og populasjon er det nødvendig med en analyse av de som ikke har svart og sammenligne de med respondentene.

Som en generell regel kan man si at jo mindre bortfall, desto mindre usikkerhet når man skal generalisere funnene fra utvalget (Johannessen et al., 2004). Derfor gjennomførte vi en bortfallsanalyse av de som ikke svarte, opp mot respondentene.

Vi har tilgjengelig informasjon fra SSB på hvor mange kvinner og menn som er ansatt i barnehager og hvor mange av styrere og pedagogiske ledere som har pedagogisk utdanning. Andel ansatte som er menn i barnehagene er i følge SSB er 8,5 prosent. I vår undersøkelse utgjør mannlige respondenter 9,3 prosent, noe som gjør at det kun er 0.8 prosent forskjell mellom populasjonen og respondentene.

I følge Johannesen et al., (2004) er forskjeller på under 3 prosent representativt, og vi kan gjøre slutninger til populasjonen. Nærmere 85 prosent av styrerne og pedagogiske ledere i populasjonen hadde førskolelærerutdanning eller annen pedagogisk utdanning, mens i vår respondentgruppe er det noe høyere med 89,3 prosent. Forskjellen er derfor 4,3 prosent og dette skaper nok usikkerhet til at vi utførte en khikvadrattest. Dette er en signifikanstest som brukes for å undersøke om det er forskjell på grupper i utvalget og populasjonen. Verdien på vår khikvadrattest er på .090. Dette betyr at det ikke er noen signifikant forskjell mellom de to variablene.

Vi ser ut fra figur 3.2 at det er 52 respondenter som er uaktuelle for vår analyse. Av disse er 13 kuttet fordi de ikke er daglig leder eller driver mens 39 personer har svart ufullstendig på hele spørreundersøkelsen. Det er ingen av spørsmålene som gjør at mer enn 52 respondenter eller 6,4 % forsvinner, og bortfallet blir relativt likt fordelt på spørsmålene.

3.7 Analysemetoder

For at analysekapitlet skal bli best mulig trenger vi ulike analysemetoder og mål. Vi vil nå gi en forklaring på hva disse er, og hvordan de brukes. Analysen skjer ved hjelp av SPSS 18 for Windows, slik at vi får de dataene vi trenger. Vi kvalitetssikrer studien vår ved å gjennomføre en deskriptiv statistikk. Våre verdier var innenfor 1% nivået og 5% nivået, og vi kan derfor si at variablene er normalfordelt. Vi vil nå redegjøre for korrelasjonsanalyse, regresjonsanalyse, prinsipiell komponentanalyse, Cronbach Alpha, reliabilitet og validitet.

3.7.1 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjon forteller oss om det er samsvar mellom to variabler. For å kunne måle korrelasjon blir pearsons r brukt. Denne uttrykker samvariasjon mellom -1 og +1. Fortegnet, -/+, forteller oss om det er en negativ eller positiv korrelasjon mellom variablene, samt at verdien sier hvor sterk den er. Videre er det slik at hvis korrelasjonen er 1, er det fullstendig positiv samvariasjon (Sekaran, 2000).

3.7.2 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse brukes når forskeren ønsker å finne en sammenheng mellom den avhengige variabelen og respondentene som har besvart undersøkelsen. Dette gjøres ved å definere de ulike verdiene på en eller flere uavhengige variabler (Johannessen et al., 2004). Ved bruk av regresjonsanalyse prøver vi å finne sammenhengen mellom våre variabler, både den avhengige og de uavhengige.

Denne studien benytter flere uavhengige variabler, og dette kalles multippel regresjon. Multippel regresjon brukes når forskeren ønsker å forklare variasjonen av den avhengige variabelen når man har flere uavhengige variabler. Eller sagt på en annen måte, hvis forskeren er ute etter å finne en sammenheng mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen (Sekaran, 2000). Et av målene i denne analysen er korrelasjonskoeffisienten (R). Denne forteller oss i hvor stor grad det er variasjon mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Den multiple korrelasjonskoeffisienten (R^2), er ett tall mellom 0 og 1. Dersom det er slik at korrelasjonskoeffisienten er 0, gis det ingen forklaring på variasjonen i den avhengige variabelen, mens hvis den er 1 gis det full forklaring. Litteraturen skiller mellom R^2 og justert R^2 (Sekaran, 2000). Det justerte målet tar hensyn til hvor mange variabler som er med i analysen, og benyttes i større grad enn det ujusterte målet.

Det andre målet i analysen er regresjonskoeffisienten. Denne gir oss en forklaring på hvor sterk sammenhengen er mellom de uavhengige variablene og den avhengige. Her skiller det mellom standardisert og ustandardiserte regresjonskoeffisienter. Den standardiserte regresjonskoeffisienten kalles Beta og har en verdi mellom -1 og +1. Den ustandardiserte regresjonskoeffisienten kalles B og kan være uendelig, enten positiv eller negativ.

Årsaken til at man velger å benytte seg av den standardiserte regresjonskoeffisienten er at det blir enklere å presisere resultatene når vi behandler variabler som ikke har en målestokk som er enkel å forklare.

Neste mål er signifikanssannsynligheten. Dette er et mål som både er kritisk innen hypotesetesting gjennom regresjonsanalyse, samt korrelasjonsanalyse. Dette målet forteller oss risikoen ved å begå feil. Sagt på en annen måte, den forteller oss at vi må forkaste nullhypotesen i de tilfellene hvor denne er riktig, og skal ha en verdi fra 0 til 1. Det vil si at hvis nullhypotesen er 0, er det 1 promilles sannsynlighet for at vi velger å forkaste en riktig nullhypotese. (Johannessen et al., 2004).

3.7.3 Prinsipial komponentanalyse

Prinsipial komponentanalyse brukes i hovedsak for å forminske tallet på variablene og antall dimensjoner i en statistisk fordring. Videre kan vi si at prinsipial komponentanalyse er en teknikk for å kunne analysere samvariasjon gjennom dataene som er samlet inn. Dataene består gjerne av mange spørsmål, dette for å avdekke om det finnes underliggende komponenter som er av betydning for analysen (Fugleberg og Kristianslund, 1995).

Når vi benytter oss av en prinsipal komponentanalyse lager vi nye variabler. Dette gjør vi for å få indekser som er reliabile mål på de uavhengige og den avhengige variabelen. Videre vil vi med en prinsipal komponentanalyse finne communalities. Dette er summen av kvadratene til våre komponentladninger til variablene. Vi kan med andre ord si at communalities er et resultat som er lik R^2 , når multippel regresjon av våre variabler er satt opp mot komponentene.

3.7.4 Cronbachs Alpha

Reliabilitetsmål for å kunne antyde hvordan variablene positivt korrelerer med hverandre kalles Cronbachs Alpha, og måles gjennom en intern sammensetning for en indeks (Sekaran, 2000). Ut fra dette målet kan vi se om variablene våre henger sammen ved en måling av konseptet. Jo større korrelasjon mellom våre variabler, jo større vil Cronbachs Alpha bli.

På den andre side, hvis Cronbachs Alpha er 1, korrelerer variablene helt perfekt med hverandre. Men dette er heller sjelden, og derfor kan vi tolerere en verdi på Cronbachs Alpha helt ned til 0,6. Alt over 0,6 er bra, og vi kan dermed si at studien har god reliabilitet (Johannessen et al., 2004).

3.7.5 Reliabilitet og validitet

Reliabiliteten i studien forteller oss om undersøkelsen kan knyttes til de dataene som er innsamlet. Sagt på en annen måte skal reliabiliteten fortelle oss hvor pålitelige våre data er. Videre sier reliabiliteten hvordan dataene skal brukes, innhentes og behandles (Johannessen et al., 2004). Ved å gjennomføre to ulike tester, kan vi finne ut hvor god reliabilitet studien har. For det første kan vi foreta en test-retest, hvor vi undersøker samme gruppe på to forskjellige tidspunkt. Den andre måten å undersøke hvor god reliabilitet studien har er intern konsistens reliabilitetstest.

Denne testen skal avdekke om der eksisterer missoppfatninger eller andre feil i undersøkelsen. For eksempel kan vi se om det er noen samvariasjon mellom svarene vi har fått og ett mål, i ett eller flere spørsmål. Her avdekkes de tilfeldige feilene ved at vi har stilt to eller flere tilnærmet like spørsmål, hvor det forventes at respondenten skal svare nesten likt. Hvis det er et gap mellom svarene respondenten har gitt, kan dette tyde på at respondenten har svart skjevt (Sekaran, 2000).

Vi velger å benytte oss av intern konsistens reliabilitetstest gjennom en Cronbachs Alpha test, for å kunne si ut de svarene som ikke samsvarer med hverandre. Videre har vi brukt spørsmål som tidligere har blitt testet grundig ut av andre forskere. I undersøkelsene andre forskere har brukt, er det også blitt testet en Cronbachs Alpha. Siden disse har verdier mellom 0,6 til 1, kan vi regne med at vår Cronbachs Alpha blir innenfor rammen. Resultatet er dermed sikrere enn om vi selv skulle komponert spørsmålene til spørreskjemaet.

Validitet forteller oss hvor troverdig dataene vi har funnet er. Et sentralt spørsmål å stille seg for å sikre seg at studien har god troverdighet er: *måler vi det vi tror vi måler?* (Johannessen et al., 2004, 228).

Siden vi har valgt å bruke spørsmål fra spørreskjema brukt av andre forskere, mener vi at validiteten er god. Videre er korrelasjonsmålene våre gode, slik at vi enda en gang kan konkludere med at studien har god troverdighet.

3.8 Operasjonalisering av variablene

Operasjonalisering vil si å se hvilke av dataene som kan brukes i analysen av oppgaven. Her er det viktig å være nøye, og at vi har riktig fokus på hva vi forsker på. Det handler om å konkretisere dataene vi har funnet (Johannessen et al., 2004).

Tiden er nå inne for å legge fram våre funn, og vi vil nå presentere empirien av studien. Oppgaven har fem variabler hvor en av disse er den avhengige variabelen, mens de fire andre er de uavhengige variablene. Nedenfor blir disse presentert.

Tabell 3.2, Oversikt over variablene

Avhengig variabel	Barnehagers resultat
Uavhengig variabel	Entreprenøriell orientering
Uavhengig variabel	Entreprenøriell ledelse
Uavhengig variabel	Tilpassing i markedet
Kontrollvariabler	Kjønn, alder, relevant utdanning, daglig leder/driver og aktiv i etableringen.

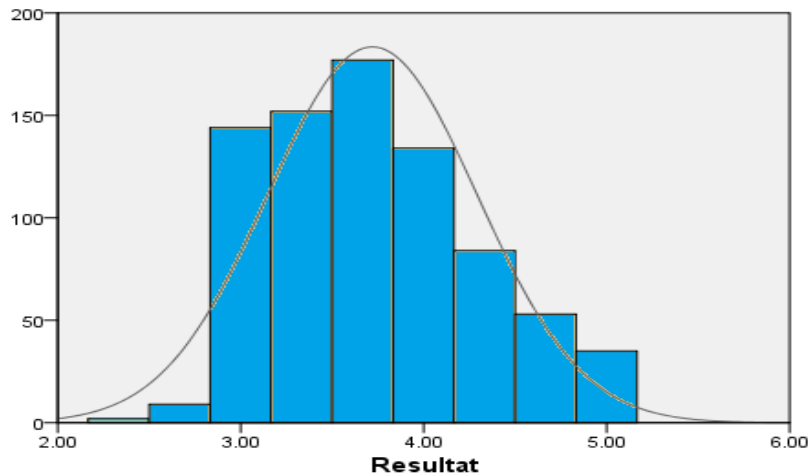
3.8.1 Barnehagers resultat

Begrepet resultat er et forholdsvis bredt begrep, og vi velger å se på resultat i den grad av hvor god kvaliteten på tjenesten hos hver enkelt barnehage er. Tidligere studier har valgt å måle resultat gjennom økonomisk vekst, omsetning og årsresultat. Barnehagene kan ikke prissette hver plass slik de ønsker, da myndighetene har satt tak på makspris. Derfor valgte vi å måle resultat ut fra kvaliteten på tjenestene private barnehager tilbyr.

Vi valgte å ta utgangspunkt i Kunnskapsdepartementets syv punkter i rammeplanen for kvalitet i barnehager. Årsaken til dette er at barnehagene selv er ansvarlig for til en hver tid å være oppdatert på rammeverket som myndighetene setter, og bør derfor ha god kunnskap om rammeplanen. Vi har valgt å redusere antall spørsmål, slik at vi på best mulig måte kan gjennomføre en god analyse. Dermed er det tre av spørsmålene vi har valgt å ta hensyn til i forhold til analysen. Ut i fra vår undersøkelse var verdien på Communalities og Cronbachs Alpha over det nivået som kreves, og vi kan dermed si at vi har gode data på den avhengige variabelen. Totalt sett har vi en Cronbachs Alpha på .562 og en gjennomsnittlig communalities på .757, mens verdien til hver enkelt spørsmål blir presentert i tabellen nedenfor. Vi ser også av tabellen at ved å ta bort flere spørsmål vil korrelasjonen mellom spørsmålene blir dårligere. Sagt på en annen måte vil reliabiliteten til komponenten bli lavere hvis vi velger å ta ut ett eller flere av spørsmålene. Sist gjorde vi en faktorscore, men verdiene ble lavere enn ved ett gjennomsnitt. Derfor valgte vi å finne verdien på studiens avhengige variabel ved ett gjennomsnitt. Målet vårt på resultat er derfor ett gjennomsnitt på de tre spørsmålene vi valgte å ta hensyn til, og fikk en komponent på .757.

Tabell 3.3, Mål på barnehagenes resultat

I forhold til andre private og offentlige barnehager:	Communalities	Cronbachs α hvis slettet
Hvor høyt tror du barna i din barnehage behersker kropp, bevegelse og helse?	.767	.537
Hvor mye mener du at dine barn arbeider med natur, miljø og teknikk?	.801	.495
Hvor mye mener du at dine barn jobber med å delta i nærmiljø og samfunn?	.704	.654



Figur 3.3, Normalfordeling av resultatmål blant respondentene.

3.8.2 Entreprenøriell orientering

Entreprenøriell orientering er ett på mål på hvor innovative, risikovillige og proaktive barnehagene mener de er. Utgangspunktet til spørsmålene er tatt ut fra Madsens doktoravhandling om utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter. Dette kvalitetssikrer spørsmålene, og er med på å gjøre funnene mer representative siden spørsmålene allerede er brukt i en annen studie.

Antall spørsmål som ble stilt i spørreundersøkelsen var ni, men vi valgte å ta bort tre av disse og står derfor igjen med seks som vi velger å ta med i studiens analyse. Verdiene på Communalities og Cronbachs Alpha er meget gode. Totalt sett har vi en Cronbachs Alpha på .814 og gjennomsnittlig communalities på .777, noe som er godt innenfor grensen. Igjen så har vi et godt mål på entreprenøriell orientering. I tabellen nedenfor blir spørsmålene presentert, og her ser vi også at korrelasjonen mellom spørsmålene er gode. Vi kan med dette si at reliabiliteten for komponenten entreprenøriell orientering er god.

Tabell 3.4, Mål på entreprenøriell orientering

I hvilken grad:	Communalities	Cronbachs α hvis slettet
Dere legger vekt på å være den første som introduserer nye produkter/tjenester i markedet.	.798	.812
Dere er engasjert i å utvikle nye produkter/tjenester.	.833	.796
Dere bruker ressurser på å finne muligheter i markedet.	.760	.818
Dere legger vekt på kontinuerlig utvikling av barnehagens forretningskonsept.	.715	.832
Dere satser på å være først når det gjelder pedagogisk og teknologisk utvikling i barnehagesektoren.	.780	.815

3.8.3 Entreprenøriell ledelse

Entreprenøriell ledelse forteller oss hvor effektive lederne er, samt hvor gode de er til å utnytte de tilgjengelige ressursene. Utgangspunktet til disse spørsmålene er tatt fra studiens litteraturkapittel, med bakgrunn i at det var vanskelig å finne undersøkelser som har tatt for seg entreprenøriell ledelse før oss. Dette kan være en svakhet i reliabiliteten til studien, fordi vi på forhånd ikke kunne si noe om hvordan disse målene ville bli. Vi hadde fire spørsmål som skulle måle entreprenøriell ledelse, men ente opp med bare ett. Ved bare å kaste ut ett av spørsmålene, fikk vi en komponent. Men denne kunne ikke brukes grunnet for lave verdier på målene. Derfor måtte vi kaste ut tre av fire spørsmål.

En av årsakene til at komponenten entreprenøriell ledelse ente opp med bare en variabel kan være at respondentene ikke har forstått spørsmålene, og dermed svart skjevt. En annen årsak kan være at entreprenørene i barnehager i liten eller mindre grad er entreprenøriell orientert. Vårt mål på entreprenøriell ledelse fikk en communalities på .193, og spørsmålet som ble stilt her var: Hvor god mener du selv at du er til å ta raske beslutninger. Med bakgrunn i at det bare var en komponent får vi ikke en Cronbach`s Alpha.

3.8.4 Tilpassing i markedet

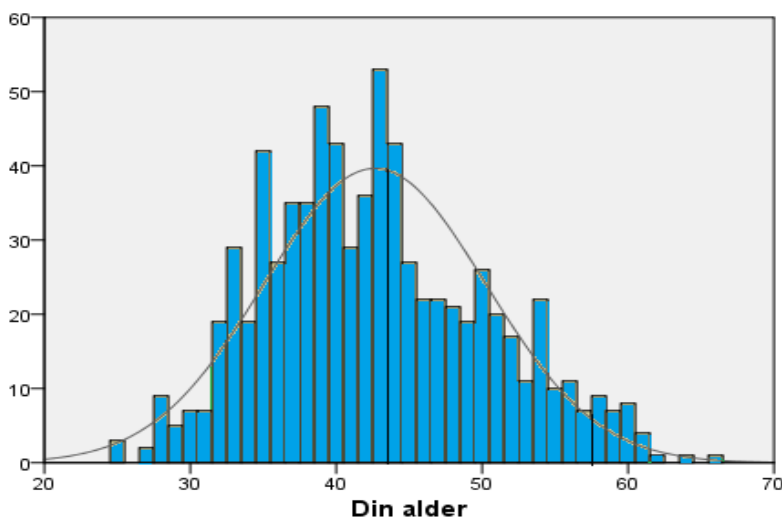
Med tilpassing i markedet menes hvor gode hver enkelt barnehage er til å ta i mot endringer som skjer underveis. I dette tilfellet handler det om at myndighetene har laget en ny plan for hvordan finansieringen innen rammeplanen skal være. Vi hadde totalt fire spørsmål som skulle måle tilpassing i markedet, men vi måtte kaste ut ett for å få et fullstendig mål. Derfor ente vi opp med tre av fire variabler i denne komponenten. Disse blir forklart i tabellen nedenfor. Her har vi en Cronbach`s Alpha på .712 og gjennomsnittlig Communalities på .825, noe som sier oss at reliabiliteten for dette målet er godt. Ufordringen i denne komponenten er at hvis vi kaster enda en variabel, vil Cronbach`s Alpha bli enda bedre. Men da vil vi sitte igjen med kun én variabel og ikke noen Cronbach`s Alpha, og vi mener det er vesentlig med flere hvis dette er mulig.

Tabell 3.5, Mål på tilpassing i markedet

Ta stilling til følgende påstander	Communalities	Cronbach`s α hvis slettet
Vi har bedre økonomisk resultat enn andre barnehager i samme område.	.873	.726
Vi har sterkere vekst i omsetning enn andre barnehager.	.909	.585
Vi har større markedsandel enn andre barnehager.	.694	.826

3.8.5 Kontrollvariabler

Kodingen av studiens kontrollvariabler er som følger, kvinne=1 og mann=0. Deretter er alle de andre kontrollvariablene kodet slik at ja=1 og nei=0. Alder har ingen koding da denne kontrollvariabelen er kontinuerlig. To av spørsmålene vi stilte i spørreskjema var relatert til kjønn og alderen til respondentene, som er vanlige kontrollvariabler i kvantitative studier. I tillegg har vi tatt med kontrollspørsmål som omhandler humankapital ettersom en av våre hypoteser er at det er en korrelasjon mellom graden av humankapital og kvaliteten på tjenester som barnehagen leverer. Spørsmålene omhandler om respondenten har relevant utdanning, om de var aktive deltakere i etableringen av barnehagen og om de er daglige ledere eller drivere. Til sammen utgjør dette fem kontrollvariabler. Svarene vi fikk var at de fleste av barnehagens drivere var kvinner, og at gjennomsnittsalderen var 42 år. De fleste har en relevant utdanning og er daglige ledere eller drivere ved sin barnehage. Omtrent halvparten av respondentene er etablerere eller deltok aktivt i prosessen. Vi vil nå presentere en figur som beskriver aldersfordelingen blant respondentene.



Figur 3.4, Oversikt over normalfordelingen av alder til respondentene.

Normalfordelingen for variablene er en fundamental forutsetning for multivariate analyser. Det vil si at avviket mellom variablene og normalfordelingskurven ikke må være for høyt. Hvis utvalget er stort, kan dette gi en reduksjon på virkningen av manglende normalfordeling.

Likevel anbefales det at en gjennomgår variablene som skal være med i analysen, og ser om de er normalfordelt (Hair et al., 1998). Figuren ovenfor ser meget bra ut, og normalfordelingskurven er nesten optimal av hva som er mulig å oppnå i denne studien.

3.8.6 Prinsipal komponentanalyse

Vi valgte å gjøre en prinsipal komponentanalyse av våre variabler, både den avhengige og de uavhengige. Dette gjorde vi med bakgrunn i vår forskningsmodell, rett og slett for å se om den stemte overens med våre data. Ved en prinsipal komponentanalyse ser vi om det er noen korrelasjon mellom variablene, og hvis det ikke er det må vi legge til enda flere variabler. Vår undersøkelse hadde et stort utvalg, og det kan derfor være nødvendig med en common method bias test. Denne testen gjennomføres når man undersøker et gitt antall respondenter i samme periode (Podakoff & Organ, 1986). Videre er det slik at hvis en har variabler som korrelerer sterkt med hverandre, gjennomføres det en common method bias test fordi korrelasjonen mellom de ukjente årsaksvariablene er felles (Fugleberg & Krisianslund, 1995). Vi ønsket å se om det var noen sammenheng mellom de uavhengige og den avhengige variabelen.

Når både avhengige og uavhengige variabler kommer fra samme kilde kan dette være et problem for "common method variance". Kjernen i avhengige målefeil er at ulike data i en studie kommer fra en felles kilde, "common method bias" (Kristensen, 2005). Hvis for eksempel spørsmålene i undersøkelsen ber om en vurdering av ulike temaer, kan det være at respondenten svare skjevt. Ved å gjennomføre en common method bias test vil vi kunne bekrefte eller avkrefte denne skjevheten, og målene vi sitter igjen med er pålitelige. Vi vil nå presentere studiens prinsipal komponentanalyse.

Tabell 3.6, Prinsipal komponentanalyse

	Komponent matrise			Rotert Komponentmatrise			Communality
	1	2	3	1	2	3	
Entreprenøriell orientering							
I hvilken grad : Dere legger vekt på å være den første som introduserer nye produkter/tjenester i markedet	.734	-.149	-.273	.789	.085	.082	0,636
I hvilken grad : Dere er engasjert i å utvikle nye produkter/tjenester	.768	-.206	-.277	.833	.047	.116	0,709
I hvilken grad : Dere bruker ressurser på å finne nye muligheter i markedet	.719	-.145	-.242	.760	.090	.101	0,596
I hvilken grad : Dere legger vekt på kontinuerlig utvikling av barnehagens forretningskonsept	.689	-.166	-.189	.715	.076	.144	0,537
I hvilken grad : Dere satser på å være først når det gjelder pedagogisk og teknologisk utvikling i barnehagesektoren	.747	-.080	-.266	.780	.151	.064	0,635
Entreprenøriell ledelse							
Hvor god mener du selv at du er til å ta raske beslutninger?	.384	-.079	.200	.253	.142	.330	0,193
Tilpasning i markedet							
Ta stilling til: Vi har bedre økonomisk resultat enn andre barnehager i samme område	.352	.740	.309	-.019	.873	.059	0,767
Ta stilling til: Vi har sterkere vekst i omsetningen enn andre barnehager	.455	.758	.236	.099	.909	.025	0,837
Ta stilling til: Vi har større markedsandel enn andre barnehager	.593	.506	.059	.358	.694	.031	0,611
Resultat							
I forhold til a: Hvor høyt tror du barna i din barnehage behersker kropp, bevegelse og helse?	.346	-.319	.613	.086	.037	.767	0,597
I forhold til a: Hvor mye mener du at dine barn arbeider med natur, miljø og teknikk?	.341	-.373	.627	.088	-.009	.801	0,649
I forhold til a: Hvor mye mener du at dine barn får jobbe med å delta i nærmiljø og samfunn?	.289	-.317	.562	.060	.000	.704	0,5
Eigenvalue				3.241	2.134	1.886	
Cumulative %				27.011	44.791	60.508	

3.9 Oppsummering

Metodekapitlet for studien har nå blitt forklart, og vi vil nå komme med en oppsummering av kapitlet. Denne studien er basert på kvantitativ metode for å kunne besvare studiens problemstilling. Dataene vi samlet inn ble gjort ved bruk av en spørreundersøkelse utformet i Questback. Utvalget vårt besto av 1741, og vi fikk inn 809 svar fra respondentene. Av disse 809 var det noen som hadde svart ufullstendig, samt noen som ikke var eier eller daglig leder av barnehagen. Disse valgte vi å ta ut, og vårt endelige utvalg ble derfor 757 som vi baserer analysen på. Studien har en avhengig variabel, fire uavhengige og to kontrollvariabler. Etter hvert måtte vi endre på dette med grunnlag i at dataene ikke var målbare. Slik at vi sitter igjen med en avhengig variabel, tre uavhengige og fem kontrollvariabler. For å kunne se på samvariasjonen mellom variablene, valgte vi å benytte oss av ulike analysemetoder. I denne studien brukte vi regresjonsanalyse, prinsippal komponentanalyse, reliabilitetsanalyse, korrelasjonsanalyse og normalfordeling. Videre gir vi en grundig forklaring på de variablene vi ønsker å benytte oss av i studiens analysekapittel. Sist kan vi med bakgrunn i vår test av Cronbach`s Alpha si at reliabiliteten for studien er god, og det er derfor grunnlag for videre analyse.

4. Resultater

Kapitel fire tar for seg analysen av studien. Vi vil her presenterer våre funn sammen med hypotesene som vi utarbeidet i litteraturkapittelet. Analysemetodene som vi velger å benytte oss av er korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse. Kapittelet starter med å presentere fire tabeller som benyttes til resten av analysen, for deretter å teste studiens hypoteser. Sist gis det en forklaring på studiens forskningsmodell. Vi velger å holde svarstørrelsen statistisk lik $N=757$ gjennom hele analysen for å få en mest mulig ryddig analyse og gjøre det lettere å sammenligne resultatene og dra konklusjoner. Vi har på forhånd valgt ut alle spørsmålene vi ønsker å få svar på, og filtrert bort de som har svart unnlatt å svare på disse spørsmålene.

Tabell 4.1, Median, standardavvik og VIF-verdier

	Median	Std. Avvik	VIF
Resultat	3,6667	,56937	
Entreprenøriell orientering	3,2000	,83337	1,045
Entreprenøriell ledelse	4,0000	,72346	1,088
Tilpassing i markedet	3,0000	,88868	1,101
Kjønn	,0000	,28801	1,009
Alder	42,00	7,612	1,006
Relevant utdanning	1,00	,303	1,069
Daglig leder eller driver	,00	,114	1,005
Aktiv i etableringen	1,0000	,50003	1,071

Ut ifra tabellen kan vi se at *VIF*-indikatoren er like over 1 på alle variablene. *VIF*-veriden gir en indeks som måler hvor mye variansen til en estimert regresjonskoeffisient er økt på grunn av kollinearitet. En *VIF*-verdi bør helst ikke være over 10, da er faren for virkninger av kollinearitet mellom variablene stor.

Tabell 4.2 er en fullstendig korrelasjonsmatrise med alle variablene benyttet i undersøkelsen. Tabell 4.3 er en presentasjon av de uavhengige variablenes betaverdi og signifikansnivå når de lader på den avhengige variabelen. Tabell 4.4 er sammenfattet presentasjon av flere regresjonsanalyser med resultat som den avhengige variabelen og entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse og tilpassing i markedet som de uavhengige. Kontrollvariablene er også presentert i denne analysen

Disse fire tabellene benyttes om hverandre i analysen for å forklare resultatene opp mot hypotesene vi har presentert i litteraturkapittelet. Vi velger å holde svarstørrelsen statistisk lik $N=757$ gjennom hele analysen for å få en mest mulig ryddig analyse, og gjøre det lettere å sammenligne resultatene og dra konklusjoner. Vi har på forhånd valgt ut alle spørsmålene vi ønsker svar på, og ut fra dette filtrert ble utvalget bare de som har svart på disse spørsmålene.

4.1 Korrelasjonsanalyse

Den redigerte korrelasjonsmatrisen vil nå bli beskrevet. Den inneholder gjennomsnitt, standardavvik, og alle variablene. Kodingen er som følger; kvinner=1 og mann=0. Kontrollvariabelen alder er kontinuerlig, mens utdanning, daglig leder/driver og etableringsteam har koder hvor ja=1 og nei=0.

Tabell 4.2, Redigert korrelasjonsmatrise (n=757)

	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Resultat	3,71	0,57	1								
2. EO	3,24	0,83	.228**	1							
3. EL	4,16	0,72	.207**	.257**	1						
4. MO	2,85	0,89	.076*	.275**	.147**	1					
5. Kjønn	0,91	0,29	.044	.082	.106**	.050	1				
6. Alder	42,65	7,61	-.012	-.018	.060	.003	-.032	1			
7. Utdanning	0,89	0,3	.026	.011	.003	-.107*	-.046	.016	1		
8. Daglig leder/driver	0,98	0,1	.018	-.035	-.026	-.006	-.037	-.043	.038	1	
9. Etableringsteam	0,52	0,5	.166**	.187**	.115*	.007	.049	.056	.245**	.003	1

** $p<0.01$, * $p<0.5$

Korrelasjonsmatrisen i tabell 4.2 viser oss hvordan variablene samvarierer parvis. Vi ser at de uavhengige variablene er signifikante, men samvarierer i ulik grad med resultatet. Entreprenøriell orientering har igjen den høyeste samvariasjonen etterfulgt av entreprenøriell ledelse og tilpasning i markedet. Vi registrerer også at den ene kontrollvariabelen, deltakelse i etableringsteamet, er signifikant og har langt sterkere verdier enn de andre kontrollvariablene.

4.2 Regresjonsanalyse

Vi vil nå gi en beskrivelse av studiens funn sammensatt i en regresjonsanalyse. Dette fordi vi ønsker å se om det er en sammenheng mellom den avhengige variabelen og det respondentene har svart i undersøkelsen. Tabellen presenteres med beskrivelse nedenfor.

Tabell 4.3, Lineær regresjon, resultat og entreprenøriell orientering

Uavhengig variabel	Modell 1	Modell 2
Kontrollvariabler		
Alder	-,021	-,016
Kjønn	,036	,022
Utdanning	-,018	-,012
Daglig leder/driver	,020	,026
Aktiv i etableringen	,171***	,132***
Entreprenøriell orientering		,201***
R ²	0,031	0,069
ΔR ²	-	0,039
F-verdi	4,709	9,227
Endring av F-verdi	4,709	30,876
Signifikansnivå av F-verdi	.000	.000

***p<0,001

Først ser vi at tabellen er signifikant, som sier at modellen har god forklaringskraft, for deretter å se på justert R². Her har det skjedd en endring, noe som igjen forteller oss at ved å ta inn entreprenøriell orientering øker forklaringskraften til modellen. Den eneste av kontrollvariablene som er signifikant er aktiv i etableringen med et nivå på ,132***. Dette forteller oss at kvaliteten på tjenesten barnehagene tilbyr øker hvis eier/driver har vært aktiv i etableringen. Resultatet framgår derfor i modell 2. Ut fra tabellen kan vi ikke påvise noen sammenheng mellom de andre kontrollvariablene og resultatet.

Tabell 4.4, Lineær regresjon, resultat og entreprenøriell ledelse

Uavhengig variabel	Modell 1	Modell 2
Kontrollvariabler		
Alder	-,021	-,033
Kjønn	,036	,016
Utdanning	-,018	-,016
Daglig leder/driver	,020	,024
Aktiv i etableringen	,171***	,150***
Entreprenøriell ledelse		,193***
R ²	0,031	,067
ΔR ²	-	,036
F-verdi	4,709	8,890
Endring av F-verdi	4,709	28,917
Signifikansnivå av F	.000	.000

***p<0,001

Denne tabellen er signifikant, noe som forteller oss at forklaringskraften i modellen er god. Videre har vi en økning i justert R² og endring i F-verdien når vi tar inn entreprenøriell ledelse i modellen. Forklaringskraften til modellen øker. Ut fra tabell 4.4 ser vi at kontrollvariabelen som er signifikant er aktiv i etablering, med en verdi på ,150***. Vi kan dermed fortelle at kvaliteten på tjenesten barnehagen tilbyr, øker hvis eieren/driveren har vært aktiv i etableringen av barnehagen. Trekker vi inn variabelen entreprenøriell ledelse reduseres signifikansnivået, og årsaken til dette er at signifikansnivået på entreprenøriell ledelse er høyere enn verdien på kontrollvariabelen aktiv i etableringen. Resultatet framkommer ovenfor i modell 2.

Tabell 4.5, Lineær regresjon, resultat og tilpassing i markedet

Uavhengig variabel	Modell 1	Modell 2
Kontrollvariabler		
Alder	-,021	-,022
Kjønn	,036	,033
Utdanning	-,018	-,010
Daglig leder/driver	,020	,020
Aktiv i etableringen	,171***	,169***
Tilpassing i markedet		,075*
R ²	0,031	,036
ΔR ²	-	,006
F-verdi	4,709	4,650
Endring i F-verdi	4,709	4,253
Signifikansnivå av F	.000	.000

*p<0,5 ***p<0,001

Tabell 4.5 har god forklaringskraft fordi tabellen er signifikant. Men her får vi en negativ endring i F-verdien så forklaringskraften til modellen avtar når vi inkluderer tilpassing i markedet. Justert R² har en svak verdi og er ikke signifikant. Derfor kan vi med dette si at selv om vi velger å ta inn den uavhengige variabelen tilpassing i markedet, er ikke dette et så godt mål som vi forventet. Forklaringskraften til modell 2 er så lavt som ,075*. Vi ser også at forklaringskraften til aktiv i etableringen avtar. Tilpassing i markedet er den eneste uavhengige variabelen som har en negativ effekt på kontrollvariabelen.

Tabell 4.6, Lineær regresjon, resultat og uavhengige variabler

Uavhengig variabel	Modell 1	Modell 2
Kontrollvariabler		
Alder	-,021	-,026
Kjønn	,036	,008
Utdanning	-,018	,010
Daglig leder/driver	,020	,028
Aktiv i etableringen	,171***	,123***
Entreprenøriell orientering		0,161***
Entreprenøriell ledelse		0,154***
Tilpassing i markedet		,010
R ²	,031	,091
ΔR ²	,031	,061
F-verdi	4,709	9,330
Endring i F-verdi	4,709	16,542
Signifikansnivå av F	.000	.000

***p<0,001

Tabellen overfor er en lineær regresjon med resultat og studiens uavhengige variabler. Tabellen er signifikant, og har derfor god forklaringskraft. Justert R² er signifikant og øker forklaringskraften til modell 2. De uavhengige variablenes forklaringskraft er signifikante unntatt tilpassing i markedet. Det er den eneste variabelen som ikke kan forklare barnehagens resultat. Modell 2 forteller oss at kvaliteten på tjenestene barnehagene tilbyr vil øke, særlig hvis eierne/driverne er entreprenøriell orientert og har entreprenørielle ledere.

Tabell 4.7, Resultat fra analysen av totalmodell

	Standardisert beta	Sig.
Entreprenøriell Orientering	.201	.000
Entreprenøriell Ledelse	.193	.000
Tilpassing i markedet	.075	.031
Modellstatistikk	F-Verdi 9,330	R ² ,091

Tabell 4.7 er et sammendrag av de uavhengige variablene når de lader på den avhengige variabelen og signifikansnivået. Vi ser igjen at entreprenøriell orientering har en tydelig tilknytting til barnehagens resultat enn de andre variablene. Signifikansnivået er svært bra for både entreprenøriell orientering og entreprenøriell ledelse, mens entreprenøriell orientering har en mindre forklaringskraft.

4.3 Forklaring av hypotesene

Vi vil nå presentere studiens hypoteser, for så og sette dem opp mot det teoretiske rammeverket og våre funn. For å forklare hypotesene på best mulig måte, benytter vi oss av en korrelasjonsanalyse og en regresjonsanalyse. Vi utarbeidet en korrelasjonsanalyse til fordel for regresjonsanalysen. Vi ønsket å se om det var noen samvariasjon mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Svarene vi får her gir oss en antydning på hvor gode hypotesene vi har utarbeidet er i samsvar med litteraturen. Hvis vi finner sterke korrelasjonen mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen, forteller dette oss at alle variablene bør være med i regresjonsanalysen. For å kvalitetssikre korrelasjonen mellom variablene, tester vi relasjonen gjennom påvirkningen av de uavhengige variablene. Dette skjer i regresjonsanalysen.

4.3.1 Testing av hypotesene

I litteraturdelen argumenteres det for at graden av entreprenøriell orientering er en bedrifts handlinger i forhold til innovasjon, risikotilbøyelighet og proaktivitet (Miller 1983). Litteraturkapittelet tar også for seg eksempler på hvordan en bedrifts handlinger forbindes med innovasjon, risikotilbøyelighet og proaktivitet. Wiklund (1998) viser til at entreprenøriell orientering kan være en variabel som forklarer små og mellomstore bedrifters vekst og resultater. På bakgrunn av denne påstanden har vi konstruert følgende hypotese:

H1: *Entreprenøriell orientering er positivt relatert til resultatet.*

For å teste denne hypotesen har vi gjennomført regresjonsanalyser med henholdsvis resultat som avhengige variabel og entreprenøriell orientering som den uavhengige variabelen.

I metodekapittelet valgte vi å kjøre en komponentanalyse for å se hvilke spørsmål i spørreundersøkelsen som ladet på entreprenøriell orientering. Der kom vi frem til at ingen av spørsmålene våre som omhandlet risiko ladet tilstrekkelig på den avhengige variabelen til at vi ville ta de med videre.

Vi ser i regresjonsanalysen, tabell 4.3, at entreprenøriell orientering korrelerer med resultat, entreprenøriell ledelse og tilpasning i markedet. Det vil si at kvaliteten på tjenestene barnehagene tilbyr vil øke dersom barnehagen er entreprenøriell orientert. Vi kan med dette si at entreprenøriell orientering har positiv effekt på resultatet, og som forventet støtte hypotesen. Et interessant funn er den positive sammenhengen mellom lederens deltakelse i etableringen av barnehagen og entreprenøriell orientering.

Neste hypotese vi ønsker å teste er hypotesen innen det teoretiske rammeverket entreprenøriell ledelse. Begrepet entreprenøriell ledelse er et forholdsvis nytt begrep, og er en videreføring av begrepet entreprenøriell kunnskap. Price sier at utføring av entreprenøriell ledelse fører til implementering av entreprenøriell kunnskap, som dermed kan øke effektiviteten til nyetablerte foretak og godt etablerte foretak (2010).

Videre forteller Price at når en bedrift vet hvem de er, hvilke verdier de har satt seg, og hvilke mål de arbeider mot, kalles dette entreprenøriell ledelse (2010). Vi vil nå presentere hypotesen innen entreprenøriell ledelse:

H2: *Entreprenørielle ledere har fortrinn for å oppnå gode resultater.*

Vi stilte flere spørsmål som omhandlet entreprenøriell ledelse, men målene vi fikk var ikke tilstrekkelige til at vi kunne ta dem med i analysen av studien. Årsaken til dette kan være at eierne og driverne av barnehagen ikke forstod spørsmålene, og dermed svarte skjevt. En annen mulighet er at driverne og eierne av barnehagene ikke er entreprenørielle ledere, og dermed valgt å unnlate å svare på spørsmålene. Betavardiene våre viser seg å være ganske gode for entreprenøriell ledelse, men her har vi bare valgt å ta hensyn til en komponent slik at den ikke lader på de andre uavhengige variablene.

Tabell 4.4 er signifikant, og vi kan derfor si at kvaliteten på tjenestene barnehagene tilbyr øker dersom barnehagen har entreprenørielle ledere. Ut fra korrelasjonsanalysen ser vi en sammenheng mellom at de eierne/driverne som har utdanning scorer høyt på entreprenøriell ledelse, altså er der en sammenheng. Sist ser vi ut fra korrelasjonsanalysen, tabell 4.2, at det er sammenheng mellom entreprenøriell ledelse og resultat. Vi kan som forventet støtte hypotesen om at entreprenørielle ledere har fortrinn for å oppnå gode resultater.

For å oppnå et solid og langsiktig konkurransefortrinn er det viktig at bedriftene benytter seg av de unike ferdighetene samt utnytter de resursser de har tilgjengelige, slik at de kan implementere nye strategier som overgår konkurrentenes (Barney, 1991). Det er først når konkurrentene ikke klarer å kopiere de nye forretningsstrategiene, at bedriftene sitter igjen med et langsiktig konkurransefortrinn i markedet (Porter, 1980). Det vil alltid være konkurranse blant aktørene som er innenfor samme marked. Derfor er det viktig at bedriftene hele tiden leter etter resursser som er nødvendig for å oppnå langvarig konkurransefortrinn. Gjennom denne prosessen skjer det læring, og lederne vil på sikt klare å utnytte og ta i bruk de riktige resurssene. Vi presenterer studiens siste hypotese nedenfor:

H3: *Barnehager som er gode til å tilpasse seg i markedet har et større konkurransefortrinn.*

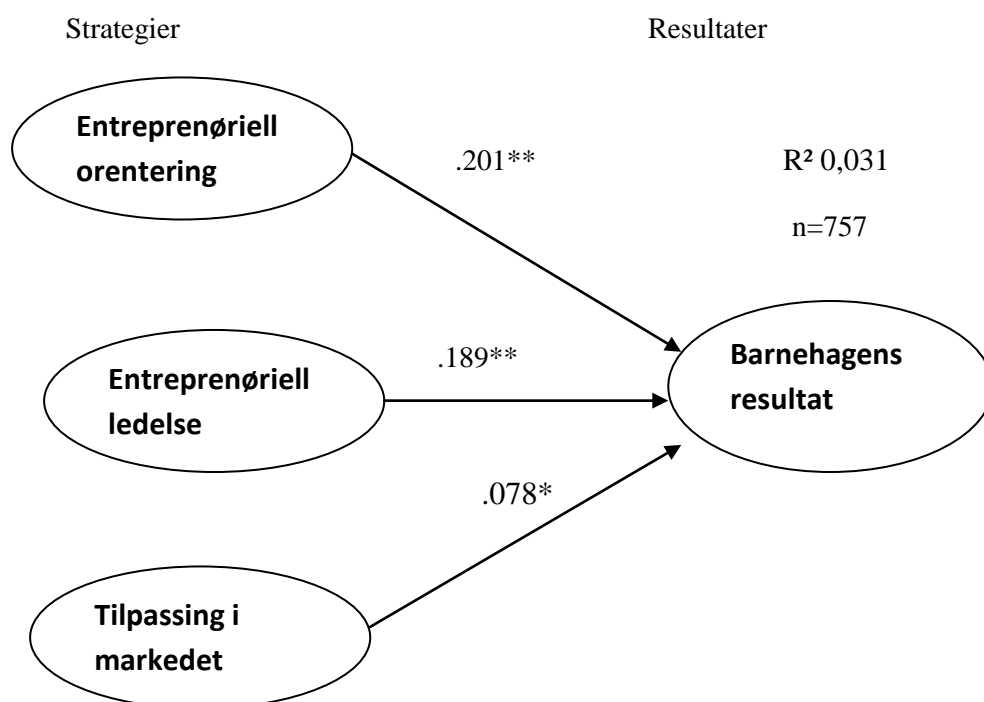
Videre er det slik at hvis bedriften er oppmerksom på konkurrentene, samt at de klarer å utnytte de situasjoner som de står overfor, heter det at bedriften er markedsorientert (Glazer, 1991). Graden av markedsorientering bestemmes av i hvilken grad bedriften har de tilgjengelige ressursene og hvor gode de er til å utnytte dem.

Barnehagene må håndtere høye krav fra foreldre så vel som myndighetene. De skal innfri både gjennom å ivareta barnas behov satt av Kunnskapsdepartementet, samtidig som foreldrene er meget opptatt av at deres barn har det bra i barnehagen. Denne balansegangen kan være tids- og resursskrevende. Men barnehagene ser ut til å klare disse kravene godt, og vi kan støtte vår hypotese om at barnehager som er gode til å tilpasse seg i markedet har større konkurransefortrinn.

Lineær regresjon, tabell 4.5, er signifikant, men denne verdien er lav. Det er også liten korrelasjon, tabell 4.2, mellom tilpassing i markedet og resultat, men siden den er positiv kan vi dermed støtte hypotesen om at barnehager som er gode til å tilpasse seg i markedet har et større konkurransefortrinn.

4.4 Forklaring av forskningsmodellen

En beskrivelse av studiens forskningsmodell vil bli presentert i dette del-kapitlet. Her gir vi en forklaring på sammenhengen mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Med grunnlaget for denne modellen, tester vi hypotesene opp mot hverandre mot korrelasjonsanalysen fra tabell 4.2



Figur 4.1, Forskningsmodell med stikoeffisienter.

Barnehagens resultater er studiens avhengige variabel, og vi benytter oss av den for å se om det er noen sammenheng mellom entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse, tilpassing i markedet og resultatet. Med resultat mener vi barnehagens syv punkter på kvalitet som er satt av Kunnskapsdepartementet.

Dette fordi barnehager er bedrifter som i størst grad legger vekt på å videreformidle kunnskap gjennom læring til barna. Vi ser av tabell 4.2 at det er korrelasjon mellom entreprenøriell orientering og resultat med en verdi på .227**. Siden signifikantnivået er på 1%-nivå, er forklaringskraften meget god.

At vi finner en sammenheng mellom entreprenøriell orientering og entreprenøriell ledelse støttes av Zahra som sier at ledelsens bakgrunn og erfaring kan være viktige forløpere for entreprenøriell orientering (1993). Cooper et al., (1994) viser til at entreprenøren utvikler ferdigheter gjennom sin utdanning, erfaring og nettverk. I vårt litteraturkapittel sier vi at det er først og fremst lederen sin oppgave å innføre entreprenøriell orientering som strategi på bedriftsnivå, og vi viser til at entreprenøriell ledelse er entreprenøriell kunnskap i praksis. Det er derfor rimelig at alle faktorene som antas å være av betydning for kunnskap, ferdigheter og evne til problemløsning, vil kunne bidra positivt til utvikling i bedriften. Studien har bare en komponent innen entreprenøriell ledelse med en korrelasjon på .255 mot entreprenøriell orientering. Signifikantnivået er på 1%-nivå, og vi har derfor god forklaringskraft.

Wiklund (1998) mener lederens alder er antatt å ha en negativ påvirkning på entreprenøriell orientering, noe våre funn støtter. Videre tar Wiklund (1998) utgangspunkt i litteraturen omkring personlig bakgrunn, erfaring og småbedrifters prestasjoner og vekst og finner at utdanning og erfaring forventer å øke entreprenøriell orientering. Våre funn gir støtte for at det er en sammenheng mellom entreprenøriell orientering og etablering, men ikke mellom entreprenøriell orientering og utdanning.

Det er fire områder som har betydning for bedriftens strategi når den skal tilpasse seg i forhold til andre organisasjoner (Håkansson, 1997). Entreprenøriell aktivitet, ledelse, teknologisk utvikling og leverandør-kunderelasjoner er alle med på å forme barnehagens form i sitt geografiske marked. Nærheten mellom aktører, og lokalt forankret kompetanse, holdninger og erfaringer er med på å stimulere innovativt arbeid internt og sammen med andre lokale foretak (Isaksen, 1997). Dette bekrefter vår korrelasjonsanalyse mellom entreprenøriell orientering og tilpassing i markedet. Vi ser i korrelasjonsmatrisen at de korrelerer med en verdi tilsvarende .275 på 1 % signifikansnivå, og har dermed en god forklaringskraft. I litteraturkapittelet presenterer vi en av de mest anvendte konkurransestrategiene i økonomisk litteratur, Porters teori om Five forces (1980).

Denne teorien setter fokus på produktet eller tjenesten som skal gi konkurransefordeler for bedriften, og de ytre markedskreftenes påvirkningskraft. Porter's fem konkurransekrefter er eksisterende konkurrenter i markedet, trusselen fra potensielle etablerere, trusselen fra substitutter, kunder og leverandørers forhandlingsmakt. Spesielt de tre første kreftene som presenteres er aktuelle i markedet til private barnehager der det er en klar trend med temabarnehager som har særegne tilbud.

Det er gjennom entreprenørskapsprosessen at verdier skapes og entreprenørskap er en type lederstil, mens entreprenøren er lederen ifølge Wickham (2004). Barney (2002) mener at i små og mellomstore bedrifter, vil lederen alltid ha en svært sentral rolle for hvordan bedriften kombinerer og utnytter sine ressurser som igjen fører til konkurransefortrinn. Vi ser i korrelasjonsmatrisen, tabell 4.2 at det er en sammenheng mellom entreprenøriell ledelse og resultat, entreprenøriell orientering og tilpassing i markedet. Videre ser vi at det er en negativ korrelasjon med kjønn. Det er en positiv korrelasjon mellom entreprenørielle ledere og resultatet med .207 på 1 % signifikansnivå. Som forventet kan vi dermed støtte vår hypotese som var at entreprenørielle ledere har et fortinn for å oppnå gode resultater.

Korrelasjonen mellom tilpassing i markedet og resultatet har en verdi på .076. Dette er den laveste verdien mellom en av de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Videre er signifikantnivået på 5%. Et interessant funn er sammenhengen mellom entreprenøriell orientering og tilpassing i markedet. Her er verdien .275, noe som er en av de største verdiene i korrelasjonstabellen. Signifikantnivået er på 1%-nivå, noe som forteller oss at forklaringskraften er høy.

Vi vil nå diskutere studiens funn sammen med det teoretiske rammeverket, og neste kapittel vil derfor være studiens drøftningskapittel.

5. Diskusjon

Kapitlet starter med å argumentere for hvorfor vi mener entreprenørskap er viktig i barnehagesektoren. Det gis en beskrivelse av de empiriske funn i relasjon til de teoretiske perspektivene. Deretter konkluderer vi og besvarer studiens problemstilling. I dette kapitlet belyser vi også studiens begrensninger, for deretter og presentere mulige implikasjoner for eiere og drivere av private barnehager, kommuner og staten. Til slutt forklarer vi hva som kan undersøkes nærmere gjennom videre forskning.

For å danne vekst og verdiskaping står entreprenørskap og nyskaping sentralt, og dermed er mulighetene for omstilling desto enda større siden samfunnet er i stadig utvikling. Alle barnehager er underlagt rammeplanen som Kunnskapsdepartementet har satt, men de står fritt til å velge hvordan de skal tilby tjenestene. Det har vært mye diskusjon rundt kunnskapsministerens forsøk på overstyring av private barnehager, da gjennom utbyttenekt og pålagt utdanning av alle ansatte. Det viser seg nemlig at ansatte i kommunale barnehager har mindre eller ingen utdanning sett i forhold til ansatte i private barnehager. En av årsakene til dette er at det har vært mangel på faglig kompetanse i denne sektoren. Myndighetene vil med å innføre krav til faglig kompetanse være med på å øke kvaliteten i norske barnehager, både kommunale så vel som private barnehager.

Entreprenørskap er mye brukt i barnehagesektoren da det er flere som velger å starte egne private barnehager. Gjennom spørreundersøkelsen som vi sendte ut, spurte vi eiere og drivere av private barnehager som omhandlet spørsmål innen entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse, strategi, markedsorientering, samt resultat. Ut fra dette skal vi nå diskutere våre funn opp mot oppgavens litteraturkapittel.

5.1 Entreprenørskap i private barnehager

Entreprenørskap er ofte kjennetegnet til verdiskaping og vekst i samfunnet. Målsettingen for entreprenøren vil være at ideen som skapes blir til en kommersiell suksess gjennom idégenerering, idéutvikling, iverksettelse, samt videreutvikling (Hovland, 2008). Etableringen av nye bedrifter kommer i de fleste tilfeller av at entreprenøren har utforsket en mulighet, som har resultert i et nytt forretningskonsept.

Vi kan derfor si at entreprenøren er en økonomisk agent for samfunnet. Entreprenørskap er i hovedsak relatert til individnivå, men vil på et eller annet tidspunkt ende på bedriftsnivå. Dette fordi entreprenører starter egen bedrift, og gjennom utvikling vil det på sikt komme ansatte. Da er det ikke lengre bare entreprenørens mål for bedriften alene som er avgjørende for videre utvikling, men også omgivelsene rundt. Det er nemlig de som gir bedriftene muligheter for iverksetting av nye ideer, som igjen skaper verdier både for bedriften så vel som i samfunnet. Derfor må myndighetene være mer oppmerksom på entreprenørene som ønsker å etablere sin egen private barnehage. Ved at en entreprenør starter en ny privat barnehage gis det rom for flere arbeidsplasser, som åpner for verdiskaping.

Mye av omstillingen rundt familie- og arbeidssituasjonen i senere tid har dermed gjort behovet for barnehager større enn noen gang. Myndigheten har de siste årene innsett at behovet for å spille på lag med private barnehager er vesentlig for at det skal være nok barnehageplasser til de som etterspør det. Derav argumentet om at det i større grad bør fokuseres på entreprenørskap i denne sektoren. Ut fra vår undersøkelse viste det seg at de fleste som eide eller drev private barnehager er kvinner. En av årsakene til dette er at barnehagesektoren er en kvinnedominerende bransje, med faglig personell som har pedagogisk utdanning og bakgrunn.

I følge litteraturen er det slik at får å oppnå langvarig suksess er det vesentlig at entreprenøren ofte har erfaring fra området de ønsker å starte bedrift i (Jenssen et al., 2006). Dette skiller en entreprenør fra en god entreprenør. Når målet for oppstarten er godt gjennomtenkt, samtidig som entreprenøren er oppmerksom på at de vil komme til å møte utfordringer underveis, er muligheten for å oppnå konkurransefortrinn større. For private barnehager er det viktig å være oppmerksom på hva hovedbudskapet skal være, samt å ha tilgang på de riktige menneskelige ressursene. Ansatte med utdanning vil være en form for kvalitetssikring, og virke betryggende overfor foreldrene som velger hvilken barnehage barna deres skal være i. Vår undersøkelse viser at de respondentene som har vært aktiv i etableringen av barnehagen øker kvaliteten på tjenestene barnehagene tilbyr. Vi ser også en sammenheng mellom de som har vært aktive i etablering og de barnehagene som er entreprenøriell orientert. Dette kan tyde på at bedrifter som er mer oppmerksom på hvordan strategier de velger får å nå malene de har satt, samt hvordan de velger å benytte seg av de tilgjengelige ressursene, gir en økning i kvaliteten på de tjenestene som tilbys.

I dag er det vanlig at barnehagene velger forretningskonsept som gårdsbarnehager, misjonsbarnehager, friluftsbarnhager, steinerbarnehager og idrettsbarnehager. Endringer i samfunnet har gjort at foreldrene i større grad, nå enn før, velger barnehager som de mener tilfredsstillende barnas behov. Myndighetene bør derfor være enda mer åpne for etablering av temabarnehager, samt legge til rette for at etableringen skal skje på best mulig måte. En konsekvens av etablering av private barnehager overfor kommunale barnehager vil være at konkurransen mellom dem blir større. Foreldrene vil velge barnehager som tilfredsstillende deres egne og barnas behov.

Barney (1991) argumenterer for at det ikke er humankapitalen og de økonomiske midlene som inngår direkte i bedriftens tilbud som skaper ressurser, men den servicen som brukerne oppfatter av tjenesten. Personligheten til hvert enkelt individ er ikke noe man kan utdanne seg i. Slik at selv om myndighetene pålegger ansatte i barnehager som ikke har utdanning til å ta det, er det ikke dermed sagt at servicen foreldrene oppfatter blir bedre. Det er med andre ord den positive oppfatningen av barnehagetilbudet som er ressursene som må utnyttes, ikke de økonomiske midlene som går i å utvikle produktet selv om dette ligger i grunnen for at tilbudet skal eksistere. Hvordan service-ressursene skal koordineres er opp til organisasjonen i barnehagen; eiere, ansatte og styret. Barney (1991) mener videre at det er de organisatoriske ressursene som avgjør dette, og ressurser er dermed ikke homogene men heterogene. Det er her viktig at ledelsen i hver enkelt barnehage spiller på lag med de ansatte, slik at de får utnyttet den kompetansen og de ressursene de besitter. Det er de organisatoriske ressursene som avgjør mengden av ressurser barnehagen skal håndtere på en effektiv måte. Barnehagens vekst blir derfor begrenset av dens evne til å utvikle de organisatoriske ressursene.

Entreprenørene i private barnehager konkurrerer seg i mellom, og har også konkurranse fra de kommunale barnehagene. En måte private barnehager kvalitetssikrer sine barnehager på er å ha tilstrekkelig med utdannede personell. Dette kan skape et langsiktig konkurransefortrinn fordi foreldrene føler en trygghet over at barna deres er i gode hender. Gjennom flere års diskusjoner, ble det høsten 2010 bestemt at ansvaret for rammetilskuddet til både private og kommunale barnehager skulle overtas av kommunene. Det finansielle tilskuddet til private barnehager skal tilsvare ca 80% av driftskostnadene kommunale barnehager har. Et av argumentene myndighetene kom med var at de ønsket å effektivisere ordningen av rammetilskuddet.

Altså er denne sektoren rammet av politiske vedtak, og det er lite eller ingen mulighet for egne innspill. Private Barnehagers Landsforbund gikk offentlig ut og frarådet dette tiltaket, og mener regnskapene som er kommet fra kommunale barnehager ikke kan stemme. Myndighetene har igjen klart å få kontroll over en privat sektor. Her er det snakk om mange titalls tusen kroner for enkelte private barnehager som i verste fall kommer til å falle helt bort. En konsekvens av dette vil være at flere små private barnehager vil gå konkurs fordi det rett og slett ikke er tilstrekkelig med finansielle midler til å drive barnehagen. Dette vil føre til at flere mister jobbene sine. Barna vil dermed stå uten barnehageplass, og foreldrene må finne andre løsninger som ikke nødvendigvis er til det beste for barna. En ond sirkel som det er viktig å ta tak i, mener vi.

Historisk sett har entreprenørskap blitt knyttet til risikotaking og innsatsen til entreprenøren som tar sjansen på å omskape visjoner eller produkter til forretningsvirksomhet (Landström, 2000). Etter hvert har entreprenørskap blitt sett på som en prosess som også kan foregå i organisasjoner av alle størrelser og typer, og det er en økende interesse for entreprenørielle aktiviteter i eksisterende organisasjoner. Entreprenørskapsperspektivet er derfor viktig, og som plattform når vi videre skal diskutere hva som kan bidra til eller ha betydning for å skape gode resultater for barnehagen. Dette aktualiseres særlig fordi ressursbasert teori ikke evner å forklare hvordan ressurser skapes og utnyttes, og Madsen (2007) med flere argumenterer for at entreprenørskapsperspektivet kan gi bidrag til nettopp dette. Derfor kan det videre sies å være noe av bakgrunnen for det strategiske entreprenørskapsperspektivet hvor det forutsettes at bedriften ikke bare utnytter ressurser, men også at den er entreprenøriell orientert.

I litteraturen er det anerkjent at lederpraksis innenfor entreprenørskap kan behandles som en særegen strategisk orientering (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Dette handler om holdningen til entreprenørskap på bedriftsnivå. Vi mener det kan ha betydning for bedriftens utvikling og resultater i form av å oppdage nye muligheter som utnyttes til bedriftens fordel. Å få innsikt i dette ansees derfor som sentralt for å forstå hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre.

5.2 Drøfting av resultatene

Vi vil nå diskutere våre empiriske funn i forbindelse med de teoretiske perspektivene som ble presentert i kapittel 2, samt gi en oppsummering av studiens resultater.

5.2.1 Entreprenøriell orientering i private barnehager.

Miller (1983) var den første som presenterte teorien om entreprenøriell orientering. Han sier at entreprenøriell orientering er bedriftens handlinger i forhold til innovasjon, proaktivitet og risikotilbøyelighet. Han introduserte også et empirisk måleinstrument som skulle måle graden av entreprenøriell orientering i bedrifter. Bedriftene prestasjonsevne kan ha påvirkning fra empiriske data, og entreprenøriell orientering har derfor blitt et omfattende forskningstema (Wiklund, 1999). Entreprenørskapsprosessen har derfor stor innvirkning på den entreprenørielle aktiviteten framfor aktørene som står bak prosessene. Videre forteller Wiklund (1998, 1999) og Lumpkin og Dess (1996) oss at entreprenøriell orientering er prosesser, praktiserende og beslutningstakende aktiviteter som fører til nye inntredener i markedet. Vi kan derfor si at entreprenøriell orientering er entreprenøriell atferd, som igjen er lederens strategiske orientering som reflekterer en bedrifts villighet til å engasjere seg (Wiklund, 1998).

Entreprenøriell orientering krever store ressurser fra barnehager, og kan dermed bli meget kostnadskrevende. Hvis for eksempel barnehager velger å ta i bruk entreprenøriell orientering som et av sine strategiske verktøy, kan det være med bakgrunn i at de ønsker å utvikle nye produkter eller tjenester. Likevel kan finansielle ressurser sette en stopper for videre utvikling, da det kan være at noen av barnehagene ikke har opparbeidet seg tilstrekkelig med kapital. Ofte er det slik at små og mellomstore bedrifter trenger noen år på å opparbeide seg egenkapital som gjør det mulig å utvikle seg. Tilstrekkelig med kapital gir nemlig bedrifter handlefrihet som igjen er grunnlaget for videre utvikling innen innovasjon og omstruktureringer (Zahra, 1991). Deretter er det slik at for å kunne utvikle seg må små og mellomstore bedrifter se mulighetene for vekst. Hvis barnehagene har tilgang på kapital er muligheten for vekst enda større, noe som igjen fører til utvikling (Storey, 1994). Wiklund (1998) forteller at sammenhengen mellom de finansielle resurssene og entreprenøriell orientering er positiv.

Dette er også et av våre funn, da korrelasjonen mellom entreprenøriell orientering og resultat er .228**. Vi kan derfor bekrefte vår hypotese om at entreprenøriell orientering er positivt relatert til resultatet, men vi kan ikke påvise at respondentene er risikovillige. Ingen av målene på risikovillighet var sterke nok til å påvise en korrelasjon med resultatet, så disse måtte forkastes. Wickham (2006) hevder entreprenøren er en leder som er villig til å løpe risiko gjennom å skape forandring og utnytte muligheter. I følge våre funn er det ikke nødvendigvis tilfelle blant gründere i barnehagesektoren.

I resultatkapitlet fant vi signifikant sammenheng mellom entreprenøriell orientering og respondenter som har vært aktiv i etableringsteamet. Dette kan tyde på at det er en sammenheng mellom erfaring og entreprenøriell orientering, i motsetning til funn i tidligere undersøkelser. I disse studiene konkluderer Wiklund (1998) med at erfaring ikke nødvendigvis har noen betydning for entreprenøriell orientering, men er mer positivt relatert til bedriftens resultat. Vi fant ingen sammenheng mellom entreprenøriell orientering og utdanning. Tidligere undersøkelser (Wiklund, 1998, Madsen, 2007) fant heller ingen sammenheng mellom disse variablene. En av grunnene kan være at utdanning innenfor pedagogikk, ikke har fag som er relevante for kunnskap om entreprenøriell orientering. Erfaring og utdanning er noe som står sentralt i litteraturen om lederens rolle i forhold til entreprenøriell orientering, men er utfordrende å bevise empirisk (Madsen 2007).

Lærerutdanningen har vært og er inne i flere reformer for å modernisere fagene, og entreprenørskap i skolen er et av kursene det nå skal legges vekt på. Vi antar med dette at det i fremtiden kan det være mulig å finne en sammenheng mellom pedagogiske utdanninger og entreprenøriell orientering. Landstrom (2000) drøfter om det lar seg gjøre å utdanne personer til å bli entreprenører. Hans utgangspunkt er at det er mulig, men viser til resultater fra empiriske studier som gir ulike konklusjoner. Videre mener Landstrøm (2000) det er en forutsetning for entreprenørskapsutdanningen at den tilpasses entreprenørens forutsetninger og etableringsprosessens karakter. Gjennom å motivere til entreprenørskap via utdanningen på et nivå som tilpasses entreprenørene, vil flere lærerstudenter få intensjoner om å bli gründere.

Vi fant en positiv sammenheng mellom både markedsstrategi, produktstrategi og entreprenøriell orientering. Vi mener derfor at en tydelig konkurransestrategi kan ha betydning for barnehagens holdning til entreprenøriell orientering.

5.2.2 Entreprenørielle ledere i private barnehager

Shane og Venkataraman (2000) hevder at tilgangen til entreprenørielle muligheter, er selve forutsetningen for entreprenørskap. Entreprenørene er derfor personer som søker muligheter for å skape fremtidige løsninger.

Vi mener entreprenørielle muligheter i barnehagesektoren oppstår når lederen oppdager nye forretningsmuligheter som ingen andre har oppdaget, eller er villige til å ta på seg risikoen ved å forfølge. Temabarnehager er et eksempel på slike muligheter som er blitt oppdaget av enkelte, og andre barnehager følger etter når risikoen avtar. I følge Price (2010) er en entreprenøriell leder i stand til å se hvilke muligheter som ligger til grunn, for deretter å realisere mulighetene i markedet.

Våre funn tyder på at det er få av drivere i barnehager som er villig til å ta på seg risikoen med og utforske nye forretningsområder, noe som igjen åpner muligheter for de som er risikovillig. Det er alltid en viss risiko involvert når driveren bruker av barnehagens begrensede ressurser for å lete etter nye foretningsmuligheter eller for bare å oppnå vekst. Holdningen til økonomisk risiko er ofte en helt sentral faktor for ledernes ambisjoner om vekst og utvikling av barnehagen, særlig når det gjelder hvor mye risiko man skal involvere for å oppnå vekst. Resultatene våre viser at det hos et flertall av våre respondenter er gjennomgående klare begrensninger til hvor stor økonomisk risiko de er villig til å ta. Dette kommer til uttrykk på en direkte måte gjennom en svært lav score på konkrete utsagn om at man er risikovillig eller ikke.

Et annet argument for at våre respondenter scorer lavt på entreprenøriell ledelse er hvilken type utdanning de har og gründererfaring. Price (2010) sier at entreprenøriell ledelse er implementering og utnyttelse av entreprenøriell kunnskap for å øke effektiviteten i den nylig etablerte bedriften, så vel som etablerte små og mellomstore bedrifter. Erfaring fører til kunnskap og omtrent halvparten av våre respondenter svarte at de ikke var delaktig i etableringsprosessen. Dette kan være årsaken til at de ikke har entreprenøriell kunnskap.

At over 90 % av respondentene svarte at de har en pedagogisk utdanning tyder på en høy grad av humankapital i bransjen, men det er få kurs innen pedagogiske utdanninger som inneholder bedriftsøkonomi og strategiarbeid på bedriftsnivå. Derfor er det vesentlig at det skjer en endring av innholdet i utdanningen av pedagoger.

Dette mener vi er myndighetenes ansvar. Hvis de endrer reformen, og for eksempel legger til fag som bedriftsøkonomi, kan dette være med å øke kvaliteten av styringen i barnehagene.

Omtrent halvparten av respondentene er innovative i tenkning og handling ved at de ønsker å ha fremtidsrettede tjenester, og bruke ressurser på å utvikle sitt konsept. Flere er også proaktive i den forstand at de ser framover og handler i forhold til framtidige behov og muligheter. For mange av bedriftene i vårt materiale er det påfallende å se hvor opptatt respondentene var av å ha et godt konsept som er fremtidsrettet. Det er grunn til å understreke at det er knyttet risiko nettopp til det å utarbeide fremtidsrettede konsepter siden ingen kan spå hva fremtiden bringer. På bakgrunn av disse svarene fant vi en positiv korrelasjon mellom entreprenøriell ledelse og resultat på .207 med et signifikansnivå på 1 %. Vi kan med dette si at entreprenørielle ledere har en god forklaringskraft på resultatet.

5.2.3 Barnehager og tilpassing i markedet

Det ser ut til å være en styrerutfordring å sørge for best mulig ressurstilgang, selv om det er ulik ressursmangel i barnehagene. Noen respondenter sa at ressursituasjonen var god og de finansielle midlene var tilgjengelige, mens andre så mer alvorlig på den økonomiske situasjonen. I de barnehagene som kommer dårligst ut i forhold til økonomisk tilskudd fra kommunen, må lederen tenke annerledes. En mulig strategi her er å operere taktisk innenfor de rammebetingelsene som eksisterer. Hvis en styrer mener at han eller hun har for lite tilgang på menneskelige ressurser, kan de ta inn noen ekstra barn på slutten av hvert kalenderår slik at det utløser mer statstøtte. Dermed sikrer barnehagen seg en økning i antall stillinger. Å sikre ressurstilgang er også et spørsmål om å kunne få ressurser til barn med spesielle behov. Det er en kritisk lederoppgave å kunne mobilisere slike ressurser. Når det er konkurranse om ressursene er det en viktig lederkompetanse å vite hvilke regler som gjelder for å aktivisere slike ressurser. Det kan være å tilegne seg økonomiske ressurser eller rådgivning og kompetanse. Gjennom kompetanse kan man få ledelsesutvikling. Slik nytte kan ha en positiv innvirkning på ledelsesutviklingen. Det kan også være viktig for å kunne hente støtte og ekstra ressurser hos andre barnehager hvis det er et godt forhold mellom styrere og eiere. Ledelse i forhold til omverdenen kan også være å mobilisere ressurser til faglig utvikling. Det kan skje gjennom samarbeid med høyskolene om praksis eller andre sider ved førskolelærerutdanningen.

Å ha studenter i praksis er god rekrutteringspolitikk og slik får barnehagen tilgang til humankapital uten å bruke ressurser for å oppnå det. Kolvereid og Thune-Holm (1999) trekker frem sparsommelighet som en viktig egenskap hos gründere, noe som også gjelder eiere og drivere av barnehager.

Entreprenørielle ledere i barnehagesektoren er aktive i forhold til bedriftens omgivelser på en rekke måter. Denne aktiviteten har ikke karakter av passiv underordning i et administrativt hierarki. Entreprenørielle ledere forsøker hele tiden og aktivt sikre barnehagens behov og interesser på ulike måter. De er ikke minst aktive i å hente inn ressurser til barnehagen. Det gjelder midler, kompetanse og personell. De er politiske aktører i forhandlingsposisjoner i forhold til eier og kommunalt tilsyn, og de krav til innhold og organisering som disse stiller. Det vil si at de handler ut fra interessedefinisjoner, og bruker ulike ressurser som kan gi innflytelse og gjennomslag. De er strategiske aktører i den tiltagende konkurransen om barn, som i dag er full barnehagedekning. Dette tar form av bedre synliggjøring og profilering av barnehagen utad. Dels av å definere på hvilke området barnehagen kan konkurrere på kvalitet, og dels av å knytte til seg de foreldrene man allerede har.

Barney's (1991) teori om ressursbaseteori og Porters (1980) teori om konkurransefortrinn, forteller begge hvordan man skal benytte seg av tilgjengelige ressurser for å oppnå konkurransefortrinn. Barney kritiserer Porter fordi at five forces forutsetter at alle ressurser og muligheter til å anskaffe dem er homogene. I følge Barney (1991) er ressurser heterogene og kan brukes på tvers av både pris, kvalitet, merkevare. Porter's (1980) five forces legger vekt på at det er produktet eller tjenesten som skaper konkurransefordeler. Barnehagene kan dermed ha tre ulike strategier som de kan velge mellom når de skal møte eksisterende konkurrenter i markedet. Disse er trusselen fra potensielle etablerere, trusselen fra substitutter, og kunder og leverandørers forhandlingsmakt. Barnehagen kan bli kostnadsleder ved å tilby barnehageplass til en lavere månedssum enn konkurrenter med tilsvarende tjenester. Porter argumenterer med at å utkonkurrere andre barnehager på pris, vil bedriften oppnå stordriftsfordeler. Etter som at barnehagemarkedet er kommunalt regulert, vil ikke dette være en mulighet. Dette fordi det er satt et øvre tak på hvor mange barn og ansatte hver barnehage kan operere med, i forhold til sitt areal. Arealet er også bestemt av kommunen som barnehagen ligger i.

Siden det ikke er mulig å oppnå stordriftsfordeler må barnehagene oppsøke alternative strategier, som for eksempel differensiering. Ved å differensiere barnehagens tilbud fra konkurrentene kan man unngå direkte konkurranse med etablerte og godt renommerte barnehager. I en slik konkurransestrategi er det ikke kun prisen på barnehageplassen som er viktig, men den kvaliteten som foreldre og barn opplever i forhold til prisen. Porter (1980) viser til at ved slike kvalitetsstrategier, blir markedet mindre prissensitivt og konkurransen svekkes. Våre funn kan bekrefte dette ved at majoriteten av respondentene våre hadde en lav grad av markedsorientering, mens den minoriteten som hadde en høy grad av markedsorientering var mer bevisst på resultat og strategier.

Den tredje strategien som barnehagen kan velge er å fokusere på et spesielt kundesegment i markedet. Det er flere barnehager som gjør nettopp dette ved at de er temabarnehager som for eksempel gårdsbarnehager, idrettsbarnehage, miljøvernbarnehage, naturbarnehage, og kulturbarnehage. Ved å velge et tema for barnehagen, for deretter å lage en strategi for å nå de målene som er satt, kan det være med på å skaffe gode resultater. Ifølge kommunikasjonsdirektøren i Private Barnehagers Landsforbund er det nettopp disse barnehagene som ser ut til å vinne konkurransen. Når det nærmer seg full barnehagedekning, vil det bli mer konkurranse mellom barnehagene. Foreldrene er veldig opptatt av hva barnehagen tilbyr. Det er nemlig de barnehagene som har størst fokus på foreldrenes etterspørsel som har størst mulighet for å lykkes.

Som nevnt overfor blir Porters teori blir kritisert av blant annet Barney (1991) fordi den forutsetter at ressurser er homogene og ikke kan kombineres med andre ressurser. Et annet moment som Barney trekker frem er at det i mange tilfeller er større forskjeller i lønnsomhet innenfor samme bransje enn på tvers. Denne undersøkelsen er gjort av Rumelt (1991). De empiriske funnene Rumelt (1991) kom fram til var hvordan ressursene brukes internt, og vel så viktig om hvordan de brukes eksternt mot konkurrenter i samme marked. Dette kan være en forklaring på hvorfor private barnehager er mer lønnsomme enn kommunale barnehager som driver i samme geografiske område, og har et tilnærmet identisk tilbud. Et alternativ til å være fokusert på hvor i markedet man er posisjonert i forhold til konkurrenter, slik Porter (1980) argumenterer for, er å fokusere på hvordan man bruker de ressursene man har tilgjengelig for å oppnå best mulig lønnsomhet.

Det å ha en organisasjon som er entreprenøriell orientert er i seg selv svært ressurskrevende, noe vi har argumentert for i tidligere i studien. Derfor er det viktig å ha fokus på hvordan ressursene på best mulig måte kan utnyttes internt når barnehagen skal videreutvikle sitt tema. I ressursbaseteori er det de begrensede og ulikt fordelte ressursene som skaper konkurransefortrinn. En ulik fordelt ressurs kan for eksempel være at foreldre mener barnehage X har et mye bedre tilbud enn barnehage Y til samme pris. Det er dermed de organisatoriske ressursene i barnehage X som avgjør om barnehagen klarer å utnytte dette inntrykket som foreldrene har, slik at de kan skape et varig konkurransefortrinn.

5.2.4 Resultat i private barnehager

De hypotesene som støttes og de som ikke støttes, gir bidrag til å bekrefte og avkrefte eventuelle fordommer om hvordan private barnehager drives. De er bedrifter og opererer deretter når de skal tilpasse seg endringer i sitt marked. Det kan være viktig å merke seg at de empiriske funnene i denne studien tyder på at det er andre faktorer enn entreprenøriell orientering og entreprenøriell ledelse som påvirker barnehagers kvalitet på tjenestene. Det var, etter som det er flere av respondentene som ser alvorlig på utviklingen av kommunale tilskudd til barnehagene, faktorer som finansiell posisjon og geografisk beliggenhet som hadde betydning for sammenhengen mellom entreprenøriell orientering og resultat. Dette kan gi noen signaler om hva som kan vektlegges overfor barnehager når disse skal vurderes med hensyn til resultatet på tjenestene de tilbyr. Begrepet resultat i denne studien ser på kvaliteten av tjenestene barnehagene tilbyr til brukerne. Myndighetene har laget en rammeplan som hver enkelt barnehage må ta utgangspunkt i. Rammeplanen skal gi en beskrivelse av hvordan personellet i barnehagene skal planlegge, vurdere og dokumentere de forpliktete rammene som er satt.

Foreldrene skal også gjennom rammeplanen få forståelse av barnehagens innhold, samt muligheten for å bidra i barnehagene. Hver enkelt kommune er selv ansvarlig for at alle barnehagene i kommunen driver god pedagogisk virksomhet i henhold til rammeplanen (Regjeringen, 2006). Omsorg lek og læring er det viktigste innholdet i barnehagene. Gjennom dette innholdet skal barna vært gjennom de syv punktene rammeplanen framstiller. Disse blir presentert på neste side.

- Kommunikasjon, språk og tekst
- Kropp, bevegelse og helse
- Kunst, kultur og kreativitet
- Natur, miljø og teknikk
- Etikk, religion og filosofi
- Nærmiljø og samfunn
- Antall, rom og form

Bare en av kontrollvariablene våre var signifikant med et nivå på 0,171***, og da er det bare denne kontrollvariabelen som har forklaringskraft. Vi fant ut at kvaliteten på tjenestene barnehagen tilbyr øker dersom eier/driver har vært aktiv i etableringsteamet.

Et av spørsmålene i vår undersøkelse omhandlet den nye rammetilskuddsordning som tredde i kraft 1.januar 2011. Respondentene uttrykte tydelige bekymringer for hvordan fremtidens rammeplan berører dem. Dette gjør det enda viktigere å være riktig posisjonert. I følge Porter (1996) handler strategisk posisjonering om å velge andre aktiviteter enn konkurrentene, noe barnehagene ikke fokuserer på. De fokuserer på å rendyrke konsepter, men dette er konsepter som er kjent for kundene gjennom eksisterende tilbud. Bedrifter som velger andre aktiviteter enn konkurrentene vil kunne ha større forutsetninger til å håndtere omgivelsesendringer med suksess.

Barnehager som konkurrerer under de samme forutsetningene, kan oppnå ulike økonomiske resultat selv om de påvirkes av de samme endringene i omgivelsene. Dette forteller at barnehangens forutsetninger og evner til å tilpasse seg endringer i omgivelsene er ulike.

Etter som omgivelsene er i stadig forandring på grunn av politisk press, er det viktigere enn noen gang å ha evnen til å tilpasse seg endringene som kommer. Det er derfor oppsiktsvekkende at 61,3 % av respondentene svarte at de var helt enige i at de er bekymret for utviklingen av rammeplanen. De barnehagene som klarer å tilpasse seg endringene, vil kunne prestere bedre enn de som ikke klarer det. I følge Barney (2002) må bedrifter gjennomføre strategiske valg for å ruste seg opp mot eventuelle endringer. Dersom disse valgene skal gi positive resultater, er det viktig at barnehagene kjenner til sine eksterne trusler og muligheter, samt sine interne styrker og svakheter.

De strategiske valgene barnehagene foretar seg er avgjørende for om de overlever på sikt. Strategiske valg og tilpasninger som er ideelle for én barnehage trenger derimot ikke være det samme for en annen. Barnehagenes styrker og svakheter er forskjellige, og det innebærer at de har ulike forutsetninger til å møte brå og uventede endringer på konkurransearenaen.

De barnehagene som eies av kjedene har bedre stordriftsfordeler og tilgang på finansielle midler, mens de selvstendige barnehagene har mindre organisasjoner og er derfor mer fleksible. Et galt strategisk valg kan være et for mye, og i noen tilfeller nok til å velte bedrifter over ende. Funnene våre støtter opp under at barnehagene som klarer å tilpasse seg i markedet leverer bedre kvalitet på sine tjenester. Enkelte bedriftsinterne ressurser er bedre egnet til å oppnå konkurransefortrinn enn andre. Bedrifter er forskjellige, og det er kun enkelte bedrifter innenfor en bransje som oppnår unike og konstante fortrinn etter som tilbudene er nokså like.

5.2.5 Praktiske implikasjoner i private barnehager

I aktualiseringen, kapittel 1.1, ble det gjort koblinger til utfordringen private barnehager står ovenfor når de skal tilpasse seg markedsposisjonering i forhold til offentlige tilskudd. Funnene fra vår studie kan ha noen mulige implikasjoner for private barnehager, kommunene de er lokalisert i, og den norske stat.

Det er flere konsekvenser ved reduksjon av finansielle midler i private barnehager. Som vi har beskrevet tidligere i oppgaven, bestemte Regjeringen at fra 01.01.2011 skulle kommunene overta ansvaret for fordelingen av rammetilskudd til barnehagesektoren. Dette har skapt stor uro i bransjen, og flere drivere av private barnehager har nå synliggjort sine bekymringer gjennom media. Kommunale barnehager på landsbasis må spare 14 millioner kroner, og dette skal skje gjennom nedbemanning. Konsekvensen av nedbemanning i offentlig sektor blir flere barn per voksne, noe som igjen vil gå ut over private barnehager. Dette vil føre til lavere kvalitet på tjenesten barnehagene tilbyr. De som vil merke dette mest er de små private barnehagene som ikke har stordriftsfordeler (Landstad, 2011).

Den avhengige variabelen resultat, er relatert til kvaliteten på tjenestene som barnehagene tilbyr. Det er viktig at kvaliteten på barnehagetjenestene er gode, og det er den politiske rammeplanen som definerer dette.

Vi mener det er viktig at de politiske aktørene gir stabile forhold i tilskuddordningen til private barnehager, slik at de kan opprettholde kvaliteten på tjenestene. Dette støttes av en av de uavhengige variablene, nemlig tilpassing i markedet. Drivere av private barnehager har lav fokus på tilpassing i markedet, og trenger derfor stabile langsiktige støtteordninger for å tilby tjenester av høy kvalitet. Etter som at de ikke er særlig dynamiske kan plutselige endringer i finansielle tilskudd skape store problemer for flere barnehager, og i ytterste konsekvens føre til konkurs. Hvis myndighetene ønsker gode private barnehagetjenester, noe vi antar, bør de unngå å drive politisk valgkamp på bekostning av barnehagesektoren.

For å sikre seg selv for fremtiden bør barnehagene bli mer markedsorientert i forhold til deres omgivelser. Med å definere klare mål for seg selv, kan de utvikle strategier som gjør dem bedre rustet for endringer. Vi fant en viss grad av entreprenøriell orientering i vår studie. De som er entreprenøriell orientert definerer noen proaktive strategier, vil ha bedre sjanser for å drive stabilt.

5.3 Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi forsøkt å gi et bidrag til entreprenørskap og innovasjonsforskningen på felt hvor det eksisterer få norske bidrag. Våre intensjoner har vært å se om det er en positiv effekt mellom entreprenørielle faktorer og bedriftens resultat.

Problemstillingen i denne oppgaven er som følger; ”Bestemmer graden av *entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse og evnen til å tilpasse seg i markedet, private barnehagers resultat?*” For å svare på dette spørsmålet har vi gjennomført en spørreundersøkelse.

På grunn av at de private barnehagene er underlagt en øvre prisgrense per barn og mottar offentlige tilskudd, valgte vi å bruke Kunnskapsdepartementets rammeplan for barnehager når vi skulle definere resultatet. Private Barnehagers resultat måles gjennom kvaliteten på de tjenestene som tilbys. Våre funn forteller oss at sammenhengen mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen på 6,1 %. Vi kan med dette konkludere med at resultatet ikke bare avhenger av entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse og tilpassing i markedet, men at det må være andre faktorer som spiller inne for å måle resultatet.

Av de entreprenørene som har valgt å svare på vår undersøkelse, viser det seg av våre funn at entreprenørskap er viktig for på best mulig måte å kunne utnytte sjansene de får, og dermed skape store verdier for lokalsamfunnet så vel som nasjonalt. Det skapes arbeidsplasser for menneskene lokalt, og barna får tilgang til flere barnehageplasser. Samfunnet vil tjene på at det etableres flere barnehager, som igjen øker kvaliteten.

Et annet funn i studien var at eierne/drivene som var aktiv i etableringen av barnehagen oppnår bedre kvalitet på tjenestene, enn de som er ansatt i etterkant av etableringen. Dette taler positivt for entreprenørskap. Vi konkluderer derfor med at høyere fokus på entreprenørskap i utdanningen, vil øke kvaliteten i de private barnehagene.

Ut fra vår undersøkelse så vi at private barnehager generelt har en lav grad av entreprenøriell orientering, og lederne fører i liten grad entreprenøriell ledelse. Men det viste seg at de barnehagene som hadde innført strategiverktøyet entreprenøriell orientering, også var gode på entreprenøriell ledelse. Derfor kan vi konkludere med at det er en sammenheng mellom disse variablene, og at de dermed oppnår bedre resultater enn de barnehagene som ikke har innført strategiverktøyet.

Målene vi fikk ut fra spørreundersøkelsen innen evnen til å tilpasse seg i markedet var signifikante, men relativt lave. Dette tyder på at private barnehager ikke i så stor grad fokuserer på mulighetene i markedet, samt evnen til å forbedre seg ut fra hva konkurrentene tilbyr. Vi kan derfor si at private barnehager ikke har stor fokus på hvordan de på best mulig måte skal tilpasse seg i markedet. Altså, barnehagens resultat bestemmer ikke graden av entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse og evnen til å tilpasse seg i markedet.

5.4 Styrker og svakheter ved studien

Studien kan oppfattes å ha mulige begrensninger i forhold til at en stor del av variansen ikke kan forklares i vår reviderte forskningsmodell, figur 4.1. Dette kan skyldes målefeil og andre faktorer som kan ha betydning for barnehagens resultat enn de som vi har valgt å ta med i forskningsmodellen. Mulige målefeil kan være respondenter som svarer skjevt på spørsmålene.

En styrke med målingen er at vi har ekskludert alle respondentene som har unnlatt å svare på ett eller flere spørsmål. Mulige målefeil kan være årsaken til at vi har oversett funn, og de fanger opp det vi ønsker å måle i for liten grad.

Målet på entreprenøriell ledelse var et enkelt mål og basert på kun en indikator. De andre variablene våre, entreprenøriell orientering, tilpasning i markedet og resultat består av flere indikatorer og ansees derfor for å være mer reliable. Hvis vi hadde brukt flere eller andre variabler, kunne vi muligens fått bedre forklaringskraft. Dette kan derfor sies å være en begrensning for oppgaven sammen med at vi har valgt å avgrense resultatet til å gjelde kvalitet. Hadde vi definert resultatet annerledes kunne vi ha oppdaget andre funn.

Vi valgte å måle resultat ved å ta utgangspunkt i Kunnskapsdepartementets syv punkter for læring av barna. Dette fordi vi ønsket å se om de barnehagene som scoret høyt på disse punktene hadde bedre kvalitet på tjenestene de tilbyr enn andre barnehager. Det viste seg at dette var et relativt utfordrende emne og måle, og vi fikk derfor ikke så gode data som vi hadde håpet på. Det kan oppfattes som en svakhet at vi ikke har gitt barnehagens geografiske beliggenhet noen rolle i denne studien.

Tidligere forskning har fokusert lite på én enkelt bransje, og heller sett på entreprenøriell orientering på tvers av bransjer. Siden studien ser på bransjen private barnehager, er dette en styrke overfor oppgaven.

Utvalget til studien er relativt stort, noe som gjør dataene våre representativ, og derfor er dette en styrke. Derfor kan vi si at utvalget vårt rent statistisk sett er stort nok for å trekke konklusjoner om populasjonen. Utfordringen vår er om funnene våre er generaliserbare i forhold til intern reliabilitet, intern validitet og troverdighet i det vi måler (Johannes et al., 2004). Alle disse validitetsanalysene er på forhånd gjennomgått og diskutert, og de er tilfredsstillende oppfylt.

5.5 Videre forskning

Etablering av nye virksomheter er høyst aktuelt, fordi det skaper verdier for samfunnet på sikt. Tidligere forskning innen entreprenørskap har ikke undersøkt én enkelt bransje, men heller tatt utgangspunkt i entreprenører og entreprenørskap generelt. Derfor var det på sin plass å starte forskningen av en bestemt bransje, og vi valgte å studere private barnehager. Dette fordi vi mener det er nødvendig å starte forskningen av bransjer, siden ikke alle bransjer har like stor grad av entreprenørskap. Private barnehager har nettopp dette. Blant annet fordi myndighetene gikk til valg i 2005 med at det skulle være full barnehagedekning, noe som forteller at det måtte etableres flere barnehager enn hva som allerede var.

Denne studien ser på resultat i form av kvalitet overfor litteratur som entreprenøriell orientering, entreprenøriell ledelse, samt hvor tilpasningsdyktige barnehagene er i markedet. Fra 1.januar 2011 ble rammetilskuddet overdratt fra myndighetene over til hver enkelt kommune. Overdragelsen av ansvaret har vært mye omdiskutert, fordi myndighetene har funnet ut at ca 80 % av driftskostnadene i kommunale barnehager skal være tilskuddet til private barnehager. Private Barnehagers Landsforbund mener dette er urimelige tall, slik at det vil være aktuelt å se på om disse tallene er reelle eller ikke.

Under etableringer er det vanlig å velge en strategi for å nå målene som er satt. Entreprenøriell orientering er et strategisk verktøy som skal hjelpe bedrifter å bruke de tilgjengelige ressursene riktig. Dette begrepet har sitt opphav helt tilbake fra 1983, men har ikke i så stor grad blitt brukt av bedriftene før de siste ti årene. Entreprenøriell orientering er relativt kostbart å ta i bruk, men kan skape gode resultater på lang sikt. Videre forskning her kan derfor være å se på entreprenøriell orientering i enkelte bransjer. Her ligger det viktige forskningsoppgaver i å undersøke hvordan barnehagen utvikler seg som organisasjon etter hvert som den blir større.

Bransjen har mange entreprenører som eier og driver private barnehager. Disse er i de fleste tilfeller ledere av barnehagene. Entreprenøriell ledelse kommer ofte fra entreprenøriell kunnskap. Tidligere forskning har vist at det er en sammenheng mellom entreprenørens tidligere erfaring og etablering av nye virksomhet. I barnehagebransjen er det et krav til pedagogisk utdanning, for å øke kvaliteten på tjenesten som levers.

Entreprenørene som velger å etablere en privat barnehage, har i de fleste tilfeller arbeidet med barn før etableringen. Siden entreprenøriell ledelse er et forholdsvis nytt begrep, kan det være interessant å forske mer på dette temaet.

Litteraturliste

Ansoff, H.I. & McDonnell, E.J. 1990. *Implanting strategic management*. New York: Prentice Hall.

Barnehage, 2010, <http://www.barnehage.no/no/Fakta/Fakta-om-maksimalpris/> Hentet 28.04.2011.

Barnehage. no 2010, Medlemsmagasin for private barnehagers landsforbund. *Advarsel! Nå står barnehagene på kuttlisten*, nr. 6, 2010.

Barnehage. no 2011, Medlemsmagasin for private barnehagers landsforbund. *Kristins kaosteori*, nr.1, 2011.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J.B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Prentice Hall, NJ.

Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J. og Woo, C.Y. 1994. Initial, human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol 9 (5): 371-395.

Davidsson, P. 2005. *Researching Entrepreneurship*. Boston: Springer.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. K. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Fugleberg, O. & Kristianslund, I. 1995. *Innføring I regresjonsanalyse og multivariate metoder*, Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Glazer, R. 1991. Marketing in an informationintensive environment: strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of Marketing*, 55 (10), 1–19.

Grant, R. M. 1996. Prospering in dynamic-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.

Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R.L., & Black, W. C. 1998. *Multivariate data analysis*, (5th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hovland, P.N. 2008. *Entreprenørskap og innovasjonsledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Hunt, S.D. and Morgan, R.M. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (4), 1–15.

Hunt, S.D. & Morgan, R.M. 1997. Resource advantage theory: a snake swallowing it's tail or a general theory of competition. *Journal of Marketing*, 61(10), 68-80.

Hunt, S.D. & Deroizer, C. 2004. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19. (1), 5-22.

Håkansson, H., 1997. Organization Networks. I Sorge, A., Warner, M: *The IEBN. Handbook of Organizational Behavior*. London: International Thomson Business Press, 232-240.

Isaksen, A. 1997. *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Høgskoleforlaget, Kristiansand.

Isaksen, E. 2006. Early business performance: *initial factors effecting new business outcomes*. PhD avh. HHB.

Jenssen, J.I., Kolvereid, L. og Erikson T. 2006. *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Johannessen, A. Kristoffersen, L. og Tufte, P. A., 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag, 2. utgave.

Kolvereid, L. & Thune-Holm, A. 1999. *Gründerboken*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Kristensen, P. 2005. *Avhengige målefeil i observasjonsstudier*.
http://www.tidsskriftet.no/?seks_id=1134374 Hentet 16.04.2011.

Landstad, T., 2011, *Færre voksne i barnehagene*. Papirutgave Avis Nordland, 05.05.2011.

Landström, H. 2000. *Entreprenørskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.

Lovdata, 2011, <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20060301-0266.html#map005> Hentet 23.03.2011.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.

Madsen, E.L. 2007. *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter*. PhD avh. HHB.

- Meyer, G. D., Neck, H. M. & Meeks, M. D. 2002. The entrepreneurship-strategic management interface. In M. A. Hitt, R. D Ireland, S. M. Camp & D. L Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford, UK: Blackvell Publishers.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 27(7), 771-791.
- Mintzberg, H. 1987. Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, July-August.
- Mintzberg, H. 2000. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Essex, Pearson Education Limited.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: *Problems and prospects*. *Journal of Management*, 12(4): 531–544.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Advantage*. NewYork: The Free Press.
- Porter, M. E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review* , 61-78.
- Price, R. 2010. <http://gcase.org/2010/06/18/what-is-entrepreneurial-managment/> 02.11.2010.
- Private Barnehagers Landsforbund, <http://www.pbl.no/no/> Hentet 15.03.2011.
- Proff, 2011, Regnskapstall Espira
<http://www.proff.no/proff/search/companyDetails.c?freeText=espira&bc=115&c=Z000VCGK&org=991926577> Hentet 15.03.2011.
- Proff, 2011, Regnskapstall Trygge Barnehager AS,
<http://www.proff.no/proff/search/companyDetails.c?freeText=trygge+barnehager+as&bc=0&c=Z00101KI&org=938641862> Hentet 15.03.2011.
- Proff, 2011, Regnskapstall Acea AS
<http://www.proff.no/proff/search/companyDetails.c?bc=-2&org=992036540> Hentet 15.03.2011.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An asset of past research and suggestion for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* (3), 761-789.
- Regjeringen 2006,
<http://www.regjeringen.no/upload/kilde/kd/reg/2006/0001/ddd/pdfv/282023-rammeplanen.pdf> Hentet 30.03.2011.

Regjeringen, 2008,

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/presesenter/pressemeldinger/2007/full-barnehagedekning-.html?id=482446> Hentet 23.03.2011.

Regjeringen, 2008-2009, <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/otprp/2008-2009/otprp-nr-78-2008-2009-.html?id=556147> Hentet 06.05.2011.

Regjeringen, 2010,

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/presesenter/pressemeldinger/2010/framleis-vekst-for-barnehagane.html?id=619595> Hentet 28.04.2011.

Regjeringen, 2011, a,

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/aktuelt/nyheter/2011/finansiering-av-private-barnehager.html?id=635407> Hentet 15.03.2011.

Regjeringen, 2011, b,

http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/lover_regler/forskrifter/2011/forskrift-om-rammeplan-for-barnehagens-i.html?id=631906 Hentet 23.03.2011.

Regnskapstall Blåklokka barnehage AS,

http://www.1881.no/Regnskap/Bl%c3%a5klokka+barnehage+AS_M023394343/?query=Bl%c3%a5klokka+barnehage+AS&qt=8&bransjeid=296000 Hentet 27.04.2011.

Regnskapstall Espira Moster barnehage AS,

http://www.1881.no/Regnskap/Espira+Moster+barnehage_M022899231/?query=Espira+Moster+barnehage+AS&qt=8&bransjeid=296000 Hentet 27.04.2011.

Regnskapstall Kleppe barnehage AS,

http://www.1881.no/Regnskap/Kleppe+barnehage+AS%2c+TB_M014640733/?query=Kleppe+barnehage+AS&qt=8&bransjeid=296000 Hentet 27.04.2011.

Regnskapstall Råtun barnehage AS,

http://www.1881.no/Regnskap/R%c3%a5tun+barnehage+AS_S110507829/?query=R%c3%a5tun+barnehage+AS&qt=8&bransjeid=296000 Hentet 27.04.2011.

Regnskapstall Steinrøysa barnehage AS,

http://www.1881.no/Regnskap/Steinr%c3%b8ysa+barnehage_M006598500/?query=steinr%c3%b8ysa+barnehage+AS&qt=8 Hentet 27.04.2011.

Reynolds, P.D., Hay, M. & Camp S.M. 1999. *Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report*. Wellesley, MA: Babson College and London: London Business School.

Roos, G. Krogh, G.V. Roos, J. & Fernström, L. 2007. *Strategi – en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget, 4.utgave, 2.opplag.

Rumelt, D. 1991. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3): 167-185.

Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business, A skill-building approach*. 3. Edition, USA.

Shane S. & Venkatamaran S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review* 25(1), 217-226.

Soria Moria 2005,

http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/dok/rapporter_planer/rapporter/2005/soria-moria-erklaringen.html?id=438515 (Hentet 27.04.2011).

Spilling O.R., 2006. *Entreprenørskap på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.

SSB 2005, <http://www.ssb.no/vis/emner/00/01/10/valgaktuelt/2005/arkiv/art-2005-08-15-01.html>, Hentet 27.04.2011.

SSB 2008, <http://www.ssb.no/norge/omsorg/>, Hentet 15.03.2011.

SSB 2009, http://www.ssb.no/emner/02/barn_og_unge/2009/barnehage/, Hentet 20.02.2011.

SSB 2011, <http://ssb.no/folkendrkv/tab-2011-02-24-02.html>, Hentet 28.03.2011.

Storey, D. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. London, Routledge.

Venkatamaran S. 1997. *The distinctive domain of entrepreneurship research*. An editor's perspective. I Katz J.A og Brockhaus R. (eds) *Advance in entrepreneurship, firm mergence and growth*, Volum 3. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 119-138.

Wickham P.A. 2004. *Strategic Entrepreneurship*. Gosport, London: Ashford Colour Pres Ltd.

Wickham, P.A. 2006. *Strategic entrepreneurship*, 4. utgave. Harlow, FT Prentice Hall.

Wiklund, J. 1998. *Small firm growth and performance*. Entrepreneurship and beyond. Phd. avh. Jönköping international business school.

Wiklund, J. 1999. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 1999:37-48.

Wright, M. Thompson, S. Robbie, K. Wong, P. 1995. Management buy-outs in the short and long term. *Journal of business Finance & Accounting* vol. 22.(4), 461-482.

Zahra, S.A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. 6: 259-285.

Zahra, S.A. 1993. Environment, Corporate entrepreneurship and Financial Performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*. Vol. 8: 319- 340.

Zahra, S.A. & Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 43-58.

Økonomisk rapport 2007, <http://www.orapp.no/nyheter/politikk/article89683.zrm>, Hentet 10.03.2011.

Åmo, B.W. & Kolvereid, L. 2005. Organizational strategy, individual personality and innovative behavior. *Journal of Enterprising Culture*. 13, (1) 7-20.

Vedlegg

Studie av private barnehager i Norge

Dette er en spørreundersøkelse designet av to mastergradstudenter ved Handelshøgskolen i Bodø i samarbeid med PBL. Vi takker for at du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen som tar ca. 5 minutter.

Jeg vil skjule min identitet

Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

Grunnleggende informasjon

1) Kjønn

Mann Kvinne

2) Din alder

Velg et alternativ

3) Er du utdannet førskolelærer, eller har du en annen form for pedagogisk utdanning?

Ja Nei

4) Er du daglig leder eller driver av barnehagen?

Ja Nei

5) Har du stilling som formell ped.leder i barnehagen?

Ja Nei

6) Er du etablerer eller deltok du aktivt i teamet som etablerte barnehagen?

Jeg er etablerer Jeg deltok aktivt i teamet Nei

7) I hvilket år ble barnehagen etablert?

Velg et alternativ

8) Har du aksjer i selskapet som eier eller driver barnehagen?

Ja Nei

9) Sitter du i selskapets styre?

Nei Ja, er varamedlem Ja, er styremedlem Ja, er styreleder

10) Hvor mange ansatte har dere?

Velg et alternativ

11) Hvor mange av de ansatte er førskolelærere/pedagoger?

Velg et alternativ

12) Hvor mange barn under tre år har hver pedagogiske leder ansvaret for i deres barnehage?

Velg et alternativ

13) Hvor mange barn over tre år har hver pedagogiske leder ansvaret for i deres barnehage?

Velg et alternativ

**14) I hvilken grad er du enig eller uenig i de ni utsagnene nedenfor?**

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig
Dere legger vekt på å være den første som introduserer nye produkter/tjenester i markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dere er engasjert i å utvikle nye produkter/tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dere ønsker at det skal være vanskelig å etterligne deres konsept	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dere bruker ressurser på å finne nye muligheter i markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dere legger vekt på kontinuerlig utvikling av barnehagens forretningskonsept	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dere satser på å være først når det gjelder pedagogisk og teknologisk utvikling i barnehagesektoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dere kan akseptere høy risiko for å oppnå suksess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vårt konsept er fremtidsrettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vår barnehage har et klart konsept	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Hvor god mener du selv at du er til å ta raske beslutninger?

- Dårlig Mindre god Middels Litt god Veldig god

16) Hvor ofte føler du i ettertid at dine beslutninger førte til det beste resultatet?

- Svært sjeldent Sjeldent Av og til Ofte Svært ofte

17) Tar du ofte hensyn til andres meninger i beslutningsprosesser?

- Svært sjelden Sjelden Av og til Ofte Nesten hele tiden

18) Jeg har et klart forhold til barnehagens strategier

- Ja Nei

19) Hvor ofte har dere brukerundersøkelser hos foreldrene?

- Aldri Sjeldent Av og til regelmessig Ofte

20) Hvor ofte endrer dere på produkter eller tjenester etter å ha fått tilbakemeldinger fra foreldre eller andre?

- Svært sjelden Sjelden Av og til Ofte Svært ofte

21) Bruker dere ressurser til markedsføring?

- Ja Nei

↳

Barnehagens økonomiske resultat.

Sammenlignet med andre barnehager, i hvilken grad er du enig i følgende utsagn:

22) Ta stilling til følgende påstander:

	Helt uenig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig
Vi har bedre økonomisk resultat enn andre barnehager i samme område	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har sterkere vekst i omsetningen enn andre barnehager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har større markedsandel enn andre barnehager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har gjort bevisste valg angående vårt tilbud, som gjør at foreldre foretrekker oss fremfor andre barnehager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vi har et tilnærmet likt tilbud som andre barnehager

Vi har tilstrekkelig med økonomiske ressurser til å drive slik vi ønsker

23) Vil barnehagens regnskap (resultat for ekstraordinære kostnader) for 2010 vise et

Overskudd 0-resultat Underskudd

Tilskuddsordning og rammebetingelser

24) Ta stilling til følgende påstander:

	Verken				
	Helt uendig	Delvis uendig	entlig eller uendig	Delvis endig	Helt endig
Vi er fornøyd med den offentlige tilskuddsordningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er bekymret for utviklingen av rammebetingelsene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi vil klare å tilpasse oss drastiske endringer i rammebetingelsene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endringer i rammebetingelsene vil føre til noe positivt for oss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er vanskeligere å lage langsiktige strategier på grunn av politisk innblanding i rammebetingelsene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er enklere å lage langsiktige strategier på grunn av politisk innblanding i rammebetingelsene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Disse punktene omhandler Kunnskapsdepartementets forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver

25) I forhold til andre private og offentlige barnehager:

	Under	Gjennomsnittlig	Over
	Lavt	Gjennomsnittlig	Høyt
Hvor høyt tror du barna i din barnehage mestrer kommunikasjon, språk og tekst?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor høyt tror du barna i din barnehage behersker kropp, bevegelse og helse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvor mye mener du at

dine barn arbeider med kunst, kultur og kreativitet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor mye mener du at dine barn arbeider med natur, miljø og teknikk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor mye mener du at dine barn arbeider med etikk, religion og filosofi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor mye mener du at dine barn får jobbe med å delta i nærmiljø og samfunn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor mye mener du at dine barn jobber med antall, rom og form?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.