

Vekstambisjoner hos gründere

Hva fremmer og hemmer vekst hos kvinnelige næringsdrivende?

Ragnhild Vada
Britt Paula Mørkved
Steinar Gran

Vekstambisjoner hos gründere

Hva fremmer og hemmer vekst hos
kvinnelige næringsdrivende?

**Ragnhild Vada
Britt Paula Mørkved
Steinar Gran**



Høgskolen i Nord-Trøndelag

Rapport nr 64

Avdeling for økonomi, organisasjon og ledelse

ISBN 978-82-7456-597-5

ISSN 1504-7172

Steinkjer 2009

Høgskolen i Nord-Trøndelag utgir følgende publikasjonsserier: Rapport, Utredning, Arbeidsnotat og Kompendium

HiNT-Rapport forbeholdes publisering av forskningsarbeider som utgår fra HiNTs fagmiljøer. Rapportene skal fagfellevalueres på faglig og formelt grunnlag før publisering.

Se: http://www.hint.no/hint/fagportal/bibliotek/hint_publicasjoner

Rettighetshaver
Høgskolen i Nord-Trøndelag

Tilgjengelighet
Åpen

Publiseringstype
Digitalt dokument (pdf)
Trykt

Redaksjon
Hovedbibliotekar

Kvalitetssikret av
Kjell Åge Gotvassli (intern)

Nøkkelord:
Vekst, gründer, kvinner, entreprenørskap, dynamiske kapabiliteter, innovasjon, finansiering, nettverk, organisering, statsstøtte, likestillingsrett

Opplysninger om publikasjonsserien fås ved henvendelse HiNT:
Biblioteket Steinkjer, Serviceboks 2501, 7729 Steinkjer, tlf. 74 11 20 65 eller post:
bibste@hint.no eller hovedbibliotekar@hint.no

FORORD

Gründeres ambisjoner om vekst og hva det er som fremmer og hemmer vekst er en tematikk som på forskjellig vis er blitt forsket på, både her til lands og internasjonalt. Kunnskap om kvinnelige gründere, relatert til disse spørsmål er det foreløpig lite forskning på både nasjonalt og internasjonalt. Dette prosjektet er ment å være et bidrag i så henseende.

Prosjektet har vært ledet av førsteamanuensis (dr. juris) Ragnhild Vada. Høgskolelektor (samfunnsviter) Britt Paula Mørkved og førstelektor (siv. øk) Steinar Gran har vært prosjektmedarbeidere. Vi jobber alle ved Høgskolen i Nord-Trøndelag, Avdeling for økonomi, organisasjon og ledelse. Forberedelsen til forskningsprosjektet ble påbegynt våren 2008. Datainnsamlingen ble gjennomført november 2008 – januar 2009.

Uten finansiering hadde det ikke vært mulig å gjennomføre dette arbeidet. Prosjektet er finansiert av Økonomisk og administrativt forskningsfond i Midt-Norge, Nord-Trøndelag fylkeskommune og Høgskolen i Nord-Trøndelag. En takk til dere som har vært med å finansiere prosjektet.

Prosjektet har hatt en ressursgruppe bestående av Siri Bye Johansen, Nina Leirfall, Grete Ludvigsen, Gunnar Severeide, Inger Lise Sæter, Randi Torvik, Heidi Wang og Lars Øystein Widding. Gruppen har på forskjellig vis bidratt i prosjektet, særlig i oppstartfasen. En takk til dere alle.

May Martinsen ved Innovasjon Norge Sør-Trøndelag har vært behjelpelig med å finne respondenter i Sør-Trøndelag. Takk så mye for hjelpen.

I forbindelse med intervjuene benyttet vi oss av en digital lydopptaker. Seniorkonsulent Mildrid Pedersen ved HiNT har i etterkant av intervjuene sørget for at de er blitt nedfelt i tekst. I tillegg har hun i slutfasen utarbeidet litteraturlisten og foretatt korrekturlesing. Takk skal du ha for den hjelp du har gitt oss.

Sist men ikke minst vil rette en STOR TAKK til 15 gründere som har stilt opp og latt seg intervju. De har vist oss stor tillit og gitt oss innsikt i den business de driver og de muligheter og utfordringer dette innebærer.

Steinkjer, desember 2009

Ragnhild Vada

Britt Paula Mørkved

Steinar Gran

1	Introduksjon	6
1.1	Bakgrunn for undersøkelsen.....	6
1.2	Forskningsspørsmål	7
1.3	Den videre framstilling.....	8
2	Teori og kunnskapsstatus	9
2.1	Innledning.....	9
2.2	Perspektiver på kjønn og entreprenørskap.....	9
2.2.1	Forståelsen av kjønn.....	9
2.2.2	Det integrerte perspektiv.....	10
2.3	Ambisjoner om vekst	11
2.3.1	Begrepet vekst	11
2.3.2	Ambisjonsnivå.....	13
2.3.3	Tidligere studier	15
2.4	Fremmende og hemmende elementer for vekst	16
2.4.1	Ressurser som gir konkurransefortrinn	16
2.4.2	Dynamiske kapabiliteter	18
2.4.3	Entreprenørskap og entreprenøriell orientering	20
2.4.4	Interne og eksterne forhold	22
2.4.5	De likestillingsfremmende rettslige virkemidler	31
3	Metode – en beskrivelse	39
3.1	Introduksjon	39
3.2	Respondentene.....	39
3.3	Intervjuguide	40
3.4	Gjennomføringen av intervjuene	41
3.5	Rapportskriving	41
3.6	Hvilken verdi har våre funn?.....	41
4	Analyse - Ambisjoner om vekst.....	44
4.1	Innledning.....	44
4.2	Vekst på samfunns-, nasjonalt eller globalt nivå	44
4.2.1	Introduksjon.....	44
4.2.2	Vekstambisjonen er å bidra til økt innovasjon nasjonalt og globalt	45
4.3	Vekst på bedriftsnivå	46
4.3.1	Introduksjon.....	46
4.3.2	Konseptutvikling og økt kvalitet	48
4.3.3	Økning i antall ansatte.....	51
4.3.4	Utvikle nye produkter	52
4.3.5	Økt overskudd.....	54
4.3.6	Franchise	55
4.3.7	Sterkest fokus på konseptutvikling og økning i antall ansatte	55
4.4	Vekst på individnivå	56
4.4.1	Introduksjon.....	56
4.4.2	Økt inntekt.....	57
4.4.3	Økt faglig utvikling.....	60
4.4.4	Økt mestring og personlig utvikling gjennom bruk av mentor	62
4.4.5	Styrket omdømme og posisjonering	63
4.4.6	Sterkest fokus på økt inntekt.....	64
4.5	Oppsummering.....	65

5	Analyse - Hva som fremmer og hemmer vekst	67
5.1	Innledning.....	67
5.2	Den formelle organisering av virksomhetene	68
5.2.1	Hvordan virksomhetene er organisert	68
5.2.2	Motiv for organisering.....	70
5.2.3	Endring av selskapsform.....	71
5.2.4	Endring på eiersiden	72
5.2.5	Den formelle organisering – fremmende eller hemmende?	74
5.3	Bedriftsinterne ressurser	75
5.3.1	Innledning	75
5.3.2	Plan- og styringsdokumenter	76
5.3.3	Den interne organisering	78
5.3.4	Kompetanse.....	81
5.3.5	Teknologi.....	86
5.3.6	Gir de bedriftsinterne ressurser konkurransefortrinn?.....	89
5.4	Styret som ressurs	92
5.4.1	Om bedriftenes styre	92
5.4.2	Utnyttes styret som en ressurs?	96
5.5	Kapitalbehov og finansiering	97
5.5.1	Kapital – og finansieringsstruktur	97
5.5.2	Finansiering	99
5.5.3	Finansielle utfordringer	106
5.6	Hva betyr nettverk for vekst?	111
5.6.1	Innledning	111
5.6.2	Nettverkets betydning og beskrivelse av nettverkets oppbygging	111
5.6.3	Hva er innhold i samhandlingen i nettverket?	119
5.6.4	Nettverk – en viktig vekstfremmende ressurs	129
5.7	Kontraktshåndtering	130
5.7.1	Kontrakter og kontraktsprosesser	130
5.7.2	Gir kontraktshåndteringen konkurransefortrinn?	134
5.8	Familiesituasjon og arbeidstid.....	135
5.8.1	Familieforpliktelser og tidsbruk.....	135
5.8.2	Karriereentreprenører med og uten små barn	137
5.9	Det offentlige hjelpeapparat.....	138
5.9.1	Innledning	138
5.9.2	Det kommunale hjelpeapparat	138
5.9.3	Inkubator	139
5.9.4	Innovasjon Norge.....	141
5.9.5	Det offentlige virkemiddelapparat kan bli bedre.....	144
5.10	Utfordringer ved å jobbe i den private helsetjenesten.....	153
6	Oppsummering	157
6.1	Ambisjoner om vekst	157
6.2	Hva virker fremmende og hemmende for vekst.....	158
7	Litteratur	166
8	Vedlegg	170

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for undersøkelsen

I stortingsmelding ”Et nyskapende og bærekraftig Norge” (St meld nr 7 2008-2009) heter det at Regjeringen vil legge til rette for økt innovasjon ved å fremme skapende virksomheter som utvikler lønnsomme innovasjoner. Myndighetene skal gi bedriftene større muligheter til å innovere og skal bidra med støtte og reguleringer der markedet ikke strekker til.

Etablering av næringsvirksomhet drevet av kvinner er ny i de industrialiserte landene. Før 1970 var det en sjeldenhet med kvinner som næringsutøvere. Siden den gang har økningen vært betydelig. OECD betegner det som en av de mest signifikante økonomiske og sosiale utvikling i verden.

I Norge, slik som i de andre industrialiserte land, har vi hatt en økning av andel kvinnelige næringsutøvere. Økningen er imidlertid noe lavere enn i mange andre industrialiserte land. For at Norge skal kunne lykkes i arbeidet med å bli et mer nyskapende og bærekraftig samfunn, må vi søke å legge forholdene til rette slik at både kvinner og menn kan bidra til å fremme skapende virksomheter.

Det eksisterer lite kunnskap om kvinnelige næringsdrivende.¹ Det har vært og det er fortsatt slik at det er menn som dominerer på denne arenaen. Dette har også hatt den konsekvens at i de undersøkelser som er gjennomført omhandlende etablering og drift av næringsvirksomhet, er det menn som har stått i fokus i undersøkelsene. Det har imidlertid de siste årene vært økt oppmerksomhet om kvinners entreprenørskap internasjonalt. Multinasjonale organisasjoner som OECD og EU har satt kvinners entreprenørskap på dagsorden.²

Mye av den forskningen som er gjort i Norge innenfor feltet kvinner og entreprenørskap har fokus på hvorfor andelen kvinner som etablerer næringsvirksomhet er så lav og på kvinner som etablerere.³ Det har i svært liten grad vært fokus på vekst og de faktorer som fremmer og

¹ Jf Ragnhild Vada (2007) pkt. 2.3 hvor det er gitt en oversikt over hvilken forskning som finnes på feltet. For øvrig kan det også vises til Alsos (2006).

² Anne Kovalainen (2005).

³ Jf bl.a. Alsos og Kolvereid (2005) som på bakgrunn av ulike studier med data fra Norge diskuterer mulige årsaker til den lave andelen kvinnelig gründere. Det kan også vises til Alsos og Ljunggren (2006) og til Foss (2002).

hemmer vekst i allerede etablerte bedrifter drevet av kvinner.⁴ Som en følge av dette eksisterer det lite kunnskap om kvinnelige næringsdrivende og deres ambisjoner om vekst i bedriften. Videre er det nasjonalt gjennomført få undersøkelser omhandlende hva som hemmer og fremmer vekst med hovedfokus på kvinner som driver næringsvirksomhet.

Gjennom undersøkelsen har vi et ønske om å tilføre forskningen ny kunnskap om kvinner og deres drift av næringsvirksomhet. Vi ønsker å synliggjøre kvinner som allerede har etablert næringsvirksomhet og tilstrebe en økt forståelse og dybdekunnskap om kvinners ambisjoner om vekst. I tillegg ønsker vi å få mer innsikt i de faktorer som anses fremmende og hemmende for vekst.

1.2 Forskningsspørsmål

Vi har stilt to hovedspørsmål i denne undersøkelsen;

1. Hvilken ambisjon om vekst har kvinnelige gründere?

Begrepet vekst forstås tradisjonelt ved at det henspeiles på omsetningsvekst, positivt resultat og positiv egenkapital, vekst i ansatte og et minstetall for antall ansatte. Innholdet i vekstbegrepet vil bli problematisert og det blir viktig å få fram hva de næringsdrivende legger i begrepet og hvilke ambisjoner de har for vekst og videre utvikling av virksomheten.

2. Hva er det som fremmer og hemmer vekst i etablert næringsvirksomhet?

Det er en rekke forhold som her vil kunne være relevant å trekke inn.⁵ Det er imidlertid ikke mulig innenfor dette prosjektets rammer å ha fokus på alle aktuelle aspekter. Vi har valgt ut enkelte emner vi anser som sentrale i så henseende. Dette omhandler 1. Den formelle organisering av virksomheten, 2. Bedriftsinterne ressurser. 3. Styret som ressurs, 4. Kapitalbehov og finansiering, 5. Nettverk 6. Kontraktshåndtering, 7. Familiesituasjon og arbeidstid, 8. Det offentlige hjelpeapparat. I tillegg tar vi opp helt til slutt som et pkt. 9 utfordringer ved å jobbe i privat helsetjeneste.

⁴ I noen undersøkelser har det vært fokus på ambisjoner om videreutvikling og vekst. Blant annet har Nina Gunnerud Berg (1994) gjennomført en undersøkelse hvor det ble satt fokus på ambisjoner om videreutvikling og vekst. Dette var imidlertid bare ett av flere spørsmål det ble satt fokus på i undersøkelsen, - og undersøkelsen skriver seg en god del år tilbake.

⁵ Dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 2 – Teori og kunnskapsstatus.

1.3 Den videre framstilling

I kapittel 2 gjøres det rede for det teoretiske rammeverk som vi har lagt til grunn. I kapittel 3 gjøres rede for den metoden som er anvendt. Det gis en kort beskrivelse av hvordan vi har gått fram ved gjennomføringen av undersøkelsen. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket vi har valgt redegjøres det i kapittel 4 og 5 for våre funn. I kapittel 4 gis en framstilling av hvilke ambisjoner om vekst gründerne har. I kapittel 5 gis en analyse av hva som fremmer og hemmer vekst i bedriften. Avslutningsvis gis det i kapittel 6 en oppsummering av våre funn.

2 Teori og kunnskapsstatus

2.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hvilket teoretisk rammeverk som har vært grunnlaget for vår undersøkelse. Formålet med undersøkelsen er å skaffe til veie ny kunnskap om kvinner som næringsdrivende. I den sammenheng har vi funnet det formålstjenlig å bygge på et vidt teoretisk rammeverk. I pkt. 2.2 redegjøres det kort for perspektiver på kjønn og entreprenørskap. I pkt. 2.3 redegjøres det for vekstbegrepet og ulike ambisjonsnivå. I pkt. 2.4 vises til teorier som anses relevant med hensyn til hva som kan virke fremme og hemmende for vekst i bedrifter. Her bygges det på teorier om ressurser, dynamiske kapabiliteter, entreprenørskap og entreprenøriell orientering. I tillegg trekkes de likestillingsfremmende rettslige virkemidler inn.

2.2 Perspektiver på kjønn og entreprenørskap

2.2.1 Forståelsen av kjønn

I litteraturen er det vanlig å skille mellom tre ulike forståelser av kjønn.⁶ Den første kategorien er ”Kjønn som variabel”. Her blir kjønn sett på som en variabel blant mange andre. Denne tilnærmingen til kjønn ble benyttet for å synliggjøre kvinners situasjon og for å dokumentere kjønnsforskjeller. Etter hvert ble det imidlertid ikke ansett for å være tilstrekkelig å bare benytte kjønn som en variabel. Dette medførte at man etter hvert så på ”Kjønn som relasjon”. Med denne forståelsen vil en framheve kvinners bidrag til entreprenørskap. I tillegg blir kjønn sett på som noe som skapes i sosiale relasjoner. En kritikk av denne forståelsen av kjønn er at den lett kan bli for enkel. Kvinner betraktes som en kategori mennesker som alle har noe til felles. Det har imidlertid fra flere blir påpekt at kvinner og menn har ulike erfaringer, ulike ønsker og ulike motiver for å etablere og drive en virksomhet.

Dette har ledet til en tredje tilnærming og forståelse av kjønn; ”Kjønn som prosess”. Her har man en forståelse av kjønn som foranderlig. Den relasjonell forståelsen av kjønn

⁶ Berg, Nina G: ”Kjønn, livsløp, sted og entreprenørskap – en teoretisk diskusjon” i Berg og Foss (2002) og Alsos, Gry og Ljungren, Elisabeth: ”Kjønn og entreprenørskap” i Spilling, Olav (red): ”Entreprenørskap på norsk” (2006).

videreutvikles. Og det framheves at betydningen av kjønn blant annet vil avhenge av tid og sted. Det er denne forståelsen av kjønn som legges til grunn i dette arbeidet.

I senere tid har det blitt påpekt at det er en fare med at forskningen fokuserer på menn og kvinners forskjellighet i entreprenørskap. Forskningen i seg selv kan produsere eller fokusere på forskjeller som er små, nettopp fordi ens utgangspunkt er at mannlige og kvinnelige etablerere er forskjellige. Forskningen kan da medvirke til å forsterke og framheve forskjeller som er ubetydelige eller ikke-eksisterende.⁷ Noe som igjen vil kunne bidra til å opprettholde stereotype oppfatninger av kvinner og menn som vil virke hemmende og i verste fall ødeleggende for de som driver næringsvirksomhet.

I dette forskningsprosjektet er vi ikke først og fremst ute etter å finne forskjeller mellom kvinner og menn som næringsdrivende. Hovedfokuset vil ligge på det å få innsikt i hvordan kvinner tenker og handler i relasjon til de forskningsspørsmål som er stilt. I neste omgang vil vi kunne relatere dette til den kunnskap som allerede eksisterer om kvinner og menn som næringsutøvere.

2.2.2 Det integrerte perspektiv

Ved en tradisjonell økonomisk tilnærming betraktes entreprenørskap som en reaksjon på en markedssituasjon.⁸ Entreprenøren og dennes atferd sees på som lite interessant. Den forutsettes vanligvis å være maksimerende, eventuelt optimaliserende med hensyn til økonomisk utbytte.⁹ Ved en økonomisk tilnærming er man ikke opptatt av mennesket som utøver entreprenørskap. Det er et økonomisk nyttemaksimerende menneskebegrep som er utgangspunktet. I tillegg er det et kjønnsnøytralt menneskebegrep. Det anføres av mange at virkeligheten er en annen enn hva klassisk økonomisk tenking uttrykker, både med hensyn til motiv for oppstart og ambisjoner i forhold til virksomheten.¹⁰ Det anføres at det er naturlig å se på entreprenøren som agerende, det vil si handlende og vurderende, i motsetning til regjerende. Det er andre motiver enn motivet om optimalisering med hensyn til økonomisk utbytte som er drivkraft for etablering og drift av en næringsvirksomhet. Det er ikke bare

⁷ Also, Gry og Ljungren, Elisabeth: "Kjønn og entreprenørskap" i Spilling, Olav (red): "Entreprenørskap på norsk" (2006).

⁸ Det som følger av dette punkt er i stor grad hentet fra Vada, Ragnhild: "Satsing på kvinner som næringsutøvere. Næringsrettede økonomiske støtteordninger som likestillingsfremmende tiltak". (2007)

⁹ Jf Nina Gunnerud Berg (1991) s. 14.

¹⁰ Jf bl.a. Sigmund Aslesen (2002), Olav R. Spilling og Lene Foss (2002), Kari Folkenborg (2001), Sue Marlow og Adam Strange (1994) og Nina Gunnerud Berg (1991).

markedet som styrer entreprenørers atferd. Ønsket om å tjene mest mulig penger kan være et motiv i kombinasjon med andre hensyn.

Det er denne kritikken mot klassisk økonomisk tenking som er grunnlaget for at Brush har introdusert *det integrerte perspektiv* som en analytisk tilnærming i studiet av entreprenørskap.¹¹ Det framheves at det er motivert ut fra tanken om at kvinnelige entreprenører er mer helhetsorienterte og rettet mot mellommenneskelige relasjoner. Brush peker på at det er behov for et alternativt perspektiv, det integrerte perspektiv, fordi kvinners foretak er sterkere integrert i deres liv i forhold til familie, sosiale og personlige relasjoner. Hun hevder at menns foretak i større grad kan betraktes som en separat økonomisk enhet.¹²

Det er ikke nødvendigvis så store ulikheter mellom kvinner og menn som entreprenører. Spilling og Foss anfører på bakgrunn av dette at det integrerte perspektiv, slik det er introdusert av Brush utgjør en vesentlig forenkling. Det heter videre: *”Det er langt fra slik at det integrerte perspektivet ligger til grunn for alle kvinners entreprenørskap, mens ingen menn velger en slik tilpasning”*.¹³ Hvis det er slik å forstå at det integrerte perspektiv skal være utgangspunkt for en analytisk tilnærming først og fremst for å framheve ulikhetene mellom kvinner og menn som nyetablerere og som næringsutøvere, er vi enige i at det vil ha sine begrensninger. Ser man imidlertid på perspektivet som en alternativ analytisk tilnærming, til forskjell fra den tradisjonelle økonomiske tilnærmingen til entreprenørskap, har den etter vår vurdering mye for seg. Som vi vil komme tilbake til er også dette i tråd med de funn som er gjort innenfor entreprenørskapsforskningen. Det er ikke alltid motivet om å tjene mye penger som er drivkraften for næringsvirksomhet. Det integrerte perspektiv gir et bedre grunnlag for å undersøke, beskrive og analysere entreprenørskap, både hos kvinner og menn.

2.3 Ambisjoner om vekst

2.3.1 Begrepet vekst

Det eksisterer ingen entydig og klar definisjon på hva som menes med vekst. Penrose (1959) reflekterte rundt vekstbegrepet og viste til to ulike utgangspunkt. En mulighet er å se vekst som en økning i mengde, målt i for eksempel omsetning. En annen mulighet, som hun selv

¹¹ Framgår av Sigmund Aslesen (2002), Olav R. Spilling og Lene Foss (2002) og Kari Folkenborg (2001).

¹² Kari Folkenborg: ”Kunnskap om kvinner i næringslivet” NORUT (2001) s. 21.

¹³ Olav R. Spilling og Lene Foss (2002) s. 268.

valgte, er å se vekst som en økning i størrelse eller en forbedring i kvalitet, som et resultat av en utviklingsprosess. Penrose skilte mellom organisk vekst og vekst gjennom oppkjøp og sammenslåinger. Intern vekst er blant annet basert på å utnytte foretakenes interne ressurser fullt ut for å redusere kostnader, og samtidig kombinere disse ressurser på nye måter som danner grunnlaget for innovasjoner. Alle foretak uansett størrelse har vekstpotensial, og vekst var i følge Penrose ensbetydende med mer effektiv bruk av ressurser for foretaket og økonomien som helhet.¹⁴

Widding og Jenssen kategoriserer bedrifter i hobbyforetak, levebrødsforetak og vekstbedrifter.¹⁵ Hobbyforetak er en næringsvirksomhet som ikke gir tilstrekkelig inntekt til å forsørge seg selv. Levebrødsforetak er en næringsvirksomhet som genererer tilstrekkelig inntekt til egen forsørgelse. Vekstforetak, eller ”high growth companies” som de ofte kalles i engelskspråklig litteratur defineres på forskjellige måter. Nyborg framhever at en mulighet er å definere vekstforetak som de med 10 % høyest vekst målt ved absolutt eller relativ vekst i (1) total sysselsetting, (2) organisk sysselsetting eller (3) salgsvolum.¹⁶

Hvilket mål på vekst som benyttes i en analyse vil ha betydning for resultatet og indikere forskjellige årsaker. Nyborg framhever at et stort antall studier har benyttet sysselsettingsvekst som mål. Noe som må sees i sammenheng med en generell interesse for å skape arbeidsplasser i mange land. Det blir imidlertid framhevet at det ikke er uproblematisk å måle vekst kun til sysselsetting. Salget kan øke selv om sysselsettingen reduseres. Salg er enkelt å måle og blir alltid beregnet, og er en relativ god indikator på størrelse og dermed vekst. Å bruke salg som indikator er imidlertid heller ikke alltid et fullgodt mål på vekst. I situasjoner hvor innsatsfaktorene blir dyrere kan overskuddet reduseres selv om salget øker.

Det har etter hvert blitt en tendens til å benytte flere mål på vekst i studier av vekstprosessen.¹⁷

¹⁴ Nyborg, Grethe Lande: Teoretiske tilnærminger til forståelsen av vekst i små og mellomstore foretak” Discussion Paper 8/1999.

¹⁵ Widding, Lars Øystein og Jenssen, Svern Are: Ledelse gjennom vekst – hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter?” i MAGMA nr 1/2008.

¹⁶ Nyborg, Grethe Lande: Teoretiske tilnærminger til forståelsen av vekst i små og mellomstore foretak” Discussion Paper 8/1999.

¹⁷ Nyborg, Grethe Lande: Teoretiske tilnærminger til forståelsen av vekst i små og mellomstore foretak” Discussion Paper 8/1999.

I et prosjektet om hva som hemmer og fremmer vekst i SMB, er det en mye videre forståelse av begrepet vekst enn det Widding, Jensen og Nyborg refererer til.¹⁸ De presenterer en modell for vekst på ulike nivå; samfunnsnivå, bedriftsnivå og individnivå.

På det overordnede samfunnsnivå (nasjonalt nivå) kan vekst forstås ved at driften av en virksomhet bidrar til generell økonomisk utvikling. Det vil være viktig for samfunnet om virksomheten bidrar til flere arbeidsplasser. Og det vil være snakk om vekst hvis virksomheten bidrar til økt nasjonal innovasjon på den globale arena. På samfunnsnivå kan vekst også forstås ved at det etableres og ytes et tjenestetilbud på det aktuelle stedet som ikke eksisterer fra før og som vil ha positiv innvirkning på det aktuelle stedet. I tillegg vil etableringer og drift av næringsvirksomhet ha den positive betydningen at de involverte personer vil framstå som rollemodeller for andre personer.

På bedriftsnivå vil vekst kunne forstås som vekst i avkastning, vekst i omsetning, vekst i antall ansatte, vekst i antall produktområder, vekst i antall markeder, utvikling av gode systemer, kompetanseutvikling og utvikling i form av større overskudd.

På individnivå vil vekst kunne forstås som personlig utvikling og mestring, faglig vekst, samt posisjonering og økte lønninger.

Ambisjoner både på overordnet nivå, på bedriftsnivå og på individuelt nivå vil i denne framstillingen betegnes som ambisjoner om vekst. På samme måte vil positiv utvikling, på overordnet samfunnsnivå, bedriftsnivå og/eller individnivå, bli betegnet som vekst i virksomheten. Vi ønsker å undersøke i hvilken grad våre respondenter driver foretak med ambisjoner om vekst. Det vil opplagt kunne være tale om ulike grader av vekst. Uten at vi nå finner grunn til å kategorisere ulike grader av vekst, vil vi søke å beskrive eventuelle gradforskjeller.

2.3.2 Ambisjonsnivå

Som anført grupperer Widding og Jenssen (2008) foretak i *hobbyforetak*, *levebrødsforetak* og *vekstbedrifter*. Begrepene i seg selv gir en indikasjon på hvilke type foretak det her er tale om.

¹⁸ Benedicte Brøgger og Christin Thea Wathne (AFI rap 1: 2005): "Hva fremmer og hva hemmer vekst i små og mellomstore bedrifter?" Her gis en framstilling av resultatet fra et FOU-prosjekt i samarbeid med Håndverksbedriftenes landsforening, Mesterbrevnemnda, syv bedrifter og Arbeidsforskningsinstituttet.

Et *hobbyforetak*, vil være en type virksomhet som drives på en slik måte at det ikke er mulig å leve av den. Man vil være avhengig av annen inntekt for å kunne leve. Et *levebrødsforetak* vil være en virksomhet som ikke nødvendigvis har særlig ambisjoner om å vokse i forhold til det å øke antall ansatte eller øke i volum på annen måte. Aktiviteten vil imidlertid generere en inntekt som er stor nok til å leve av. Et *vekstforetak* vil være en virksomhet som har ambisjoner om å vokse videre.

En virksomhet vil sjelden være statisk. Den vil alltid være i en eller annen form for endring. Det kan tenkes at en virksomhet som har vært et hobbyforetak er i endring og vil utvikle seg til noe annet enn et hobbyforetak. Det samme vil være tilfelle for levebrødsforetak. Det kan altså tenkes at de 3 nevnte grupperingene av foretak alle vil ha ambisjoner om vekst. En virksomhet kan ha startet opp som et hobbyforetak, men senere gått over til et levebrødsforetak og videre til et vekstforetak. Det vil altså kunne betegnes som et hobbyforetak, slik situasjonen er i dag, men med vekstambisjoner.

Det vil imidlertid også være virksomheter som er etablert som hobbyforetak, hvor driverne av virksomheten ikke har ambisjoner om å prøve å gjøre dette til en bedrift man kan leve av. Det samme kan være tilfelle for levebrødsforetak. Eierne er tilfredse med den måten det drives på, og har ikke noe ønske om særlige endringer i aktiviteten. Orienteringer mot det å vokse vil dessuten kunne variere alt etter hvor i utviklingen man er av virksomheten. I en ny virksomhet vil for eksempel det å vokse kunne være nødvendig for å overleve, deretter vil det kunne være behov for konsolidering – før man eventuelt igjen har ønske om å vokse videre.¹⁹

Det kan være forskjellige motiv for å starte en virksomhet, noe som vil kunne påvirke hvilke ambisjoner om vekst en har for bedriften. Både livsstil og andre faktorer vil kunne spille inn.²⁰ Aslesen har kategorisert entreprenører i fire grupper. Det er karriereentreprenøren, kombinasjonsentreprenøren, omsorgsentreprenøren og seniorentreprenøren.²¹ *Karriereentreprenøren* prioriterer familien lavt og har høy prioritering av entreprenørskapskarrieren. *Kombinasjonsentreprenøren* har høy prioritering av familien og høy prioritering av entreprenørskapskarrieren. *Omsorgsentreprenøren* har høy prioritering av

¹⁹ Smallbone og Wyer i Carter (2002).

²⁰ Smallbone og Wyer i Carter (2002).

²¹ Sigmund Aslesen (2002) kap. 7.

familien og lav prioritering av entreprenørskapskarrieren. *Seniorentreprenøren* har suksessiv prioritering, først familien og deretter entreprenørskap.²²

Med utgangspunkt i det integrerte perspektivet, vil vi også søke å avdekke om hvor vi finner respondentene i forhold til disse kategoriseringene. Sann umiddelbart vil det være nærliggende å tro at det kan være en sammenheng mellom ambisjoner om vekst og hvilken type entreprenør du er. Men det er ikke gitt at det er slik. Det kan tenkes at *omsorgsentreprenøren* vil ha like store ambisjoner om vekst som *karriereentreprenøren*.

2.3.3 Tidligere studier

I de få studier som direkte sammenligner foretak drevet av kvinner med foretak drevet av menn, indikeres at kvinner har lavere fortjeneste, vokser senere og er betydelig mindre med hensyn til omsetning og antall sysselsatte.²³ Det framheves at dette blant annet kan ha sammenheng med at menn oftere har utdanning som er produksjonsorientert, flere år med arbeidserfaring i beslektet bedriftsvirksomhet, og at de oftere har vært involvert i oppstart av nye virksomheter.²⁴ Det blir presisert at det kan være slik at kvinner og menn driver virksomhet på mye av den samme måten innenfor den samme sektoren. Og i den grad kvinner etablerer seg innenfor sektorer med lav omsetning og vekst, mens flere menn er å finne i større virksomheter med større vekstpotensial, vil det være naturlige forklaringer på at virksomheter drevet av kvinner er forbundet med lavere vekst og omsetning.²⁵ På den annen side skal man heller ikke se bort fra at suksess kan måles på ulike måter. Det er et relativt begrep som i stor grad er forbundet med individuelle erfaringer og mål.²⁶

Omsorgsentreprenøren og kombinasjonsentreprenøren vil ikke nødvendigvis måle suksess opp i mot hvor stor vekst og omsetning en virksomhet har, men muligens vurdere suksess opp mot evnen til å balansere mellom forpliktelser knyttet til arbeid i virksomheten og arbeid i hjemmet. Det finnes andre mål for en virksomhet enn å vokse og tjene mest mulig penger.

²² Ibid s. 157.

²³ Sigmund Aslesen (2002) s. 64. Det samme anføres av Olav R. Spilling og Nina Gunnerud Berg (1999) og Cathrine Brun (1998) s. 151. Brun refererer her blant annet til en undersøkelse gjennomført av S. Marlow (1997). Dette gjaldt studier gjennomført i England og Skottland av kvinnelige og mannlige entreprenører i tre ulike sektorer. Undersøkelsen viser en gjennomgående kjønnsforskjell med hensyn til størrelse, omsetning og antall sysselsatte i foretakene. I tillegg framheves at kvinner etablerer seg i sektorer som krever lite avansert teknologi.

²⁴ Sigmund Aslesen (2002) s. 65.

²⁵ Ibid s. 67. Dette framheves også av Havnes og Hauge (2005).

²⁶ Ibid s. 67.

Noen setter som mål å overleve og er fornøyd hvis virksomheten alene eller i kombinasjon med annen aktivitet gir en inntekt å leve av.

Forhenværende President i USA, Bill Clinton framhevet at kvinneeide bedrifter er den raskest voksende økonomiske gruppe i USAs økonomi og han framhevet at de kvinneeide bedriftene var ”Det nye ansiktet for vår økonomi”.²⁷ Mye har endret seg siden Clinton var president, men det understreker den store framgang som har vært blant kvinner som næringsdrivende i USA. Det framheves at ”tradisjonelle” kvinnelige entreprenører før 1980-årene hadde en tendens til å etablere små og seint voksende tjenesteforetak med lav inntjening. ”Annengenerasjons” kvinnelige næringsdrivende begynte å synliggjøres i løpet av 1980. Mange kvinner forlot sine stillinger og startet egne bedrifter innenfor utradisjonelle sektorer.

Måten mennesker starter opp en virksomhet på og videreutvikler den, varierer fra land til land avhengig av økonomisk utvikling, kulturelle forhold, naturressurser og industriell base.²⁸ Den beskrivelse som gjøres av amerikanske kvinner, trenger ikke å ha relevans for norske kvinner. Det kan imidlertid være grunn til å se hen til de endringer som der beskrives. Det er langt fra sikkert at det bilde som ble tegnet av norske kvinnelige næringsdrivende på 80- og 90-tallet beskriver norske kvinner i dag. Det er derfor grunn til å være forsiktig med å bruke tidligere undersøkelser for å beskrive dagens virkelighetsbilde.

2.4 Fremmende og hemmende elementer for vekst

2.4.1 Ressurser som gir konkurransefortrinn

Etter å ha undersøkt hvilke ambisjoner om vekst kvinnelige næringsutøvere har, vil vi ha fokus på spørsmålet om hva som fremmer og hemmer vekst i deres bedrift. I den forbindelse vil en sentral oppgave være å skaffe til veie kunnskap om ulike kilder en virksomhet har for å oppnå konkurransefortrinn.

Ressursbasert teori fokuserer på særegne og verdifulle (kostbare) ressurser som kontrolleres av en bedrift, og som er vanskelig å kopiere. Bedriftens utnyttelse av slike ressurser anses som en kilde som bidrar til bedriftens konkurransefortrinn (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)²⁹. Det

²⁷ Coughlin (2002).

²⁸ Brush mfl. Diana Project International (2006).

²⁹ Einar Lier Madsen: Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter. PhD serie No. 13 – (2007).

er med andre ord bedriftens indre styrke som er satt i sentrum. Vi ser her en motsetning til neoklassisk økonomisk teori/nyklassisk teori, likevektsteori, som ikke tar i betraktning interne utviklingsprosesser. Penrose (1959) utviklet det syn som brøt med likevektsteorien, og hennes ”Theory of the growth of the Firm” er utgangspunkt for det ressursbaserte syn på bedriften knyttet til hennes nyskapende arbeid. Innenfor den strategiske managementlitteraturen skjedde det i løpet av 1990-årene en kraftig endring med hensyn til hva som kan være kilde til slike langvarige konkurransefortrinn. Man beveget seg fra en nærings- og bransjeorientering (konkurranseposisjon og markedsrett innen industribransjer) til en større fokus på bedriftsspesifikke effekter.³⁰

En ressurs er 1. *verdiful* når den bidrar til å utnytte mulighetene og nøytralisere truslene, og den er 2. *sjelden eller enestående* dersom den er unik og kostbar å skaffe til veie (Dollinger, 1999). 3. *Ikke imiterbarhet eller egenskaper som gjør det vanskelig å kopiere det bedriften gjør*. Eksempel her er ledelsens evner og kompetanse, det er vanskelig å avdekke hva bedriften gjør og/eller at den sosiale kompleksiteten i organisasjonen gjør det vanskelig å kopiere det bedriften utfører. 4. *Manglende substituerbarhet* handler om egenskaper ved ressursene, ressursene må være heterogene mellom bedriftene for å skape fortrinn.

De ressursene som i teorien er mest benyttet som grupperinger er: *finansielle ressurser* (kontantstrøm, gjeldsevne, egenkapitaltilgjengelighet), *fysiske ressurser* (bygg, anlegg, utstyr), *menneskelige ressurser* (ledelse, vitenskapsfolk, ingeniører, produksjonsledere, salgspersonell, ol), *organisatoriske ressurser* (kvalitetskontrollsystem, økonomistyringssystem ol) og *teknologiske ressurser* (høykvalitetsprodukter, lavkostnadsfabrikker, høy merkeloyalitet).

Bedriften må gjøre noe med ressursene for å skape fortrinn, utvikling og vekst. Også Penrose understreket at det er evnen til å utnytte ressursene som er avgjørende. Med stadig skiftende omgivelser må lederen foreta valg mellom strategiske alternativer. Men mulighetene vil være begrenset innenfor rammen av foreliggende ressurser. Dette understreker at bedriftens hovedoppgave og kilde til utvikling og vekst er å utnytte interne ressurser, og/eller anskaffede ressurser, på en mest mulig profitabel måte.

³⁰ Rumelt, R.P “How much does industry matter?” i Strategic Management Journal 12: 167-185 (1991) og Borch, Huse og Senneseth ”Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship. An Empirical Examination of Small Firms” i Entrepreneurship Theory and Practice 24: 49- 70 (1999).

Tradisjonell ressursbasert teori har vært kritisert for å være mest opptatt av ressurser som er for statiske til å kunne forklare hvordan en oppnår konkurransefortrinn.³¹ Anvendelsen av perspektivet gir i liten grad svar på hvordan ressurser skapes eller oppstår og hvordan ressursene forandres over tid og settes sammen til nye ressurser. Noe av svarene på kritikken er at det ikke kun ser på bedriftens beholdning av ressurser, men at sentrale teoretikere har fokusert på hvordan ressursene endres og utvikles.

Det dynamisk ressursbaserte perspektiv er utviklet delvis som et svar på kritikken av det statiske synet på ressurser i ressursbasert teori. Det omtales som Schumpeteriansk, i den forstand at avkastning skapes gjennom utvikling/bygging av kapabiliteter. Dette omtales som forskjellig fra det å ha eller ”plukke” verdifulle ressurser som det ressursbaserte perspektivet bygger på.³²

I vår undersøkelse vil vi bygge på den ressursbaserte teori. I spørsmålet om hva som fremmer og hemmer vekst, vil vi ta utgangspunkt i enkelte av de ressurser som anses å ha betydning for videreutvikling i bedriften. Vi vil imidlertid ikke bare se på ressursene som et statisk element, men også fokusere på det dynamiske aspektet ved utnyttelsen av ressursene. Dette leder oss over til de dynamiske kapabiliteter.

2.4.2 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter har sitt utspring i ressursbasert teori. Den har imidlertid økt fokus på virksomhetens kapasitet og evne til endring.³³ Man forsøker å identifisere og forklare prosessen i bedriftene når konkurransefortrinn skal utvikles. Dette gjøres eksempelvis gjennom særegne organisatoriske prosesser, posisjonering av eiendeler, utviklingsaktivitet som tillater bedriften å integrere, bygge og rekombinere intern og ekstern kompetanse. Zollo og Winter (2002, 2003) mener videre at dynamiske kapabiliteter er aktiviteter som genererer og modifierer operative rutiner, noe som er sentralt for å forstå hva som kan bidra til endringer i bedrifter. Dynamiske kapabiliteter beskrives som en rekke identifiserbare og spesifikke rutiner (Eisenhardt og Martin, 2000). Disse prosessene og rutinene berører hvordan ressurser skaffes, integreres og rekombineres.

³¹ Det vises her til E.L. Madsens(2007).

³² Op.Cit

³³ Jf Teece, Pisano og Shuen. ”Dynamic capabilities and strategic management” i Strategic Management Journal 18: 509-533 (1997).

Madsens definisjon av dynamiske kapabiliteter bygger på Zahra et. al (2006), Winter (2003), Zollo og Winter (2002) og Teece et. al (1997):

”*Dynamiske kapabiliteter* er lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte som er ansett formålstjenlig av bedriftens hovedbeslutningstaker(e).”

Denne definisjonen ivaretar at bedriftens ressurser i vid forstand kan finnes utenfor organisasjonen, og at dette kan bidra til å utvikle de ordinære kapabiliteter og eksisterende ressurser. Den muliggjør også at dynamiske kapabiliteter er noe som kan læres. Og læring eller læringsmekanismer er noe som er antatt å ha betydning for utvikling av dynamiske kapabiliteter.

Det opereres med fire hovedtyper av dynamiske kapabiliteter:

Ekstern observasjon og vurdering omfatter dynamiske kapabiliteter som overvåker omgivelsene, gir tilgang på nye ideer, oppdage nye muligheter og vurdere disse.

Intern ressursfornyelse omfatter dynamiske kapabiliteter som integrerer nye ressurser i originale og effektive ressurskonfigurasjoner. Evnen til å utbedre eller tilpasse forretningskonseptet når ressurser blir tilført, kombinert eller omgjort er viktige kjennetegn.

Ekstern ressursanskaffelse omfatter dynamiske kapabiliteter som skaffer og/eller kopler bedriften til eksterne ressurser.

Intern ressursomforming omfatter dynamiske kapabiliteter som omformer eller omdanner interne ressurser. Ressursomforming er aktiviteter som omformer eller omdanner interne ressurser. Slike aktiviteter kan være å spre og iverksette de nylig vedtatte endringsinitiativene i bedriften.

De dynamiske kapabilitetene kan skapes og utvikles langs to hoveddimensjoner. Den første balanserer mellom nåtidige og fremtidige aktiviteter i bedriften. Dette er avveiningen mellom utforskning av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende ressurser. Den andre dimensjonen

sier noe om hvor dette foregår, om en er orientert mot aktiviteter av ekstern eller intern karakter.

Gjennom beskrivelsen av hva som inngår i entreprenøriell orientering kan det antas at en bedrift med en slik strategisk holdning vil influere på bedriftens dynamiske kapabiliteter. Denne mulige sammenhengen erkjennes også i en konseptuell modell utviklet av Zahra et. al (2006). Her sees entreprenørielle aktiviteter på som en forløper for bedriftens ulike ferdigheter og indirekte for de dynamiske kapabilitetene. Dette er også i tråd med diskusjonen om det strategiske entreprenørskapsperspektivet om entreprenørskapsdimensjonens betydning for utvikling av kreativitet og innovasjoner. Det kan derfor argumenteres for at entreprenøriell orientering (eller variasjoner av entreprenørskap i bedriften) er et grunnleggende element for utvikling av dynamiske kapabiliteter.³⁴

2.4.3 Entreprenørskap og entreprenøriell orientering

Historisk sett har entreprenørskap blitt knyttet til risikotaking og innsatsen til entreprenøren (individer) 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 blant forskere er det økende interesse for entreprenørielle aktiviteter i eksisterende organisasjoner.

Entreprenørskap handler om å utvikle entreprenørskap. En kan si at all entreprenøriell aktivitet innebærer en form for handling. Schumpeters (1934/1983) idé om at entreprenørskap er å sette sammen nye kombinasjoner av ressurser for å produsere noe nyskapende og innovativt er den mest anvendte definisjonen. Det er bare når nye kombinasjoner blir satt sammen at det er entreprenørskap. Av dette følger at entreprenørskap materialiserer seg gjennom dette og kan defineres som å skape utvikling gjennom nye kombinasjoner knyttet til produkter/tjenester, produksjonsprosesser/rutiner, nye markeder, bruk av nye råvarer og organisering av næringen.

Entreprenørskapsperspektivet er derfor av relevans når en skal studere hva som kan bidra til eller ha betydning for å skape endringer i bedrifter. Dette aktualiseres særlig fordi

³⁴ Jf Jorunn Grande; "Linking entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: research issues and alternative models" I Alain Fayolle og Paula Kyro "The Dynamics Between Entrepreneurship, Environment and Education" (2008).

ressursbasert teori ikke evner å forklare hvordan ressurser skapes og utnyttes, og flere forskere argumenterer for at entreprenørskapsperspektivet kan gi bidrag til nettopp dette. Dette kan 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 i betydningen av å se muligheter, drive utforskning og handle proaktivt. Her er en med andre ord opptatt av endringsprosesser, fremkomst eller framvekst av nyskaping (skaping av nye verdier).

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. Det antas at 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. Begrepene som benyttes er ulike i litteraturen; entreprenøriell ledelse, entreprenøriell tankemønster (mindset), bedriftsinternt entreprenørskap, intraprenørskap.

Det begrep eller konsept som har vunnet fram som mest benyttet når entreprenørskap på bedriftsnivå skal forklares, er entreprenøriell orientering. Dette handler om tre forhold; i hvilken grad bedriften tar risiko, innoverer og handler proaktivt (Miller, 2003). I oversikter som viser eksempel på entreprenøriell orientering, har en først og fremst sett på sammenhengen mellom entreprenøriell orientering og bedriftens prestasjoner (ulike former for resultater, vekst, lønnsomhet).

Innovativitet gjenspeiler en bedrifts tendens til å engasjere seg i og støtte nye ideer, eksperimentere og er den kreative prosessen som kan avvike fra etablert praksis og teorier (Lumpkin & Dess, 1996). Dette kan blant annet bety og gå inn i nye markeder, introdusere nye produkter, produksjonsmetoder, finne nye råvarekilder eller redefinere bransjen.

Proaktivitet er kritisk del av den entreprenørielle orientering. Her er en opptatt av å være først ute i forhold til konkurrentene for å beskytte eller sikre markedsandeler, og hvor en gjennom å se fremover overveier å utføre handlinger på forhånd for å møte fremtidig etterspørsel (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). Proaktivitet kan også sees som prosessen med å se framover og handle i forhold til framtidige behov og muligheter. Disse trenger ikke å være relatert til

produktlinje, men kan også bety introduksjon av nye produkter før konkurrentene. Slik sett blir en proaktiv bedrift en som leder an heller, enn en etterfølger.

Risikovillighet er en egenskap som ofte er benyttet for å beskrive entreprenørskap (Lumpkin & Dess, 1996). Utgangspunktet for dette synes å være hentet fra finans der det forutsettes å bli gjort en avveining mellom risiko og avkastning. Den subjektive opplevelsen av hva som er risiko er problematisk siden det en person oppfatter som en ”kalkulert” tilnærming av en annen kan betraktes med ”motvilje”. Madsen oppfatter det som ”bedriftens villighet til å benytte ressurser på tiltak hvor resultatet er usikkert.”

2.4.4 Interne og eksterne forhold

2.4.4.1 Introduksjon

Med vårt andre forskningsspørsmål har vi ønsket å få mer innsikt i hva som fremmer og hemmer vekst i bedriftene. Det kan være slik at de faktorer som virker hemmende har påvirket hvilke ambisjoner de har for vekst. På samme måte vil de faktorer som virker fremmende påvirke ambisjonene. Det vil altså her kunne være en sammenheng mellom de ambisjoner gründerne har for vekst og de faktorer som virker fremmende eller hemmende for veksten. Med utgangspunkt i de ambisjoner bedriften har uttrykt om vekst, har vi i første rekke sett hen til hvilke elementer som virker fremmende for bedriften og hvilke elementer som virker hemmende.

En rekke faktorer vil ha betydning for om en bedrift vil lykkes med de ambisjoner som er satt om vekst. Med utgangspunkt i ressursbasert teori, dynamiske kapabiliteter og entreprenøriell orientering har vi hatt en forholdsvis åpen tilnærming til problemstillingen. Det er gjort i den hensikt av at vi ønsket å få formidlet det gründerne opplever som fremmende og det de opplever som hemmende. I tillegg har vi på bakgrunn av det som er uttrykt, selv foretatt enkelte vurderinger. Selv om vi har hatt en forholdsvis vid og åpen tilnærming til tematikken, hadde vi i utgangspunkt valgt ut enkelte emner for intervjuene. De var knyttet til forhold på det individuelle plan, på det organisatoriske plan (bedriftens struktur, rutiner og system), bedriftens økonomi og bedriftens relasjon til eksterne aktører.

Widding og Jensen har i sin analyse av vekstbedrifter tatt utgangspunkt i en modell som grupperer de ulike utfordringer en bedrift vil stå overfor. Det er tale om *interne forhold* i bedriften, *semi-interne forhold* og *eksterne forhold*.

Når det gjelder de *interne forhold* vil en rekke faktorer kunne være av betydning for hva som fremmer og hemmer vekst. Den formelle organisering av virksomheten, hvordan arbeidsoppgaver blir fordelt, hvilke styrings- og strategidokumenter som benyttes, hvordan ny kompetanse tilegnes og hvilken betydning bruk av teknologi er elementer vi i denne undersøkelsen er kommet inn på.

Hva angår organisering av selskapet framhever Foss og Lunggren at det ikke er noen nevneverdig forskjeller mellom kvinner og menn med hensyn til hvordan de organiserer virksomheten. Det vises til tall fra Statistisk Sentralbyrå 2003. Dette er interessant da oppfatningen ellers har vært at kvinner først og fremst etablerer enkeltpersonsforetak.³⁵ Det finnes altså nå kvantitative data for hvordan virksomheter henholdsvis eid av menn og kvinner er organisert. Etter det vi kan se eksisterer det liten eller ingen kunnskap om hva som er motivet for organisering av virksomheten og videre hensiktsmessigheten av organisasjonsformen.

Det vil videre være av betydning å se hvem som utfører de forskjellige oppgaver i bedriften. Gjennom empiriske studier har blant annet Smallbone og Wyer vist at en av de mest kritiske faktorer i forhold til det å vokse hva angår det organisatoriske i virksomheten, relateres til viljen for eieren til å delegere beslutninger.³⁶ Det framheves at det å skaffe seg tid til å lede bedriften er en av nøkkelfaktorene som influerer på endringer i små bedrifter.

Hva angår *semi-interne forhold* er det virksomhetens styre som her står i sentrum. Hvem sitter i styret, hvilke kriterier er anvendt for valg av styremedlemmer og i hvilken grad er styret en ressurs i utviklingen av selskapet, er spørsmål som her er av betydning. Om virksomheten ikke har et styre eller om styret ikke har en aktiv rolle, vil også uformelle ressursgrupper henføres under dette.

³⁵ Foss og Ljungren i "The Diana Project" (2006).

³⁶ Smallbone og Wyer i Carter (2002).

Med *eksterne relasjoner* siktes til selskapets forhold til omgivelsene. Her vil det være av betydning hvordan omgivelsene generelt sett oppfatter det å drive næringsvirksomhet og hvordan de ser på kvinner som næringsdrivende. I tillegg vil det være av betydning hvordan offentlige myndigheter stiller opp for kvinner som driver næringsvirksomhet. Hvordan relasjonen til bevilgende myndigheter er og hvordan det for eksempel er å arbeide innenfor et felt hvor det konkurreres med det offentlige. Nettverk vil stå sentralt her, likeså tilgang på privat kapital.

Hva angår tilgang på økonomisk kapital vil vi til bruk for vår analyse i pkt 2.4.4.2 kort gjøre rede for ulike former for finansiering og kapital. I pkt. 2.4.4.3 gjøres rede for teorier knyttet til utvikling og anvendelse av nettverk.

2.4.4.2 Tilgang på finansielle ressurser (finanskapital)

Innledning

I en norsk studie av helt nye etableringer er det blitt undersøkt sammenhengen mellom kjønn, holdninger og adferd i forhold til finansiering, tilgang til kapital og tidlig vekst i bedriftene. Resultatene viste at kvinner og menn hadde de samme holdningene til finansiering og stort sett gjennomførte de samme aktivitetene for å skaffe finansiering. Likevel var det en betydelig forskjell mellom kvinnelige og mannlige gründere når det gjaldt hvor mye kapital som var investert i bedriftene (egenkapital og lån) på oppstartstidspunktet. Halvannet år senere var denne forskjellen ytterligere økt.³⁷

Det hevdes at det er et finansieringsgap som hindrer vekst i bedrifter som eies av kvinner.³⁸ Også i USA, Storbritannia, Tyskland og Australia har forskere funnet at manglende kapital (underkapitalisering) er en viktig årsak til dårligere resultater og lavere vekst i bedrifter som eies av kvinner.³⁹

Carter (2002) taler om finansiell diskriminering. Hun framhever også at de finansielle kostnadene med å drive næringsvirksomhet undervurderes.

³⁷ Alsos, Gry (2006)

³⁸ Jf Alsos (2006). Dette blir også framhevet i departementenes Handlingsplan (2008).

³⁹ Alsos, Gry (2006), Coughlin

Finansiering⁴⁰

Finanskapital er en nødvendig ressurs for alle typer næringsvirksomhet. Private finansinstitusjoner som banker, forsikringsselskaper, fondsforvaltningsselskaper og offentlige institusjoner som Innovasjon Norge, er de mest vanlige tilbydere av finanskapital i Norge.

Tilgang på finanskapital avhenger normalt av investeringens risiko (for tap) og utsikter til forventet avkastning. Det er en arbeidsdeling i finansmarkedet ut fra risikonivå og krav til avkastning. Tradisjonelle finansinstitusjoner som banker og forsikringsselskaper er normalt de som er villig til å ta minst risiko når de skal yte lån.

De siste 20-30 årene har det imidlertid også i Norge vokst fram et ikke ubetydelig omfang profesjonelle private investorer. Disse er et svært viktig supplement til de tradisjonelle institusjonene når det gjelder tilgang på risikokapital. Denne kapitalen er ofte organisert i ulike investeringsfond med profesjonell ledelse, men det har også etter hvert vokst fram et ikke ubetydelig omfang av privatpersoner som er villig til å gå inn med risikokapital i oppstartbedrifter, såkalte business angels.

Manglende tilgang på finansiering vil virke hemmende på enhver utvikling av næringsvirksomhet. Å skaffe finansiering til immaterielle investeringer, hvor resultatet er avhengig av (kvaliteten på) humankapitalen, viser seg ofte mer krevende enn å finansiere investeringer i realaktiva. For typiske gründerbedrifter og små virksomheter i tidlig utviklingsfase av immaterielle produkter er finansiering av utviklingskostnadene derfor ofte en stor utfordring.

Når slike virksomheter skal ut å skaffe seg finansiering blir det derfor viktig å forstå hva som kjennetegner deres eget kapital-/finansieringsbehov, beskrive og begrunne dette som grunnlag for å henvende seg til relevante kilder og aktører med sitt behov. Spesielt viktig er det å kunne presentere og sannsynliggjøre faktorer og vurderinger rundt utviklings- og veksttakt, tidshorisont og ikke minst avkastning og risiko.

⁴⁰ Se for eksempel: Boye og Koekebakker, Finansielle Emner, Cappelen Akademisk forlag, Oslo 2006.

Risikokapital⁴¹

I OECD (2005) vises det at risikoprofilen i innovative småbedrifter, i form av manglende ledelses- og organisasjonskompetanse, begrensede markedsrelasjoner og stor andel immaterielle ressurser, gjør det vanskelig å skaffe finansiering fra banker og tradisjonelle investorer. Videre peker Gompers og Lerner (1999) på fire problemer som reduserer kapitaltilgangen til unge innovative bedrifter: usikkerhet, asymmetrisk informasjon, høy andel immaterielle ressurser og spesifikke forhold i de relevante produkt- og finansmarkedene.

Usikkerhetsfaktorene kan variere, men er oftest knyttet til faktorer som markedsrespons, konkurrentreaksjoner og om teknologi og valgt forretningsmodell fungerer. (Grünfeld og Jakobsen 2007).

Egenkapitalfinansiering

I mindre grunderbedrifter er det oftest gründeren(e) selv med nærstående som skyter inn egenkapitalen i forbindelse med etablering og oppstart. Den viktigste investorgruppen for gründerbedrifter i oppstartfasen omtales gjerne som de tre ”Fer” (3F): Fools, families and friends”.⁴² I tillegg kommer ulike grader av subsidiert egeninnsats fra gründer med familie og venner.

For de fleste oppstartbedrifter er tilgangen på ”3F-kapital” relativt begrenset. For de som kommer i drift med produksjon og salg med grunnlag i ”3F-kapital” vil egenfinansiering ved positiv inntjening og positiv kontantstrøm over drifta gi et mulig finansielt grunnlag for videre utvikling og vekst. Bedriftens løpende verdiskaping blir avgjørende for hvilket potensial som ligger i dette. Men for de fleste innebærer dette en sterk begrensning av veksttakten. Det betyr at de fleste er avhengig av andre eksterne kapitalkilder dersom man ønsker sterk vekst.

Bankfinansiering

Risikoviljen hos tradisjonelt bankvesen er begrenset. De yter kreditt mot sikkerhet, enten pant og/eller kausjon, og ut fra en forventning om at alle låntakere skal kunne betjene sin gjeld ut fra avtalte betingelser.

⁴¹ Grünfeld og Jakobsen, Norsk Økonomisk Tidsskrift nr 121/2007 s 39-54.

⁴² Worsø, Anne: En generell introduksjon til Venture Capital og Private Equity. Praktisk økonomi og Finans 2/2006.

Offentlig finansiering

Det offentlige finansieringsapparatet (Innovasjon Norge, kommunale næringsfond og lignende) skal ta større risiko enn tradisjonelle banker. De skal være en kilde til å bøte på manglende tilgang på risikovillig kapital i de ordinære markedene, ofte ut fra ulike politiske mål. Disse kan også gi tilskudd til investerings- og utviklingsprosjekter. I alle vestlige land spiller myndighetene en betydelig rolle som risikoavlastere og fødselshjelper i tidlig oppstartfase (Worsø 2006).

Private Equity (Private eierfond - PE)

I følge Worsø så brukes Private Equity på engelsk som en samlebetegnelse på fondsinvesteringer i unoterte aksjer. I Norge brukes Private Equity stadig i betydningen industriutviklingsfond - også kalt Buy Out eller oppkjøpsfond, som et motstykke til Venture Capital – tidligfase eller vekstfond. Her brukes begrepene såkorn, venture og industriutvikling om de ulike fasene fondene opererer i, og private eierfond som fellesbetegnelse for bransjen (Worsø 2006). Fondene har som regel pekt ut visse bransjer og kriterier som grunnlag for å vurdere hvilke bedrifter det over hode kan være aktuelt å investere i – for eksempel visse teknologiområder og i ulike faser av bedriftens utvikling.

De siste par tiårene har det også i Norge blitt økt tilgang på såkalt PE- kapital organisert i egne PE- fond.⁴³ De kan ha noe forskjellig strategi og formål. Felles kjennetegn for de fleste er at de ikke bare tilfører kapital, men også kompetanse gjennom aktiv deltakelse i bedriftens styre og nær kontakt med ledelsen. De omtales gjerne som ”aktive eierfond”. For å oppnå dette vil de helst ta relativt store eierposisjoner (dog normalt ikke over 50 %), men i et svært begrenset antall selskaper. I følge utsagn fra enkeltaktører i bransjen kan de typisk vurdere 50 prosjekter for hvert prosjekt de velger å investere i. (Kilde: DN fredag 15. Mai.)

PE -fondene har varierende tidshorisont på sine investeringer, typisk 3-10 år, som regel avhengig av i hvilken fase de investerer i. (Kilde: Grünfeld og Jakobsen, Norsk Økonomisk Tidsskrift nr 121 (2007) s 40.

At PE- fond har en uttalt og relativt kortsiktig tidshorisont for sine investeringer, og at de for å kunne frigjøre sine investerte midler med mulig gevinst ofte forutsetter at virksomheten kjøpes opp, kan for mange gründere være en uakseptabel forutsetning som gjør at de ser på

⁴³ Viking Venture er eksempel på et norsk PE – fond, og som er lokalisert i Midt-Norge.

slike fond som en lite aktuell finansieringskilde. Gründere med forretningsideer som innebærer utvikling av immaterielle tjenestekonsepser legger gjerne stor vekt på kontroll og styring med kvaliteten, hvilket innebærer at man planlegger en veksttakt som ikke er for ekspansiv og hurtig. For slike virksomheter vil det være krevende å komme inn i den typiske målgruppa til profesjonelle PE - fond.

Business Angels

Et alternativ for små bedrifter i oppstarts- og tidlig utviklingsfase kan være såkalte business angels. Dette er privatpersoner med betydelig erfaring i utvikling og drift av forretningsvirksomhet og kapital, som gjerne er bygd opp gjennom tidligere forretningsuksesser. Business angels kan være villig til å gå inn med både risikokapital og sin kompetanse i mindre virksomheter med stort utviklingspotensial. Utfordringen kan ofte være å finne/komme i kontakt med Business Engels. Mulighetene er gjerne best dersom man får/skaffer seg tilgang til fora hvor de deltar.

2.4.4.3 Utvikling og anvendelse av nettverk

Innen organisasjonsteori og da spesielt i forskning omkring nettverk har en vært opptatt av spørsmål om hvordan entreprenøren får tilgang til og organiserer ressurser gjennom nettverket sitt.⁴⁴ Begrepet sosiale nettverk defineres som et sett av relativt varige, uformelle relasjoner mellom mennesker⁴⁵. Det kan skilles mellom tre typer sosiale nettverk; individuelle (forståelse av individets sosiale situasjon), kontekstuelle (relasjoner avgrenset organisatorisk eller geografisk) og partielle nettverk (relasjoner av en bestemt type)⁴⁶. Her stiller vi fokus på ressurser i tilknytning til det individuelle, den kvinnelige entreprenørens sosial situasjon.

Når vi benytter nettverk som analytisk redskap i forhold til entreprenørskap og vekst, er det fordi det viser til mer enn et kart over et avgrenset sett sosiale relasjoner som entreprenøren inngår i. Nettverket utgjør en ramme for den entreprenørielle prosess, som trengs for å organisere ressurser som er nødvendig for å utnytte forretningsmuligheter som entreprenøren

⁴⁴ Ikke minst i Skandinavia har nettverksmetaforen skapt engasjement. Noe av årsaken som trekkes fram mht at Skandinavia har vært spesielt opptatt av nettverk blant entreprenørskapsforskere, er samfunnets karakter som preges av (a) at næringslivet og samfunnet for øvrig er nært koplet, noe som fører til sosiale bindinger, (b) at de skandinaviske land i mange henseender har en korporativ tradisjon, og (c) at samfunnet er kulturelt relativt homogent og at den skandinaviske forskningstradisjon som er preget av feltstudier for å fange kompleksiteten i sosiale system – denne kompleksiteten stemmer overens med karakteren på nettverk.

⁴⁵ Bøe og Schiefloe: Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning. Universitetsforlaget. 2007

⁴⁶ Opt.cit

identifiserer. Dette betyr at nettverket har stor betydning for hvorvidt kvinnelige entreprenører ønsker og/eller får til vekst i sine foretak. Nettverk blir således en ressurs eller en struktur som kan hemme eller fremme entreprenørers handlingsevne, og det blir en ”arena” for akkvisisjon av ressurser⁴⁷.

Begrep for å analysere nettverksressursene

For å få fram ressursene i nettverket kan en undersøke nettverkets strukturelle og interaksjonelle egenskaper⁴⁸. Strukturelle egenskaper viser til nettverkets størrelse og sammensetning - hvem aktørene kommuniserer med. *Nettverksstørrelsen* handler om antall relasjoner. En person med mange kontakter er mer delaktige enn en med få kontakter. *Nettverkssammensetningen* sier noe om posisjon og egenskaper til kontaktpersonene. Nettverkets strukturelle egenskaper handler mer konkret om 1) grad av tetthet, 2) grad av stabilitet, 3) grad av fibring (rollepleksitet), 4) grad av variasjon (homogenitet/heterogenitet), 5) grad av tilgjengelighet og 6) grad av mobiliserbarhet.⁴⁹

De *interaksjonelle egenskaper* viser til selve innholdet i samhandlingen mellom deltakerne - hva de kommuniserer om og hvilke tema som behandles mellom kontaktene. Disse trekkene ved nettverket er egenskaper som beskriver samhandlingen mellom personer i nettverket, altså hva som er tema i samhandlingen. Slik kan de interaksjonelle trekkene i nettverket gi et bilde av *hva en får tilgang til av ressurser i nettverket*. De viktigste interaksjonelle egenskapene i nettverket beskriver 1) innhold, 2) intimitet, 3) intensitet, 4) symmetri, balanse og retning samt 5) støtte.

Sammensetningen av nettverk kan i tillegg varierte i styrke, fra de helt sterke til de svake bånd – eller koplinger, der en variasjon av sterke og svake bånd omtales som direkte eller indirekte bånd.⁵⁰ Granovetter⁵¹ var den som først beskrev hvorfor og hvordan svake bånd er nyttige. Dette handler om at mer tilfeldige og svake relasjoner kan bidra til ny og nyttig informasjon. I *sterke koplinger* deler aktørene informasjon og har jevnlig formaliserte forbindelser seg i mellom. Ved å etablere svake koplinger deler aktørene også informasjon. Gjennom *svake*

⁴⁷ Opt.cit

⁴⁸ Grønmo S & Løyning T. 1993: Sosiale nettverk og økonomisk makt: Overlappende styremedlemskap mellom norske bedrifter, Fagbokforlaget. Pp.1-262. Og Bøe og Schiefloe: Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning. Universitetsforlaget. 2007

⁴⁹ Opt.cit

⁵⁰ Sosiale nettverk (BØ: 2000, s 178 ff)

⁵¹ Granovetter 1974, Krackhanett 1992 i Lene Foss og Odd Nordhaug: ”Bedriftsutvikling i teori og praksis. Forlag 1 (2005).

koplinger kan en ta ut den informasjon en trenger og påvirke med informasjon den en vil påvirke, uten at det koster for mye i form av tid og ressurser. Dette viser at bedrifter og entreprenører trolig vil tjene på at det bygges både sterke og svake bånd til aktører og omgivelser.

En gjennomgang av dagens nettverksforskning viser at mye av studiene har dreid seg om hvordan størrelse og sammensetning (strukturer) av nettverket er med på å påvirke ressurstilgangen til entreprenører. Når det gjelder kvinners nettverk, har en begrenset kunnskap om hvordan hun som entreprenør oppfatter sitt nettverk, hvem nettverket består av, dets størrelse og hvilke ressurser som utveksles⁵². I enkelte bransjer og næringsmiljøer kan man se at det tildels er sterke og lukkede nettverk av mektige personer, hovedsakelig menn, som er involvert og sentrale i ressursallokeringen. Nærliggende spørsmål blir da hva, og om dette betyr noe for kvinnelige gründers vekst og utvikling av bedriften.

Nettverksteoretikeren Nan Lin⁵³ hevder at det er fire hovedårsaker til at ressurser som er forankret i nettverk, gir avkastning: 1) Sosial kapital øker tilgangen til informasjon, 2) entreprenøren kan dra nytte av andre aktørers innflytelse, 3) sosial kapital kan styrke en persons troverdighet og anseelse og 4) den enkeltes tilgang til sosial kapital har betydning for anerkjennelse og identitet i forhold til personlig opplevelse og ekstern posisjon. Nan Lin definerer kapital som: ”investeringer i ressurser med forventninger om avkastning i et marked”. Når vi skal studere tilgjengelig sosial kapital for våre kvinnelige entreprenører, kan vi se på egenskaper ved nettverket og på hvor mye ressurser entreprenøren som deltaker i nettverket rår over:

*”Mengden av sosial kapital som en aktør har, avhenger av hvor stort nettverk av forbindelser som effektivt kan mobiliseres og den mengde kapital som hver av dem en har forbindelse med disponerer”*⁵⁴

Det antas at et strukturelt mangfoldig nettverk - der en har kontakter med personer i ulike posisjoner og med ulik bakgrunn - gir en større ressurstilgang enn et strukturelt ensidig nettverk.

⁵² Lene Foss: Kapittel 9i ”Entreprenørskap på Norsk” Olav Spilling (red.) 2. utgave. Fagbokforlaget (2006).

⁵³ Lin, Nan: Social Capital. "A Theory of Social Structure and Action" Cambridge: Cambridge University Press. (2001).

⁵⁴ Bøe og Schiefloe: Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning. Universitetsforlaget. 2007

Ulike studier

Fra en norsk studie av entreprenørers nettverk framheves det at kvinner har en noe større andel vennskaps- og slektskapsrelasjoner i sine nettverk.⁵⁵ I følge denne studien, har kvinner og menn med høy utdanning og kvinner med lav utdanning omtrent like store og like diversifiserte nettverk. Lavt utdannede mannlige etablerer hadde dårligst nettverk.

Svensk forskning omkring kvinnelige entreprenører og nettverk viser at kvinnelige entreprenører i starten av sin karriere bygger mer sosialt orienterte nettverk enn menn.

”Kvinnon antas ha mer sociala interessen i sitt (affärs)liv men de behöver också de sociala förbindelserna för att erövra legitimitet i en mansdominerad affärsvärld.”⁵⁶

For menn er dette tilfelle i deres tidlige karriere, men det endrer seg utover i karrieren. Innslaget av kollegiale forbindelser, dvs. forbindelse med andre næringsutøvere øker på og forsterkes, mens for kvinner viste undersøkelsen at innslaget av næringsutøvere ble mindre utover i karrieren.

Fra en undersøkelse i USA av Andrea Dorr (1997) framheves det at kvinner og menn omgås i ulike sosiale settinger og dermed har ulike nettverk. Hun fant også at menn i større grad har menn i sitt nettverk, mens kvinner oftere har kjønnsblandete nettverk. Dorr framhever blant annet mangel på kontakter og tilgang til nettverk når hun sier at forskning har vist at kvinner møter en rekke vanskeligheter i forbindelse med etablering og drift av næringsvirksomhet. Hun framhever at selv om både kvinner og menn møter samme type utfordringer, har utfordringene en tendens til å være større for kvinner.⁵⁷

2.4.5 De likestillingsfremmende rettslige virkemidler

2.4.5.1 Innledning

Både i forhold til ambisjoner om vekst og muligheten og evnen til å gjennomføre de mål som settes, har vi sett at både tilgang på ressurser, entreprenøriell orientering og dynamiske kapabiliteter vil være av betydning. Egenskaper ved entreprenøren selv er av betydning. I tillegg vil en rekke forhold knyttet til omgivelsene være det. Og det er spesielt i forhold til

⁵⁵ Foss, og Bye (2002).

⁵⁶ Bengt Johannisson, Leif Lindmark (red): ”Företag, företagare, företagsamhet”. Lund, Studentlitteratur (1996).

⁵⁷ Andrea Dorr i Women entrepreneurs: “Theory, research and policy implications” i Elisabet S. Hauge and Per-Anders Havnes (2005).

omgivelsene at de likestillingsfremmende rettslige virkemidler vil kunne være av betydning. I forbindelse med analysen av materialet vi har samlet inn, vil det også være aktuelt å analysere disse i lys av de likestillingsfremmende rettslige virkemidler. I det følgende gjøres det derfor kort rede for de her nevnte rettslige virkemidler.⁵⁸

2.4.5.2 Forbudet mot direkte forskjellsbehandling

I den liberale idètradisjon skriver den abstrakte betydningen av begrepet likestilling seg fra Aristoteles` definisjon som har dominert den vestlige verden: «1. *Equality in morals means this: things that are alike should be treated alike, while things that are unlike should be treated unlike in proportion to their unlikeness.* 2. *Equality and justice are synonymous to be just is to be equal, to be unjust is to be unequal*». ⁵⁹ Etter som kvinner av natur ble ansett for å være ulike menn skulle de behandles ulikt.⁶⁰

På midten av 1800-tallet argumenterte John Stuart Mill for at det egentlig ikke fantes forskjeller mellom kjønnene som kan rettferdiggjøre at kvinner behandles forskjellig fra menn.⁶¹ Av den grunn skulle kvinner ha de samme politiske og sivile rettigheter som menn. For å effektivere den liberale ideen om formell likestilling mellom kjønnene ble forbudet om direkte diskriminering introdusert i lovgivningen. På begynnelsen av 1960-tallet ble den amerikanske rasediskrimineringsbestemmelsen utvidet til også å omfatte kjønnsdiskriminering.⁶² Senere er den blitt innført i de øvrige vestlige land. I Norge ble forbudet vedtatt gjennom likestillingsloven i 1978.

I den norske likestillingslovens § 3 er det nedlagt forbud mot direkte forskjellsbehandling av kvinner og menn. Med direkte forskjellsbehandling menes handlinger som stiller kvinner og menn ulikt fordi de er av forskjellig kjønn. Her refereres det til formell likestilling mellom kjønnene som langt på vei er oppfylt i norsk rett.⁶³

Om den formelle likestillingstilnærmingen uttaler Gibson: «*Equal rights can be no more than a demand for access to the structure. If it is the structure which is the problem, equal rights to*

⁵⁸ Det vises til Vada (2007) for en mer utførlig redegjørelse av de likestillingsfremmende rettslige virkemidler.

⁵⁹ Peter Westen (1982) s. 547.

⁶⁰ Karin Lundstrøm: "Jämlikhet mellan kvinnor och män i EG-retten" (1999) s. 28.

⁶¹ Karin Lundstrøm s. 28.

⁶² Karin Lundstrøm s. 28.

⁶³ Motsatsen til begrepet formell likestilling er begrepet direkte forskjellsbehandling.

it are not an exciting prospect».⁶⁴ Selv om reglene i utgangspunktet altså er kjønnsnøytrale, har det vist seg å være et utilstrekkelig virkemiddel for å oppnå reell likestilling mellom kvinner og menn.

Den kvinneverettslige forskningen i Norden og i andre land viser at rettsreglene utspringer fra en mannlig norm og en mannlig erfaring.⁶⁵ Dahl uttaler: «*Likestilling favoriserer mannlighet. Likestillingspolitikk tar kvalitativt utgangspunkt i mannlige livssammenhenger som retningsgivende norm for samfunnsorganiseringen...*» «*Loven (dvs. likestillingsloven) legger ikke opp til at menn skal styres inn i de kvinnelige livssammenhenger, idet sentrale sammenhenger som familielivet bare gis plass i lovens skyggefelt*».⁶⁶ Svensson uttaler i den forbindelse: «*.. en formellt könsneutral lagstiftning inte verkar könsutjämnande så länge den utgår från en erfarenhet, en uppfattning av tillvaron och människan, präglad av tron på en fri, jämlik individ som därtill primärt rör sig inom e publik sfär. Denna norm kan beskrivas som manlig då den som historiskt överförd förståelse och praktik kopplats ihop med manligt levnadssätt och manlig sfär.*»⁶⁷ MacKinnon uttaler følgende: «*Inequality is treating someone differently if one is the same, the same if one is different. Unquestioned is how difference is socially created or defined, who sets the point of reference for sameness, or the comparative empirical approach itself*».⁶⁸

Mange kvinner har en annen bakgrunn med hensyn til utdanning og arbeidserfaring. Dette kan ha betydning både for hvilken sektor man velger å etablere virksomhet innenfor og med hensyn til hvilket potensial det vil være for vekst. Eksempelvis vil regler eller praktisering av regler som medfører at det bare gis støtte til teknologisk nyskaping være regler eller en praksis som formelt sett er kjønnsnøytrale. Det vil følgelig ikke være i strid med forbudet mot direkte forskjellsbehandling. Sett på bakgrunn av at det er flest menn med teknologisk utdanning og derav flest menn som operer innenfor denne bransjen, vil det være regler eller en praksis som indirekte diskriminerer kvinner.

At formell likestilling og derav direkte diskriminering var utilstrekkelige juridiske virkemidler for å realisere reell likestilling, ble konstatert i Høyesterett i USA i en rasediskrimineringssak

⁶⁴ Suzie Gibson: „The Structure of the Veil“ s. 439.

⁶⁵ Tove Stang Dahl, (1985) I s. 16.

⁶⁶ Tove Stang Dahl: ”Likestilling og fødselsrett” s. 15 i Haukaa (red.) ”Nye kvinner, nye menn” (1991).

⁶⁷ Eva-Maria Svensson: ”Genus og rätt – en problematisering av föreställningen om rätten” s.17.

⁶⁸ Catharine A MacKinnon: ”Reflection on Sex Equality Under Law” Yale Law Journal, vol. 100, (1990-91) s. 1281 – 1328.

i 1971. I dommen fastslås at formell rase- og kjønnsnøytrale lovbestemmelser i praksis kan ha diskriminerende virkning.⁶⁹ Begrepet ”indirect discrimination” ble i Europa først introdusert i den engelske kjønnsdiskrimineringslov av 1975.

2.4.5.3 Forbudet mot indirekte diskriminering

I norsk lov er forbudet mot indirekte diskriminering nedfelt i lkstl. § 3. I lkstl. § 3 heter det at med indirekte forskjellsbehandling menes enhver tilsynelatende kjønnsnøytral handling som faktisk virker slik at det ene kjønn stilles dårligere enn det annet.

Er det slik at for eksempel de kriterier som er fastsatt for å få økonomisk støtte medfører at kvinner og menn i realiteten behandles forskjellig? Hvis så er tilfelle vil det foreligge en indirekte forskjellsbehandling.

Formålet med å forby indirekte diskriminering er å oppnå reell likestilling mellom kjønnene. Begrepet benyttes i denne framstillingen for de tilfeller hvor en handling anses for å være i strid med likestillingslovens forbud mot indirekte forskjellsbehandling.⁷⁰

Kritikken mot forbudet om direkte og indirekte forskjellsbehandling og altså prinsippet om at personer i forskjellige situasjoner skal behandles forskjellig og derav at kvinner behandles ulikt fra menn, tillater at menn blir standarden for sammenligningen. Det kan ofte være en tung vei å gå. Menns liv i det offentlige rom blir altså standarden og det normale. Det som avviker fra «det normale», må for at det skal ha berettigelse, kunne framheves med gode argumenter. Mens det «normale» aksepteres ubetinget.

2.4.5.4 Det offentliges aktivitetsplikt

Når samfunnet og retten har kommet dit hen at en kan si at kvinner og menn i bunn og grunn har like muligheter i samfunnet, foreligger *substansiell likestilling* mellom kjønnene. Den substansielle likestillingen kan måles ved å se om man har oppnådd *likt resultat*. Mens den

⁶⁹ Karin Lundstrøm s. 30 og 31.

⁷⁰ Formell likestilling er knyttet til begrepet direkte forskjellsbehandling. Begrepet reell likestilling er altså knyttet til begrepet indirekte forskjellsbehandling. Begrepene reell, substansiell og materiell likestilling kan forstås synonymt. Som jeg skal komme tilbake til i neste punkt benyttes begrepene på forskjellige tilfeller i dette arbeidet, for å skille de ulike situasjoner fra hverandre. Det er imidlertid viktig å være klar over at en i annen litteratur vil kunne finne andre forståelser av begrepene enn det jeg bruker her. Begrepet reell likestilling som er koblet til likestillingslovens forbud mot indirekte forskjellsbehandling, er ikke helt og fullt et treffende begrep. Forbudet har sine begrensninger, som vil kunne ha den konsekvens at det egentlig ikke er noen realitet i at det foreligger likestilling mellom kjønnene. Like fullt har jeg altså valgt å benytte det begrepet for det her nevnte tilfelle.

formelle og reelle likestillingen ofte knyttes til terminologien om at kvinner og menn skal ha *like muligheter*.⁷¹ At det ikke oppnås *likt resultat* kan være en indikasjon på at det i bunn og grunn ikke eksisterer like muligheter for kvinner og menn. Har man ikke like muligheter til å få tilgang til økonomisk støtte, vil dette kunne påvirke muligheten for likt utkomme. Er det slik at det er menns måte å drive næringsvirksomhet på som er standarden for de økonomiske støtteordninger og som derav favoriseres? I så fall foreligger ikke substansiell likestilling mellom kjønnene. Er det tale om en favorisering av menn, kan man si at det er menn som særbehandles.

Det er imidlertid ikke vanlig i alminnelig språkbruk eller i rettslige termer å betegne en slik skjevdeling mellom menn og kvinner som en særbehandling av menn. Dette har sammenheng med at kjønn (i dette tilfellet menn) ikke er et fastsatt kriterium, men at de kriterier som benyttes passer best for menn. Det er systemet som sådan som fungerer på en måte som får den følge av at menn favoriseres. Man kan si at kjønn (mann) er et indirekte skjult kriterium. Sett i lys av dette kan en si at det er et poeng å ha fokus på om det oppnås likt resultat. Det anses som riktig å forflytte fokuset fra like muligheter til det å oppnå likt resultat for å bøte på at kvinner og menn ikke har det samme like utgangspunkt i det patriarkalske samfunn.⁷² At det ikke foreligger likt resultat forklares altså med at kvinner og menn i virkeligheten ikke har like muligheter.

Årsaken til at det eventuelt ikke er likt resultat kan som sagt være at kvinner og menn i virkeligheten ikke har like muligheter. Men det kan også skyldes andre forhold. Det kan tenkes at personer ikke har noe ønske om for eksempel å søke om økonomisk støtte. Etter vår mening er det derfor ikke hensiktsmessig bare å ha fokus på om det oppnås likt resultat mellom kvinner og menn.

Gianformaggio uttaler at substansiell likestilling ikke innebærer at alt skal fordeles likt mellom individ og kjønn. Det betyr at man skal gi hvert individ det vedkommende fortjener. Det skal være nettopp det ulike individet fortjener som utgjør forskjellen, ikke om du er av det ene eller det annet kjønn. Hvis man tar for seg gruppen kvinner og gruppen menn når det gjelder de distriktsrettede økonomiske støtteordninger, har vi vanskeligheter med å akseptere at menn skal få en så mye større andel av midlene enn det kvinner får. Er det slik at menn

⁷¹ Jf bl.a. Eva-Maria Svensson (2005) s. 229.

⁷² Mark A. Pollack og Emilie Hafner-Burton: "Mainstreaming Gender in the European Union" (2000) s. 4.

fortjener mer støtte enn kvinner? Hvis svaret er ja på dette spørsmål, vil vi kunne si at det foreligger en rettferdig ordning og substansiell likestilling mellom kjønnene. Hvis svaret er nei, betyr det at kvinner behandles forskjellig, ikke på grunn av at de fortjener det, men fordi de er kvinner. Man kan i så fall slå fast at det ikke foreligger en rettferdig ordning og substansiell likestilling mellom kjønnene.

Om det skulle være slik at kvinner behandles annerledes enn menn med den følge at de ikke får nyte godt av den økonomiske støtteordningen i samme grad som menn, trenger ikke det å være et bevisst valg eller en bevisst strategi fra forvaltningens side. Vi er alle et resultat av det samfunnet vi lever i. Tradisjonell tenking, som følge av at det først og fremst har vært menn som har dominert det private næringsliv, vil kunne prege våre handlinger. Dette kan være en årsak til at forvaltningen ikke evner å tenke nytt og annerledes. Noe som kan forårsake at samfunnsutviklingen, herunder forvaltningens bidrag til næringsutvikling og distriktsutvikling, møter framtida med fortidens tankegods.

Forbudet mot direkte og indirekte diskriminering er et virkemiddel for å oppnå *formell og reell likestilling* mellom kvinner og menn. Forbudene kan bidra til *substansiell likestilling*, men vil ikke være tilstrekkelige virkemidler.

I likestillingslovens § 1a heter det at: ”*Offentlige myndigheter skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling mellom kjønnene på alle samfunnsområder*”. FNs kvinnekonvensjon pålegger også statene å arbeide aktivt for å fremme likestilling mellom kvinner og menn.⁷³ For å avskaffe enhver form for diskriminering av kvinner er konvensjonspartene blant annet forpliktet til å innlemme prinsippet om likestilling mellom menn og kvinner i sine statsforfatninger eller annen lovgivning, og å sikre at prinsippet blir virkeliggjort i praksis gjennom lovgivning eller ved andre egnede midler jf. artikkel 2 bokstav a. I artikkel 2 bokstav f pålegges partene å treffe alle egnede tiltak, også i lovs form, for å endre eller oppheve eksisterende lover, forskrifter, sedvaner og praksis som diskriminerer kvinner. I konvensjonens artikkel 3 pålegges konvensjonspartene, særlig på de politiske, sosiale, økonomiske og kulturelle områdene, å treffe alle hensiktsmessige tiltak, herunder lovvedtak, for å sikre kvinner hel og full utvikling og framgang, slik at de garanteres utøvelse og nytte av menneskerettighetene og de grunnleggende friheter på like fot med menn.

⁷³ «Konvensjonen om å avskaffe alle former for diskriminering av kvinner» av 18. desember 1979. Ratifisert av Norge 21. mai 1981.

Ut fra dette påhviler det storting, regjering, ansvarlige departementer og forvaltningen for øvrig, et særlig ansvar for å fremme likestillingsarbeid innenfor sine ansvarsområder. Dette gjelder ved utarbeidelse av nye regler og retningslinjer og ved behandling av enkeltsaker. Det vil også gjelde i arbeidet med å oppnå de mål forvaltningen er satt til å arbeide opp mot. Bestemmelsen om plikt til å arbeide for likestilling signaliserer at man må kunne forvente at det offentlige legger vekt på og gir likestillingshensyn en viss forrang.⁷⁴

2.4.5.5 Adgangen til å benytte positive tiltak

Det er altså ikke tilstrekkelig at forvaltningen handler i overensstemmelse med forbudet mot forskjellsbehandling. Likestillingsloven forplikter forvaltningen å fremme likestilling mellom kvinner og menn.⁷⁵ Som anført vil det ikke være tilstrekkelig å håndheve forbudet mot direkte og indirekte forskjellsbehandling for å oppnå substansiell likestilling. Det vil være nødvendig at staten arbeider aktivt for å fremme likestilling. Tiltakene som iverksettes må imidlertid ikke stride mot forbudet mot direkte og indirekte forskjellsbehandling, hvis det da ikke fanges opp av unntaksregelen i lkstl. § 3a om adgangen til å benytte positive tiltak.

I likestillingslovens § 3a første ledd heter det: ” *Ulik behandling som i samsvar med lovens formål fremmer likestilling mellom kjønnene, er ikke i strid med § 3. Det samme gjelder særlige rettigheter og regler om tiltak som skal beskytte kvinner i forbindelse med graviditet, fødsel og amming*”. Likestillingslovens formål er å fremme likestilling mellom kjønnene og tar særlig sikte på å bedre kvinnens stilling, jf lkstl. § 1. For at ulik behandling skal være tillatt, er det en betingelse at det fremmer likestilling mellom kjønnene. Likestilling kan refereres til det forhold at det iverksettes ulik behandling, slik at det medfører at kvinner får like muligheter som menn til å motta økonomisk støtte som næringsdrivende. Dette kan føre til at enkeltindivider av kvinner og menn ikke blir behandlet likt. Likestilling refereres i denne sammenheng til gruppen kvinner og gruppen menn. Det gis betraktelig mer støtte til menn som næringsutøvere enn til kvinner. Det at kvinner prioriteres kan begrunnes ut fra en tenking om at kvinner reelt sett har hatt og har større vanskeligheter med å bli anerkjent i støtteapparatet enn hva tilfellet har vært for menn. En slik ulik behandling av kjønnene, vil

⁷⁴ Ot. prp. nr. 77 (2000-2001) pkt. 4.7.1.

⁷⁵ For EU-landenes vedkommende er aktivitetsplikten nedfelt i EF-traktatens art. 2 og 3 pkt. 2. Denne gjelder ikke imidlertid ikke for EØS-retten. I norsk rett har vi imidlertid som anført nedfelt en aktivitetsplikt i lkstl. 1a. Likestillingstenkningen skal som i EU gjennomsyre all offentlig politikk.

derfor kunne få den virkning at kvinner og menn i større grad får like muligheter. Likestilling kan også refereres til antall kvinnelige og mannlige næringsutøvere. Ca. $\frac{3}{4}$ av bedriftene i Norge drives av menn og ca. $\frac{1}{4}$ drives av kvinner. For å få en større andel kvinner som næringsutøvere kan den økonomiske støtteordningen benyttes som et virkemiddel. Ved å bruke dette til i større grad å støtte opp om kvinner enn menn, vil det kunne bidra til å fremme likestilling ved at vi får en større andel kvinner som næringsutøvere.⁷⁶

⁷⁶ Jf Vada (2007) pkt. 3.6.

3 Metode – en beskrivelse

3.1 Introduksjon

Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse.⁷⁷ Bakgrunnen for å velge en kvalitativ tilnærming er at vi mener at dette, i forhold til de forskningsspørsmål som stilles, anses å være den metoden som er mest hensiktsmessig. Gjennom intervju har vi søkt å skaffe oss kunnskap om de kvinnelige entreprenørers erfaringer, opplevelser, tanker, forventninger og holdninger. Empirisk bygger analysen og drøftelsen i all hovedsak på disse intervjuene. I tillegg til intervjuene er det innhentet opplysninger om bedriftene på internett. Det er først og fremst tilgjengelig regnskapstall for de som er registrert som AS som her er benyttet.

3.2 Respondentene

Kvinnelige gründere i Nord- og Sør-Trøndelag er blitt intervjuet. 6 av bedriftene er etablert i Sør-Trøndelag og 8 av bedriftene i Nord-Trøndelag. Det er totalt 14 bedrifter fra ulike steder i de to fylkene. Noen av bedriftene er etablert i byer andre i distriktene. I alle bedriftene med unntak av en, intervjuet vi en person. I den siste bedrift var det to personer til stede under intervjuet. De driver en virksomhet sammen.⁷⁸ Det er bedrifter innenfor vare- og tjenesteproduserende næringer. Virksomheter som kun driver innenfor varehandel er ikke med i undersøkelsen. Et flertall av bedriftene opererer innenfor tjenesteytende næring, noen med kombinert tjenesteytende og vareproduserende produksjon.⁷⁹ Alle virksomheter har vært etablert i minimum 2 år. Ambisjoner om videreutvikling og vekst nedfelles ofte tidlig i en etablering av en virksomhet. Vi har imidlertid ansett det som viktig at de har eksistert såpass lenge som to år, da de må ha gjort seg noen erfaringer med hensyn til hva som fremmer og hemmer vekst.

Respondentene fra Sør-Trøndelag ble valgt ut på bakgrunn av anbefalinger fra Innovasjon Norge i Sør-Trøndelag. For Nord-Trøndelag valgte vi ut bedriftene med basis i anbefalinger

⁷⁷ Det kan her vises til Anne Ryen (2002), Karin Widerberg (2001) og Steinar Kvale (1997).

⁷⁸ I framstillingen vil de to gründerne som driver virksomhet sammen, bli beskrevet med som en. Dette gjelder bl.a. i kap. 4 om Ambisjoner om vekst. Gründerne var samstemte med hensyn til ambisjoner. Da de representerer en og samme bedrift har vi funnet det naturlig å behandle de som en. I enkelte sammenhenger blir de imidlertid framstilt som to individer. Dette gjelder blant annet i pkt. 5.3.4 hvor gründernes og bedriftens kompetanse behandles.

⁷⁹ I framstillingen av analysen i kapittel 5 vil det framgå i de ulike delkapitlene hvilke type bedrifter det er tale om, bedriftenes størrelse, levetid med mer, samt mer informasjon om gründerne.

fra våre lokale nettverk og ellers på grunnlag av den kunnskap vi har om bedrifter drevet av kvinner i dette fylket. Vi stilte ikke noe krav om type bedrift eller størrelse på bedriften for valg av respondenter. Ved utvelgelsen tok vi imidlertid hensyn til at bedriftene representerer variasjon med hensyn til type næringsvirksomhet. Vi ønsket respondenter fra ulike næringsgrener. Dette for å få et innblikk i om gründerne står overfor de samme eller ulike utfordringer. I tillegg var det et krav at det var kvinner som hadde etablert og eide bedriften eller som var medeier i bedriften. Det var ikke tilstrekkelig at kvinner sto som eiere, men de måtte også ha en sentral posisjon i bedriften som for eksempel leder. Alle våre respondenter er personer som har vært de mest sentrale for etableringen og videre drift av virksomhetene. De er gründerne i bedriften.

Forut for gjennomføringen av intervjuene fikk respondentene informasjon om at dette var et forskningsprosjekt med fokus på kvinnelige gründerne. De ble også informert om at vi ønsket å få innblikk i hvilke ambisjoner de hadde for virksomheten og hva som i så henseende fremmet og hemmet videre utvikling. Annen informasjon ble ikke gitt.

3.3 Intervjuguide

Før gjennomføringen av intervjuene hadde vi en gjennomgang av hvilke teoretiske rammeverk som ville være nyttig for oss i denne undersøkelsen. Vi har hatt en tverrvitenskaplig tilnærming til problemstillingen. Prosjektmedarbeidere har under hele prosjekt bestått av 3 personer; Ragnhild Vada (jurist), Britt Paula Mørkved (samfunnsviter) og Steinar Gran (siviløkonom). Etter at vi hadde enes om det teoretiske rammeverk, begynte vi arbeidet med en intervjuguide. I forbindelse med dette arbeidet inviterte vi ressursgruppen i prosjektet til å komme med innspill. Et utkast til intervjuguide ble sendt ressursgruppen og vi fikk verdifulle innspill derfra som vi tok med oss videre i arbeidet med bearbeiding av guiden og ved gjennomføring av intervjuene.⁸⁰

⁸⁰ Ressursgruppen har bestått av: Siri Bye Johansen (Rådgiver i Norges Forskningsråd og styremedlem i Innovasjon Norge sentralt), Oslo, Nina Leirfall (Gründer Ree Gård Selskap AS), Stjørdal. Grete Ludvigsen (Næringsjef i Levanger kommune), Levanger, Gunnar Severeide (Investor PLG Holding AS og styreleder og styremedlem i flere selskaper), Steinkjer, Inger Lise Sæter (Gründer Adepto – more than Words), Rørvik, Randi Torvik (Prosjektleder SIVAs Inkubatorprogram, Kvinnovasjon), Trondheim, Heidi Wang (Bedriftsrådgiver, tidl. dir., Kunnskapsparken Steinkjer, nå selvstendig næringsdrivende), Steinkjer og Lars Øystein Widding (Post. doc./ dr.oecon NTNUs Senter for entreprenørskap), Trondheim.

Vi mener intervjuguiden har fungert som en god støtte til å få samlet inn informasjon. Samtidig har vi kunnet utdype spørsmål og forfølge diskusjoner for å prøve å fange opp uforutsigbar informasjon. Intervjuguiden var forholdsvis omfattende. Alle temaene som var nedfelt i guiden ble berørt. Hvor mye tid vi brukte på de ulike del-temaene, var avhengig av respondentenes utsagn. Intervjuguiden har på den ene siden vært strukturert, samtidig som den har gitt plass for kvalitative refleksjoner og sidespor.

3.4 Gjennomføringen av intervjuene

Ved gjennomføring av intervjuene var vi i de aller fleste tilfellene til stede alle tre prosjektmedarbeiderne med unntak av tre av intervjuene hvor vi var bare to til stede. Vi prøvde å etablere tillitsfulle samtaler med våre respondenter. Vi opplevde at vi langt på vei lyktes i så henseende. Flere av respondentene uttrykte at det hadde vært en svært positiv opplevelse. Vi fikk flere ganger tilbakemeldinger om at de opplevde spørsmålene som relevante, og at de selv hadde hatt stor utbytte av samtalen. Det ble uttrykt at samtalen hadde satt i gang tanker rundt det å drive virksomheten, noe som ga grobunn til videre refleksjoner. Intervjuene varte i ca. 2 timer. Intervjuene ble gjennomført i perioden november 2008 – januar 2009.

Alle intervjuene ble registrert ved hjelp av en digital lydopptaker. Intervjuene ble deretter skrevet ut i fulltekst.

3.5 Rapportskrivning

Intervjuene er grunnlaget for beskrivelsen av respondentene og deres bedrifter og danner sammen med det teoretiske rammeverk grunnlaget for analysen. Alle tre prosjektmedarbeiderne har deltatt i skrivingen av rapporten. Dette er gjort ved at vi i utgangspunktet har fordelt arbeidet mellom oss for deretter å kommentere hverandres arbeid. Vi har på den måten søkt, der hvor det har vært relevant, å vurdere empirien fra et samfunnsvitenskaplig, økonomisk og rettsvitenskaplig ståsted.

3.6 Hvilken verdi har våre funn?

De resultater som presenteres i denne rapporten er basert på informasjon fra respondentene, samt tilgjengelig regnskapstall for bedriftene som er organisert som et AS.

Vi har valgt å analysere informasjonen ved hjelp av et teoretisk rammeverk. Som det framgår av kapittel 3 har vi i forhold til forskningsspørsmål 1 relatert gründernes ambisjoner om vekst til ulike kategoriseringer av vekstbegrepet. Forskningsspørsmål 2 – om hva som fremmer og hemmer vekst – er vurdert på grunnlag av ressursbasert teori, dynamiske kapabiliteter, entreprenørskap og entreprenøriell orientering. I tillegg er empirien vurdert på grunnlag av likestillingsfremmende rettslige virkemidler.⁸¹

Vårt ønske er at studiet skal bidra til ny kunnskap om kvinnelige næringsdrivende. Videre er det et ønske om at studiet skal fungere som et utgangspunkt for videre studier innenfor dette feltet.

Til forskningsspørsmål 1 - om gründernes ambisjoner om vekst har vi fått et innblikk i hvilke mål de har for bedriften. I og med at dette er virksomheter som har drevet i minimum 2 år, har vi også fått innblikk i hvordan bedriftene over en periode har utviklet seg. Det var imidlertid ikke alltid så lett å få klare kvantifiserbare mål med hensyn til ambisjoner om vekst. Dette har delvis sammenheng med at flere av gründerne hadde mål om vekst uten at de nødvendigvis kunne gi uttrykk for klare kvantifiserbare mål. I ettertid ser vi også at vi som intervjuet gründerne kunne ha vært noe mer pågående i forhold til å få fram tydeligere kvantifiserbare mål. Når det er sagt, sitter vi imidlertid igjen med et inntrykk av at gründerne hadde et voldsomt drive i forhold til videreutvikling og derav vekst, uten at de nødvendigvis var så opptatt av å tydeliggjøre målet.⁸²

Til forskningsspørsmål 2 – om hva som fremmer og hemmer vekst har vi hatt en bred tilnærming. Det er gjort fordi vi ønsket å få et innblikk i ulike relevante faktorer som er av betydning for bedriftsutvikling. I og med at vi har valgt en bred tilnærming – har dette gått utover mulighetene til å gå i dybden. Det har den følge at vi opplever ikke å ha kommet ”tett nok på” respondenten og bedriften som igjen gjør at vi ikke alltid har grunnlag for å komme med bastante konklusjoner om hva som er fremmende og hemmende med hensyn til bedriftsutviklingen. Det har imidlertid gitt oss et innblikk som vi vurderer som svært verdifullt. Vi ser også at forskningsmaterialet gir oss verdifull informasjon for videre forskning på feltet.

⁸¹ Viser her til pkt. 2.4.

⁸² Det vises til kap. 4 hvor det er nærmere redegjort for gründernes ambisjoner om vekst.

Gründerne vi intervjuet hadde alle til felles at de var svært engasjert i det de drev med. De hadde også det til felles at de var svært mulighetsorientert. De ga i mindre grad uttrykk direkte for hvilke forhold som virket hemmende på bedriften. På bakgrunn av de opplysninger vi har mottatt har vi imidlertid foretatt vurderinger om hvorvidt ressurser og/eller egenskaper kan virke hemmende for videre vekst.

Som anført er det 15 gründere fra 14 bedrifter som er intervjuet. Bedriftene er etablert i Midt-Norge og de representerer ulike bransjer. Resultatene fra undersøkelsen bygger på beskrivelser disse 15 gründere har gitt. Andre kvinnelige gründere kan ha andre ambisjoner, opplevelser og erfaringer. Vi har følgelig ikke noe grunnlag for å hevde at de funn vi har gjort gir et generelt uttrykk for kvinnelige næringsutøveres ambisjoner om vekst og hva som anses hemmende og fremmende. En kan imidlertid heller ikke utelukke at andre kvinner som driver næringsvirksomhet vil kjenne seg igjen i enkelte av de beskrivelser som her gis.

4 Analyse - Ambisjoner om vekst

4.1 Innledning

I det følgende gjøres rede for gründernes ambisjoner om vekst. Det vises til pkt. 2.3.1 hva angår forståelsen av vekstbegrepet. Her legges til grunn betydningene som Penrose (1959) omtaler; vekst som økning i mengde og størrelse, og en forbedring (dvs. som et resultat av en forbedringsprosess), og det inkluderer vekst vurdert i henhold til utvikling på de tre nivåene samfunns-/nasjonalt -, bedrifts- og individnivå (Brøgger og Wathne 2005).

Generelt ser vi at alle bedriftene vi har undersøkt uttrykker vekstambisjoner. De knytter sine ambisjoner til organisk vekst, selv om ambisjonene og vekststrategiene er ulike. Alle 14 bedrifter knytter sine ambisjoner til vekst på bedriftsnivået, over halvparten av gründerne (8 av 14) knytter samtidig sine ambisjoner til vekst og innovasjon på samfunns-, nasjonalt/globalt nivå, og alle uttrykker ambisjoner på individnivå. Ambisjonene om vekst beskrives i henhold til hva som uttrykkes inn mot de tre nivåene.

4.2 Vekst på samfunns-, nasjonalt eller globalt nivå

4.2.1 Introduksjon

De kategoriene vi benytter for ambisjoner på samfunnsnivå er femdelte; 1) å bidra til generell økonomisk utvikling, 2) skape flere arbeidsplasser, 3) bidra til økt innovasjon på nasjonal og global arena⁸³, 4) etablere et tjenestetilbud som ikke eksisterer lokalt og 5) skape positiv holdning i samfunnet ved å framstå som rollemodell.

9 av våre gründerne uttrykker ambisjoner om å bidra til vekst på samfunns-, nasjonalt eller globalt nivå. 8 av disse har ambisjoner rettet mot å bidra med et innovativt produkt nasjonalt og globalt. 1 av disse har i tillegg vekstambisjoner som rettes mot å bidra til arbeidsplasser i regionen og som leverer et tilbud som ikke eksisterer i regionen fra før.

En annen av ”innovasjonsgründerne”, knytter sine ambisjoner til å tilby et nytt tilbud som ikke eksisterer i regionen. Den åttende av gründeren knytter noe av sine ambisjoner til å være en rollemodell i lokalsamfunnet.

⁸³ Kategori 3 betyr at gründerens produkt skal være et innovativt produkt, som retter seg mot nasjonalt og internasjonalt marked.

Gründeren som har fokus på etablering av arbeidsplasser flyttet tilbake til hjemstedet og etablerte seg, fordi det ikke var egnede arbeidsplasser i regionen for hennes profesjon. Hun er eksplisitt på at hun ønsker å etablere flere arbeidsplasser i regionen, samt et helsetilbud, som ikke eksisterer i regionen fra før: *”Nei, jeg så jo at det var et stort behov ut i distriktet for at der er hovedtyngden av folket mellom 50 og 60 år, og en god del som nærmer seg 100, og som ikke er interessert og ikke orker å reise så langt.”*⁸⁴

4.2.2 Vekstambisjonen er å bidra til økt innovasjon nasjonalt og globalt

Samme gründer har en klar vekstambisjon for sitt innovative produkt både nasjonalt og globalt. *”NN AS skal være et ledende, teknisk kjedekonsept med tjenester og produkter som øker livskvaliteten hos våre brukere - både nasjonalt og internasjonalt”*⁸⁵.

Ovenstående sitat illustrerer hennes ambisjoner mht å bidra til økt innovasjon nasjonalt og globalt gjennom sine leveranser. Hun har et innovativt teknisk helseprodukt med tilhørende tjenester, og har eksempelvis gjort markedsanalyser i relasjon til Sverige, Danmark og Island. Hun har vært på markedet i vel fire år, har etablert tre avdelinger i regionen og er i ferd med å skape seg et renommé nasjonalt. Hun har foreløpig ikke tatt skrittet videre, da hun uttrykker at hun mangler kapital for å utvikle konseptet sitt.

En av de 8 har opplevd en vekst som besto av kunder i store deler av verden: *”(Du sier at dere var i 30 land?) Ja, vi har nå konsentrert oss om faste kunder som vi får (oppdrag) fra ukentlig. Vi har faste kunder i en 8-9 land og resten er slik som vi har på ”hold”.*⁸⁶

Hun startet opp for 4 år siden som frilanser i en kunnskapsbasert bedrift alene, og bygde i løpet av de 2 første årene opp en kundemasse i 30 land. Oppdragene vokste så mye at de måtte bli flere, og på et tidspunkt var de oppe i 10 stykker i bedriften, noen var innleid på prosjekt og fire var på heltid på kontoret. Hun opplevde at de vokste for fort: *”Så skjedde det en del ting og så gikk vi litt i retur for ikke å vokse så fort. Vi kunne blitt det (Gaselle-bedrift), vi har kriteriene på plass – men jeg har ikke lyst til å bli det. Jeg har lyst til å bli målt for at det jeg gjør er reelt, og når jeg vet at vi per dato ikke ønsker å være der, så lar vi det ligge. Du må vel også være AS (for å bli Gaselle)”*.⁸⁷

⁸⁴ Bedrift 2 AS.

⁸⁵ Bedrift 2 AS.

⁸⁶ Bedrift 5 AS.

⁸⁷ Opt.cit.

Følgende sitat, fra en annen av de 8 som har en innovativ tjeneste med nasjonale og globale ambisjoner, viser også en bedrift med ambisjon om vekst og allerede internasjonal erfaring: *”Ambisjonen vår: Vi har 2 konkurrenter av oss på verdensbasis, noe en må regne med innenfor feltet. Så vi begynner etter hvert å få litt, vi ser at metoden vår passer i ulike kulturer, ikke bare den vestlige. Jeg har jobbet med mange kulturer, men ikke alle, så det gjenstår å se på en måte.”*⁸⁸

Ovenstående gründer har vært på markedet i tre år. Hun har sammen med sine partnere i bedriften etter hvert opparbeidet seg et stort hjemmemarked i tillegg til det internasjonale marked: *”Så har vi sett at den erfaringen også kan brukes i andre sammenhenger, så vi har brukt samme metoden i mange store norske bedrifter; for å forbedre arbeidsprosesser, det å implementere nye, implementere reelt sett arbeidsprosesser.”*⁸⁹

Det at flere av gründerne uttrykker ambisjoner på internasjonalt nivå, kan ha sammenheng med deres produkter. Alle viser seg å være bedrifter som leverer tjenester, som er kunnskapsbaserte, hvor den ene også har utviklet et komplementært fysisk produkt. Vi ser her konturene av at gründerne med bakgrunn innen profesjoner som økonomi-/ marked, helse eller organisasjonsfag, som har ambisjoner og utvikler nyskapende tjenester.

Det innovative kan karakteriseres med et sterkt fokus på nye arbeidsprosesser i bransjen dvs. å tilby nye og mer effektive måter å løse kjente oppgaver på, i tillegg til sterk vekt på å forebygge redusert helse, miljøaspektet vs forurensing og gjenbruk samt fair-trade. Samtidig vil disse gründerne ut på et globalt marked.

Ut fra dette kan vi slå fast at det som framtrer som den hyppigste uttrykte indikatoren for vekst på samfunnsnivået, er å bidra til økt innovasjon på et nasjonalt og globalt marked.

4.3 Vekst på bedriftsnivå

4.3.1 Introduksjon

Kategoriene for ambisjoner knyttet til vekst på bedriftsnivået er tredelt; 1) utvikling i konsept og kvalitet *i forhold til* produktets funksjon og kvalitet, kundenytt og kundeopplevelse,

⁸⁸ Bedrift 13 AS.

⁸⁹ Opt.cit.

produksjonsprosess, administrasjon, ledelse og personal, 2) økning i mengde relatert til bedriftsøkonomiske måltall (omsetning, avkastning /overskudd, nye markeder, nye produktområder) og 3) økning i bedriftens størrelse (antall ansatte, flere avdelinger, franchise, fusjon/bli oppkjøpt, organisk vekst).

Konseptbegrepet defineres på mange måter, eksempelvis kan det knyttes strengt til selve produktet, der det er en beskrivelse av form, funksjon og egenskaper til et produkt⁹⁰. Vi vil bruke det i en utvidet betydning, der det inkluderer alle aktiviteter i verdikjeden, som i pkt 1 ovenfor.

De fem vekstambisjonene som framtrer som de hyppigst uttrykte ambisjoner på bedriftsnivået er følgende: 8 er opptatt av vekst gjennom utvikling av konseptet, 7 har fokus på vekst synliggjort i størrelse gjennom antall ansatte. 6 av 14 uttrykker ambisjoner i tilknytning til økt omsetning for å øke overskuddet, mens 5 har fokus på vekst gjennom utvikling av nye produktområder og 4 trekker fram indikatorene vekst gjennom nye markeder og franchise.

⁹⁰ Elrich og Eppinger (2004) referert i ”Jenssen m. fl: ”Perspektiver på entreprenørskap.” Høyskoleforlaget (2006).

AMBISJONER PÅ BEDRIFTSNIVÅ

Bedriftens navn	Vekst-ambisjon	Forbedring konsept og kvalitet	Økning i mengde			Økning i størrelse	
			Konsept- utvikling	Nye produkt	Økt overskudd	Nye markeder	Øke antall ansatte
Bedrift 1 AS		x					
Bedrift 2 AS		x	x				x
Bedrift 3 AS		x	x	x			x
Bedrift 4 AS		x	x		x		x
Bedrift 5 ANS		x				x	
Bedrift 6 AS		x	x	x		x	x
Bedrift 7 ENK		x				x	
Bedrift 8 AS		x		x		x	
Bedrift 9 ENK			x				
Bedrift 10 AS				x		x	
Bedrift 11 AS				x	x		
Bedrift 12 AS				x		x	
Bedrift 13 AS					x	x	
Bedrift 14 ENK					x		

Tabell: De fem viktigste ambisjoner på bedriftsnivå.

4.3.2 Konseptutvikling og økt kvalitet

Vårt utvalg viser at vekstambisjoner knyttes sterkest til å forbedre bedriftens totale virksomhet – eller sagt med noe av Penroses 50 år gamle teoretiske forståelse av vekst: vekst som et resultat av en forbedringsprosess. Dette gjelder hele 8 av de 14 som ble intervjuet, og det går igjen i alle typer bedrifter.

Ambisjonen blir omtalt på ulike måter, men innholdet er likeartet. ”Det at jeg får tid til å arbeide med produktet slik at det kan bli bedre og mer mangfoldig og at vi kan få flere ting inn i eget konsept, så det blir bredere og bedre. Jeg hadde ikke hatt butikk i dag, for det første

hadde jeg ikke drevet med det hvis jeg ikke hadde utnyttet et produkt. Det er klart hvis du synes det er artig. Jeg synes ikke det er så artig å selge, det er artig å selge eget produkt. Jeg har utviklet en ting som jeg er helt sikker på kan selge til en veldig mye større gruppe, vil selge mye mer av, vi kan drive større. Det er det skrittet, å ta det videre og bli større på det.”⁹¹

Vi ser at ovenstående gründer er klar på betydningen av å utvikle konseptet for å bli større, og at det er dette hun synes er gøy. Konseptutviklingen knyttes i tillegg opp til det å tjene så gode penger at det gir en god pensjon og alderdom. Denne gründeren har vært i bransjen i 17 år. Hun produserer råvarene, designer modeller og kolleksjoner. Selve produksjonen skjer i Indonesia, mens salget skjer i de to butikkene som hun har etablert. I tillegg selger hun egne produkter i andre utvalgte butikker. For denne gründeren er ikke det å ha butikk en ambisjon, men å ha en butikk der hun kan selge sitt produkt som hun stadig videreutvikler og tjener penger på, det er hennes viktigste vekstambisjon: ”*Det viktigste er at du kan stå for det, men det henger nøye sammen. Hvis det ikke er økonomi i det, så ville jeg gitt meg. Du har en lyst og drivkraft for å få til en ting, og når du føler du har fått det til og kampen går på å fortsette å få det til større, så får du jo oftere de fasene hvor du spør deg hva du egentlig holder på med, hvis du ikke føler at det beveger seg framover.”⁹²*

Når hun skal prioritere sine vekstambisjoner, så er hun klar på at hennes viktigste ambisjon er å selge en livsstil, der hun selv anvender sin kunnskap i hele verdikjeden. Hun forteller at noe av utfordringen for henne er at hennes unikheter ligger i hvordan konseptet kan formidles til kunde, både i butikkene og via nettsalg.

En annen av de som knytter sine vekstambisjoner til konseptutvikling er svært klar på at det ikke er hun som bør stå for denne utviklingsprosessen. Hun startet opp for 6 år siden, driver en kunnskapsbedrift, hvor konseptutviklingen vil være et virkemiddel til vekst. Bedriften har nå behov for å systematisere det som gjør at de tjener penger – for så i neste runde å selge ut konseptet: ”*Et større skritt ja, vi er klar og moden for det. Men jeg ser at det er ikke jeg som skal drive den prosessen, det må være noen andre. (Og hvilke egenskaper må den personen ha, og hvorfor er det ikke deg, hvilke egenskaper vil du den andre skal ha?) Det må være en med større drivkraft*

⁹¹ Bedrift 1 AS.

⁹² Opt.cit.

til å ta de store stegene. Jeg er litt for forsiktig. Det har jeg vel tenkt hele tiden at jeg må ikke være leder i det selskapet her.”⁹³

Denne gründerens primære ambisjon med bedriften, er at hun vil drive med sitt fag, og har nå fått til 100.000 kr. i overskudd pr ansatt, i en bransje der få har overskudd enten de er en del av en kjede eller de er enkeltstående små bedrifter. Og da ser hun at den måten de driver på, er et konsept som bør dokumenteres og utvikles, og at det i en neste runde vil være grunnlag for franchise og salg av konseptet.

En av de unge i vårt utvalg er 28 år og har drevet i 2 ½ år. Hun driver en produksjonsbedrift og selger primært egne produkter, samt noe fra andre produsenter. Hennes ambisjoner på kort sikt er knyttet til en sunn bedrift innenfor det konseptet hun har i dag, men på lang sikt handler hennes vekst om å bli et eget internasjonalt merke, der konsept- og produktutviklingen er helt avgjørende. Dette er et arbeid hun ikke har tatt fatt på, og som krever kapital: *”Så skal jeg tjene de store pengene så må jeg utvikle og kanskje satse investeringer på det også.*”⁹⁴

Yngste gründer i utvalget er 27 år og driver en bedrift hvor hun tilbyr opplevelser til bedriftsmarkedet med bedrifters prosessforbedring som mål. Hun etablerte bedriften for 3 år siden, og uttrykker sine ambisjoner om vekst gjennom å knytte til seg strategiske samarbeidspartnere som kan komplettere eget konsept, samt utvikle og forbedre konseptkvaliteten ved å øke sin formalkompetanse.⁹⁵

Neste gründer, som driver med prosessforbedringer viser hvordan konseptutviklingen er et middel til neste vekststeg: *”Jeg vet vel såpass om å etablere seg, at en må på en måte legge litt stein på stein. Og så må en være litt våken, det å finne balansegangen, hvor utfordrende skal du være på ditt konsept og hvor forsiktig skal du være for å få til det der. Mange tar veldig lett på franchise eller duplisering eller vekst, men du har et ansvar når du drar med andre også. Du skal få andre til å gjøre din hovedsatsning. Og skal du etablere en plass, så må du finne noen som har nettverk og som er i stand til å jobbe seg inn.*”⁹⁶

⁹³ Bedrift 6 AS.

⁹⁴ Bedrift 8 AS.

⁹⁵ Bedrift 7 ENK.

⁹⁶ Bedrift 4 AS.

Vi ser ovenfor et eksempel på at når respondentene formidler ambisjoner og knytter disse til konseptutvikling, for å muliggjøre et neste vekststeg, som kan være salg, franchise, oppkjøp, fusjon eller flere avdelinger, kommer det fram en genuin faglig ambisjon. I tillegg ser vi en høy bevissthet rundt betydningen av å agere slik at bedriftens konkurransefortrinn – det unike og sjeldne, ikke erstattbare, ikke kopierbare og verdifulle i bedriftens ressurser beholdes og styrkes.

I tillegg til at konseptutvikling er et virkemiddel i veksten, får vi frem et bilde av gründere i alle våre bransjer som er meget kunderelaterte, de er opptatt av kundetilfredshet og unikheter med produktet. Deres suksesskriterier knyttes til å bearbeide konseptet slik at det øker produktkvaliteten, unikheten med produktet, servicen eller måten produktet leveres til kunde på og bedriftens relasjoner til kunde og marked. OG, de som får dette til er glimrende eksempel på hvordan konkurransefortrinn utvikles gjennom evnen til å utnytte interne og eksterne ressurser, slik at trusler forseres og møtes proaktivt.

Vekstambisjoner som konseptutvikling og kvalitet, viser altså at gründerne kan ha ulike mål for sine ambisjoner. To av de som driver innen design⁹⁷, er mest fokusert på å utvikle selve produktet, den ene som et middel til i fremtiden å skape seg et stort navn internasjonalt, mens den andre ser det som et middel til å øke fortjenesten. For sistnevnte representerer konseptet samtidig veldig klart en livsstil, der gründeren selv har den fremtredende rolle framover. Tre av de andre gründerne⁹⁸ som alle selger tjenester som forbedrer kundenes arbeidsprosesser, ser på konseptutvikling som et virkemiddel til mulig framtidig salg av bedriften eller franchise.

Det vi i tillegg kan understreke er at vi her står ovenfor flere gründerne, som de tre ovenfor beskrevne, med en stor bevissthet omkring bedriftens konkurransefortrinn som en vei til vekst. Og gründerne er helt klar på at det som er verdidriveren i egen verdikjede, det må de verne om, når de utvikler konseptet.

4.3.3 Økning i antall ansatte

Halvparten (7 av 14) har ambisjoner om vekst knyttet til en økning i antall ansatte for å bli større. Det øvre tall for antall ansatte settes til 10 hos de fleste, men med ulike begrunnelser.

⁹⁷ Bedrift 1 AS og Bedrift 8 AS.

⁹⁸ Bedrift 4 AS, Bedrift 6 AS, Bedrift 13 AS.

To⁹⁹ anser at det personaladministrative ansvaret blir en for tyngende oppgave, hvis størrelsen på ansatte overstiger 10: *”Så jeg ønsker f. eks ikke å passere mer enn 8-10 faste ansatte. Da begynner du og må ha en egen personalavdeling. Det har jeg merket godt, det halvannet året, personalansvaret er mye. Du kan ikke se for deg det som du kommer ut for. (Er det begrensninger på din øvre ramme for ansatte som er begrensningen for hvor stor du vil bli?) Hvis du begynner å passere 10 millioner, da er det svært i selskapsammenheng. Det ligg en liten smerteterskel der”*¹⁰⁰

En annen av gründerne, som selger tjenester som forbedrer kundenes arbeidsprosesser,¹⁰¹ mener 5 ansatte er et optimalt tall for å tjene penger, samtidig som dette antallet gir den nærhet til kunde som er en av verdidriverne i bedriften, dvs. det en kvalitativ tjeneste krever. For ytterligere 3 av gründerne, to selger tjenester som forbedrer kundenes arbeidsprosesser¹⁰², mens den tredje er både tjeneste- og vareprodusent.¹⁰³ De uttrykker 10 som øvre grense, begrunnet i at de sentrale verdidriverne blir påvirket negativt ved for store bedrifter. I sitatet er det service som verdidriver i følge gründeren som forringes: *”Jeg har øvre ramme, og det er at det ikke skal bli alt for stort. Den volumfella, spesielt i serveringsbransjen, den har jeg ikke lyst til å gå i. Så nærhet til både gjester og mulighet til å være fleksibel og serviceminded at den er med oss.”*¹⁰⁴

Dette er et argument som er interessant, spesielt sett i forhold til hva utvalget sier om suksesskriterier for å nå ambisjonene. Det vi med andre ord får fram her er at når vekstambisjonene utvikles og vurderes, er det av stor betydning hvordan gründerne kan utvikle og opprettholde det som skaper konkurransefortrinn, verdidriverne i bedriften, jfr. analysen av hvordan konseptutvikling begrunnes som en vekststrategi og vekstambisjon.

4.3.4 Utvikle nye produkter

Den tredje av vekstambisjonene som mer enn 1/3 av utvalget vårt har, er det å vokse gjennom å utvikle nye produktområder, 5 av de 14 hevder dette som en ambisjon og vekststrategi.

⁹⁹ Bedrift 10 AS, Bedrift 12 AS.

¹⁰⁰ Bedrift 10 AS.

¹⁰¹ Bedrift 6 AS.

¹⁰² Bedrift 5 ANS, Bedrift 6 AS.

¹⁰³ Bedrift 10 AS.

¹⁰⁴ Bedrift 10 AS.

Den av gründerne¹⁰⁵ som er et spesielt tydelig på å knytte sine ambisjoner om vekst til nye produkter eller produktområder, åpnet på slutten av 2008 et nytt konsept innen bransjen helse og velvære. Hun har i dag 10 ansatte i tillegg til seg selv, og har vokst fra 2 ansatte siden hun som 20-åring kjøpte bedriften for 14 år siden. Hun har fem nye produktområder, og har i den sammenheng også utvidet antall ansatte. Konseptet med de nye produktene startet hun prosessen med for seks år siden. Hun ønsket primært å utvikle det sammen med en annen bedrift, men siden dette ville tatt lengre tid, valgt hun å satse alene.

Karakteristisk for hennes ambisjoner, er glede og evne til å være faglig oppdatert og fremtidsorientert (proaktiv): ”For det første så må, vi er avhengig til å ha veldig godt arbeidsfolk i sammen med meg. Bygge opp teamet slik at vi fungerer veldig bra på alle plan. Lokalene må stemme i forhold til det kundene forventer av oss, at vi klarer å leve opp og leverer varen til en hver tid. Det gjør jo det at vi er nødt til å kurse oss og følge med i tiden. Det er og en av motivasjonsfaktorene at det skjer noe hele tiden i de fagene her som er interessant å holde på med”.¹⁰⁶ Hun betegner seg selv definitivt som risikoorientert for å nå sine ambisjoner. Hennes satsing på å virkeliggjøre sine ambisjoner i et marked preget av økonomisk krise, er et eksempel på dette. Samtidig er hennes konseptuelle og produktmessige satsinger et uttrykk for en innovativ orientering”.

En annen gründerne med vekstambisjoner knyttet til nye produkter etablerte bedriften for 10 år siden. Som den første produksjonsbedriften på sitt område i Norge hadde de ingen å sammenligne seg med. Hun forteller at det derfor ble mye innovativ tenkning i forhold til å utvikle konstruktive løsninger både mht produksjon, organisering og økonomi. Når kapasiteten på dagens produksjon nå er utnyttet, samtidig som de tjener penger, da velger de vekst knyttet til nye produkter som er komplementær til dagens – og som gjør at lokaler og naturressurser kan utnyttes ytterligere. Dette betyr at de ikke velger å satse på økt vekst innen etablerte produkter. ”Det blir fullt, så vi har utnyttet mulighetene i anlegget vi, så hvis vi skulle hatt en større produksjon så måtte vi ha bygd ut – men så fungerer det veldig godt i dag med de mengdene vi har, og vi har bra inntjening på det volumet vi har. Det fungerer veldig lett og greit og enkelt, så jeg har ikke noe lyst til å bli større. Vi tror at dette passer for oss. Så da valgte jeg å satse på en produksjon til, derfor startet vi med produkt x”.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Bedrift 3 AS.

¹⁰⁶ Opt.cit.

¹⁰⁷ Bedrift 9 ENK.

Ytterligere et eksempel på vekst knyttet til nye produkter er omtalt tidligere. Det er en av gründerne med vekstambisjon i tilknytning til det å bidra til økt innovasjon nasjonalt og globalt.¹⁰⁸ Noe av det som karakteriserer hennes ambisjoner med hensyn til å utvikle nye produkter, er en høy strategisk bevissthet (proaktiv) relatert til på den ene siden nasjonale føringer som åpner eller lukker muligheter, og samarbeid med andre for å nå nye (innovativt orientert) markedsgrupper. Hun tar samtidig økonomisk risiko (selv om hun ikke oppfatter seg selv som risikoorientert) gjennom etablering av nye avdelinger. Hun er dyktig på strategisk orientering. I den forbindelse legger hun ned arbeid eksempelvis i plandokumenter. Gründeren er meget dyktig på rekruttering, der hun konsekvent jakter på de beste ansatte med en eller annen form for dobbelkompetanse bedriften kan dra nytte av.

Kort oppsummert viser 5 av 14 å være proaktiv med hensyn til å utvikle nye produkter. Når de velger å utvikle nye produkter, kan vi se klare eksempel på gründere som er innovativt orienterte, proaktiv i forhold til muligheter (og trusler) i omgivelsene og to av disse gründerne er klart risikoorientert.

4.3.5 Økt overskudd

Andre ambisjoner som ble nevnt var økt overskudd. Dette ble uttrykt av 6 de 14. Vi trekker her fram noen av uttalelsene. En av de driver i bransjen helse og etablerte seg for fire år siden. Hun sier dette om sine økonomiske ambisjoner om ca 5 år: *”Da håper jeg at jeg har ca. 4 mill for da lever jeg ganske greit. Hvis jeg skal ta meg ut en god lønn på ca. 5-600.000 må jeg ha en omsetning på mellom 3 og 4 millioner.”*¹⁰⁹

En annen versjon av dette med betydningen av å tjene penger for å øke overskuddet, får vi fram hos en av gründerne som har klare uttrykte ambisjoner i henhold til konseptutvikling og økning i antall ansatte: *”Det er helt grusomt å skrive regninger ikke sant, det er helt forferdelig, noen ganger må du holde igjen øyene. Men jeg er blitt mye flinkere da”*.¹¹⁰

Og fra samme informant på spørsmål omkring det å rangere betydningen av hva som er viktigste ambisjon og drivkraft, får vi et klart svar: *”Ja, og det er ikke noe vanskelig å rangere. For det er gleden å være med på å skape gode resultat, det er det som er drivkraften.*

¹⁰⁸ Bedrift 2 AS.

¹⁰⁹ Bedrift 11AS.

¹¹⁰ Bedrift 6 AS.

Det var litt snedig, sikkert feil å si det, men jeg tror det blir feil hvis pengene skal være drivkraften for da føler jeg i alle fall at jeg er på feil spor. Vi tok ut utbytte for første gang i år i selskapet og fikk til meg å være, en stor sum inn på kontoen. Jeg kjente ingen. YES, jeg kjente ingen stor glede ved det. Det er klart at det var greit, men det er ikke det som er drivkraften.¹¹¹ Samtidig er det interessant å merke seg at denne gründeren er en av de som faktisk klarer å skape overskudd i sin bedrift i sin bransje.

Når økonomiske begrep eller måltall omtales i sammenheng med ambisjonene, er det ikke som den primære ambisjonen. Dette betyr ikke at gründerne ikke er opptatt av økonomi i bedriften, men det er ikke det de trekker fram når de skal fortelle om sine ambisjoner som gründer.

4.3.6 Franchise

De 4 av informantene som har vekstambisjoner knyttet til franchise har også ambisjoner innenfor konseptutvikling, således er det nærliggende å slutte seg til at konseptutviklingen er et middel, som om mulig eller sterkt ønsket, kan resultere i franchise av konseptet. Dette kan illustreres gjennom følgende sitat, fra en av våre kunnskapsbedrifter innen Immateriell bransje:

”På lang sikt så ser jeg for meg at det kan utvikles overalt. Men du kan ikke begynne å lage franchisesystem av noe du ikke har funnet helt formen på, for du skal selge noe konkret. Det er greit å prøve ut forskjellige ting en plass, og ikke plutselig ha prøvekluter alle plasser.”¹¹²

4.3.7 Sterkest fokus på konseptutvikling og økning i antall ansatte

Den ambisjon som uttrykkes av flest (8 av 14) er forbedring og videreutvikling av konseptet, så kommer økning i antall ansatte (7 av 14), dernest ambisjon om økt overskudd.

Det har spesielt vært vanskelig å få klart fram hva som er et uttrykk for gründernes ambisjoner på bedriftsnivået. Noe av årsaken til dette synes å ligge i at de fleste bedriftene i begrenset grad uttrykker ambisjoner som kan koples direkte til tradisjonelle vekstbegrep - eller kan leses ut av regnskapene. Vi tenker da på begrep som antall ansatte, overskudd, avkastning og omsetning, som tradisjonelt knyttes til vekst.

¹¹¹ Bedrift 6 AS.

¹¹² Bedrift 4 AS.

Det kan synes underlig at så mange er opptatt av vekst knyttet til utvikling av konseptet, og ikke til kvantifiserbare kategorier som uttrykke økonomiske måltall. Det er likevel i tråd med våre umiddelbare inntrykk av gründere med en stor og sterk faglig drive. Og her skiller kanskje ikke kvinnelige gründere seg fra mannlige gründere? Det er mulig vi ville fått tak i mer økonomiske måltall, hvis vi hadde konkretisert spørsmålet vårt til hvilke mål de hadde, da dette er et begrep som i større grad er anvendt i utarbeidelsen av forretningsplan og andre strategiske dokumenter. Samtidig ønsket vi å få fram gründernes refleksjoner rundt nettopp begrepet ambisjoner, som altså er ”en mer åpen invitasjon”, enn begrepet mål.

Det at bedriftene ikke er eksplisitte i sine ambisjoner kan gi inntrykk av at gründerne er utydelig med hensyn til ambisjoner om vekst. Dette kan skape utfordringer når gründerne eksempelvis har behov for å hente inn ekstern kapital.

Noe av det første inntrykket som satte seg etter intervjuene, var at dette var gründere som hadde en ekstrem sterk faglig drive, de var med andre ord som gründere flest, svært opptatt av ambisjoner i tilknytning til ”barnet” sitt - produktene de leverte. Umiddelbart kunne en få inntrykk av at det var mindre tydelige ambisjoner knyttet til det bedriftsøkonomiske aspektet, spesielt til kvantifiserbare mål. Etter å ha gått inn i historiene får vi fram et annet bilde, med mange nyanser. Men som likevel er klar på at selv om ambisjonene uttrykkes på ulike måter, så knyttes de til en skrittvis vekst, der de fleste er oppatt av økt omsetning som vei både til avkastning og overskudd.

4.4 Vekst på individnivå

4.4.1 Introduksjon

Kategoriene for vekstambisjoner på individnivået er firedeelt; 1) Økt inntekt (god inntekt, bedre inntekt enn ved oppstart, bedre enn som ansatt), 2) økt faglig utvikling (økt bransje-/fagkunnskap, markeds-, ledelses-, økonomikunnskap), 3) økt omdømme og posisjonering (inviteres inn i nettverk, omtales som vellykket i media, omtales som forbilde) og 4) økt personlig vekst og mestring (lære nytt, overgang til annen kategori, delta i ulike nettverk, bruk av mentor).

De 4 hyppigst uttrykte ambisjoner relatert til vekst som søkes på individnivå er økt inntekt, økt faglig utvikling, økt personlig utvikling og økt mestring gjennom bruk av mentor samt økt omdømme (posisjonering).

AMBISJONER PÅ INDIVIDNIVÅ

Vekstambisjon Bedriftens navn	Økt inntekt	Økt faglig utvikling	Økt mestring og personlig utvikling	Økt omdømme/posisjonering
	<i>God inntekt</i>	<i>Økt produkt/bransjekunnskap</i>	<i>Bruk av mentor</i>	<i>Positiv omtale media</i>
Bedrift 1 AS	X			
Bedrift 2 AS	X	X	X	X
Bedrift 3 AS	X	X		X
Bedrift 4 AS				
Bedrift 5 ANS	X			
Bedrift 6 AS				
Bedrift 7 ENK	X	X		
Bedrift 8 AS	X			
Bedrift 9 ENK	X			
Bedrift 10 AS	X		X	
Bedrift 11 AS	X	X	X	X
Bedrift 12 AS	X	X	X	
Bedrift 13 AS	X		X	
Bedrift 14 ENK	X			

Tabell: De fire viktigste ambisjoner på individnivå.

4.4.2 Økt inntekt

12 av gründerne knytter sine ambisjoner på individnivået opp til det å øke inntekten, men det er oftest ikke så eksplisitt som det vi så under vekstambisjoner på bedriftsnivået. Når de beskriver dette er det eksempelvis knyttet til hvor lite de har tatt ut i oppstartsfasen eller til at de ikke ville jobbet for andre for en så lav lønn: "Hadde jeg jobbet for noen andre så hadde jeg jo

sagt stopp – jeg skulle hatt mer betaling. Men du jo jobber for deg selv og for en framtid. Men det er klart det er for lavt. For å være en familie så er det litt på grensen, men det er litt sånn hva du ser det i forhold til.”¹¹³

”For det var så vidt jeg hadde penger å leve av, jeg hadde ikke råd til å betale lønn til meg selv, jeg tok meg ikke ut lønn selv på lang tid. Så det var sånn at jeg måtte ringe, og be kreditorer om: Kan vi få utsatt den regningen nå og sånn.”¹¹⁴

”Jeg var alenemor de 2 første årene, så da kunne en begrense lønnsuttaket på en måte ved at en fikk litt mer omsorgsstønad fra NAV. Så de 2 første årene kjørte jeg ikke full lønn, jeg har kjørt tilnærmet normal lønn de 2 siste årene. Er ikke redd for å satse. Jeg, en gammel skiskytter, hobbyen min, - der er en virkelig nødt til å jobbe over lang tid og tørre å satse for og lykkes. Man kan ikke nødvendigvis tenke for langt fram i tid, en må være innstilt på at det er lite penger i perioder. Jeg vet utmerket godt hva blodbadet går ut på, for å si det slik.”¹¹⁵

”Lønnen i dag synes jeg er for lav da. Og i forhold til all ekstrainsatsen vi på en måte har gjort, men samtidig så jobber en for seg selv da”.¹¹⁶

Sitatene ovenfor viser hvordan de har satset, mer eller mindre uten å ta ut lønn de første årene. Men så kommer noe av motivasjonen og begrunnelsen fram, - det å jobbe for seg selv og være gründer. Det viser også at de fleste i dag tar ut tilnærmet normallønn.

God inntekt som en ambisjon for deg som individ handler helt klart om hvordan du tenker når du priser tjenesten din. Det ser vi et eksempel på her, der gründer i stedet for å ta utgangspunkt i hvilken timelønn hun kan operere med, kaster blikket på kunden og vurderer hva som er akseptabel kostnad pr. person på kurs, enten det er personen selv eller det er arbeidsgiver som betaler. ”Så har jeg regnet på; gruppeprosesser, 1850 kroner timen og 1650 hvis de har en lengre plan satte jeg i en pakkepris. Det er alt for lite for de med 3 timer, jeg skulle tjene bare knapt 6000 kroner på det, for det er egentlig et stort arbeid å planlegge og det er veldig mye i det å lage et 3 timers opplegg for de. Når jeg begynner å regne per person, 25 stykker, det kurset jeg har er 400 kroner for en slik kveld. Da blir prisen en helt annet, 10.000 kroner for kvelden.”¹¹⁷

Gjennom denne øvelsen øker inntekten fra kr 5.500,- til kr 10.000,- dvs. med kr 4.500,- for et 3 timers oppdrag. Gründer gikk over til en prissetting hun har fått som tips fra sønnen som driver business selv.

¹¹³ Bedrift 12 AS.

¹¹⁴ Bedrift 3 AS.

¹¹⁵ Bedrift 2 AS.

¹¹⁶ Bedrift 12 AS.

¹¹⁷ Bedrift 14 ENK.

Når gründer er så klar på hva en god lønn betyr, da er det ikke tvil om at ambisjonene på individnivå nettopp knyttes til en god lønn: *”Det er klart når en driver bedrift så er lønnskostnadene det som er mest utfordrende. Det er mange som står for luselønn, det gjør jeg ikke.”*¹¹⁸

Det er ikke alltid et klart skille for hva som er ambisjoner på individnivå vs bedriftsnivå, da det å ta ut en god lønn samtidig kan være en indikasjon på at de kan fortsette med utvikling av nye produkter. *”Og at vi hadde inntekt, det synes jeg har vært viktig hele veien og at vi får i gang noe godt som gjør at vi har en sikker inntekt på en måte, så vi vet vi får overskudd på den daglige produksjon. Det er trygt før vi begynner med noe nytt, for da har du mer rom økonomisk og til å drive med noe sprell på sidelinjen. Så det er egentlig sånn vi har gjort det, og det er sånn vi gjør det med det nye produktet. Vi starter den gradvis forsiktig mens vi har en prioritet på vårt første produkt, det er det som vi vet at vi uansett har inntekt der.”*¹¹⁹

De to som er eksplisitt på at de ikke knytter sine ambisjoner til å få en god inntekt, de to tjener bedre enn om de hadde vært ansatt, og hevder de ikke er så opptatt av god inntekt.

En av disse gründerne uttaler seg om forholdet mellom personlig vekst versus omsetningsvekst: *”(Er personlig vekst viktig?) Ja, det er det. Jeg tjener heller en grei lønn og har det artig og lære og få brukt hodet mitt og meg selv, enn å legge på 3-400' bare for produsere mer.”*¹²⁰

Samtidig går det fram fra samme gründer at det å være entreprenør er økonomisk innbringende for henne: *”Hvis jeg ser på det totale jeg tjener i år, så er det mer enn jeg tjente som ansatt. Det er godt mer enn det, og jeg tjente godt.”*¹²¹

Vi har ut fra dette sett at den viktigste ambisjonen på individnivå er det å få økt inntekt. I henhold til omfanget av ubetalt innsats over tid, er dette en logisk ambisjon.

Samtidig underkommuniseres inntekt, noe som kan ha samme årsaksforklaring som at de i forhold til bedriftsnivået, er relativt forsiktig med å uttrykke tradisjonelle bedriftsøkonomiske

¹¹⁸ Bedrift 8 AS.

¹¹⁹ Bedrift 9 ENK.

¹²⁰ Bedrift 4 AS.

¹²¹ Opt.cit.

tall i sine ambisjoner. Og når de blir bedt om å sette ord på hva som er drivkraften i det de gjør, er det ikke en fet pengebok som er den primære drivkrafta – eller ambisjonen. Da kommer de tilbake til det å utvikle bedriften, og skaffe seg mer faglig kunnskap for å bidra til dette.

4.4.3 Økt faglig utvikling

Vel en tredel av (5) av gründerne knytter sine ambisjoner til egen faglig utvikling (økt produkt- eller bransjekunnskap) som ambisjon på individnivået. Flere av sitatene nedenfor viser gründernes sterke faglige driv og sterk faglig motivasjon i det de gjør. En av gründerne som driver innen helse og velvære, sier det slik: *”Det gjør jo det at vi er nødt til å kurse oss og følge med i tiden. Det er og en av motivasjonsfaktorene at det skjer noe hele tiden i de fagene her som er interessant å holde på med.”*¹²²

To av helsegründerne uttrykker at de gjennom å utvikle sin faglige kompetanse, kan yte en bedre service til sine kunder, og samtidig gi flere denne hjelpen:

*”Jeg har og kommet inn på videreutdanningsstudiet i Oslo nå, deltidsstudium, der er det en mastermodul. For å bli litt flinkere til å hjelpe folk som plages med sykdom x. Der har vi også et spennende prosjekt på gang med flere aktører her i Sør-Trøndelag om å lage et team med fysioterapeut, coach, helsekompetanse og psykolog, slik at det blir et bedre tilbud i Trøndelag. For der er det veldig dårlig.”*¹²³

*”Dette er noe jeg har lært meg selv med å innhente kunnskap. Jeg har sittet sentralt i noe som heter organisasjon NN nasjonalt. Her har jeg lært veldig mye. Det er en fagorganisasjon under helsefaget, og der har det vært mye kursing. Bransjen jeg en del av, der er det også en del kursing på faget. Jeg føler at jeg kan hjelpe mange gjennom fagkunnskapen min, slik var det også når jeg jobbet i det offentlige.”*¹²⁴

Og fra fjerde gründer med business knyttet til behandling, uttrykkes det tydelig at ambisjonen handler om å ivareta bedriftens konkurransefortrinn: *”Vi har tatt 3-årig internasjonal videreutdanning. Min kompanjong har tatt videreutdanning i Luxemburg over 3 år, og så har jeg tatt videreutdanning på et annet spesialfelt over 3 år. Men det er klart at det er mange*

¹²² Bedrift 3 AS.

¹²³ Bedrift 2 AS.

¹²⁴ Bedrift 11AS.

*klinikker som gjør det, skal du drive med det vi gjør, det er rivende utvikling, du er nødt til å videreutdanne deg hele tiden, du er nødt til å gå på kurs og liksom følge med”.*¹²⁵

Den femte og siste av de som har uttrykt vekst på individnivået som faglig utvikling, er ung med utdanning under bachelorgradsnivå:

*”Så nå har jeg koblet meg på personer som har kunnskap om det som jeg ikke har kunnskap om. Jeg føler at jeg mangler litt kompetanse, så jeg har lyst til å ta noe studie da på HiNT om organisasjon og ledelse for å få påfyll på den biten og føler at jeg har noe å vise til faglig. For da dreier det seg om hva er det du skal putte inn av utdanning for å utvikle konseptet.”*¹²⁶

Alle fem som uttrykke ambisjoner i tilknytning til faglig utvikling på individnivået, knytter denne utviklingen til å øke forretningsmuligheten gjennom å kunne framstå med større faglig autoritet i bedriften, eller utvikle egne konkurransefortrinn. Dette ser vi ikke minst tydelig hos begge våre gründere fra helsesektoren, der deres tjenester er basert på spisskompetanse utenfor sykehuset og som en konkurrent til det offentlige systemet, som er tilnærmet gratis. Den ene løser delvis disse ambisjonene gjennom å knytte til seg faglige autoriteter i styret og gjennom rekrutteringspolitikk, men satser likevel på skrittvis masterkompetanse for egen del. Den andre er ensidig opptatt av egen kompetanseutvikling, ikke bruk av styret eller andre strategiske samarbeidspartnere. Når den andre helsegründeren ikke kopler egne ambisjoner til muligheter utenfor bedriften, eller gjennom styret, sier dette kanskje noe om forskjellen i dynamiske kapabiliteter (DC) også – og kontrollbehov, der Bedrift 2 AS er en bærer av DC, noe Bedrift 11 AS i mindre grad er.

Ambisjoner knyttet til faglig utvikling kan være vanskelig å skille fra flere av vekstkategoriene på bedriftsnivået, eksempelvis ambisjonen om konseptutvikling og utvikling av nye produkter. Årsaken er at ambisjonene på individnivå er tett koplet til gründernes ønske om utvikling av bedriften. Vi har likevel vært opptatt av å få fram de uttrykte ambisjonene på individnivå, disse er med på å få fram nyanser som ellers ikke ville kommet fram.

Ut fra dette kan vi si at de gründerne som har uttrykt at de har faglige ambisjoner på individnivå, tydelig knytter disse til det å styrke faglig tilbud, faglig autoritet og konkurransefortrinn i bedriften. Samtidig så er det en klar forskjell på i hvilken grad de

¹²⁵Bedrift 12 AS.

¹²⁶ Bedrift 7 ENK.

orienterer seg ut over seg selv og bedriften, for å få dette til. Og da er vi inne på begrepet dynamiske kapabiliteter, hvor de som orienterer seg utover seg selv – internt eller eksternt, kan sies å ta i bruk dynamiske kapabiliteter mer enn de som ikke gjør det. Om hva det har å si for fremtidig vekst og utvikling, kan bli spennende å følge med.

4.4.4 Økt mestring og personlig utvikling gjennom bruk av mentor

En mentor kan bidra med kunnskap, perspektiv eller visdom til den annen part. Og 5 av våre gründere har knyttet til seg mentorer for å øke sin egen mestring og skape vekst hos seg selv som de ulike situasjonene har krevd. Vi trekker her fram tre sitat som viser noe av spennvidden i bruk av mentor som virkemiddel for å nå ambisjonen om økt mestring og vekst: *”Jeg tror det er lurt å ha en mentor, som det jeg hadde i NN1 og i NN2 som har vært en faglig mentor. NN1 har vært en markedsmentor.”*¹²⁷ I dette første sitatet ser vi eksempel på en meget klar bevissthet på bruk av mentor på områder der mentor har styrke. Dette er i en bedrift som har et internasjonalt marked, og som det senere vil gå fram av, har et svært bevisst forhold til hvordan nettverk kan være en ressurs i utviklingen av bedriften.

*”NN kom inn her. Kan ringe han hvis du er litt frustrert og har lyst til en prat. Kan brukes til litt av hvert.”*¹²⁸ Her ble NN kontaktet for å bistå i ekspansjonen av bedriften. NN ble etter hvert med i styret og har fått rollen som mentor i tillegg.

*”Han hadde tro på meg og skrøt av at jeg hadde ”guts”, og jeg fikk litt tro på det. Så når jeg startet opp så var jeg veldig optimistisk. Og så ble det en kamp om å holde ut, og det lærte jeg meg på forhånd at dette ikke kom til å gå rett til vær. Så kontaktet jeg NN som kom og snakket litt med meg for å gi litt input. Han sa at når du har det som verst så må du tenke at du får det enda verre, og det har jeg tenkt på siden. Han hjalp meg mye, for jeg kunne vasket for å få mat jeg.”*¹²⁹ Her er det mer sporadisk kontakt, og begrepet mentor er kanskje noe sterkt å bruke her. Samtidig viser det bredden i hva som påvirker individuell vekst og ambisjoner om mestring, og er derfor tatt med. Dette er en gründer som ikke har etablert mange eksterne relasjoner for å nå sine ambisjoner, men som selv har tatt kontakt med en person som hun hadde tro på og som fått ”guts” gjennom dette.

¹²⁷ Bedrift 13 AS.

¹²⁸ Bedrift 12 AS.

¹²⁹ Bedrift 11 AS.

Det er ulik grad av formalisering rundt kontakten, ulikt hvordan den er kommet i stand, hva som er innholdet i samhandlingen og hvordan og hvor ofte mentor involveres. Samhandlingen dreier seg om alt fra faglige problemstillinger, økonomiske og strategiske forhold til personlig støtte og omsorg. En av gründerne har en person i regi av Innovasjon Norge, en bruker en bruker en gammel venn, en tok selv kontakt med en gründer med mange etableringer, en tok kontakt med en faglig nestor i regionen og en kontaktet sterke fagpersoner på området hun ønsket økt mestring og utvikling på. Felles for alle gründerne er at de har valgt menn som mentor, alle unntatt en i ”godt voksen” alder.

De som har ambisjoner om økt mestring og personlig utvikling, og som bruker mentor som vei til dette, har det til felles at de har knyttet til seg menn som mentorer. Mennene har da en erfaringsbakgrunn og kompetanse som er spesielt relevant.

4.4.5 Styrket omdømme og posisjonering

3 av gründerne er tydelige på at de knytter sine ambisjoner om vekst på individnivå gjennom økt omdømme og posisjonering. En av gründerne, innen helse, som selv har journalisterfaring, opplever at det er svært vanskelig å få medieomtale: *”Har prøvd å bruke min journalistiske bakgrunn og få oppslag, men det er ikke like lett å få det inn i media. De ser vel på det som reklame.”*¹³⁰ Løsningen har vært å knytte seg til kompetente aktører innen reklame og design for å få en tydelig merkevare, skrive innlegg i fagblad, bruk av fagmesser og løpende oppdatering av hjemmesiden på internett.

Den andre gründeren, også hun innen helse, har klart selv å iverksette sine ambisjoner om å øke sin synlighet til praktisk handling: *”Jeg har sittet i redaksjonen for bladet vårt, det har vært bilder av meg i hele landet. Snikreklame. Jeg føler meg litt utspekulert noen ganger. Det er klart at jeg gjør det for å bli kjent i businessen, men jeg gjør det på en måte kamuflert i forhold til at det er snakk om fag. Dette bladet har jeg vært med på å lage i flere år, og her ser de ansiktet mitt med en gang. Her har jeg skrevet en del ting med bilde av meg flere plasser med jevne mellomrom”*¹³¹

¹³⁰ Bedrift 2 AS.

¹³¹ Bedrift 11 AS

Det at begge bedriftene er innenfor helse, er kanskje ikke tilfeldig da dette er bedrifter som må jobbe i relasjon til omgivelsenes rammebetingelser, i tillegg til å vinne tradisjonelle markedsandeler.

Tredje gründer er klar på at hun har ambisjoner om å profilere seg og bedriften, men har slitt med å komme fram i media.¹³² Hun har derfor leid inn profesjonelle markedsressurser når bedriften har hatt behov, fordi hun som leder ikke har nådd gjennom til de som velger hva som frontes i media.

Det er flere av gründerne som forteller om medieomtale, men uten at dette er noe de knytter ambisjoner til eller har en bevisst holdning til, slik at det kan relateres til ambisjoner om vekst på individnivå: *”Økonomi, godt rykte, vet ikke om det er litt sånn. Det kan hende at det er litt sånn typisk for damer, vi bryr oss om det, men det er kjempeviktig for meg å jobbe i en bedrift som har et godt rykte. Så, vi har ikke hatt noe kjempeoppslag, men vi har jo vist hele tiden at jo flere gang vi er i aviser jo likere er det i en periode. Vi har prøvd å være PR-kåt og vi har folk her som sier nå må dere gjøre slik og slik, og nå skriver vi om det og tipser oss om ting og. Men vi har ikke vært flink til å ha sånn direkte plan på det.”*¹³³

Det at flere av gründerne har blitt eksponert og synliggjort i omgivelsene kan ha sammenheng med at utvalget av gründerne er fagpersoner som har vært innovative, og med det som utgangspunkt vært interessante for media.

Vi kan altså slå fast at svært få av våre kvinnelige gründerne (3 av 14) har klare ambisjoner eller er bevisst på å øke sin synlighet og styrke eget omdømme, som en vei til økt vekst. To av de som er bevisste på dette er helsegründerne, som opplever spesielle utfordringer knyttet til aksept i markedet og nasjonale rammebetingelser.

4.4.6 Sterkest fokus på økt inntekt

Når vi ser på helheten i ambisjonene på individnivået, viser det seg at 12 av gründerne formidler ambisjoner om økt inntekt. De to som ikke uttrykker dette, gir begge uttrykk for at de synes de tjener bra nok som gründer, bedre enn som tidligere ansatte. Videre har 5 av gründerne ambisjoner på området økt faglig utvikling og området økt mestring og personlig

¹³² Bedrift 3 AS

¹³³ Bedrift 12 AS

utvikling. Gründerne ser egne ambisjoner på individnivå som en av strategiene til vekst og utvikling av bedriften.

Ellers er det verdt å merke seg at det er 2 av bedriftene som har ”score” på alle ambisjonene på individnivået, og at begge disse har produkter som er innen helsebransjen.

4.5 Oppsummering

Det er de tre nivåene samfunnsnivå, bedriftsnivå og individnivå som er anvendt i undersøkelsen for å få med bredden innen ambisjoner om vekst hos de kvinnelige gründerne. Gründerne uttrykker primært sine vekstambisjoner i kvalitative termer, og i mindre grad i kvantitative og tradisjonelle økonomiske mål.

Alle de 14 undersøkte bedriftene uttrykker ambisjoner om vekst, og denne veksten er av type organisk vekst. 12 av de 14 bedriftene har ambisjoner om vekst på individnivå, alle uttrykker ambisjoner om vekst på bedriftsnivå, mens 9 av de 14 uttrykker ambisjoner om vekst på samfunnsnivå.

Den hyppigste uttrykte indikatoren for vekst på samfunnsnivået, er å bidra med sitt produkt til økt innovasjon i det nasjonale og globale markedet. Dette uttrykkes av 8 av gründerne. En av gründerne har ambisjoner knyttet til alle de tre kategoriene for vekst på samfunnsnivået; økt innovasjon i det nasjonale og globale markede, nye tjenestetilbud i regionen og flere arbeidsplasser i regionen.

De tre vekstambisjoner på bedriftsnivået som framtrer som de hyppigst uttrykte ambisjoner er vekst gjennom utvikling av konseptet (8), vekst synliggjort i størrelse gjennom antall ansatte (7), og vekstambisjoner i tilknytning til økt omsetning for å øke overskuddet (6). En av bedriftene har ambisjoner relatert til alle de tre nevnte kategoriene. Denne gründeren er en av få som skaper overskudd i bedriften i sin bransje i nasjonalt perspektiv.

Den klart tydeligste vekstambisjonen på individnivået er økt inntekt. 12 av gründerne uttrykker denne ambisjonen. Ambisjonene om økt faglig utvikling og økt personlig mestring gjennom bruk av mentor uttrykkes hos 5 av gründerne. Ellers er det verdt å merke seg at det er

2 av bedriftene som har de samme ambisjonene på individnivået, og at disse har produkter innen helsebransjen.

5 Analyse - Hva som fremmer og hemmer vekst

5.1 Innledning

I det følgende redegjøres og analyseres forhold som kan anses som fremmende eller hemmende for bedriften. Vi har valgt å systematisere framstillingen ved å behandle tematisk de ulike ressurser. I forhold til de ulike ressurser har vi vurdert om de for de ulike bedrifter og gründere er fremmende eller hemmende. I pkt. 5.2. behandles den formelle organisering av virksomheten. Vi har her sett på hvordan virksomhetene er organisert, motivet for organiseringen og om det har skjedd endringer med hensyn til organiseringen. I pkt. 5.3 behandles bedriftsinterne ressurser. Vi har her hatt fokus på plan- og styringsdokumenter, den interne organisering, kompetanse og tilegnelse av ny kompetanse, samt utnyttelse av teknologi. I pkt. 5.4 har vi sett nærmere på sammensetning og utnyttelse av styret som ressurs. Kapitalbehov og finansiering er et sentralt emne. Det anføres at det er et finansieringsgap som hindrer vekst i bedrifter som eies av kvinner.¹³⁴ I pkt. 5.5 behandles denne tematikken. En viktig forutsetning for at bedriften skal nå sine mål, er at det opereres i nettverk. I pkt. 5.6 gis en redegjørelse for gründernes utvikling, tilgang og bruk av nettverk. Videre tar vi opp kontraktshåndtering i pkt. 5.7, og familiesituasjon og arbeidstid i pkt. 5.8. Det offentlige har som mål å legge forholdene til rette for næringsutvikling. Det vil være en rekke faktorer i offentlig politikk som vil være av betydning. Vi har i pkt. 5.9 fokus på de direkte virkemidlene, blant annet i form av økonomisk støtte og har sett nærmere på hvordan gründere opplever det offentlige som en ressurs i så henseende. Mange kvinner tar sin utdanning innenfor helse. Det vil derfor være aktuelt for flere kvinner å etablere næringsvirksomhet relatert til helsetjenester. 2 av gründere i vår undersøkelse hadde etablert privat helsetjeneste. I pkt. 5.10 gjøres rede for noen av de mer spesielle utfordringer disse kanskje står overfor.

¹³⁴ Jf Alsos (2006). Dette blir også framhevet i departementenes Handlingsplan (2008).

5.2 Den formelle organisering av virksomhetene

5.2.1 Hvordan virksomhetene er organisert

De 14 bedriftene vi har undersøkt har ulike selskapsformer. Tre bedrifter er organisert som enkeltpersonsforetak.¹³⁵ Fire av bedriftene har gått fra å være enkeltpersonsforetak til å bli aksjeselskap.¹³⁶ En bedrift har gått fra å være enkeltpersonsforetak til å bli et ansvarlig selskap.¹³⁷ Seks bedrifter har vært aksjeselskap fra begynnelsen.^{138 139}

Bedriftenes organisering	
3 bedrifter	ENK
6 bedrifter	AS
4 bedrifter	Fra ENK til AS
1 bedrift	Fra ENK til ANS

I den ene bedriften som er et enkeltpersonsforetak er det to ektefeller som driver sammen. Det er gårdsdrift med tradisjonell jordbruk i tillegg til en annen gårdstilknyttet næringsvirksomhet. Den sistnevnte aktivitet er ikke formelt sett utskilt som en virksomhet fra gårdsdriften.

Respondentenes eierandel i bedrifter som fra starten av har vært organisert som AS

Respondentenes eierandel i AS	
4 bedrifter	100 % eierandel
1 bedrift	66 % eierandel
1 bedrift	55 % eierandel

Når det gjelder eierforhold i aksjeselskapene, som har vært aksjeselskap fra begynnelsen av, er det i 4 av selskapene en aksjeinnehaver. I et av selskapene var det i utgangspunktet 2

¹³⁵ Bedrift 7 ENK, Bedrift 14 ENK og Bedrift 9 ENK.

¹³⁶ Bedrift 10 AS, Bedrift 2 AS, Bedrift 13 AS, og Bedrift 12 AS.

¹³⁷ Bedrift 5 ANS.

¹³⁸ Bedrift 11 AS, Bedrift 8 AS, Bedrift 4 AS, Bedrift 6 AS, Bedrift 8 AS og Bedrift 3 AS.

¹³⁹ ENK står for Enkeltpersonsforetak, AS for Aksjeselskap og ANS for Ansvarlig selskap.

personer som eide 50 % hver (kvinner). Den ene personen har trukket seg ut, i stedet har det kommet inn en ny (ektemann), slik at eierandelen nå er 66 % for kvinnen og 34 % for ektemann. I det andre selskapet har det hele tiden vært en kvinne som eier 55 % av aksjene, 45 % av aksjene eies av 3 andre.

Respondentenes eierandel i AS (tidligere ENK)	
1 bedrift	100 % eierandel
1 bedrift	90 % eierandel
1 bedrift	37,65 % eierandel
1 bedrift	50 % eierandel hver for 2 respondenter

Virksomheten som har gått fra å være enkeltpersonsforetak til et ansvarlig selskap eies med like stor andel av 3 personer (en kvinne og to menn som er i familie med hverandre).

I en av virksomhetene som har gått fra å være et enkeltpersonsforetak til et aksjeselskap, var det i utgangspunktet 2 som gikk inn som eiere med en eierandel på 50 % (en kvinne og en mann). Den ene personen gikk senere ut av selskapet (mann), og det eies nå 100 % av en kvinne. I et annet selskap er det personen som startet virksomheten som sitter med aksjemajoriteten. En annen ansatt i selskapet eier 10 % av aksjene. I den tredje virksomheten er det personen som drev enkeltpersonsforetaket som eier 37,65 % (kvinne), en person eier 37,25 % (kvinne) og en tredje person eier 25 % (mann). I den fjerde virksomheten fikk den som eide enkeltpersonsforetaket (kvinne) med seg en annen person (kvinne) inn i virksomheten og de eier 50 % hver i aksjekapitalen.

Ut fra dette kan vi se at bedriftene har valgt ulike former for organisering formelt sett. En kan også se at det for enkelte bedrifter har vært endringer med hensyn til organisering. Flere av bedriftene er gått fra å være ENK til AS. En bedrift har gått fra å være ENK til å bli et ansvarlig selskap (ANS).

5.2.2 Motiv for organisering

Den ene bedriften som er organisert som et enkeltpersonsforetak hadde ikke aksjekapital til å etablere et AS.¹⁴⁰ I tillegg oppfattet hun det som svært lett vint å velge ENK-formen. Hun hadde ønske om å starte opp, for deretter søke å utvikle sitt konsept og se hva det ble til. Personen vurderer fortsatt andre selskapsformer blant annet for å få de rettigheter ansatte i bedrifter har. Dette begrunnes med at personen har små barn.

For virksomheten som driver i tilknytning til gårdsdriften, er motivet for ikke å skille ut denne aktiviteten at det er gunstig økonomisk for bedriften å holde aktiviteten samlet sammen med den tradisjonelle gårdsdriften. I tillegg framhever hun at det er billigere og enklere administrativt for virksomheten.

Den andre personen som driver enkeltpersonsforetak har vurdert AS-formen underveis.¹⁴¹ På grunn av at det ikke er behov for store investeringer og at selskapet ikke har noen ansatte, har hun kommet til at ENK er en grei selskapsform. Hun tenker imidlertid fortsatt på at det kanskje ville ha vært hensiktsmessig med AS-formen. Dette begrunnes med pensjonsrettighetene.

For de fire bedriftene som valgte å gå fra å være enkeltpersonsforetak til å bli AS, er motivene delvis like og delvis forskjellige. For tre av bedriftene anså de det nødvendig på bakgrunn av de investeringer de foretok. Den ene uttaler; *”Det gikk kanskje mest på risiko, for før har jeg ikke risikert noe annet enn meg selv og min arbeidshverdag. Voldsom økning i volum, omsetning, lønn og faste kostnader var den viktigste motivasjon”*. For to av bedriftene var også hensynet til det å få arbeidstakerrettigheter motivet. For den ene bedriften var det verken de nåværende investeringer eller arbeidstakerrettigheter som var motivet, men framtidsplanene; *”Anbefalt å etablere AS av revisor. Hadde sammenheng med ambisjoner på sikt. Om å få inn nye investorer og senere når de er store nok, å bli kjøpt opp. Ser det som en nødvendighet for å jobbe i et internasjonalt marked”*.

Bedriften som gikk fra å være et enkeltpersonsforetak til et Ansvarlig selskap, har valgt denne formen foreløpig. Vedkommende er klar på at det er AS-formen som vil være den mest

¹⁴⁰ Bedrift 7 ENK

¹⁴¹ Bedrift 14 ENK.

hensiktsmessige. Det vises både til risiko og til rettigheter som arbeidstaker. Bedriften er imidlertid i tenkeboksen nå med hensyn til videre utvikling.

For de seks virksomhetene som fra starten av har vært organisert som AS, er også motivasjonen for valg av selskapsform begrunnet i flere forhold. Det framheves flere fordeler ved denne selskapsformen. 4 av respondentene framhever de rettigheter en har som ansatt i bedriften. Tre respondenter synes det var viktig å skille privatøkonomi med selskapets økonomi. En uttaler: *"Ville ikke la hus og heim gå til grunne"*. To av bedriftene framhever fleksibilitet som motiv. Den ene går her for muligheten til å få nye eiere inn i selskapet. I tillegg framhever en forholdet til fleksibilitet: *"Jeg har ingen planer om å drive dette til pensjonsalderen. Når jeg ikke lenger vil drive, kan jeg selge virksomheten. Jeg har allerede fått tilbud om oppkjøp uten at jeg har slått til på det"*. To av bedriftene framhever også at de ikke visste særlig mye om hvilken selskapsform som ville være hensiktsmessig, men etter rådføring valgte de AS-formen.

5.2.3 Endring av selskapsform

Når det gjelder enkeltpersonsforetakene, er det ulike virksomheter de representerer. Den ene virksomheten har ikke uttalte ambisjoner om vekst i form av at omsetningene skal blir svært stor eller at det i nærmeste framtid er aktuelt å ansette andre personer. Bedriften har ambisjoner på person- og bedriftsnivå i form av å bli en dyktig leverandør av sine tjenester og sikre et tilstrekkelig tilfang av oppdrag. Det er en virksomhet, slik den drives i dag, som ikke krever omfattende investeringer. Sett i forhold til disse faktorer vil enkeltpersonsforetaksformen være en hensiktsmessig selskapsform. Respondenten har på flere stadier i utviklingen vurdert AS-formen og avviser ikke denne. Men slik virksomheten ble drevet var det ikke nødvendig å gå over til denne formen. En ulempe ved å velge enkeltpersonsforetaksformen er pensjonsrettighetene. Dette skaper usikkerhet med hensyn til evnen til å forsørge seg selv hvis sykdom skulle inntreffe. Dette vil kunne være skjebnesvangert for en person som driver alene.

For den andre virksomheten som drev enkeltpersonsforetak var også AS-formen vurdert, men på grunn av mangel på aksjekapital ble ikke denne selskapsformen valgt. Personen er forholdsvis nyetablert og inne i en konseptutviklingsfase. Bedriften er fortsatt noe på søken for å finne sin plattform. Selskapsformen ble ikke uttalt for å være hindrende i forhold til

selve konseptutviklingen. Men den skaper usikkerhet med hensyn til trygderettigheter. Personen det her er tale om er ung og har små barn.

Den tredje som driver enkeltpersonsforetak er klar på at denne formen er hensiktsmessig for de. Virksomheten kan fortsette videreutviklingen innenfor den rammen de har i dag. Det er i tillegg ikke noe poeng at de skal bli så mye større i volum. Og selv om gården og næringsvirksomheten i framtida skulle drives av forskjellige personer mener hun at det ikke er nødvendig å skille virksomhetene fra hverandre. Hun er av den oppfatning at det må kunne drives sammen.

De fire virksomhetene som har gått fra å være et enkeltpersonsforetak til å bli et AS har sett på dette som en nødvendighet for å videreutvikle virksomhetene. En ser på denne selskapsformen som et virkemiddel for å komme videre. Det er koblet til risiko, ved at nye eiere har kommet inn og ved et ønske om å få inn nye eiere. I tillegg oppfattes det som mer hensiktsmessig å få trygderettigheter som ansatt i eget selskap. Det framgår tydelig at virksomhetene har en strategi på vekst og at omdanning av selskapene til AS er et bevisst valg i så henseende. De har for øvrig alle en illustrasjon på at selv om de i utgangspunktet etablerte enkeltpersonsforetak, betyr ikke det at de ikke har ambisjoner på sikt til å vokse. Enkeltpersonsforetaksformen har de sett på som en grei måte å starte på før man tar skrittene videre i utviklingen av virksomheten.

For den virksomheten som gikk fra å være et enkeltpersonsforetak til et ansvarlig selskap, var endring av selskapsform nødvendig da nye eiere kom inn. Etter at bedriften har vokst voldsomt, og de involverte vet at det er et stort potensial for å komme videre, har den på grunn av ulike forhold sett seg nødt til å stoppe opp litt å gjøre noen veivalg for videre utvikling. Hvis de beslutter å satse stort, ser de fordelene med å omdanne virksomheten til et AS. Men foreløpig anses ANS-formen som grei nok. Og i den fasen de nå befinner seg i, virker ikke denne formen hemmende for virksomheten.

5.2.4 Endring på eiersiden

Bedriftene som er organisert som enkeltpersonforetak og som ansvarlig selskap var ikke i en slik fase i utviklingen av bedriften at de vurderte behov for å få inn nye eiere.

Når det gjelder de 10 virksomhetene som er organisert som AS, var det 4 av disse som var i ferd med å få inn nye eiere eller arbeidet konkret for å få inn nye eiere i virksomheten.

De 4 selskapene hadde ulike strategier for hvordan dette skulle gjøres. Et selskap hadde nettopp fått avklaringer på at en større investor hadde sagt ja til å gå inn i virksomheten. De eier nå 34 % av aksjene i selskapet. Dette vil bidra til å gi bedriften mer handlingsrom til å vokse videre. Dette var en såpass ny hendelse at de konkrete målene for de neste 3 årene ikke var klare. Bedriften skulle ha strategimøte uken etter at vi hadde intervjuet.

En virksomhet hadde planer om å gjøre framstøt i forhold til et større industriselskap, for å prøve å få de med på eiersiden. Innehaveren av bedriften, som nå eier 100 % av aksjene, var tydelig på at hun ikke ville ha enkeltpersoner inn. Hun uttaler: ” *Jeg har brent meg, slik at jeg vil ikke ha med andre på laget. Jeg har et veldig godt forslag til NN og det er at de går inn med 2-3 millioner...*”. Dette skulle være som forhåndsbetaling for de tjenester bedriften leverer og eventuelt med mulighet til å gå inn på eiersiden.

Den tredje bedriften, som nå hadde investert mye for å få fram sitt nye konsept, er på utkikk etter investorer. Hun har flere ganger prøvd å få med seg andre til å drive virksomheten sammen med seg, uten at hun har lyktes i dette. Hun er nå på leting etter investorer som kan tilføre selskapet kapital i tillegg til kompetanse virksomheten vil ha nytte av.

Den fjerde virksomheten, som er i stadig utvikling ved at den starter sin virksomhet på nye steder, er interessert i at ansatte som går inn skal bli medeiere i virksomheten. Dette tas alltid opp når hun har personer inn på intervju.

4 av virksomhetene har ingen konkrete planer om å få inn nye på eiersiden. De er imidlertid alle fire ikke fremmed for tanken. Den ene uttaler: ” *Vi har ikke diskutert det, men det er klart at det er en åpning for det. Du er ikke noe prinsipielt mot det liksom? Nei, nei. Heller ikke om at det er diskusjon om hvem som sitter med majoriteten. Jeg har ikke noe voldsomt sterke bindinger på det altså, hvis det er noen som kommer inn med ideer og gjør at det her, det må selyfølgelig være i min tenkning, og mine prinsipper og tanker om hvilke tjenester vi skal yte. Og på hvilken måte. Men, utover det har jeg ikke noen begrensninger sånn. Jeg må ikke på død og liv sitte med kontrollen selv*”.

To av bedriftene var ganske klar på at de ikke ønsket noen nye på eiersiden. Den ene eier 100 % av aksjene. Hun har hørt at mange har dårlige erfaringer med å eie sammen at hun ikke vil satse på det. Den andre bedriften, hvor ektefeller driver sammen, hadde ingen planer om å få inn nye. Vi kom ikke nærmere inn på hvorfor, men det framgikk at gründeren og etter hvert ektefellen i stor grad hadde drevet fram bedriften på egen hånd.

5.2.5 Den formelle organisering – fremmende eller hemmende?

Sett på bakgrunn av det som her er presentert, kan det stilles spørsmål om måten virksomhetene formelt sett er organisert på, vil virke fremmende eller hemmende i forhold til vekst. Det er ikke mulig å gi noe klart og entydig svar på dette, men noen av de funn vi har gjort kan drøftes opp mot ressurser og egenskaper relatert til ressursbasert teori, entreprenøriell orientering og dynamiske kapabiliteter som antas å ha betydning for vekst.¹⁴²

En ressurs er verdifull når den bidrar til å utnytte mulighetene og nøytralisere truslene. Hvorvidt det er AS-formen, ANS-formen eller ENK-formen som er den mest hensiktsmessige organiseringen av bedriften i så henseende vil variere. Enkelte av våre respondenter har framhevet at de har valgt AS-formen for å skille privat økonomi fra bedriftens økonomi. Man har altså foretatt et bevisst valg i forhold til det å dempe risikoen i forhold til privatøkonomien. Det vil altså bidra til å nøytralisere trusler. Dette vil kunne være en faktor som virker fremmende for vekst. Samtidig kan det hevdes at de personer som har organisert sin virksomhet i AS har sikret seg bedre trygderettigheter enn de som har valgt en annen selskapsform. Også dette bidrar til å nøytralisere mulige trusler i virksomhetene. Enkelte bedrifter har også valgt AS-formen for at de antar at den vil gi bedre muligheter med hensyn til å hente inn ny kapital. I den sammenhengen vil også AS-formen ses på som en ressurs som vil kunne fremme vekst.

Hensynet til at den valgte selskapsformen var økonomisk gunstig for bedriften ble framhevet av en gründer som hadde valgt ENK-formen. Dette er en bedrift som driver innenfor tradisjonelt landbruk i tillegg til produksjon innenfor ernæringsbransjen. For den type virksomhet hun har valgt ble denne selskapsformen ansett for å være en ressurs som bidro til å bedre muligheter for vekst. Dette ble forklart med at bedriften ved å bruke råvarene fra gården, fikk en høyere pris for denne enn den ellers ville ha gjort. Av andre er det framhevet

¹⁴² Jf pkt. 2.4.

at ENK-formen kan virke hemmende ved at en som gründer ikke har sikkerhet med hensyn til trygderettigheter. Selv om trygderettighetene for selvstendig næringsdrivende har blitt forbedret, er det riktig slik enkelte respondenter har framhevet at de er dårligere sikret enn en person som er ansatt i egen bedrift.

Entreprenøriell orientering handler blant annet om det å være proaktiv, det vil si prosessen med å se framover og handle i forhold til framtidige behov og muligheter. Enkelte av våre respondenter viser evne til entreprenøriell orientering sett hen til måten de velger å organisere sin virksomhet på. Vi kan i den sammenheng for eksempel vise til en av gründerne som hadde valgt AS-formen fordi det var hensiktsmessig med hensyn til de framtidige planer. Det handlet om framtidige ønsker om å få inn nye investorer, vokse og bli kjøpt opp. Også flere av gründerne med enkeltpersonsforetak vurderte endring til AS nettopp med tanke på framtidige planer om videreutvikling og vekst. De befant seg i den forholdsvis tidlige fasen slik at de enda ikke så det som nødvendig å endre selskapsform.

Dynamiske kapabiliteter er lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte som anses formålstjenlig. De dynamiske kapabiliteter omfatter blant annet intern ressursomforming. Ressursomforming er aktiviteter som omformer eller omdanner interne ressurser. 4 av selskapene hadde endret organisasjonsform fra å være ENK til å bli AS. Denne endringen ble gjort fordi det ble ansett nødvendig for å videreutvikle virksomhetene. Dette var knyttet til risikoaspektet, at nye eiere var kommet inn og at man hadde ønske om å få inn nye eiere. En ser ut fra dette at gründerne har vist dynamiske kapabiliteter med hensyn til å endre organisasjonsform som ledd i å gjøre bedriftene mer konkurransedyktige.

5.3 Bedriftsinterne ressurser

5.3.1 Innledning

En rekke bedriftsinterne ressurser vil være av betydning når en skal se nærmere på hva som fremmer og hemmer en bedrift for videre vekst. I denne undersøkelsen har vi sett nærmere på bruken av plan- og styringsdokumenter, den interne organiseringen, bedriftens kompetanse og tilegnelse av ny kompetanse. I tillegg har vi hatt fokus på bedriftens utnyttelse av teknologi.

I tillegg til de her nevnte vil det være andre ressurser som kan henføres under det bedriftsinterne, men hvor også eksterne forhold vil være av betydning. I vår undersøkelse har vi hva angår slike ressurser sett nærmere på tilgang på økonomisk kapital, kontraktshåndtering, samt arbeidstid og familie. Disse vil bli behandlet i egne punkt, henholdsvis pkt. 5.5, 5.7 og 5.8.

5.3.2 Plan- og styringsdokumenter

Forretningsplan

De fleste bedriftene hadde på et eller annet stadium utarbeidet en forretningsplan. Hele 9 bedrifter hadde utarbeidet planen forut for etableringen eller i tilknytning til etableringen. 2 bedrifter hadde utarbeidet planen en tid etter etableringen. 3 bedrifter hadde ikke utarbeidet en skriftlig forretningsplan. Det at så mange har utarbeidet forretningsplan i forkant eller i forbindelse med etableringen er ikke i samsvar med den ofte anførte oppfatning om at kvinner utarbeider sin forretningsplan på et senere tidspunkt.

Hvilken betydning forretningsplanen har hatt og hvilken betydning den har for styring av virksomheten varierer. En gründer uttaler at de ikke bruker plan- og styringsdokumenter. Hennes holdning var at det skulle være minst mulig bruk av papir. Hun erkjente imidlertid at det var nødvendig å utarbeide planer når det skulle søkes om finansiering. En annen uttaler at hun utarbeidet en forretningsplan i forbindelse med etablererkurs, men erkjenner at den ikke blir brukt i det hele tatt. Hun uttaler: ” *Nei, jeg har det i hodet mitt – for de endrer seg hele tiden og jeg har ikke tid til å skrive ned alt dette. Men jeg har det ganske klart i toppen for planer framover...* ”.¹⁴³ Begge de her nevnte ga inntrykk av at de ikke anså det som så viktig med planer som styringsverktøy for virksomheten.

Andre gründerne var av en annen oppfatning, men hadde problemer med å finne tid til å oppdatere plandokumenter. Dette gjaldt både for de som drev enkeltpersonsforetak og for de som drev AS med flere eiere og ansatte. En som driver enkeltpersonsforetak erkjenner at hun ikke har jobbet nok med egne strukturer, men ser viktigheten av det. Hun uttaler: ” *Ja, det å rydde i eget bo er veldig nyttig* ”.

¹⁴³ Bedrift 11 AS.

Flere av de som har skrevet forretningsplan har av utenforstående fått svært så positive tilbakemeldinger på innholdet i planen. En av gründerne uttaler at bedriftens kunderådgiver i banken uttalte at banken ikke hadde sett noen lignende forretningsplan. ”Så det var nesten så de kastet pengene etter en i starten.” En annen bedrift, som i stor grad hadde fått en negativ mottakelse fra offentlige myndigheter på sitt forretningskonsept, fikk i forbindelse med et kurs anledning til å presentere sin forretningsplan. Under presentasjonen fikk hun umiddelbar tilbakemelding fra en representant fra Innovasjon Norge at noe slikt hadde vedkommende aldri sett. Personen var imponert over det som ble presentert.

Det framgår av intervjuene at de som har brukt forretningsplanen aktivt har sett på det som et positivt virkemiddel for utvikling av bedriften. Det har vært med på å fremme videreutvikling. Dette har skjedd ved at de internt i bedriften har fått lagt strategier for virksomheten. Det har også for flere vært fremmede i kontakt med eksterne aktører som bank og det offentlige hjelpeapparatet. Vi har ikke noe grunnlag for å si at de som ikke har brukt forretningsplanen aktivt i styring av virksomheten sånn uten videre har virket hemmende på deres utvikling. For noen av bedriftene, er det imidlertid grunn til å anta at en videre jobbing med forretningsplanen ville ha hjulpet de til å tydeliggjøre forretningskonseptet.¹⁴⁴ Noe som igjen kunne ha gjort det enklere og lykkes i sin virksomhet.

Andre plan- og styringsdokumenter

Det er 5 av selskapene som uttaler at de aktivt bruker andre plan- og styringsdokumenter enn forretningsplan i ledelsen av virksomheten.¹⁴⁵ De er alle aksjeselskaper. Det framkommer at de har hatt stor nytte av å utarbeide og bruke ulike former for styringsdokumenter. Det har delvis vært ulike motiv for å utarbeide dokumentene.

En bedrift, som har drevet i 17 år, har sett nødvendigheten av å være mer strukturert de siste 6 årene. Oppfatningen er at hadde vi ikke vært det de siste årene så hadde vi ikke vært der vi er i dag. Hun uttaler: ”Vi hadde en skikkelig nedtur for et par år siden og hadde det ikke vært for at vi da var så strukturert og velorganisert at vi så den kom, ville vi risikert konkurs.” Hun uttaler videre: ”Jeg ser det er viktig og at det har vært en viktig prosess for meg selv også, og det er kanskje den prosessen som jeg burde gjort på et tidligere tidspunkt... For det hjelper

¹⁴⁴ Bedrift 14 ENK og Bedrift 7 ENK.

¹⁴⁵ Bedrift 10 AS, Bedrift 1 AS, Bedrift 13 AS, Bedrift 4 AS og Bedrift 3 AS.

veldig på prioriteringer og du ser hva som er viktig å bruke tid og krefter på for å komme videre.”

En annen gründer har jobbet med utvikling av plan- og styringsdokumenter i forbindelse med et kurs hun deltar på. Det handler blant annet om lønnsomhetsutvikling, markedsføring, organisering, egentid, situasjonsanalyse og handlingsplan. Hun uttaler: *”Det er kjempespennende og du får noen aha-opplevelser og du blir bevisstgjort på en del spennende ting.”*¹⁴⁶

En annen bedrift har strategiarbeidssamling hvert år. De har gjort et grundig arbeid i foregående år. Dette har vært nødvendig for å få inn en stor investor i selskapet. I tillegg til forretningsplan har de en markedsplan, månedrapporter, likviditets-/driftsrapporter, statusrapporter og ukentlige knowledge sharing møter. I tillegg til strategimøte i desember hvert år har de teamsamling i sommerhalvåret. Dokumentene utarbeides på norsk og engelsk. Dette har sammenheng med at det er en medarbeider som ikke snakker norsk.¹⁴⁷

På spørsmålet om bedriften har styrings- og plandokument svarer en respondent¹⁴⁸: *”Vi har fullt av dokument. På spørsmål om hvorfor bedriften har utarbeidet dokumentene svarer hun: ”For å sortere tanker og for å se det svart på hvitt – er dette realistisk og kan vi gjøre det sånn og sånn. Det er hjelp til selvhjelp.”* Av de dokumenter bedriften benytter er ukentlig økonomirapport og rapporter i forhold til hva hver enkelt ansatt har gjort; hvor mange kunder vedkommende har hatt, og hvor mange nye kunder og nye timer de enkelte har klart å selge inn.

5.3.3 Den interne organisering

Bedriftenes størrelser med hensyn til antall ansatte varierer. I tre av bedriftene var det kun gründeren som arbeidet i virksomheten. I forhold til disse bedriftene blir spørsmål knyttet til bedriftens interne organisering lite fruktbar. Det hadde vært mulig og spurt hvordan de så for seg en eventuell intern organisering i framtiden, men for disse bedriftene kom vi ikke inn på dette spørsmålet. I en fjerde bedrift var det i tillegg til gründeren en person som jobbet deltid i

¹⁴⁶ Bedrift 10 AS.

¹⁴⁷ Bedrift 13 AS.

¹⁴⁸ Bedrift 3 AS.

bedriften.¹⁴⁹ Den ansatte var ikke med i produksjon av varene, men var delaktig i salget. Det framkommer at den ansatte heller ikke var delaktig i andre oppgaver i bedriften utover det å betjene kunder direkte. Med hensyn til framtidsplaner kunne bedriftseieren tenke seg å bli avlastet med de administrative og markedsføringsmessige oppgaver. Hun uttaler: ”*Ja jeg har sett for meg en person som kan orge og ordne. Så kan jeg være kreatør*”.

I fem av bedriftene var det 3 ansatte.¹⁵⁰ Heller ikke i disse bedriftene vil det være særlig stort handlingsrom for hvordan den interne organiseringer kan gjøres. Det kan imidlertid se ut til at det er forskjeller med hensyn til i hvilken grad gründeren ønsker å ha styring på de fleste oppgaver eller har ønske og gjennomfører en flatere struktur i virksomheten. I to av de her nevnte bedriftene var de nok mer opptatt av en flat struktur enn i de andre. I den ene bedriften har gründeren vært opptatt av å få inn personer med komplementær kompetanse.¹⁵¹ Dette fordi de skal utfylle hverandre og kunne utføre forskjellige oppgaver. I framtiden ser gründeren for seg at noen andre kan ta seg av det administrative. Vedkommende kunne tenke seg noen andre i rollen som daglig leder. Selv ville hun jobbe videre med å utvikle konseptet.

Også i en annen virksomhet med 3 ansatte var oppgavene i stor grad fordelt mellom de som jobbet der.¹⁵² Alle tre hadde sine faste kunder. I forhold til større oppdrag jobbet de noen ganger sammen. Det var ingen av de 3 som jobbet spesielt med markedsføringsmessige oppgaver. Gründeren uttaler at det står dårlig til med det. Når det gjelder administrasjon av egen virksomhet var også det fordelt mellom dem. Den ene ansatte hadde regnskap, lønn og kjørte internregnskap og hadde kontroll på det. Vedkommende sto også for innkjøp av materialer og rekvisita virksomheten trengte. Gründeren selv måtte på lik linje med de andre be om forskudd på lønn hvis hun skulle ha det.

I tre av virksomhetene med 3 ansatte ser det ut til at arbeidsoppgavene fordeles i mindre grad.¹⁵³ Her er det først og fremst gründerne selv som trekker i trådene i forhold til alle oppgaver som gjøres i bedriften. I to av disse virksomhetene ser det ut til at gründerne har hatt kontroll på oppgaver med hensyn til konseptutvikling, markedsføring og intern

¹⁴⁹ Bedrift 8 AS.

¹⁵⁰ Bedrift 13 AS, Bedrift 6 AS, Bedrift 11 AS, Bedrift 5 ANS og Bedrift 9 ENK.

¹⁵¹ Bedrift 13 AS.

¹⁵² Bedrift 6 AS.

¹⁵³ Bedrift 11 AS, Bedrift 5 ANS og Bedrift 9 ENK.

administrasjon.¹⁵⁴ For den tredje virksomheten er eksterne aktører i stor grad trukket inn. Det gjelder blant annet med hensyn til produktutvikling og ved framforhandling av gunstige kontrakter ved innkjøp av utstyr.¹⁵⁵

Tre bedrifter med henholdsvis 4, 6 og 11 ansatte har alle tre tilstrebet en forholdsvis flat struktur.¹⁵⁶ Arbeidsoppgaven er fordelt mellom flere i bedriften. De har alle vært bevisst på at de ansatte representerer ressurser som er komplementære i forhold til sine egne. Fordeling av arbeidsoppgaver har videre resultert til frigjøring av egen tid for å kunne konsentrere seg om færre oppgaver enn om man skulle trekke i trådene til alle gjøremål. I bedriften med 4 ansatte, som har etablert virksomheter på forskjellige geografiske steder, har alle et avdelingsansvar. Den ene av de ansatte har kompetanse på salg og har fått et særlig ansvar i den sammenheng. En annen av de ansatte er dyktig på det å utarbeide materiale for markedsføring og har en særlig ansvar her.

I virksomheten med 6 ansatte er også oppgavene fordelt. Samtidig tilstrebes en fleksibilitet slik at de ansatte kan gå inn å ta forskjellige oppgaver alt etter behov. Gründeren er leder med en person som stedfortreder. Gründeren er av den klare oppfatning at hun godt kunne trekke seg ut for en periode på 2-3 måneder uten at det ville ha skapt problemer for virksomheten. Når hun tar ferie kobler hun helt av, og det er stedfortreder som styrer virksomheten; ”*Jeg hadde 14 dager ferie i sommer og var bortreist, og jeg skal ha 14 dager ferie i februar, bortreist. Og da er jeg offline*”.

Også i bedriften med 11 ansatte tilstrebes langt på vei en flat struktur. Ansatte har hver sine oppgaver. Dette er langt på vei koblet til den kompetansen de har. Når det gjelder utviklingen av konseptet og de øvrige ledelsesmessige oppgaver ser det ut til at det er gründeren som her har hatt hånd om dette. Dette gjelder både tenkningen bak og ved utførelsen av selve jobben. I tillegg til utviklingen av selve konseptet har hun jobbet mye med personalpolitikken, videre ser det ut til at hun har stått for de administrative oppgaver. Hun har i tillegg operert som tjenesteyter på samme måte som de øvrige ansatte. I framtiden kunne hun tenke seg fullt ut å konsentrere seg om ledelsen av virksomheten og trappe ned på utøvelse av tjenesten.

¹⁵⁴ Bedrift 11 AS og Bedrift 9 ENK.

¹⁵⁵ Bedrift 9 ENK.

¹⁵⁶ Bedrift 2 AS, Bedrift 10 AS og Bedrift 3 AS.

I to av de større virksomhetene med henholdsvis 10 og 12 ansatte ser det ut til at mange av oppgavene med å lede og utvikle virksomhetene i stor grad har vært utført av gründerne.¹⁵⁷ Dette i tillegg til at de selv har stått for henholdsvis tjenesteyting og produksjon. I den førstnevnte bedriften er det to eiere og drivere, og de har fordelt noen av oppgavene seg i mellom. De uttaler at de synes å ha utfyllt hverandre godt. Det ser imidlertid ut til at de ikke har delegert administrative og ledelsesmessige oppgaver til andre ansatte. Det samme er enda tydeligere i bedriften med 12 ansatte. Når det gjelder utvikling av konseptet, produktutvikling, produksjon, markedsføring og administrative oppgaver har gründeren sammen med sin ektefelle (og medeier) stått for disse oppgavene. De ansatte har utført oppgaver som butikkansatte.

5.3.4 Kompetanse

5.3.4.1 Innledning

Gründerne ved de bedriftene vi har undersøkt representerer forskjellige bransjer. Vi har produksjonsbedrifter, bedrifter innenfor den immaterielle bransje og tjenesteproduserende virksomheter. De er alle kunnskapsintensive virksomheter. Kompetanse er i denne sammenheng viktig. Dette gjelder både hvilken formell kompetanse de har i utgangspunktet ved etablering, hvilken erfaring de tar med seg inn i bedriften og i hvilken grad de har evnen til å skaffe bedriften ny kompetanse. De som er dyktig på dette, vil kunne ha et konkurransefortrinn. Er man mindre bevisst på viktigheten av tilegnelse av kompetanse, vil det kunne virke hemmende for utviklingen av bedriften.

5.3.4.2 Gründerens utdanning og erfaring

Våre respondenter har ulik formell utdanning. 3 av gründerne har sin formelle utdanning på masternivå, 1 innenfor økonomi med markedsføring og 2 er veterinærer.¹⁵⁸ 9 av våre respondenter har sin formelle utdanning på bachelorgradsnivå. 2 av disse innenfor helse,¹⁵⁹ 1 har barnevernspedagogutdanning,¹⁶⁰ 2 har lærerutdanning,¹⁶¹ 1 har sin utdanning fra statens lærerskole, handel og kontor¹⁶², 1 innenfor organisasjon og ledelse,¹⁶³ 1 innenfor økonomi¹⁶⁴

¹⁵⁷ Bedrift 12 AS og Bedrift 1 AS.

¹⁵⁸ 2 gründerne fra Bedrift 12 AS og Bedrift 4 AS.

¹⁵⁹ Bedrift 11 AS og Bedrift 2.

¹⁶⁰ Bedrift 10 AS.

¹⁶¹ Bedrift 14 ENK og Bedrift 9 ENK.

¹⁶² Bedrift 1 AS.

¹⁶³ Bedrift 13 AS.

¹⁶⁴ Bedrift 6 AS.

og 1 innenfor økonomi og språk.¹⁶⁵ 3 av respondentene har utdanning lavere enn bachelorgrad. En av disse har en nesten fullført bachelorgrad innenfor design,¹⁶⁶ en har fullført videregående skole, drama¹⁶⁷ og en har fagutdanning for den tjenesteytende virksomhet hun driver.¹⁶⁸

Ni av respondentene har utdanning direkte relatert til den bransje de har etablert virksomhet innenfor og de opplever sin utdanning som relevant. Seks av respondentene har sin utdanning noe på siden i forhold til det de driver med i sin virksomhet. Likevel anfører de at de i relasjon til det de jobber med har nytte av sin utdanning. En som driver med ledelse og organisasjonsutvikling er utdannet lærer.¹⁶⁹ Gjennom sin erfaring ved at hun selv har hatt viktige tillitsverv i forbindelse med sitt læreryrke, en vesentlig årsak til at hun ville starte egen virksomhet. En annen som driver innenfor design har sin formelle utdanning innenfor økonomi. Hun framhever at hun har hatt nytte av sin utdanning ved administrering og økonomistyring av bedriften. En gründer som driver innenfor selskap og arrangement, har sin formelle utdanning som barnevernspedagog og har flere års arbeidserfaring med barn. Hun uttaler: ” *Barnevernspedagogen tror jeg er veldig fin å ha i julebordstiden når det ryker og fyker litt*”. Hun uttaler videre: ” *Jeg bruker noe av den kunnskapen jeg har med meg i personalarbeidet, medarbeidersamtaler, kommunikasjon, evaluering og planlegging. Det å være et godt vertskap er ganske mye pedagogikk, - det samme ved salg*”.

Det kan være viktig å merke seg denne uttalelsen. Selv om det i utgangspunktet er lett å tenke at hennes utdanning har lite relevans for det hun driver med, beskriver altså denne gründeren en annen virkelighet. Vedkommende har med sin barnevernspedagogutdanning hatt stor nytte av den ved utvikling og drift av sin næringsvirksomhet. Mange kvinner tar sin utdanning innenfor helse- og omsorgssektoren. Tradisjonelt har det vært vanlig å se for seg at de med en utdanning innenfor disse områdene i framtiden vil gå inn i jobber i offentlig sektor. Eksempelet med barnevernspedagogen viser imidlertid at en slik utdanning også er nyttig om man ønsker å arbeide innenfor andre bransjer. Og som vi her har sett vil det kunne være en nyttig utdanning ved etablering og drift av en næringsvirksomhet.

¹⁶⁵ Bedrift 5 ANS.

¹⁶⁶ Bedrift 8 AS.

¹⁶⁷ Bedrift 7 ENK.

¹⁶⁸ Bedrift 3 AS.

¹⁶⁹ Bedrift 14 ENK.

Alle har annen arbeidserfaring etter utdannelsen før de har startet egen virksomhet. De fleste har hatt jobber som har vært direkte relevante for sin utdanning. De aller fleste har sin erfaring fra privat næringsliv. For de som har sin utdanning innenfor helse- og sosialfag, har først og fremst hatt sin arbeidserfaring i det offentlige. Noen av de har før de ble ferdig utdannet hatt jobber i det private næringsliv.

Sett i relasjon til formell utdanning og arbeidserfaring, er det ikke mulig å se at dette skal ha noen betydning for ambisjonene om vekst. Ambisjoner om vekst på samfunnsnivå, på bedriftsnivå og på det individuelle nivået finner vi blant gründere med masterutdanning, bachelorutdanning og utdanning under bachelornivå. Det er heller ikke mulig å spore noen sammenheng mellom den formelle utdanningen og i forhold til hvilket marked de ønsker å ekspandere. Bedriften med ambisjoner om å satse internasjonalt finnes i alle de tre utdanningskategorier.

Ambisjoner om vekst vil nok i stor grad være en forutsetning for å vokse. Det i seg selv vil være en faktor som virker fremmende for vekst. Om hvorvidt utdanningsnivå og arbeidserfaring vil kunne påvirke bedriftene og gründernes gjennomføringsevne i forhold til de mål som settes gjenstår å se. Det kan tenkes at personer med høyere utdanning vil være bedre rustet til å lykkes i sin satsing. Gründerne i de bedrifter vi har intervjuet har stort sett drevet virksomheten i kort tid. Det er derfor vanskelig å si noe om hvorvidt de vil ha den gjennomføringskraft som trengs. Med det engasjement og stå på vilje vi møtte hos de aller fleste av gründerne, er det imidlertid grunn til å tro at flere av disse vil lykkes. Vi antar dette vil gjelde for bedrifter med gründere fra alle de tre utdanningsnivåene. Den formelle utdanning er en faktor blant mange flere som vil være av betydning. Her vil selvsagt andre aspekter knyttet til ressurser, entreprenøriell orientering og dynamiske kapabiliteter være av betydning.

5.3.4.3 Tilegnelse av ny kompetanse i bedriften

Evnen til å tilegne bedriften ny kompetanse vil være en faktor for alle bedrifter som vil kunne bidra til å fremme bedriftens konkurransefortrinn. For de med lavere utdanning vil evnen i så henseende kunne være med på å veie opp eventuelle minuser med egen kompetanse.

Åtte av gründerne hadde deltatt på etablereropplæringskurs i offentlig regi. En av gründerne deltok på et videreutviklingskurs i det offentliges regi. Samtidig med at de drev bedriften, var det 4 av gründerne som var i ferd med å ta en videreutdanning med studiepoeng innenfor områder som var særlig relevant for deres næringsvirksomhet. Det framgikk klart at dette var en bevisst strategi for å skaffe seg et konkurransefortrinn. En av gründerne, som var i ferd med å ta en spesialistutdanning, uttaler at hun vil være den eneste med slik kompetanse i Trøndelag og den eneste nord for Dovre. I den ene bedriften hvor det var to gründerne og drivere av virksomheten, var de bevisst på å skaffe seg forskjellig spesialisering innenfor den bransjen de jobbet i. Den ene var i ferd med å ta en spesialutdanning i utlandet.

Felles for de fleste av gründerne var at de så viktigheten av å skaffe seg selv eller bedriften ny kompetanse som kunne gi konkurransefortrinn. Det varierte noe i hvilken grad de så seg i stand til å skaffe seg det de ønsket og i hvilken grad de så andre enn seg selv som et virkemiddel i den sammenheng. Flere av gründerne deltok på flere kurs i den hensikt at dette skulle gi de en ballast å bygge på ved videreutvikling av konseptene. En av gründerne var dyktig til å se behov og gjennomføre utdanning for seg selv. Vi fikk imidlertid inntrykk av at hun ikke var i like god stand til å se at det var andre måter å tilegne bedriften kompetanse på enn det og skulle utdanne seg selv. Dette har muligens sammenheng med at hun hadde svært mye fokus på selve tjenesten hun skulle yte og mindre på annen type kompetanse som vil være nyttig å ha for en virksomhet som har ambisjoner om å komme videre. Hun uttaler: *”Det finnes ikke ressurspersoner i dette yrket. Men det jeg har er at en konkurrent av meg er blitt nedlagt slik at der er det ei som var ansatt som er veldig flink... Hun kommer til å bli en ressursperson for hun kan alt og har jobbet med det i 7 år”*.

En gründer som i tillegg til seg selv hadde 2 ansatte uttrykker det som følger: *”Og jeg ser jo at ulempen vår er at vi ikke har noe stort fagmiljø til å diskutere problemstillinger og ting, men nå har vi jo fått ei som er nyutdannet fra BI, 25 år og hun utfordrer oss på en del ting. For hun har fersk kunnskap. Men fortsatt så er vi et lite fagmiljø, og det er bakkdelen.”* I og med at det er så få er det altså vanskelig å greie å holde seg oppdatert og utvikle seg innenfor de feltene de jobber med. Uttalelsen uttrykker samtidig at gründeren ser verdien av å ansette nyutdannede, som med sin nytilegnede kunnskap vil kunne ha viktige innspill å komme med.

Gründerne med flere ansatte var tydelig på det at de søkte personer med komplementær bakgrunn, personer som kunne tilføre bedriften noe annet enn den gründeren selv innehar.

Gründeren med 3 ansatte i tillegg til seg selv hadde ansatt personer med samme formelle utdanning som hun selv hadde. Dette anså hun som nødvendig da alle skulle levere tjenester hvor det stilles krav om å ha en slik utdanning. Disse personene hadde imidlertid en annen bakgrunn som gjorde de verdifulle for bedriften. Den ene av de ansatte hadde erfaring med salg og gründeren så for seg at hun etter hvert skulle få salgsansvaret. Den andre hadde kompetanse på det å lage markedsmateriale og jobbet med dette. Gründeren uttrykker at den neste som ansettes i bedriften burde i tillegg til sin hovedutdanning ha regnskapskompetanse.

Tilegnelse av kompetanse gjennom ansettelse av personer er altså sett på som en mulighet for å styrke bedriften. En annen gründer hadde i tillegg til denne strategien valgt en annen. Det er en bedrift med en svært stor kunde. Da hun oppdaget at kunden, som hele tiden har hatt tillit til henne som person, begynte å tvile på hennes formelle kompetanse og derav reelle kompetanse innenfor det felt hun jobber i, rettet hun nesen utover. Hun har nå etablert et samarbeid med et større forskningsmiljø som skal bidra til å styrke bedriften.

Under intervjuene kom vi ikke spesielt inn på i hvor stor grad gründeren var opptatt av å sørge for at de ansatte fikk anledning til å videreutvikle seg og der igjennom bidra til å styrke bedriftens konkurransefortrinn. Vi har derfor ikke generelt grunnlag for å si noe om hvorvidt gründerne var dyktige på dette feltet. I ett av intervjuene kom det likevel fram at gründeren var svært opptatt av at de ansatte skulle ha mulighet til å bli dyktigere på det de jobbet med og bli dyktigere på det å jobbe sammen med de andre og i team videreutvikle bedriften. Det var en bedrift hvor det er 11 ansatte og som er midt i en større videreutviklingsfase.

Det var altså flere av bedriftene som sørget for kompetanseheving gjennom kursing og studier som ga studiepoeng og eventuelt en ny formell grad. Kurs og studier er imidlertid ikke den eneste måten å sørge for at bedriften tilegner seg ny kompetanse. Som det er redegjort for er en tilknytning til eksterne ressurser gjennom samarbeidsavtaler en mulighet. En annen gründer, som hadde mindre fokus på kompetanseheving gjennom kurs og studier, hadde sterkt fokus på å etablere og benytte sine nettverk for å styrke bedriften kompetansemessig. Gjennom de historier hun fortalte kom det tydelig fram at hun også evnet å utnytte disse ressurser for å fremme vekst i bedriften.¹⁷⁰

¹⁷⁰ Bedrift 9 ENK.

5.3.5 Teknologi

5.3.5.1 Innledning

Utnyttelse av teknologi vil kunne være en ressurs som gir bedriftene konkurransefortrinn. I det følgende gjøres rede for hvordan bedriftene har utnyttet teknologien i så henseende. Framstillingen er systematisert ved at vi skiller mellom produksjonsteknologi og bruk av teknologi til administrasjon og markedsføring.

5.3.5.2 Produksjonsteknologi

Med produksjonsteknologi siktes til teknologi som blir benyttet ved produksjonen av varer og/eller tjenester. Det vil kunne være en sklidende overgang fra det som her betegnes som produksjonsteknologi og bruk av teknologi ved administrering og markedsføring, da særlig hva angår de tjenesteproduserende virksomheter. Vi har imidlertid valgt å la disse være i to kategorier da vi mener å få fram bedre hvordan teknologien blir benyttet.

Ni av bedriftene, innenfor både vare- og tjenesteproduksjon, utnyttet på flere måter de fortrinn bruk av teknologi gir.¹⁷¹ Det var her blant annet tale om maskiner til produksjonslinjer, digitale mikroskop og røntgenapparat, alt av utstyr til et storkjøkken som kunne ta imot store grupper med gjester, lyslamper og vibrasjonsstoler. To av bedriftene fortalte om tilfeller der de hadde vært nødt, eller for øvrig så seg tjent med, å utvikle nye teknologiske løsninger til produksjonslinjen. På denne måten kunne de forbedre sine tjenester eller gjøre produksjonslinjen enklere.¹⁷² Den ene som drev med helsetjenester uttaler: ”*Mange ganger når jeg kommer inn på personene så må man ha de egenskapene at en kan lage noen Petter Smart løsninger for folk. For det er ikke alt som passer for alle, det må tilpasses hver enkelt... Man må være litt kreativ*”.

En gründer hadde ved flere anledninger sett seg nødt til å utvikle spesielløsninger som kunne forbedre produksjonslinjen. Det var gründeren selv som drev fram de nye løsningene. Hun fikk imidlertid hjelp fra andre bedrifter til å lage de løsningene hun så seg tjent med. I forbindelse med en episode hvor hun så klart at linjen måtte effektiviseres tok hun etter råd fra andre kontakt med et firma hvor hun presenterte sitt behov. Den eksterne bedriften kom opp med en løsning. Løsningen ble imidlertid ”*så steike avansert og dyrt at vi aldri ville ha igjen for det*”.

¹⁷¹ Bedrift 11 AS, Bedrift 10 AS, Bedrift 2 AS, Bedrift 12 AS, Bedrift 9 ENK, Bedrift 3 AS, Bedrift 4 AS, Bedrift 1 AS og Bedrift 8 AS.

¹⁷² Bedrift 11 AS og Bedrift 9 ENK.

Gründeren ga seg imidlertid ikke med dette. *”Så kom jeg over en person som foreslo at det bare var å montere en doseringsmaskin for vaskemiddel slik som finnes i oppvaskmaskinene. Og det ble en god løsning. En person fra Lilleborg kom og monterte en helt enkelt doseringsmaskin på veggen og det kostet meg kun 2000 kr. Den har fungert helt ypperlig for sitt formål.”*

I en bedrift som i første rekke drev med tjenesteyting, hadde satset stort på å ha det siste av teknologisk utstyr for de ulike tjenestene bedriften tilbød.¹⁷³ *”Når det gjelder teknologi, så har du nevnt at datamaskinen er viktig – hva har du ellers tatt i bruk av teknologi? Ganske opptatt av det egentlig – å utnytte teknologien i mange sammenhenger. Hvordan skaffer du deg informasjon om tilgjengelig og oppdatert teknologi? Jeg bruker internett mye, og leser mye magasiner for å holde meg oppdatert på det som skjer og snakker med folk. Hvis jeg drar mye på kurs og slikt og snapper opp ting, og ser det kan bli ok – så sjekker jeg det ut.”*

Alle gründerne med unntak av en hadde sterkt fokus på bruk av teknologi for å styrke bedriften. Den ene gründeren som var noe mer nyansert i sitt syn uttaler: *”Rent symessig så har jeg arvegods jeg syr på – det er beste kvalitet – rettsøm og sikksakk er det jeg trenger. Jeg har også en mer moderne maskin, men den bruker jeg ikke...”* Bedriftseieren så seg altså best kjent med å bruke gammelt utstyr. Ny teknologi oppleves ikke alltid som en ressurs som i bedre grad vil gjøre virksomheten mer konkurransedyktig.

Noen opplever det også som utfordrende å holde seg oppdatert og lære seg å utnytte teknologien maksimalt.¹⁷⁴ I en bedrift der ulike avansert teknologisk utstyr benyttes uttaler en av gründerne; *”Det går litt på tid. Det hadde vært veldig artig og satt seg inn i alt på en gang, men det blir ikke tid til det å lese bruksanvisning og sånn... Jeg har tenkt det mange ganger at det hadde vært veldig artig og hatt noen som er veldig interessert i det, for det er noen som er veldig til å lese.”* For å møte disse utfordringer hadde de imidlertid etter hvert begynt å stille krav til leverandørene. *”Da prøver vi å kreve fra de vi kjøper utstyret fra at de må hjelpe oss, de må sette oss i gang”.* Og for noe av utstyret valgte de å kjøpe tjenester fra andre i stedet for å bruke mye tid på det selv.

¹⁷³ Bedrift 3 AS.

¹⁷⁴ Bedrift 12 AS.

5.3.5.3 Bruk av teknologi ved administrasjon og markedsføring

Alle gründerne anså bruk av datamaskin og ulike programvarer som svært viktig for sin virksomhet. Ved hjelp av dataprogrammer søkte man å få til bedre rutiner for virksomheten. Flere brukte i tillegg datamaskinen direkte i produksjonen eller ved utøvelse av tjenestene. Dessuten benyttes internett hyppig som en kilde for innhenting av kunnskap og det var et viktig virkemiddel for markedsføring av bedriften. Kun en bedrift hadde ikke tatt i bruk datamaskin. Vedkommende gründer hadde planer om å ta i bruk PC-en mer aktivt og blant annet få utarbeidet en hjemmeside for virksomheten.

Flere uttrykte at bruk av teknologi var svært viktig i den daglige driften. På spørsmål om hva teknologi betyr for deg og hva det brukes til svarte en gründer: ” *Masse, til daglig er jeg veldig enkel – Word, Excel og Powerpoint. Og så har vi et økonomioppfølgingsystem som heter poweroffice som vi innførte i sommer og som gir oss helt andre styringsmuligheter. Og så har vi denne softwaren vår som er utviklet One Voice, som egentlig er en database hvor vi legger inn alle øvelsene våre. Men det som er fantastisk med ... det er de utvikler vår verdikjede og vi utvikler deres verdi hvor vi også etter hvert kan legge inn vårt train to train – materiale.*”

En annen gründer uttaler som følger på spørsmål hva teknologi betyr for deg: ” *Verktøy. Hva bruker du? Nå er vi der vi skal være på verktøysiden, for når vi drar rundt, vi har bærbar PC og internett. Da får vi gjort det vi skal. Når vi startet og fram til i fjor så hadde vi programvare og data liggende lokalt og jeg var livredd for at PC-en skulle bli stjålet eller at det skulle skje noe med harddisken. Så nå har vi lagt, nå leier vi datalagring av Bedrift X på sted Y. Så vi har ingen ting lokalt. Alle verktøy, alle dataene blir lagret. Og det er helt genialt. Vi kan egentlig bare hive PC og skifte til ny og være operativ. Mest for sikkerheten da, er det. Da har vi verktøy for alle funksjoner, vi har jo kunder som har egne verktøy som vi er nødt til å lære oss og bruke.*”

Vi ser ut fra dette at bedriftene har fokus på bruk av teknologi for administrering og utøvelse av virksomheten. Sitatene viser også at de ikke er statiske, men at de i prosessen med å forbedre rutiner og tjenester stadig er i utvikling.

Noen oppleverer det som utfordrende med bruk av PC. En gründer uttaler: ” *Jeg synes det går veldig greit helt til det blir noe galt ... da er jeg ikke noe flink.* ” Dette er nok et fenomen mange vil kjenne seg igjen i.

En annen gründer har hatt en bratt læringskurve; ” *Data bruker vi hele dagen. Det har vært et mareritt. For det første kunne jeg ikke å sende en mail når jeg begynte, ikke en faks, ikke kasseapparat, bankterminalene kunne jeg ikke noe med så jeg hadde en kar ved siden av meg i 2 timer når jeg startet opp. For å trykke på kassa, jeg måtte lære meg alt fra bunnen av. Tror nesten ikke jeg kunne skrive en melding på telefon.*

Hvordan har du lært deg å bruke data? *Jeg trykket på den første knappen på dataen når jeg gikk siste år på sykepleien. Og da var det gamle programmer, og som sykepleier hadde jeg ikke mye bruk for det. Så det er mye jeg skulle lært meg og brukt bedre, slik som dataprogrammene for å komme inn til rikstrygdeverket har jeg slitt mye med. Nå skal de sikkert skifte ut, når jeg har kommet inn i det.*

Har du noen ressurspersoner som du har brukt der? *Det er en som leverer dataprogrammene men han setter i gang taksameteret. Må betale på tusenvis når jeg snakker med han.* ”

Det var hele 11 av de 13 bedriftene som hadde etablert en hjemmeside for profilering av bedriften. Hele 9 av disse benyttet hjemmesiden aktivt og jobbet kontinuerlig med forbedringer. 2 av bedriftene hadde ikke prioritert arbeidet med å oppdatere siden, men så viktigheten av det. Den ene av disse gründerne uttaler at det har vært vanskelig å finne tid til det. De to bedriftene som ikke hadde hjemmeside, hadde planer om å få utarbeidet en.

Bruk av internett som kommunikasjonsvei anses som viktig. Den ene gründeren uttaler i den sammenheng; ” *Internett er viktig, både hjemmeside, har veldig mye kommunikasjon på e-post, har e-postliste som brukes ganske aktivt for kommunikasjon.* ”

5.3.6 Gir de bedriftsinterne ressurser konkurransefortrinn?

Plan- og styringsdokumenter

De menneskelige og organisatoriske ressurser vil bidra til å skaffe bedriften konkurransefortrinn. I mindre virksomheter vil de menneskelige og de organisatoriske ressurser gå over i hverandre. Det vil kunne innebære at det ikke uten videre trenger å være noen sammenheng mellom det å utvikle plan- og styringsdokumenter og det å skaffe bedriften

konkurransefortrinn. Det varierte hvorvidt bedriftene benyttet plan- og styringsdokumenter som ledd i sitt arbeid. Hvorvidt utarbeidelse av plan- og styringsdokumenter vil ha noen positiv effekt, er selvsagt avhengig av hvor dyktig de er i dette arbeidet. Det framgår av intervjuene at de som har brukt forretningsplanen aktivt har sett på det som et positivt virkemiddel for utvikling av bedriften. Det har vært med på å fremme videreutvikling. Dette har skjedd ved at de internt i bedriften har fått lagt strategier for virksomheten. Det har også for flere vært fremmede i kontakt med eksterne aktører som bank og det offentlige hjelpeapparatet. Enkelte er også av den klare oppfatning at det har gitt konkrete resultater i form av for eksempel det å få inn investorer.

Vi har ikke noe grunnlag for å si at de som ikke har brukt forretningsplanen aktivt i styringen av virksomheten sånn uten videre har virket hemmende på deres utvikling. For noen av bedriftene, er det imidlertid grunn til å anta at en videre jobbing med forretningsplanen ville ha hjulpet de til å tydeliggjøre forretningskonseptet. Noe som igjen kunne ha gjort det enklere og lykkes i sin virksomhet.

Gjennom intervjuene gikk vi ikke så langt i detalj at vi har noen forutsetning for å vurdere det arbeid bedriften har gjort i denne sammenheng. Vi kan imidlertid slå fast at gründerne selv har opplevd dette som prosesser som bidrar til å videreutvikle virksomheten.

Den interne organisering

Undersøkelser viser at en av de mest kritiske faktorer i forhold til det å vokse, relateres til viljen for eieren til å delegere beslutninger. Det framgår av vår undersøkelse at det varierer i hvilken grad gründerne er villige til og evner å delegere beslutningsmyndighet. Dette kan nok delvis forklares ved at flere av virksomhetene er små med hensyn til antall ansatte. Det er rett og slett ikke så mange personer å spille på. Vi kan imidlertid også se at det er variasjoner i de bedrifter som har mange ansatte. I noen bedrifter har man greid å fordele arbeidsoppgaver. I andre ser man mindre til det. Noe av forklaringen kan ligge i at de fleste av bedriftene er forholdsvis nyetablerte. Gründerne har i første rekke vært opptatt av å utvikle konseptet og gjennomføre de nødvendige investeringer. De har i mindre grad hatt fokus på det organisatoriske. Det kan tenkes at dette vil se annerledes ut om noen år. Det burde imidlertid ikke være noen hindringer for å også ta det organisatoriske grepet samtidig med de andre. Det er viktig å tenke bevisst også på denne delen av virksomheten. Hvis vi legger til grunn det forhold at viljen for eieren til å delegere beslutninger er en av de mest kritiske faktorer for å

vokse, vil de som har evnet å fordele oppgaver ha et konkurransefortrinn. På den måten vil dette grepet være fremmende for videre utvikling av bedriften. For de som har vært mindre flinke til å delegere oppgaver, vil det kunne være et forhold som virker hemmende på utviklingen.

Kompetanse

Gjennom tilegnelse av ny kompetanse i bedriften viser gründerne å ha entreprenøriell orientering og dynamiske kapabiliteter. Det er alle kunnskapsbaserte bedrifter og da vil bedriftens kompetanse og evne til å tilegne seg ny kompetanse være svært viktig. Kjennetegn ved entreprenøriell orientering er innovativitet, proaktivitet og risikovillighet. Flere av gründerne er innovative i tenkning og handling ved at de sørger for at de selv, andre ansatte i bedriften eller ved å knytte seg til eksterne aktører tilegnes ny kompetanse.

Kompetansehevingen har blant annet som hensikt å skaffe ny kunnskap som vil bidra til innovasjon i forhold til den tjeneste eller vare som produseres. Flere av gründerne framhever sin proaktivitet. Gjennom kompetansehevingen søker bedriften å styrke sin markedsposisjon ved å ha skaffe seg konkurransefortrinn i forhold til konkurrenter og/eller utføre disse handlinger for å møte framtidig etterspørsel. Flere er også proaktive i den forstand at de ser framover og handler i forhold til framtidige behov og muligheter. Det er også knyttet risiko til de tiltak som iverksettes. Det er her tale om små bedrifter og studier for flere medfører store kostnader sett i forhold til bedriftens totale omsetning. Det er med andre ord relativt store investeringer som gjøres uten at det nødvendigvis vil medføre at bedriften totalt sett kommer styrket ut av det ved at det kan tas høyere pris for de tjenester eller produkter som selges eller ved at volumet øker.

Gründerne viser også gjennom tilegnelse av ny kompetanse dynamiske kapabiliteter. Det vises evne til intern resursfornyelse. Kompetansehevingen medfører at nye produkter eller tjenester produseres eller det medfører en kvalitetsforbedring i forhold til det som allerede tilbys. Flere av gründerne viser også en god evne til ekstern ressursanskaffelse. De har en evne til å skaffe og/eller koble bedriften til eksterne ressurser. Bedriften som har inngått en samarbeidsavtale med en større forskningsinstitusjon for å utvikle og forbedre sine tjenester er et eksempel på dette.

I tilegnelse av ny kompetanse som vil bidra til å styrke bedriften og følgelig virke fremmende på vekst, vil det nok alltid ligge forbedringspotensialer. Og det vil være ulike utfordringer

bedriftene står overfor. Det var imidlertid ubetinget påfallende å se hvor opptatt gründerne var av kompetanse og kompetanseheving. Og vi har sett at flere hadde evnen til å kjøre prosesser i den sammenheng som absolutt virket eller ville virke fremmede for bedriften.

Teknologi

På bakgrunn av de opplysninger vi sitter inne med, er det vanskelig å ha noen klar oppfatning av i hvilken grad det er forbedringspotensialer i forbindelse med det å ta i bruk ny teknologi og utnytte bedriftens eksisterende teknologi til det bedre. Gjennom intervjuene ble det vist at flere av bedriftene er i stadig forbedringsprosesser i så henseende. Andre har også klart uttrykt at de har planer om iverksetting av tiltak for å utnytte teknologi i enda større grad.

Vårt materiale viser at det her er tale om moderne bedrifter som i sin virksomhet benytter moderne teknologi for å fremme videreutvikling av virksomhetene. Den vanlige stereotype oppfatning om at kvinner ikke har interesse for teknologi, er dårlig i samsvar med de funn vi her har gjort. Gründerne viser å ha en sterk bevissthet i bruken av teknologi med de fordeler det innebærer.

5.4 Styret som ressurs

5.4.1 Om bedriftenes styre

Styret vil i utgangspunktet kunne være en ressurs for bedriften og virke fremmede for videreutvikling av virksomheten. Styret tilhører kategorien semi-interne ressurser. Vi har stilt spørsmål om hvilke av bedriftene som hadde styre, hvilke kriterier de la til grunn ved valg av styremedlemmer og hvordan de så på styret som en ressurs. I neste omgang om de syntes de hadde fått bidrag derfra.

Tre av bedriftene som er organisert som et enkeltpersonsforetak har ikke noe formelt styre knyttet til virksomheten.¹⁷⁵ De har heller ikke knyttet til seg en ressursgruppe som uformelt sett har en funksjon som et styret. De bruker på forskjellige vis sine nettverk til hjelp for å videreutvikle virksomheten.

¹⁷⁵ Bedrift 7 ENK, Bedrift 14 ENK og Bedrift 9 ENK.

Ett av aksjeselskapene, som har drevet i mange år, har heller ikke noe aktivt styre.¹⁷⁶ Hun forteller at det bare er henne og mannen som sitter i styret. På spørsmålet om hvorfor hun har valgt og ikke ha et aktivt styre svarer hun: ”*Jeg er egenrådig og vet best selv*”. Uten at man med sikkerhet kan si at en slik oppfatning i realiteten har virket hemmende på virksomheten, er det nærliggende å tro at så er tilfelle. Det å ikke se at utenforstående personer med ulik erfaring enn det man selv innehar vil kunne være en viktig ressurs for bedriften, antar vi vil virke negativt for utviklingen.

Også to andre aksjeselskap manglet et aktivt styre.¹⁷⁷ Begge gründerne var imidlertid klar på at de ville skaffe seg et styre til bedriften. Den ene bedriften var forholdsvis nystartet og gründeren var klar på at hun kunne tenke seg et styre. Hun hadde imidlertid ikke kommet så langt i tenkningen i den forstand at hun hadde klart for seg hvem hun ville ha inn i styret. ”*Jeg kan tenke meg en voksen person som har litt tallkunnskap, så trenger jeg noen som er litt kreativ som meg, som kan være litt vågal. Så kanskje noen midt mellom der igjen*”. Selv om gründeren ikke hadde kommet langt i sin tenkning, var hun opptatt av å få etablert et styre og hun var opptatt av å få inn personer delvis med en annen kompetanse enn det hun selv hadde. Hun så at styret vil kunne være en ressurs for virksomheten.

Noe lengre i tenkningen hadde den andre gründeren uten aktivt styre kommet med hensyn til hvem hun ønsket seg inn i styret. Det var en bedrift som har vært gjennom store endringer og vekst med store investeringer. Bedriften har 11 ansatte. Det er derfor noe overraskende at gründeren ikke på et tidligere tidspunkt har fått etablert et styre som kunne ha fungert som en positiv ressurs i det videreutviklingsarbeid hun allerede har vært i gjennom. Hun uttaler: ”*Jeg har ikke hatt noen i styret tidligere, annet enn mannen min. Men jeg skjønner jo at hvis jeg skal drive det og få en progresjon på dette så må jeg ha inn folk som tilfører andre ting enn det vi har. Slik at jeg har forespurt han som er coach blant annet. Så har jeg forespurt en annen person, men har ikke fått noen tilbakemelding enda, men hun var veldig interessert og syntes det var spennende med konseptet og slik.*” På spørsmålet om hvilke type folk/kompetanse hun ser etter når nytt styre skal på plass svarer hun: ”*Både på det kreative plan og på det organisatoriske egentlig, at man har personer som utfyller hverandre. Nå sitter vi bare kreative folk der, må ha noe struktur. Så vil jeg ha folk med kontaktnettverk som vi kanskje kan bruke for å få markedsført oss enda mer*”. Også denne gründeren har tanker om

¹⁷⁶ Bedrift 1 AS.

¹⁷⁷ Bedrift 8 AS og Bedrift 3 AS.

at det er viktig med et styre i den forstand at det vil være en ekstra ressurs for bedriften. Nå kan en si at denne bedriften så langt har lyktes i sitt videreutviklingsarbeid og det uten et aktivt styre. Om utviklingen ville ha foregått på et annen og bedre måte med et styre, er det umulig å ha noen formening om. En etablering av et styre i seg selv vil ikke automatisk virke positivt på bedriften. Det forutsetter at man evner å etablere et styre som fungerer bra og at man i neste omgang evner å sette ut i live de beslutninger som fattes der. Også denne gründeren ser nå behovet for et aktivt styre og det gir i alle fall muligheter for at styret i framtida kan bli en ressurs for virksomheten.

De øvrige sju aksjeselskapene har med unntak av ett selskap et aktivt styre. Ett av selskapene hadde ved etableringen hatt et aktivt styre, men nå gått bort fra det.¹⁷⁸ Styret hadde bestått av to ansatte i tillegg til seg selv, pluss en utenforstående fra samme bransje. *”Det var greit det første året, men det var mye utgifter med det og så var det ikke så mye å hente. Det som skjedde på styremøtene var at jeg satt og fortalte om ideene jeg hadde. Jeg skulle jo ha et styre som ga meg litt, men de ga meg ingenting. Så jeg sparket hele styre, og det var de enig i selv også. Nå sitter jeg selv sammen med mannen min”*. På spørsmålet om hun nå kunne tenke seg å få inn andre ressurspersoner i styret svarer hun; *”Det finnes ikke ressurspersoner i dette yrket”*. Det er tydelig at gründeren har hatt dårlig erfaringer med sitt første styret. Det kan også se ut til at hun har låst seg noe i tenkingen ved at hun nå ikke ser nytten av et styre fordi hun ikke lyktes i første omgang. Forklaringen på at styret ikke fungerte kan være flere. En nærliggende forklaring ligger i den mulighet at hun ikke hadde de riktige personene. Det var kun en utenfra i tillegg til seg selv og egne ansatte. Det at det ikke finnes ressurspersoner i bransjen, er ikke noen hindring for å søke ressurspersoner fra andre bransjer. Hadde hun i større grad sett på alternative muligheter, kunne styret også for henne ha fungert som en ressurs. Slik det er nå kan det se ut til at hennes manglende evne i så henseende er hemmende på utviklingen av virksomheten.

De seks aksjeselskapene, som alle hadde et aktivt styre, opplevde styret som en positiv ressurs og dels svært viktig for videreutviklingen av virksomheten. Alle var bevisst det forhold å velge personer med kompetanse som var viktig for bedriftsutviklingen. Det er ikke slik at de nødvendigvis var 100 % fornøyd med styret, men de opplevde at styret ga positive og viktige bidrag.

¹⁷⁸ Bedrift 11 AS.

To gründere som driver sammen framhever at styret har vært viktig i det store utviklingsprosjektet de nå er i ferd med å gjennomføre.¹⁷⁹ ”Styret pushet oss litt i rett retning slik at vi ikke brukte mye tid på ting som ikke var viktig kanskje da”. I forhold til økonomistyringen har styret også vært viktig framheves det. ”Jeg synes vi hele tiden får tilbakemelding på hvordan vi ligger an, og hva vi kanskje bør kikke litt nærmere på. Så jeg synes det er gull verd... Bare det å få signaler utenfra, at en ikke låser seg fast, litt andre blikk på ting.” Bedriften har hatt et styre i virke siden 2007. De evaluerer hele tiden styrets arbeid og vurderer om det er behov for nye ressurser inn i den nye fasen de nå er i ferd med å gå over i. Blant annet har de gjort seg tanker om at de kanskje burde ha en person som er dyktig på markedsutvikling.

En bedrift har valgt å ha et styre bestående av eierne i selskapet.¹⁸⁰ Det er et selskap som i tillegg til gründeren har to eksterne eiere. De eksterne eierne er i tillegg til å være eiere kunder av bedriften. Gründeren mener styret har fungert godt. To av styremedlemmene er selv gründere. Hun framhever at de har vært en kjemperessurs å ha med fordi de ser det fra kunden sin side. ”De har utfordret meg spesielt på det å få framdrift på utviklingen og å bygge opp. Det å være alene er alt for ensomt og sårbart, og bli to og tre er ikke så ensomt, men fortsatt sårbart”.

Det er vanlig å tenke at inn i styret er det viktig å få personer med erfaring. En gründer har tenkt utover dette; hun har tenkt i faser.¹⁸¹ Styret er satt sammen alt etter hvilken kompetanse de besitter og hvilke interesser de har. Det første styret som var etablert hadde 2 personer som var godt voksne og direktører på hver sin arbeidsplass. Og dette var nyttig i oppbyggingsfasen for å få en del strukturelle ting på plass og for å tenke produktutvikling, kunder og marked. Senere er dette styret byttet ut og det har kommet inn yngre folk. Alle med unntak av styreleder er yngre enn gründeren på 41 år. ”Jeg syntes det var forfriskende å få yngre personer inn. Mer utfordring i å være med å tenke og se muligheter...” På spørsmålet om hvordan hun bruker styret svarer hun: ”Prøver å bruke de litt som sparringspartnere og det å være med å tenke og se muligheter, ideer. Det er kjedelig å kaste ball med seg selv. Så kommer de fra forskjellige bransjer, - en som driver egen virksomhet som filmprodusent. De

¹⁷⁹ Bedrift 12 AS.

¹⁸⁰ Bedrift 6 AS.

¹⁸¹ Bedrift 4 AS.

er fra forskjellige plasser både i livet og i business og posisjoner. Styreleder er veldig god på teamutvikling, prosesser, organisasjon og slike ting. Så er ei veldig god på strukturer, økonomi og slik. Filmprodusenten veldig på alt det nyeste”.

Bedriften som er organisert som et ansvarlig selskap har også et styre.¹⁸² Det er de tre eierne i selskapet som sitter i styret. Bedriften har vært sterkt voksende og de er nå inne i en mer avventende periode for senere å ta stilling til hvilken vei de skal gå. *Om styret uttaler hun:* ”Hvis vi beslutter for å satse stort ser jeg det som helt nødvendig å trekke inn utenforstående som kan komme inn og korrigere litt.”

5.4.2 Utnyttes styret som en ressurs?

Ut fra dette kan vi si at bedriftene har ulik tilnærming med hensyn til om de velger å ha et aktivt styre og hvordan de ser på styret som en ressurs. For de som ser på styret som en ressurs og evner å velge styremedlemmer som vil kunne tilføre bedriften kompetanse, burde ha konkurransefortrinn framfor de som ikke ser eller evner å skaffe seg slike styremedlemmer.

Vi har her sett eksempler på gründere med entreprenøriell orientering i den forstand at de tenker proaktivt ved at de velger et styre og styremedlemmer som vil kunne tilføre bedriften ressurser i forhold til den fase de er i og i forhold til framtidig utvikling. Vi har også sett eksempler på gründer som er innovativ ved valg av styre og styremedlemmer. Det siktes her til den gründeren som etter første fase av oppbyggingen bevisst har valgt unge styremedlemmer og har sett verdien av dette. På den annen side har vi også referert til gründere som ikke har evnet å se verdien av et styret, noe som absolutt vil kunne virke hemmende for bedriftsutviklingen.

Hvorvidt det vil være en ressurs for bedriften, at gründerne ser viktigheten av et funksjonelt styre, er avhengig av om de har evne til å omsette de tanker de har gjort seg til handlinger. Spørsmålet er om de har vist evne til dynamiske kapabiliteter. Noen ser viktigheten av å få inn ressurspersoner i styret, men har ennå ikke greid å omsette dette til handling. Evnen til å se viktigheten, vil ikke være tilstrekkelig for å kunne utnytte dette som et konkurransefortrinn. Det kreves handling. Som framstillingen viser, er det flere som har greid å omsette sine tanker

¹⁸² Bedrift 5 ANS

til handling. For disse bedriftene burde styret være en ressurs og derav virke fremmende for utviklingen.

5.5 Kapitalbehov og finansiering

5.5.1 Kapital – og finansieringsstruktur

5.5.1.1 Innledning

Regnskapene viser gjennom balansen hvor mye arbeidende kapital som er bundet i en virksomhet i form av ulike eiendeler, og hvordan eiendelene er finansiert med egenkapital og gjeld.

Oppstillingen nedenfor av utvalgte tall fra regnskapene gir et innblikk i den økonomiske stillingen for de 10 aksjeselskapene i vårt materiale ved utgangen av 2008 samt utvikling fra 2007. (For de virksomhetene som ikke er organisert som AS har vi ikke tilsvarende tall)

Regnskapstall for aksjeselskapene 2008 (delvis sammenlignet med 2007)

(Bedrift 5, 7, 9 og 14 er ikke AS)

Kapitalstruktur og Finansiering

Balansetall Kapital og finansiering 2008	Sum eiendeler 1000 kr	Eiendeler		Finansiering		
		Endring fra 2007 til 2008 i %	% -andel likvider i 2008	% -andel EK i 2008	% -andel Banklån i 2008	% - andel KG i 2008
Bedrift 1	1293	- 10 %	19 %	30 %	11 %	59 %
Bedrift 2	1007	+ 13 %	10 %	- 55 %	100 %	55 %
Bedrift 3	2238	+ 116 %	50 %	22 %	55 %	23 %
Bedrift 4	530	- 9 %	80 %	36 %	21 %	43 %
Bedrift 6	782	+ 22 %	96 %	46 %	0 %	54 %
Bedrift 8	129	+ 9 %	60 %	- 28 %	0 %	128 %
Bedrift 10	1591	+ 19 %	79 %	38 %	0 %	62 %
Bedrift 11	521	+ 3 %	29 %	- 8 %	0 %	108 %
Bedrift 12	1002	+ 38 %	52 %	43 %	7 %	50 %
Bedrift 13	2887	+ 45 %	98 %	84 %	0 %	16 %

5.5.1.2 Investeringer og kapitalbehov

De relativt beskjedne beløpene for investert kapital i eiendeler gjenspeiler det faktum at vårt materiale domineres av virksomheter som hovedsakelig driver tjenesteyting og immateriell produkt- og konseptutvikling. Alle virksomhetene driver i leide lokaler. Ingen av virksomhetene har over 1 mill kroner bundet i materielle eiendeler i form av bygninger, utstyr og varelager.¹⁸³

Går vi nærmere inn i tallene for eiendeler i de enkelte selskapene finner vi at bedriftene 1 og 2 har høyest kapitalbinding i materielle eiendeler med 900 000 til 1 mill kroner bundet opp. For virksomhet 1 er det alt overveidende varelager, mens for virksomhet 2 er det mye utstyr. Virksomhet 4, 6 og 13 har ikke varelager.

Vi ser at det er en gjennomgående høy andel likvider i virksomhetene. Det er bare i 3 av de 10 selskapene at likvide omløpsmidler utgjør under 50 % av samlede eiendeler. Det er likevel flere av virksomhetene med solid likviditet som uttrykker at det periodevis kan være likviditetsmessige utfordringer.

Ved å sammenholde balansetallene for 2008 med tilsvarende tall for 2007 ser vi en økning i kapitalbinding i eiendeler for 8 av de 10 aksjeselskapene. For flertallet av virksomhetene er det relativt beskjedne endringer, gjerne som naturlig følge av utviklingen i løpende drift.

Virksomhet 3 og 13 er de to selskapene med høyest kapitalbinding. Begge disse har finansiert et betydelig økt kapitalbehov fra 2007, men finansieringsstrategien har vært forskjellig. Virksomhet 13 har skaffet seg en svært solid finansiering med 84 % egenkapital gjennom å trekke inn ekstern investorkapital.

Av ENK er det en virksomhet som driver industriell vareproduksjon i egne lokaler og som dermed har betydelige investeringer i anleggsmidler. De øvrige ENK har svært lite eller ingen kapital investert i materielle eiendeler.

¹⁸³ Her bemerkes at i vårt materiale på 14 virksomheter skiller tre av gründerne seg ut med et betydelig kapitalbehov knyttet til investering og utvikling av bygningsmessige fasiliteter. To av aksjeselskapene har eiendomsvirksomheten organisert i egne foretak utenfor driftsselskapet (virksomhet 10 med 6-7 mill og virksomhet 12 med ca 5 mill). I tillegg har virksomhet 9, organisert som ENK, gjort betydelige investeringer anlegg og utstyr, foruten at de også har kapitalbehov knyttet til varelager.

Våre data angående kapitalbehov i forbindelse med virksomhetsutvikling og vekst er noe usikre og mangelfulle. Kapitalbehovet til utvikling og vekst oppgis typisk i størrelsesorden å ligge på fra 300 – 800 000 kroner innen hvert planlagte utviklingstrinn.

Flere oppgir nå å ha kommet i en fase hvor konseptutvikling med tanke på nye lokaliseringer, gjerne basert på franchise, er det neste forestående trinn i deres ambisjoner om utvikling og vekst.

5.5.2 Finansiering

5.5.2.1 Egenkapital

En solid finansieringsstruktur er en grunnleggende forutsetning for virksomheters økonomiske handlefrihet og for likviditeten. Aksjeselskapene i vårt materiale har i overveidende grad sunn finansiering, med til dels svært solid egenkapitaldekning og med tilfredsstillende og til dels god likviditet. Unntaket er spesielt bedrift 2, og i noen grad bedrift 8 og 11 med negativ egenkapital, men for de to siste er tallene beskjedne.

Aksjekapital – privat investorkapital.

Etablering av aksjeselskap krever minimum aksjekapital på 100 000 kroner. Bare en av virksomhetene (bedrift 11) startet opp med høyere aksjekapital enn minimum.

Siden oppstart er aksjekapitalen utvidet med totalt 2 409 000 kroner slik at samlet AS-kapital i de 10 selskapene er på 3 604 000 i 2008. Fire av selskapene (bedrift 3, 4, 6 og 10) har fortsatt en aksjekapital på 100 000 i 2008. Selskap 2 har utvidet aksjekapitalen med henholdsvis 200 og 100 000 de to siste årene for delvis å finansiere opp underskudd. Dette har likevel ikke forhindret at selskapets egenkapital er negativ, vel 0,5 mill kroner ved utgangen av 2008.

Bare en av virksomhetene (nr 13) har gått ut og skaffet aksjekapital fra profesjonelle investorer. Denne utvidelsen på vel 1,5 mill kroner utgjør knapt 64 % av samlet kapitalutvidelse i de 10 selskapene siden oppstarten. Ytterligere ett selskap (nr 3) har tilbud fra ekstern investor, men hovedeier er skeptisk til dette. Ytterligere tre (nr 2, 6 og 8) er positiv

til profesjonelle investorer, men de har ikke gjort aktive utspill. De øvrige er enten uttalt negativ eller har ikke tenkt gjennom muligheten for å invitere profesjonell investorkapital.

Med det ene unntaket (nr 13) eies aksjene av gründer(e), nære familiemedlemmer og/eller ansatte. Gründer(e) har uten unntak aksjemajoriteten og er daglig leder og/eller styreleder. Bare ett av selskapene/en av gründerne har en klar holdning til at det ikke er ønskelig med andre (med)eiere. Alle de øvrige selskapene pluss to av ENK har enten erfaring med flere aksjonærer eller har ønske om å få inn medeiere, og da helst nære medarbeidere som kan delta i utvikling og drift av virksomheten.

Fire av gründerne har hatt med eksterne medeiere fra starten. I to av selskapene var dette medeiere som skulle være med i driften av selskapet. Begge disse er senere kjøpt ut av gründeren, etter blandede erfaringer. I de to andre selskapene var medeierne eksterne aksjonærer (bekjente, venner) som ikke skulle være eller har vært ansatt i selskapet. Disse er fortsatt medeiere i de to respektive selskapene. I tillegg har et 5. selskap fått inn en medarbeider som medeier etter oppstarten. Ytterligere to virksomheter gir uttrykk for at det var ønskelig å få inn medarbeidere som medeiere. Bare en gir uttrykk for det ikke er ønskelig med flere eiere.

De aller fleste gir uttrykk for at å finansiere kapitalbehovet ved oppstart og senere utvikling har vært og er en utfordring. I fire av selskapene har gründeren(e) tatt opp privat lån for å finansiere aksjekapitalinnskuddet. Over halvparten gir uttrykk for at de har måttet tilpasse driften og begrense sine ønsker/ambisjoner om utvikling og vekst ut fra begrenset kapitaltilgang og manglende finansiering.

5.5.2.2 Banklån

Det vanlige er at banken gir langsiktige lån til langsiktige investeringer i anleggsmidler, mens en kassekredittbevilgning skal bidra til å finansiere varelager og likvide omløpsmidler.

Det dominerende bilde i vårt materiale er den gjennomgående svært lave andel langsiktig bankfinansiering. Et annet påfallende resultat er at ingen av virksomhetene har nevneverdig bruk av sin kassekredittbevilgning.

Halvparten av virksomhetene har ikke langsiktig banklån og ingen har brukt kassekreditten ved utgangen av 2008. Det kan være ulike årsaker til dette, alt fra begrenset behov, til negativ innstilling i banken.

Når det gjelder langsiktig lån er virksomhet 2 og 3 unntakene. Virksomhet 2 opplyser at hun hele tiden har møtt en positiv bankforbindelse og har et meget godt forhold til denne. ”Jeg har en veldig god bank i...(bankens navn), slik at i alle fall før finanskrisen så satset de på folk som hadde troen på ting”. (Omsetning på 1,2 mill kroner)

Gründeren for virksomhet 3 har blandede erfaringer med banken fra oppstart og de første årene.”Det som var, at hun som var kontaktpersonen min i banken, ville det så gjerne og så blir det stoppet på høyere plan i banken her. For de skal sikre seg på alle bauer og kanter – de tar ikke en sjanse heller.” Men i forbindelse med det økte kapitalbehovet i 2008 har banken stilt opp med langsiktig finansiering. (Omsetning 2,5 mill kroner).

Resultatene våre viser at erfaringene med å skaffe seg bankforbindelse i oppstarten er noe varierende. Uttalelser fra noen av virksomhetene kan illustrere spennvidden:

Virksomhet 1: ”Vi hadde en episode med en saksbehandler. Han bare så på oss som en stor vits fra først til sist. Men han provoserte meg så galt at da jeg kom tilbake til kontoret så ringte jeg tilbake til banksjefen. Jeg fortalte at vi hadde bedt om et møte og hvordan vi var blitt mottatt og behandlet. Han tok det veldig alvorlig og jeg fikk tilbakemelding om at han hadde tatt en runde med saksbehandleren.” Dette var en opplevelse gründeren hadde i forbindelse med oppstarten. Virksomheten, som nå har en omsetning på 7 mill kroner, har nå knapt 150 000 i banklån noe som finansierer 11 % av eiendelene.

Virksomhet 4) ”Tilgang på kapital har ikke vært noen begrensning på mulighetene så langt. Jeg fikk lånt i bank mot privat sikkerhet.”

Virksomhet 8) ...”men det er klart da må du ha kapital og jeg må ha arbeidskraft”. ”Hva ser du som største utfordring av disse?” ” Skal finne rett person. Penger er jo der tenker jeg, så det. Spørsmålet er hvilken modell jeg velger meg, skal jeg ha inn en investor eller skal jeg ta opp lån? Å ta opp lån på hus er ikke aktuelt. Nå er fokuset mitt å få bedriften til å gå.”

Virksomhet 9 (ENK):

”Har blitt fenomenalt godt mottatt. Vi har en fast saksbehandler i banken og de har alltid stilt opp, men det er vel for at de ser at vi har hatt kontroll da, at det går riktig lei – en veldig til tillitt der – og de har bakket opp oss og støttet når det har vært noe – dem er seriøse.”

(Omsetning 1,5 mill kroner).

Per i dag uttrykker de aller fleste å ha et rimelig avklart og ryddig forhold til sin bankforbindelse. Om lag halvparten har i betydelig grad måttet stille privat sikkerhet (privat pant og/eller kausjon) for banklån og kassekreditt i aksjeselskapets regi. I fem av selskapene har gründeren(e) dessuten måttet ta opp lån til aksjekapital.

5.5.2.3 Offentlig finansiering

Innovasjon Norge (IN) er den mest slagkraftige offentlige finansieringskilde for etableringer, innovasjon og bedriftsutvikling. Kommunale næringsfond representerer en annen mulighet, men da gjerne med mer beskjedne beløp i forbindelse med oppstart. Offentlige tilskudd er den mest attraktive finansiering og bidrar direkte til å styrke egenkapitalen i virksomhetene.

Våre respondenter har oppnådd offentlig finansiering i varierende grad og erfaringene med det offentlige systemet er også svært varierende. Av samtlige 14 virksomheter i vårt materiale, har 5 oppnådd finansiering, en har fått avslag på søknad, 2 har ikke hatt kontakt, mens 6 gründere gir uttrykk for negative erfaringer i sin kontakt med IN. Også en av virksomhetene som har fått noe finansiering gir uttrykk for negative erfaringer i sin kontakt med IN.¹⁸⁴

5.5.2.4 Egenfinansiering over drift

Lønnsom drift er en viktig kilde for å finansiere utvikling og vekst i de fleste virksomheter. Tjenesteproduksjon er ofte relativt arbeidsintensiv, hvilket betyr at lønnskostnader utgjør en stor andel av driftskostnadene i en virksomhet. Så vel utsagn fra våre intervjuobjekter som hva regnskapene viser, skjer en tilpasning av eiernes lønnsuttak ut fra virksomhetens inntjening. En normal årslønn på 350 000 kroner vil med sosiale kostnader påføre bedriften ca

¹⁸⁴ I pkt. 5.9 er det gjort en mer utførlig beskrivelse og analyse av det offentlige hjelpeapparat, herunder Innovasjon Norge.

0,5 mill kroner i lønnsutgifter per årsverk. Ved å se på bedriftens verdiskaping vil vi få en indikasjon på virksomhetens egen finansieringsevne over drift.

Når vi søker etter hva som er grunnlaget for at de kan nedprioritere det å ta ut egen lønn over kortere eller lengre tid, får vi følgende svar, her formidlet som en oppstilling og ikke som en prioritering:

- Har inntekt fra omsorgsstønad.
- Gleden over å jobbe for seg selv – tåler ”smalhans”.
- Er negativ til at familie og venner skal investere. *”Jeg har hatt familie og venner som har hatt lyst til å investere for de har hatt tillit og synes det er artig. Jeg har avstått det. Jeg har heller gått ned i lønn enn å gjøre det. Jeg har erfaringer på at det sjelden er lurt.”*
- Har en proaktiv holdning til private kreditorer.
- Har økonomisk evne til å tåle stor lønnsnedgang.
- Gjør løpende vurdering mht hva som ”passer seg” å ta ut vs andre utgifter og inntjening. *”(Så det betyr at banklån har dere ikke hatt?) Nei, men vi har gått ned i lønn noen ganger, og vi ligger langt under markedsverdien vår. NN og jeg har ligget veldig lavt i lønn, fra 350’ til 500’, litt avhengig av situasjonen. Nå i høst har vi gått ned 25 % i lønn, for å være litt taktisk i forhold til hvor stort underskudd vi skal ha. (Dere tilpasser lønna dere tar ut med drifta?) Ja, vi er fortsatt i den fasen. Det er ikke at vi har penger til å betale oss solid, men i forhold til inntjeningen vi har, så er det helt feil.”*
- Har liten tid til å bruke penger.
- Har evne til å lukke øynene for at dette kan pågå over år.

En normal årslønn på 350 000 kroner vil med sosiale kostnader påføre bedriften ca 0,5 mill kroner i lønnsutgifter per årsverk. Ved å se på bedriftens verdiskaping, vil vi få en indikasjon på virksomhetens egen finansieringsevne over drift.

Som oversikten i tabellen nedenfor viser, så er det betydelige forskjeller i verdiskapingen mellom bedriftene, både i faktiske kroner og relativt som andel av omsetning.

Omsetning, verdiskaping¹⁸⁵ og kontantstrøm¹⁸⁶ 2008 (og sammenlignet med 2007)

Tall fra resultat-regnskapene 2008 og 2007	Omsetning (i 1000 kr)		Verdiskaping* (i 1000 kr)		Verdiskaping i % av omsetning	Lønnskostnader i % av omsetning	Kontantstrøm fra drift (1000 kr)
	Regnskap 2008	Endring fra 2007	Regnskap 2008	Endring fra 2007	Regnskap 2008	Regnskap 2008	Regnskap 2008
	Bedrift 1	7 069	+ 14,8 %	2 607	+24,1 %	36,9 %	31,2 %
Bedrift 2	1 197	+13,8 %	326	+37,6 %	27,2 %	56,3 %	- 446
Bedrift 3	2 464	+15,8 %	1 440	+12,2 %	58,4 %	50,5 %	+ 146
Bedrift 4	1 285	+ 36,7 %	452	+47,2 %	35,2 %	33,0 %	+ 65
Bedrift 6	2 304	+35,8 %	1 680	+57,3 %	72,9 %	63,9 %	+ 211
Bedrift 8	751	+ 24,1 %	367	+27,4 %	48,9 %	47,7 %	+ 9
Bedrift 10	5 081	+ 22,8 %	2 078	+15,8 %	40,9 %	37,6 %	+ 371
Bedrift 11	2 219	+ 15,0 %	122	- 67,0 %	5,5 %	21,0 %	- 339
Bedrift 12	2 923	+ 50,2 %	1 473	+78,3 %	50,4 %	49,4 %	+ 100
Bedrift 13	2 523	- 23,3 %	1 341	-27,5 %	53,2 %	69,5 %	- 307

Vi ser at det er store forskjeller i verdiskaping både i kroner og som andel (%) av omsetningen i de 10 aksjeselskapene. Med utgangspunkt i en normallønn per årsverk 350 000 kroner pluss sosiale kostnader, ser vi at fire av virksomhetene (2, 4, 8 og 11) ikke har tilstrekkelig omsetning og/eller verdiskapingsmargin til å forsvare en forutsatt normal lønn for ett årsverk. For virksomhet 2 og 11 ser vi at verdiskapingen ikke dekker lønnskostnadene i 2008 og begge har en negativ kontantstrøm fra driften på over 300 000 kroner. Ut fra intervjuene er vi kjent med at begge disse driver betydelig løpende utviklingsarbeid som del av ordinær drift. Heller ikke virksomhet 4 og 8 har en kontantstrøm som gir rom for driftsfinansiert utviklingsarbeid ut over det nivå som alt ligger inne i driften.

Virksomhetene 1, 3, 6, 10 og 12 har en verdiskapingsmargin og kontantstrøm som muliggjør driftsfinansiert utviklingsarbeid av betydning ut over det nivå som allerede ligger inne.

¹⁸⁵ Verdiskaping er her definert som driftsresultat pluss lønnskostnader.

Dette for å eliminere virkningen av de store forskjellene med hensyn til i hvilken grad de tar ut lønn.

Verdiskaping vil dermed si noe om potensial for egenfinansiert utvikling og vekst.

¹⁸⁶ Kontantstrøm fra drift er korrigert skjønsmessig for avdrag på langsiktige lån, forutsatt nedbetalt over 10 år.

5.5.2.5 Holdninger til risiko

Det å ta steget fra å være ansatt lønnstaker hos en annen arbeidsgiver over til en gründertilværelse og starte egen virksomhet innebærer i seg selv stort mot og ikke ubetydelig risikovilje. Mange gründere opplever dessuten at de må stille privat sikkerhet for lån til å finansiere etablering og oppstart av egen næringsvirksomhet, noe som ytterligere hever det økonomiske risikonivået.

Holdning til økonomisk risiko er ofte en helt sentral faktor for gründere sine ambisjoner om vekst og utvikling, særlig når det gjelder ambisjoner om veksttakt og på hvilken måte vekstambisjonene søkes realisert.

Resultatene våre viser at det hos et flertall av våre respondenter er gjennomgående klare begrensninger til hvor stor økonomisk risiko man er villig til å ta. Dette kommer til uttrykk på en direkte måte gjennom konkrete utsagn om at man ønsker en bevisst styring av nivået lånegjelda i forhold til risiko for å miste hus og hjem. Den noe skeptiske holdningen til lånegjeld bekreftes i aksjeselskapenes regnskaper, hvor ingen av virksomhetene har benyttet kassekredittbevilgningen som en del av ordinær driftsfinansiering ved utgangen av 2008. En del utsagn fra noen av våre respondenter kan illustrere dette:

Om ambisjoner, risiko og finansiering

1) *”Risiko betyr mer dess eldre du blir. Har aldri tenkt så mye på det tidligere, men nå tenker jeg på det. Jeg tenker på alternativene hvis jeg skulle gjort noe annet. Nå syns jeg den risikoen – jeg er ikke så risikovillig lenger. Før har jeg klempt på med lån, men nå har jeg betalt ned lånene og vil ikke låne mer – vil være sikker. Orker ikke noe stor økonomisk usikkerhet lenger. I hvert fall ikke på privat basis, men det er jo det du må ta.”*

3) *”Jeg risikerer jo egentlig, jeg er villig til å ta ganske store sjanser egentlig – så lenge det ikke går utover de hjemme. Og at jeg ikke skal gamble med arbeidsplassene til de som jobber hos meg.”*

”Kan godt tenke meg en ekstern investor som også kan gå inn i bedriften og tilføre oss kompetanse. Jeg har fått flere forespørsler fra investorer som vil skyte inn kapital, men jeg har ikke tort å slippe de innpå. Jeg vil ha kontroll.” ...” Nå har jeg som mål å betale ned lånet så fort som overhode mulig og så skal jeg øke aksjekapitalen.”

5) ”Vi har finansiert virksomheten over drifta – organisk vekst. Vi har ikke tatt opp noe lån eller noen ting. Vi har en kassekreditt på 30 000, men det er alt vi har.” ... ”Men det og må gå inn med 100 000 kroner for å etablere AS er noe vi ikke har valgt å gjøre enda.”

6) ”Vi har ikke ubegrenset tilgang til kapital – det skjønner jeg. Spørsmålet er om en skal trå til, å gå ut massivt, eller om en skal ta det litt pent og forsiktig. Og kanskje må vi inn med mer kapital for å få det slik som vi ønsker og få det ut i det omfang som må til. Vi har ikke regnet på det heller enda.” ... ”Jeg må ikke på død og liv sitte med kontrollen selv.

10) ... ”Jeg fikk innvilget 170 000 fra IN i forbindelse med oppstarten i 2001. Dette var den økonomiske ryggraden, resten var egen arbeidsinnsats. Hvis vi kunne svidd av 5-800 000 i stedet for å ta så korte skritt – så hadde vi kommet lenger i dag. ”... Da (etter planlagt utbygging) har jeg sikkert brukt 6-7 mill kroner. Jeg har en målsetting om en omsetning på 10 mill i 2011.” ... ”Jeg har en kassekreditt som jeg aldri har brukt og det er en målsetting at jeg ikke skal bruke den.” Likevel klarer du å leve med opptil 700 000 i utestående fordringer? ”Ja, men jeg gikk inn med 40 000 kroner privat nå som et lån til selskapet. ... Den kassekreditten sitter langt inne.”

5.5.3 Finansielle utfordringer

5.5.3.1 Innledning

Det faktum at 9 av 10 selskaper starter opp med minimum aksjekapital, indikerer at et hovedpoeng ved oppstart har vært å komme i gang – og så ta utfordringene etter hvert. Klare mål og strategier for et stramt planlagt utviklingsløp, med tilhørende kapitalbehov og plan for anskaffelse av nødvendig risikokapital, synes å ha vært tonet ned i etableringsfasen (selv om etableringen var bygd på ferdig skrevet forretningsplan). Det er noe uklart i hvilken grad forretningsplanene forutsatte større tilgang på risikokapital. Resultatene våre viser imidlertid at interessen for, og innsatsen mot private investormiljøer har vært svært begrenset og i stor grad ikke ønskelig sett fra gründernes side.

5.5.3.2 Kapitalstruktur

Kapitalstrukturen, med relativt begrenset langsiktig finansieringsbehov for materielle eiendeler, gjenspeiler at våre virksomheter domineres av forretningsideer som er kunnskapsbasert, immateriell tjenesteproduksjon og som drives i leide lokaler. Dette

innebærer at de ikke har store kapitalbehov til anleggsmidler i form av fast eiendom/bygninger, og dermed begrenset finansieringsbehov for investeringer i realkapital. På den annen side medfører dette begrensede muligheter til over tid å bygge opp varige verdier i materielle realaktiva som sikkerhet for langsiktig lånefinansiering i forbindelse med utvikling og vekst.

For virksomheter hvor verdiskapingen domineres av tjenester, og hvor vekst på bedriftsnivå er basert på kompetanseoppbygging og utvikling av intellektuell kapital, vil det meste av kapital- (og finansierings-) behovet både på kort og lang sikt være knyttet til utvikling av immaterielle verdier. Som eksempelvis å utvikle tjenestekonsepser, utvikle organisasjon og ledelse, opparbeide felles holdninger, verdier, rutiner, systemer og lignende for å sikre stabil kvalitet. Et annet viktig område er å etablere gode og stabile avtaler og relasjoner til leverandører og kunder. De finansielle utfordringene hos våre respondenter oppleves derfor i første rekke og være knyttet til dette.

5.5.3.3 Profesjonelle investorer

Profesjonelle investorer er opptatt av potensiell inntjening, hvor lang tid det tar før investeringen gir avkastning, og ikke minst risikoen i prosjektet. Konseptutvikling av immaterielle tjenester, sørge for og sikre riktig kompetanse, organisasjonsbygging og lignende, er typiske prosjekter som er svært vanskelig å budsjettere med hensyn til veksttakt og inntjening. Bergningene vil ofte være beheftet med stor usikkerhet. Risikoen for investor er ofte knyttet til asymmetrisk informasjon, hvor gründeren som hovedregel vil være den som har best kunnskap og innsikt i markedsmulighetene.

Kun en av virksomhetene har investorkapital inne på eiersiden. Dette er eneste virksomhet med uttalt mål om å utvikle seg til en attraktiv oppkjøpskandidat. Ytterligere tre virksomheter er positiv til profesjonell investorkapital, mens en virksomhet har vurdert og avslått tilbud og er i utgangspunktet skeptisk.

Veksttaket i omsetning og inntjening er ofte relativt begrenset for konsepter som er basert på høy grad av personlig tjenesteyting som krever kvalitetssikret kompetanse. Potensialet for høy og hurtig avkastning er relativt mer begrenset i slike prosjekter enn for teknologibaserte produkter som kan rulles ut i et stort marked i høy hastighet når utviklingsarbeidet er gjort.

Dette antas å være viktige årsaker til at det ofte oppleves som vanskelig å finansiere immaterielle tjenestekonsepter.

5.5.3.4 Eierforhold

Finansieringen i etableringsfasen og de første driftsårene er aksjekapitalinnskudd fra gründer, nær familie og/eller nær medarbeider/venn. Halvparten har måttet ta opp private lån med privat sikkerhet for å finansiere sine aksjekapitalinnskudd. I tillegg er strategien hos gründerne utstrakt bruk av underbetalt egeninnsats, og delvis gratis hjelp fra familie og venner, som en avgjørende del av finansieringen i oppstarten.

To av de 4 ENK gir uttrykk for at det hadde vært ønskelig med AS. Årsaken til at dette ikke er realisert er manglende tilgang på AS-kapital.

5.5.3.5 Lånefinansiering

Resultatene våre viser dessuten at finansieringsinstitusjonene i utstrakt grad krever omfattende privat sikkerhet i form av pant i privat eiendom, også personlige kausjoner i forbindelse med lån til selskapet for å finansiere utstyr og driftskapital.

En konsekvens av dette synes å være at gründerens ambisjoner om utvikling og vekst tilpasses en forholdsvis nøktern oppfatning av hva som er realistisk å kunne finansiere. Dette innebærer i praksis en trinnvis utvikling ut fra hva driften gir rom for, og ikke minst ut fra hensynet til risiko og uttrykte ønsker om å bevare styring og kontroll over utviklingen.

På den annen side er det dominerende inntrykk i vårt materiale, at driverne legger stor vekt på å nedbetale langsiktige lån så raskt og i så stort omfang som driften muliggjør. Så lenge banken fortsatt beholder den private sikkerheten vil nedbetaling i en periode gi et visst finansielt handlingsrom for videre utvikling og vekst – eller kanskje er motivet like mye å redusere risiko og skape økt finansiell trygghet.

Under halvparten av virksomhetene har kassekredittbevilgning og ingen av disse har kassekredittgjeld verken ved utgangen av 2007 eller 2008. Flere gir uttrykk for en holdning om at de ikke ønsker (økt) kassekreditt. De fleste gir derimot uttrykk for at de ønsker å nedbetale lån så raskt som mulig og prioriterer ledig likviditet til å redusere belåningen.

God likviditet, forsiktig lånestrategi sammen med finansieringsstrukturen underbygger inntrykket av at virksomhetene er svært opptatt av å ha tilfredsstillende betalingsevne og har sterk aversjon mot å utsette virksomheten for høy finansiell og likviditetsmessig risiko.

5.5.3.6 Verdiskaping

Regnskapstall for verdiskaping sett opp mot virksomhetenes omsetning viser generelt svært begrenset evne til egenfinansiert utvikling og vekst ut over det som allerede ligger inne i driften. Ut fra regnskapstall for 2008 er det i første rekke virksomhetene 1, 6 og 10, og i noen grad 3 og 12, som har en verdiskapingsmargin og kontantstrøm sett opp mot eksisterende lånegjeld som muliggjør egenfinansiert utviklingsarbeid av betydning - ut over det som allerede drives innenfor eksisterende lønnskostnader.

Alternativt kan den positive kontantstrømmen fra drift anvendes til å dekke opp renter og avdrag ved nye (økte) låneopptak som kan benyttes til å finansiere økt satsing på utvikling og vekst. Dersom man forutsetter opplåning med 5 års avdragstid og 5-6 % rente, vil en positiv årlig kontantstrøm på 100 000 kroner kunne gi rom for en økt opplåning på ca 400 000 kroner per år.

Et flertall av våre respondenter gir uttrykk for at de opplever tilgangen på kapital som en begrensende faktor for hurtig utvikling og vekst. De fleste tilpasser dermed vekstambisjonene til det finansielle handlingsrommet som skapes gjennom opparbeidelse av økt egenkapital gjennom lønnsom drift og/eller ved å øke aksjekapitalen.

Unntakene synes å være virksomhet 2, 3 og 13. Den første har negativ inntjening, men makter likevel å satse på utvikling finansiert gjennom langsiktige banklån og økt innskudd av egenkapital. Virksomhet 3 finansierer sin utvikling og ekspansjon på tradisjonell måte ved kombinasjon av jevn bra inntjening og økning i langsiktige lån. Virksomhet 13 skiller seg ut ved å ha presentert ambisiøse og tydelige utviklingsmål for profesjonelle investorer som har bidratt med en tredobling av egenkapitalen samtidig som gründerne fortsatt har over 50 % av aksjene.

5.5.3.7 Risiko

Den dominerende inntrykket er at gründerne har et svært bevisst forhold til hvor høy økonomisk risiko de er villig til å ta, så vel privat som i selskapets regi. Det legges derfor opp til en utviklingsstrategi som muliggjør relativt god kontroll på risikobilde, om nødvendig gjennom at eierne tilpasser lønnsuttaket fra virksomheten. Videre er det et utstrakt ønske om å beholde kontrollen over virksomheten og dens utvikling, noe som medfører at å søke profesjonell investorkapital ansees som lite ønskelig eller aktuelt for et flertall av virksomhetene. Det synes rimelig å anta at dette kan virke begrensende på hvor omfattende og rask utvikling som kan påregnes og ikke minst hvordan veksten kan skje, sett i forhold til om man var villig til ta høyere økonomisk risiko og mer åpen for å gi fra seg noe av kontrollen.

Om og eventuelt i hvilken grad tilgang på (ekstern) kapital har vært og er en vesentlig hemmende faktor for virksomhetenes utvikling og vekst, er etter vår oppfatning usikkert. Det som imidlertid synes mer sikkert er at tilgang på finansiell kapital så langt ikke har vært fremmede for utviklingen av virksomhetene til våre gründerne.

Den negative opplevelsen flertallet gir uttrykk for å ha hatt i sine initiale kontakter med mulig bankforbindelse, Innovasjon Norge og til dels kommunale næringsaktører, må antas å ha påvirket gründernes oppfatning om hvilke finansieringsmuligheter som kan påregnes. At dette igjen har påvirket gründernes innstilling og ambisjoner om utviklingstakt er svært sannsynlig.

Dynamiske kapabiliteter?

Hovedinntrykk som sitter igjen etter intervjuer og analyser er følgende med hensyn til kapitalbehov og finansiering:

- Et klart flertall av gründerne er opptatt av å beholde kontroll over sin virksomhet gjennom aksjemajoritet.
- Et klart flertall av gründerne er opptatt av å begrense den økonomiske risikoen. Dette kommer først og fremst til uttrykk ved at de er opptatt av ikke ha for mye gjeld, betale ned lån så snart som økonomisk mulig og ikke ha eller eventuelt ikke bruke kassekredittbevilgning.

Disse momentene henger i noen grad sammen, og kan tolkes som et uttrykk for at av gründerne i varierende grad står overfor noen selvpålagte begrensninger når det gjelder muligheter for å finansiere utvikling og vekst. Det betyr i så fall at uten disse begrensningene

så ville det etter vår oppfatning i varierende grad være mulig å skaffe seg økt finansielt handlingsrom for utvikling og vekst for flere av virksomhetene.

De virksomhetene som ser ut til å ha utnyttet slike muligheter best er virksomhet 2, 3 og 13, de to første gjennom økt langsiktig opplåning, mens den siste har skaffet seg et meget solid finansielt handlingsrom gjennom å få inn en profesjonell investor.

5.6 Hva betyr nettverk for vekst?

5.6.1 Innledning

Når vi vurderer om og hvordan bedriftenes nettverksrelasjoner kan være et bidrag for å fremme de kvinnelige gründernes ambisjoner, har dette en sammenheng med at tilgang på sosial kapital utenfor bedriftene på ulike måter kan øke vekstpotensialet og kompensere for ressurser man mangler internt i bedriften, og/eller forsterke forretningsmuligheter i bedriftens interne ressursbase.

I det følgende ser vi nærmere på hva nettverk betyr for vekst. Først redegjøres for hvordan gründerne opplever hvilken betydning nettverk har for vekst. Derneft går vi mer inn og ser på hvem nettverket består av – hvilke relasjoner som dominerer. I pkt. 5.6.3 ser vi så på hva samhandlingen i nettverket har av innhold, og dermed hvilke ressurser nettverket representerer. Til slutt foretas en oppsummering med fokus på hvorvidt nettverk fungerer som en viktig vekstfremmende ressurs.

5.6.2 Nettverkets betydning og beskrivelse av nettverkets oppbygging

5.6.2.1 Nettverkets betydning

Nettverkets betydning framkom ganske klart ved at de ble bedt om å eksemplifisere sine utsagn om at nettverket *hadde* betydning. Vi viser her noen få av uttalelsene, for å illustrere at de fleste var svært tydelig på nettverkets betydning.

En av de mest eksplisitte nettverksbyggerne i materialet sier følgende: ”*Det gjelder å bygge nettverk og bruke samarbeid; jeg blir nesten skremt over hvor mye det betyr når du skal begynne å forhandle og finne samarbeidspartnere og lete priser.* Hadde du personlige relasjoner til personer i

bedriften først? *Nei, jeg kjente ingen. Så du lette gjennom "systemet"? Ja, jeg ringte dit. Når du begynner å snu deg i dette der, så blir en nesten skremt over hva du må betale hvis du ikke finner de rette personene og rette kanalene og spørre.*"¹⁸⁷

Og hun viser med all tydelighet at et nettverk ikke kommer av seg selv, men at det har vært en aktiv innsats fordi hun ikke hadde relasjoner til relevante personer på forhånd, og har derfor bygget opp nettverket sitt gjennom løpende kontakt med aktuelle personer.

En av våre gründere i helsebransjen sier det slik: *"Hadde ikke hatt en mulighet uten nettverk. Grunnen til at jeg sitter her i dag er at jeg har laget meg et nettverk innen bransje NN i Norge, så jeg kjenner de fleste i faget, for det er så få i Norge. Hadde jeg ikke hatt de, så tror jeg ikke at jeg hadde sittet her med denne bedriften her.*"¹⁸⁸

Det neste sitatet som vi tar med her, viser en uttalelse tidlig i intervjuet hos en av gründerne, som senere i intervjuet konkretiserer hva hun henter ut av nettverket: *"Jeg vet ikke hvor mye det har betydd for meg i bedriftsutviklingen annet enn at jeg får gode tall.*"¹⁸⁹ Nettverkets bidrag til økonomisk suksess er her utvetydig.

Et siste sitat som illustrerer bredden i nettverkets betydning: *"Jeg henter ut, på fagområdet mitt så går det ikke å hente så mye. Men jeg henter mye ut på ideer til løsninger på hvordan har andre håndtert utfordringer som går på det med bedriftsrettet, etablering av bedrift og slikt. Og så henter man ut det med erfaringer og ideer, men så henter du også ut veldig mye motivasjon, inspirasjon eller kanskje litt guts og energi, særlig når du har en dårlig dag eller at du har en dårlig periode. Og det med å ha noen som liksom er litt, gløder litt, holder på med sine ting og er glad og "happy" og kanskje klapper litt på skuldra, det har alt å si.*"¹⁹⁰ Det vi her får innblikk i, er at det ofte er bedriftsrettet det som hentes ut av nettverket, eksempelvis innspill til hvordan håndtere ulike utfordringer knyttet til det å være nyetablert gründer. I tillegg uttrykkes det at de som ledere også opplever inspirasjon, økt motivasjon og får styrket sin "stå på" vilje. Det er derimot lite produktfaglig som nettverket gir et bidrag til, selv om, som vi skal se senere, gründerne hevder at nettverkene er forankret i det som de ser

¹⁸⁷ Bedrift 9 ENK.

¹⁸⁸ Bedrift 11 AS.

¹⁸⁹ Bedrift 10 AS.

¹⁹⁰ Bedrift 5 ANS.

på som faglige relasjoner. Dette indikerer at det faglige for gründerne har en ganske vid definisjon.

Vedkommende som her til sist gir uttrykk for at nettverket har liten betydning har drevet sin bedrift i 17 år, men har et svært begrenset nettverk: *”Hvis jeg hadde skjønt, jeg har ikke vært noe stor på nettverk for så si det slik. De samlingene jeg har vært på forteller meg jo at det er mye nytte av det i form av å utveksle noe av erfaringene på forskjellige områder. Så jeg synes det er en positiv sak, men jeg synes samtidig, og jeg tenker at jeg vet ikke hvor mye tid jeg er villig til å bruke på det. For det er begrenset. Jeg kan helt sikkert lære mye av andre og, men samtidig må en gjøre seg sine egne erfaringer, det er en liten balansegang. Som sagt så har jeg egentlig ikke, jeg tenker den viktigste energien kan jeg bruke på å konsentrere meg og prøve å informere og tenke over ting på egen hånd til en viss grad.”*¹⁹¹ Dette er en gründer som i alle år selv har vært fokusert på å finne løsninger, og som i svært liten grad har gått utenfor seg selv og sin mann for å hente ”input”. Selv om hun i sin refleksjon under intervjuet ga en liten åpning for at nettverk *kunne ha* sin verdi, så var hennes klare konklusjon at det neppe ville bidra til noen stor vinning for henne selv.

De fleste gründerne, 13 av 14, er svært tydelig på at nettverket betyr mye ved at det har gitt tilgang på viktige ressurser. Eksempelvis er det her tale om tilgang på relevante samarbeidspartnere, økt forhandlerstyrke, ideer til løsninger på bedriftsrettede utfordringer, økt inspirasjon og motivasjon. Dette har blant annet materialisert seg i form av reduserte priser og tilgang på investorkapital.

En av de mest aktive nettverksbyggerne, og kanskje den dyktigste, i materialet var som et utvetydig ”vitnesbyrd” på at nettverket er en arena for akkvisisjon av ressurser. Og vi kan med referanse til Nan Lin¹⁹² hevde at mange av de kvinnelige gründerne kan stå bak hans utsagn om at ressurser forankret i nettverk gir blant annet avkastning gjennom at gründer kan dra nytte av andre aktørers innflytelse.

5.6.2.2 Nettverkets oppbygging – hvem består det av og hvor mangfoldig er det?

Hva er det som preger nettverksstrukturen til de kvinnelige gründerne? Sagt med andre ord, hvem er det nettverket består av, og hvilke ressurser representerer personene i nettverket til gründeren?

¹⁹¹ Bedrift 1 AS.

¹⁹² Lin, Nan: *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press 2001.

Det første vi kan slå fast er at de fleste har et nettverk som består av faglige relasjoner, dette gjelder 13 av 14. Innslaget av slekt og venner og blandet nettverk (slekt, venner + fag) er lite til stede i nettverkene til de 13. Tre av de 13 har et tydelig innslag av slekt og venner i nettverkene sine, og tre av gründerne har blandede nettverk.

Det er tre bedrifter som skiller seg ut mht stor grad av mangfold i nettverket. To av disse er relativt like med en bred yrkeserfaring nasjonalt og internasjonalt. De selger tjenester som støtter og utvikler kundenes prosesser, samme type utdanning og er plassert sentralt geografisk. Den tredje har et tidligere yrke der utvikling av sosial og menneskelig kapital har vært sentralt, hun er litt eldre enn de to andre, tilnærmet lik mht utdanningslengde, produserer både varer og tjenester. Hun har en desentralisert geografisk plassering

Vi gir i det følgende en utdypende analyse av disse tre bedriftene som er tydeligst på hvordan strukturen i nettverket (hvem nettverket består av) kan fortelle noe om deres tilgang til ressurser.

Det tydeligste eksemplet på en bedrift som har et mangfoldig nettverk som representerer stor tilgang til ressurser, finner vi i bedrift 9. Dette er et enkeltpersonforetak hvor gründer produserer varer for et nasjonalt marked. Hun har et nettverk der personene i stor grad er stabile relasjoner, har flere roller (kompleksitet), stort innslag av faglig personer, er lett tilgjengelig og kan mobiliseres ved behov. Hvordan dette betyr ressurser som styrker bedriftens vekstmulighet, skal vi se nærmere på.

Nettverket består i utgangspunktet i stor grad av faglig ekspertise, av personer som har vært spesielt interessert i bedriften fordi den var den første i sitt slag, og dermed representerte innovasjon i bransjen. Og selv om nettverket er lite, er det karakterisert av at flere av personene inntar flere roller samtidig, eksempelvis er en person både profesjonell rådgiver med faglig ekspertise, leverandør av materielle goder og tjenester, engasjert medhjelper og problemløser i den praktiske produksjonen.

En viktig del av hennes nettverk består av bedrifter i lokalmiljøet. Det er bedrifter som har gått sammen om å profilere seg i regionen, og de har vunnet regionale og nasjonale priser for

de kvaliteter nettverket representerer for sine kunder, som modell for andre bedrifter og inn i mot academia som en innovasjon i et samfunnsperspektiv.

Det er også tydelig at de fleste relasjonene som i utgangspunktet har vært faglige og yrkesbaserte etter hvert nærmest blir som venner å regne. Dette skjer ved at bedriften som produksjonsenhet blir anvendt som sosialt samlingspunkt og at viktige personer i nettverket har fått et stort engasjement til bedriften. Dette betyr at viktige personer i nettverket blir stabile, selv om de skifter jobb, blir de en del av nettverket, samtidig som nye kommer til gjennom at de overtar jobben. Trolig knyttes ikke de som inntar den ledige stillingen samme nære relasjoner, men disse knyttes også til bedriften gjennom samhandlingen og det som gründeren gir av oppmerksomhet og involvering. Personene i nettverket er i tillegg lett å nå, og kan mobiliseres ved behov.

Gründer i den neste bedriften¹⁹³ som viser hvordan nettverket representerer betydelige strukturelle ressurser, er i motsetning til foregående, en aktør på den nasjonale og internasjonale arena. Det karakteristiske ved hennes nettverk har mange ytre likhetspunkter med foregående gründer; da det har stor grad av varighet i relasjonene, sentrale personer har flere roller, det er stort faglig innslag og det lar seg mobilisere ved behov for støtte. Men utfordringene hun står ovenfor, og måten hun bruker nettverket på er noe annerledes.

Denne gründerens internasjonale markedsorientering kunne i utgangspunktet vært en stor utfordring. Når så ikke er tilfelle, kan det ha sammenheng med at dette er en gründer som har bodd i utlandet, og gjennom dette har et språklig og et kulturelt ressursgrunnlag gjennom tidligere etablerte ferdigheter i det å kommunisere på fremmede språk og med mennesker i andre kulturer. Trolig har det i tillegg sammenheng med at bedriften leverer et produkt – en tjeneste, som i sine funksjoner inkluderer et noe avgrenset marked, der en del av aktørene går igjen. Dette betyr at det nettverket hun har etablert i første runde, lar seg anvende, bygge på og mobilisere i neste runde. Slik får hun stor stabilitet i sine nettverksrelasjoner, og utvikler samtidig et nettverk som er mobiliserbart når hun trenger støtte, da relasjonene er utviklet og vedlikeholdt over tid.

¹⁹³ Bedrift 13 AS.

Gründeren har videre et nettverk med bare faglige ferdigheter, og hun har en evne til å mobilisere disse relasjonene inn i flere roller: Hun henter faglig kunnskap fra personene om det landet hun har innsalg til, hun får disse personene til å være kontaktpunkter inn mot andre ressurspersoner som er viktig for salget. Samtidig er hun svært bevisst på hva som kan være ”snubletråder” i det å etablere markedsrelasjoner. Det gir unektelig utfordringer å være en liten norsk bedrift med en kvinnelig gründer i møtet med kunder i hierarkiske mannsdominerte organisasjoner. Også her benytter hun personer i nettverket for å komme i posisjon. For å styrke egen kompetanseprofil, etablerer bedriften samarbeid med forsknings- og utviklingsmiljø via eget nettverk. Hun benytter seg videre av det som Bø og Schiefloe (2007) benevner som *tillitsmeglere* når hun skal møte viktige kunder eller sentrale beslutningstagere. Dette er personer som kan innta rollen som å representere eller gå god for noen. Når gründer møter sentrale kunder i første møte, gjør hun det sammen med sin tillitsmegler, som har vært hennes styreleder, og som kan innta mange roller for gründeren, og som er en faglig autoritet vis a vis hennes kundeportefølje.

Det at gründer er så bevisst på betydningen av nettverk, og at nettverk handler om tillit og gjensidighet, fører til at selv om nettverket har en noe begrenset tilgjengelighet, så lar det seg mobilisere når det er behov. Dette betyr at gründer også gir noe tilbake til nettverket. Det som kanskje framstår som den viktigste ressursen nettverket får tilgang på, er bedriftens evne til kunnskapsdeling. Dette skjer blant annet gjennom at bedriften er svært dyktig på å konseptualisere sine prosesser, og slik gjør sine arbeidsmetoder tilgjengelig for de utvalgte.

Den siste¹⁹⁴ av de tre bedriftene vi ser nærmere på opererer på en regional arena. Hos henne er størrelsen på nettverket og kontakten i nettverket en betydelig ressurs. Kontakten i nettverket er stor uten at den går gjennom gründer. Hun har i tillegg et stort og omfattende innslag av faglige relasjoner, mest kvinner, samt at relasjonene i nettverket i stor grad er tilgjengelig for henne.

Størrelsen på nettverket illustreres gjennom at hun har ca 2000 på ”mailinglisten”. Dette er folk hun kjenner mer eller mindre til, de er engasjerte og interesserte i ting. I tillegg kjenner de andre som er aktive, og de er i kontakt med hverandre også uten at gründer er den som initierer dette. Slik utvikles og utveksles informasjon som i neste runde kan utgjøre en ressurs

¹⁹⁴ Bedrift 4 AS.

for ”vår” gründer når hun kontakter personene i nettverket. Ressursene kan eksempelvis representere nye potensielle kunderelasjoner, oppdatere faglig kunnskap og erfaringer som gründer kan implementere i eget konsept. Det at hun samtidig har stor variasjon i nettverket mht ulike faglige og bransjemessige innslag kan her forsterke bredden i resursene hun skaffer seg tilgang til.

Denne gründerens evne til å være proaktiv og gi innspill til nettverket, er trolig med på å gjøre nettverket hennes i stor grad tilgjengelig, for hva hun måtte ønske å hente ut av det.

Det som imidlertid kommer fram omkring strukturen i nettverket (hvem det består av) hennes, og som i liten grad ellers er uttrykt ellers i materialet vårt, er en skjev kjønnsmessig representasjon. Hun gir uttrykk for at hun gjerne skulle hatt tilgang til de etablerte ”mannenettverkene” da ”det er mye businessmuligheter der og mye business som avgjøres i de fora hvor jeg ikke har tilgang til”¹⁹⁵. Nettverkene som gründer refererer til er de lukkede nettverkene á la Frimurerlogen. Da hun vet at dette er lukkede nettverk, gjør gründer seg refleksjoner omkring organisasjoner som er åpne, og sier hun rent strategisk burde meldt seg inn i en av disse, der hovedtyngden er menn. Hensikten ville da være å delta på den samme arena som menn, og utvide kundekretsen.

Hva betyr det for kvinnelige gründeres tilgang på ressurser via nettverket og muligheter for vekst og utvikling, at enkelte nettverk er vanskelige å få aksess til? Årsaken er at nettverkene utelukkende består av menn, enten fordi de formelt er stengt for kvinner, eller fordi menn er der i kraft av en annen utdanning enn kvinner¹⁹⁶? Dette er et område som vi har liten kunnskap om, og som det kan være viktig å forske ytterligere på.

5.6.2.3 Oppsummering – nettverkets struktur

De fleste bedriftene (13 av 14) gir uttrykk for at nettverk har stor betydning for deres vekst og utvikling, men når vi ser nærmere på de strukturelle egenskapene ved nettverket, er det bare 3 av disse som kan sies å ha et mangfoldig nettverk. Nettverkene er relativt små og avgrensede, med unntak av en person som har et svært omfattende nettverk. Det som mest skiller

¹⁹⁵ Opt. Cit.

¹⁹⁶ Eksempel på bransjer er bygg og anlegg, industri, offshore, jordbruk, fiske, håndverk og militærvesen.

gründerne fra hverandre er nettverkssammensetningen, altså posisjon og egenskaper ved kontaktpersonene.

Det er her de tre gründerne som vi har trukket fram, viser til egenskaper og posisjoner som bidrar til at nettverkene kan representere en tydelig ressursbase. Fellestrekket er at relasjonene er faglig forankrede, noe som korresponderer godt med at bedriftene har vekstambisjoner som svært mye relateres til å utvikle sitt faglige konsept. Personene i nettverket inntar gjerne flere roller samtidig slik at gründer får stort utbytte av de (få) personene som er sentrale i nettverket. Dette kan ha sammenheng med at nettverket er preget av stabile relasjoner, det vil si at der gründer har hatt et forhold til de viktigste ressurspersonene over tid – eller investert spesielt i en kort periode, der er det størst mulighet for at personene ”lar seg bruke” på flest mulig måter. Det som underbygger dette er et annet fellestrekk her, at nettverkene preges av tilgjengelighet og evne til å gi støtte.

Det som vel har overrasket mest er at nettverkene er så faglig dominert, da forskning så langt viser at kvinnelige gründeres nettverk er mer preget av slekt og venner. Vi må bare understreke at vi ikke har intervjuet et representativt utvalg, men heller gått i dybden på utvalget av 14 bedrifter. Når vi her får fram et mønster i nettverksrelasjonene som så tydelig skiller seg fra andre undersøkelser, må vi kunne spørre om de empiriske resultatene her er som de er på grunn av at vi har gått i dybden, stilt spørsmålene fra ulike vinklinger, og slik sett fått frem andre svar enn tidligere?

Eller er det slik at det er en endring på gang hos kvinnelige gründerne, at de blir mer bevisst på verdien av å holde familie, slekt og venner i stor grad utenom sine bedrifter, fordi dette får bedriften til å fremstå som mer profesjonell? Kan det ha sammenheng med at kvinnelige gründerne er blitt mer bevisst på dette fordi fokuset på entreprenørskap, forretningsutvikling og profesjonalisering blir vektlagt i den samfunnsmessige debatt og støtteapparat?

Vi har ingen forklaringer, men vi registrerer bare at våre funn er nye og annerledes enn tidligere, og at hvordan kvinnelige gründerne utvikler og anvender sitt nettverk bør være utgangspunkt for mer forskning.

5.6.3 Hva er innhold i samhandlingen i nettverket?

5.6.3.1 Hva slags ressurser gir nettverket tilgang til?

De ressursene som de fleste har fått tilgang til gjennom nettverket er tilgang på ulike tjenester, materielle goder samt tilgang på gode råd og veiledning. Hele 6 av gründerne gir uttrykk for at de har fått stor tilgang til slike innholdsressurser, 6 tilkjenne gir en mer moderat eller middels ressurstilgang på dette området, mens 2 opplever at nettverket gir liten ressurstilgang (mht ulike tjenester, materielle goder eller råd og veiledning). De to sistnevnte har begge et lite utviklet nettverk med hensyn til størrelse og mangfold, med andre ord et lite nettverk eller en relativt ensidig kontaktflate i nettverket sitt.

Ingen av bedriftene har et nettverk med stor grad av fortrolighet (intimitet). Dette kan samsvare med at det primært er faglige relasjoner som dominerer. Men om dette betyr noe negativt for bedriftene, kan vi ikke ut fra materialet si noe om.

Det er altså nesten halvparten av bedriftene som peker seg ut med hensyn til at de har relativt stor grad av tilgang på ulike ressurser gjennom samhandlingen. I tillegg til de tre bedriftene, som ble omtalt spesielt i forrige kapittel, er det tre andre bedrifter hvor én av disse opererer på et internasjonalt marked og tidlig har hatt stor vekst, men har valgt å redusere satsingen en periode. En er helsegründer som har etablert flere avdelinger, men som merker nasjonale og regionale systemiske ”mothaker”, og den tredje er en bedrift med klare vekstambisjoner, og like klare tanker omkring hennes ”vekstgrense”. Dette er gründere som er lik i alder og alle har minimum treårig høgskole. Vi kommenterer her de 6 bedriftene som synes å utmerke seg.

Når vi ser nærmere på den av gründerne som har utmerket seg på det å bygge, utvikle, pleie og bruke nettverket som en ressurs, så er det to hovedressurser som er slående med hensyn til hva samhandlingen i nettverket har hatt av innholdsressurser. Det ene er tilgang på 1) *tjenester, materielle goder og gode råd*, det andre er at nettverket representerer så stor grad av 2) *støtte*, gjennom at det i stor grad er mobiliserbart ved behov for støtte. Hun er i tillegg en av få med både sterke og svake bånd til relasjonene sine.

Når det gjelder det første så utgjør det en viktig – om ikke avgjørende, komponent for denne gründerens vekst og utviklingsmulighet. Et eksempel på dette er hennes tilgang på sterkt reduserte priser på viktige innsatsfaktorer i produksjonen eller verdikjeden, og hennes

mulighet til å kople seg på tjenester som leveres til sentrale virksomheter i verdikjeden. Disse virksomhetene representerer oftest underleverandører eller kunder. *”Så det har jeg oppdagget mange ganger, at jeg kan ha fått halvert pristilbud mot å, ut fra hva jeg har sagt og gjort og hvem jeg har snakket med og hvem jeg har spurt og kjørt de opp mot hverandre.”*¹⁹⁷

Når det gjelder den andre hovedressursen denne gründeren henter ut av nettverket sitt; stor grad av støtte, dvs. at nettverket i stor grad kan mobiliseres ved behov, kan følgende sitat illustrere dette: *”Vi har hatt en fenomenalt godt samarbeid med NN, og har gode relasjoner der fra dag 1 og startet med det og få gode samarbeidspartnere i NN. Og de har vært super til å følge oss, har syntes det har vært spennende og bidratt noe enormt personlig mange av de, engasjert som bare det. I tillegg til at vi og har hatt et veldig godt samarbeid med NN da. Når vi startet så var de og blank på dette, det var ingen erfaringer der heller. Så de har vel kommet og gått løypa sammen med oss føler jeg og det har ikke vært sånn ovenfra og ned, at vi jobbe mot dem, men vi har på en måte jobbet side om side for å finne løsninger hele veien.”*

Og deres bidrag har vært utover det profesjonelle: *”Faglig, hvis det er noe faglige spørsmål, ett eller annet jeg lurer på så ringer jeg NN. Så han var faktisk med meg på kurs i Sverige og han, da for å sette seg inn i produksjon. Og så var han jo med å starte opp privat, og hjalp meg i gang, første produksjonen her, brukte noen fridager og påsken på det, og det er jo helt fenomenalt. Det var jo for at han personlig syntes det var spennende.”*

Når gründer henter så mye ut av nettverket sitt, er det interessant å se på hva hun legger inn i nettverket, med andre ord hvilken *gjensidighet eller symmetri* som er i relasjonene. Vi har allerede vært inne på at hun representerer en innovativ bedrift i sin bransje, hun inkluderer de hun står i en profesjonell nettverksrelasjon til i sin bedrift som et fysisk og sosialt samlingspunkt, og at dette bidrar til stabilitet i nettverkrelasjonene. Det går videre fram at hun i tillegg bidrar til at de som er del av hennes nettverk får anledning til å se ”sin egen jobb” fra det motsatte synspunkt, underleverandører får se og ta del i prosessene til bedriften de har et kundeforhold til, og kunder får tilgang til å se produksjonen i bedriften de handler fra. I tillegg er gründer særdeles dyktig på å vise at hun ”setter pris” på det personene bidrar med gjennom å gi gaver fra egen produksjon. Her er det verdt å nevne at disse gavene ikke fremstår som private påskjønnelser, men at de distribueres videre til ansatte i bedriftene, der personen har sitt virke.

¹⁹⁷ Bedrift 9 ENK.

5.6.3.2 Sterke eller svake bånd i relasjonene?

Andre egenskaper ved nettverket som er interessant å merke seg, er *styrken på båndene*. En kombinasjon av sterke og intime eller svake og mindre intime, antas å være vekstfremmende. Men de svake båndene er mindre omfangsrik enn de som hun har sterke bånd til. Det som kanskje er et paradoks, er at personene som hun har sterke bånd til, har hun tidligere hatt svake koplinger til, men disse personene har blitt knyttet til gründer gjennom samhandlingen de senere årene. Og de sterke båndene består i svært liten grad av familie og venner av gründer.

Gründer selv mener at noe av årsaken til at hun har så gode nettverk, er at hun har utviklet sin sensitivitet og dermed ferdigheter omkring når og hvordan tar du kontakt med fremmede som hun antar representerer ressurser hun trenger. Litt av suksessformelen beskriver hun i sitatet her: *”For jeg vet jo selv når det er noen som ringer meg midt i arbeidstiden, du står og jobber og du hører i andre enden at de tar det som en selvfølge at du skal ha tid til å svare. Da blir du ikke særlig blid og særlig når de snakker på en sånn måte at det er en selvfølge at de og skal få vite hvor du har kjøpt ditt og datt og hvor du har fått tak i det og det. Da blir du ikke så veldig giret på å hjelpe folk, mens når det er noen som ringer meg og som på en måte tar det litt annerledes og snakker litt annerledes og lurer på ser du råd for, har du tid nå, kan vi spørre om noe, da er du mye mer positiv og hjelpsom. Og det er jo denne jeg har prøvd og tatt med meg jeg og, når jeg ringer til andre, at en skal opptre på en slik måte at de får lyst til å hjelpe deg.”*

Mye av den samme ”profilen finner vi ved en av de andre gründerne, og vi gir her en kort beskrivelse og analyse av hennes nettverk. Det at de har samme profil betyr at det er to hovedressurser som samhandlingen i nettverket sentrerer rundt. Det ene er tilgang på 1) *tjenester, materielle goder og gode råd*, det andre er at nettverket representerer stor grad av 2) *støtte*, gjennom at det i stor grad er mobiliserbart ved behov for støtte. I tillegg er deres *båndstyrke* like.

Den viktigste *innholdsressursen* det vises til her er en direkte økonomisk gevinst: *”Det er veldig viktig på salg. Jeg vet ikke hvor mye det har betydd for meg i bedriftsutviklingen annet enn at*

jeg får gode tall. Det å pleie nettverk og oppsøke nettverk det har stor betydning for salg/markedsarbeid, få kontakter.”¹⁹⁸

Hun sitter som styremedlem i egen bransjeorganisasjon, og gjennom ulike møter og arrangement får hun en god relasjon til personer som enten representerer potensielle kunder, eller som hennes bedrift kan bruke i egen verdikjede.

Og den støtte hun henter ut av nettverket handler om tre forhold; energi, inspirasjon og kunnskap: *”Energi og inspirasjon. Det er godt å komme seg ut og treffe andre folk, diskutere, le og tulle litt. Kunnskap, slik som i NHO og på styremøtene nå så er det nesten bare direktører. Det er veldig bra for meg som faktisk står i produksjonen her både 3-4 ganger i uka. Det å få komme litt tett på bransjedirektørene, så kanskje tenker de på meg neste gang de selger inn en gruppe eller skal ha et eller annet.*”¹⁹⁹

Vi ser at alle disse er knyttet til å skape ”drive” hos henne selv. Samtidig er dette en gründer som har en annen faglig bakgrunn enn de fleste i den bransjen hun jobber, - og hun er svært dyktig verbalt, så det er rimelig å anta at hun er en av personene som bidrar med alternative tilnærminger og til en god tone og høy temperatur i nettverkene. Slikt gir i tillegg til et mobiliserbart nettverk, også en viss *symmetri* i relasjonene. Samtidig har hun både intime, nære og lite intime relasjoner, dvs. *både sterke og svake bånd*, der de sterke bånd er representert med gode venner som hun involverer i utfordringer i tilknytning til sin business.

Den neste gründeren er ”helsegründer” og har en tilnærmet lik profil med de to foregående, men skiller seg når det gjelder innslaget av båndstyrke, der hun ikke har noe innslag av sterke bånd. Hennes relasjoner er således ikke spesielt preget av intime og nære relasjoner.

Når det gjelder type innhold i samhandlingen, er det her i stor grad preget av 1) *gode råd* mht økonomiske disposisjoner, strategi og organisatoriske forhold. Samtidig er relasjonene en ventil mht frustrasjoner og en plass hun kan hente sosial 2) *støtte*. Hun har i tillegg sett stor nytte av, og prioritert, å utvikle fagvitenskapelige nettverk, for slik å skape seg en sterkere vitenskapelig forankring omkring sitt arbeid, hun bygger med andre ord et nettverk som kan være en plattform og støtte for egen og andres helsebedrifter. Hun har eksempelvis en av sine tidligere lærere fra høyskolen hun studerte ved, i styret og hun har hatt et samarbeid med SINTEF- helse.

¹⁹⁸Bedrift 10 AS.

¹⁹⁹ Opt.cit.

En annen av våre helsegründere er ikke blant de 6 som utmerker seg på stort utbytte fra nettverket, men hun representerer noe interessant av to andre grunner, hun bygger fagpolitisk nettverk, og hun sier noe om business i forhold til fag, som er verdt å merke seg.

Hun har tidligere fortalt at hun trolig ikke kunne fått til bedriften sin uten nettverket, så hevder hun likevel at det ikke er business hun snakker med de i nettverket sitt. Det er fag. *”Vi snakker ikke om business i hele tatt, vi snakker bare fag vi. Jeg tenker egentlig på fag når jeg sier business. Det er kun fag når jeg møter de. Ellers så snakker jeg ikke så mye business med noen.”*²⁰⁰

Hva er dette uttrykk for? Slik vi har sett hos mange av våre kvinnelige gründernes egenoppfattelse av vekst, så er det svært mange som uttrykker sine vekstambisjoner som det å utvikle konseptet, produktet, organiseringen etc. Kanskje er dette uttrykk for det samme. Business er for flere av våre gründere noe de forbinder med faget sitt, ikke nødvendigvis det å tjene penger, vokse og eventuelt tjene mer penger. Hva skjer når slike gründere møter virkemiddelapparatet og hvis de skal være modeller for andre kvinnelige gründere, som har et potensial som ikke er forløst? Kanskje er det noe i kommunikasjonen, dvs. å få fram budskapet fra gründer, som må styrkes fra virkemiddelapparatets side?

Samtidig ser vi at samme gründerens nettverk faktisk representerer stor grad av innhold i tilknytning til markedsføring av egne varer og tjenester. *”Jeg har blandet meg inn i, har sittet i hovedstyret i Norge, jeg har sittet i redaksjon for bladet vårt, det har vært bilder av meg i hele landet. Snikreklame. Jeg føler meg litt utspekulert noen ganger, det er klart at jeg gjør det for å bli kjent med businessen, men jeg gjør det på en måte kamuflert i forhold til at det er snakk om fag. Jeg er kjempeinteressert i fag, men det er en bit til. Dette bladet har jeg vært med på lage i flere år, og her ser de ansiktet mitt med en gang. Her har jeg skrevet en del ting med bilde av meg flere plasser med jevne mellomrom.”*²⁰¹

Samme gründer sier noe om nødvendigheten av et nettverk som støtter og griper fatt i problemstillinger knyttet til rammebetingelser og holdninger for helsegründere. Slik vi oppfatter det dreier det seg om at nettverket for henne i sitt innhold er fagpolitisk orientert: *”Dette er mye annerledes enn en vanlig næring. Det jeg må gjøre nå er at jeg må engasjere meg mye mer i bransjen, når jeg blir ferdig på skolen. De vet hva jeg snakker om, og der er det også*

²⁰⁰ Bedrift 11 AS.

²⁰¹ Opt.cit.

næringspolitisk nemnd som arbeider med vår sak mot rikstrygdeverket, politisk, så det er der jeg må holde meg."²⁰²

Vi ser altså at to "helsegründere" som vurderer og prioriterer ulikt, men som sier noe om utfordringene mht det å være helsegründer. Og at de benytter nettverk som en strategi for å møte disse utfordringene.

De tre neste gründerne har i tillegg til et stort innslag av 1) *nytte mht innhold i samhandlingen* i nettverket også stort innslag av 2) *gjensidighet og fellesskap* i sine nettverk, med andre ord stor grad av *symmetri* i sine relasjoner.

En av disse, som har hatt stor og rask vekst, gir mye "credit" til et spesielt nettverk hun har vært del av, og som hun henter mye 1) *gode råd* ut av. Hun sier dette om betydningen av en Nettverkskredittgruppe: *"Og vi kunne hente noe fra en person som driver med noe helt annet, erfaringene er ofte litt de samme, samme om at faginnholdet og virksomheten er forskjellige. Så vi har hatt så mye nytte av den gruppa, ikke minst i forhold til det med motivasjon og få en klapp på skulderen og kunne lufte frustrasjon i en gruppe med taushetsplikt og kunne diskutere ideer som du for alt i livet ikke villet gå ut i markedet med. Bare at du kunne snakke med noen. Det er vi skjønt enig om alle sammen at den har vært uvurderlig for de aller fleste av oss. I tillegg så har jeg vært flink til å bruke folk som jeg har sett opp til, folk som har gjort noe bra for meg.*"²⁰³

I tillegg forteller hun at hun har vært dyktig på å bruke personer som har hatt ressurser hun mangler, men får ta del i fordi de har en god relasjon. Dette eksemplifiserer hun gjennom å navngi en kvinne som har gitt henne følgende: *"Men dyktig folk, som NN som har etablert bedriften AS, hun hadde tidligere aksjekapital og var sjef der. Hun brukte jeg som sparringspartner veldig mye. Det var hun som gikk gjennom forretningsplanen min og på en måte godkjente den før jeg leverte den i fra meg. Hun har vært veldig mye til hjelp for meg. Så har jeg prøvd og brukt andre, fra andre bransjer og prøvd å drøfte hvordan har du gjort dette hvis du hadde? Hentet inn erfaringer ganske enkelt."*

Det vi her ser eksempel på er en proaktiv holdning i forhold omgivelsesressurser og personer som kan bidra når en som gründer trenger en eller annen bistand eller innspill. Og denne gründeren representerer en gründerstype som vi trolig vil se mer av fremover, og som har et

²⁰² Opt.cit.

¹² Bedrift 5 ANS.

spesielt behov for bistand. Hennes bedrift er organisert i nettverk, der hun som leder og gründer stort sett sitter alene på eget kontor, og har få eller ingen fast ansatte, men kjøper arbeidstimer hos andre ansatte som jobber og bor hvor som helst i verden. Noe av utfordringen for omgivelsene er at bedriften ser ut som en mikrobedrift, mens den i realiteten er en del av et verdensomspennende nettverk. Organisasjonsformen ANS, er trolig heller ikke egnet til å signalisere vekstambisjoner, så her ser vi nok et eksempel på en bedriftstype som har en tendens til å møte en mindre oppmerksomhet og forståelse i virkemiddelapparatet, enn hva som kunne bidratt til å løfte bedriften.

Hun er en av flere (4-6) som har omtalt nettverkskredittgruppen som et betydningsfullt nettverk, og hvor hun blant annet understreker opplevelsen av 2) *felleskap og gjensidighet (symmetri)*. Når en gründer blir en del av et nettverk som er såpass lite, utenfor bedriften, med en relativt fast struktur, vil det med stor sannsynlighet utvikle seg et fellesskap, der gründeren ikke bare får, men også gir, noe som flere av gründerne har uttrykt usikkerhet rundt. Mange opplever at de tidvis kun tar imot, men mangler erfaring og posisjon til å være den store giveren i nettverket.

Betydningen har dels vært knyttet til at de har hatt stort utbytte av møtene, dels av beløpene de har lånt. Her er det de som har hatt mest struktur på møtene, som oppgir den største nytten. Struktur handler om at de har en dagsorden hvor medlemmene i nettverket rapporterer sine resultater siden sist, og hvor man pusher hverandre framover.

Gründerne nummer fem og seks, har i utgangspunktet relativt like ”profiler” og representerer samme type bransje, selv om den ene opererer i et internasjonalt marked og den andre i et regionalt, med ambisjoner nasjonalt. Begges nettverk kan karakteriseres kort som 1) *stort innhold* og 2) *gjensidighet og fellesskap -symmetri*, bare *svake bånd*.

Den ene av disse to gründerne tilkjenner at den viktigste 1) *innholdsaktiviteten* nettverket hennes representerer er markedsføring av egne tjenester: ”*Nettverk betyr kjempemye. Hva skulle jeg gjort uten nettverk? Jeg hadde ikke noe.*”²⁰⁴

Dette er en gründer som har jobbet med å etablere en virksomhet internasjonalt som ansatt. Hun har tidligere jobbet i en typisk ”mannsbransje” (trelastbransjen) i regionen og skulle i

²⁰⁴ Bedrift 4 AS.

utgangspunktet ha med en del menn i nettverket sitt. Men siden hun nå er etablert i en bransje som tiltrekker seg flere kvinner enn menn, samtidig som hun uttrykker et ønske om et nettverk bestående av flere menn, kommer vi inn på noe som kan være interessant: *”De er liksom mer etablerte mannenettverkene, det kunne vært nyttig å være inne i. Det er mye business der det er mye business som avgjøres i de fora hvor du ikke har tilgang. Ellers så tenker jeg lite på kjønn og slikt ellers, ja, det hadde nok ikke vært så dumt å få presentert seg der.”*

Til tross for at hun bruker nettverket sitt til å markedsføre seg i, så er det en stor gruppe hun ikke får tilgang til i ”de lukkede” nettverkene. Det er vel kun en annen av gründerne som har tatt opp kjønnsaspektet; det at innholdsnytt i nettverkene kanskje reduseres pga at det er mange nettverk som kun er for menn, eller at du må være i en likeartet ”statusgruppe” for å få ta del i noe av det som utveksles i disse nettverkene.

Det som ellers karakteriserer noe av denne gründerens nettverk, er et svært stor elektronisk nettverk i tillegg til de sosiale nettverksmøtene. Og da noe av verdidriveren i virksomheten hennes er nettverkkontakter, ser vi at hun gir mye faglig i nettverkene hun deltar i, samtidig som hun henter marked og inspirasjon til videre utvikling i nettverkene gjennom 2) *felleskap og gjensidighet* i nettverket (*symmetri*).

Den siste gründeren vi beskriver jobber i en bedrift der store deler av markedet er internasjonalt, og med stor overvekt av menn i ledende posisjoner. Hun har gitt oss et begrep i tilknytning til hvordan nettverket har vært en av suksessfaktorene, og hva som har bidratt til at hun har kunnet hente så omfattende 1) *innholdsressurser* ut av nettverket. Dette er begrepet *referanseperson*. En referanseperson er en som vedkommende har en god relasjon til, og som fungerer som døråpner videre inn i ulike nettverk, eller en person som er den hun får bruke når hun tar kontakt med andre i dennes nettverk, for å få åpnet dører som ellers ville vært lukket. Begrepet synes å være svært likartet med Bø og Schiefloes begrep, *tillitsmegler*, som vi trakk fram i tilknytning til denne gründeren under nettverkets oppbygging. Kanskje er det dette de gründerne ovenfor, som ikke fikk tilgang til ønskede nettverk manglet.

Noe av det hun beskriver som suksessfaktoren i nettverksarbeidet, er at de har vært opptatt av timing og hva som er gangbart å si om seg selv som bedrift: *”Jeg tror ofte når vi skal gjøre noe så er vi opptatt av hva skal vi gjøre. Vi har vært opptatt av hvordan gjør vi ting, slik som*

det å tilnærme seg verdensdel NN. Det å aldri flagge at du jobbet med denne bransjen, det gjør du ikke i vårt fag, for de har ikke lyst til å lære noe av det. Vi har ei viktig erfaring, vi har jobbet mye internasjonalt. Så sier de hvor har dere jobbet, jo vi har jobbet med 7 typer verdensledende, vi gjør ikke mer utav det. Så er det noe med timing, og NN har lært oss mye om det. Det å ha teft for når det passer at vi banker på døra. Når vi møter toppledersjefen i bransjen, og han sier ring meg om 3 måneder. Hvor mange ganger kan du ringe når det er gått 3 måneder før du skjønner at du ikke skal ringe han mer. Hvordan gjør du det? Hva, hvordan, når?”²⁰⁵

Når vi fortsetter å søke etter hvordan hun har bygget opp nettverket, kommer det fram det en skulle tro var elementært i enhver relasjon, men som ofte mangler i profesjonelle relasjoner, og noe de fleste gründere ofte ikke tar seg tid til å verken tenke på eller gjør, følge opp sine relasjoner: *”Tror jeg har lært mye av NN på dette. NN var en jeg kjente kjempegodt. Han hadde lært noe om prosessen på det å bygge relasjoner med folk, og hvordan behandler du folk og hvordan viser du folk respekt og hvordan følger du opp folk. Han er steingod på oppfølging. Vi har aldri et møte uten at det kommer en mail eller telefon etterpå, hvordan det gikk på møte. Det er en del slike små ting, og det og når vi sa at vi kan ikke bare satset på bransje NN. Så satte vi oss ned, og hvor har dere lyst til å jobbe hen da, jo i bransje XX, for i den bransjen der er det penger.”²⁰⁶*

Vedkommende gründer har gjennom sitt internasjonale engasjement ofte jobbet i kulturer og land der alt som har med kulturelle koder og særtrekk å gjøre har vært en kritisk faktor, både for å få oppdraget og så i neste omgang for å utføre det slik at det ga godt resultat og senere mer salg. Men hva gjør en proaktiv gründer, som har knekket store deler av nettverkskoden når hun står ovenfor en kulturell kompetanse som en inngangsbillett til et nytt marked i et land hun selv en gang har bodd i? Hun kunne jo tro at dette fikser jeg, fordi jeg har bodd der. Men, hun gjør det hun etter hvert har blitt dyktig på; hun bruker en av sine referansepersoner, for å få kontakt med en professor i det aktuelle landet som kjenner kulturen, og spør om han kan være hennes *kulturelle mentor* på det aktuelle prosjektet. Noe han blir med på fordi det høres ”kjempeartig” ut.

²⁰⁵ Bedrift 13 AS.

²⁰⁶ Opt.cit.

Dette bringer oss over i den andre ressursen som preger samhandlingen i disse gründernes nettverk, 2) *gjensidighet og fellesskap (symmetri)*. Slik det går fram gir hun mye i de relasjonene hun bruker; hun inviterer til deltagelse i store og spennende leveranser, hun deler sin kunnskap – og hun deler heder og ære med de som hun involverer. Og hun gjør det hennes businessmentor har lært henne; følg opp de du står i en forretningsrelasjon til.

Hun innehar imidlertid ikke, som forrige gründer sterke bånd, men kun svake bånd. Så langt kan det se ut som det ikke er av de ting som har hindret hennes vekst. Og hun har en svært bevisst holdning til dette. *”Jeg har hatt familie og venner som har hatt lyst til å investere for de har hatt tillit og synes det er artig. Jeg har avstått det. Jeg har heller gått ned i lønn enn å gjøre det. Jeg har erfaringer på at det sjelden er lurt. Det har sikkert folk ulike erfaringer på, men det har skjedd i nær familie så det vil jeg ikke inn i. De fleste av mine venner at det jeg holder på med er innmari artig, men de skjønner ikke så mye av det.”*²⁰⁷

Når vi kan oppsummere at det faktisk er få av de kvinnelige gründerne i dette materialet, som har disse kombinasjonsbåndene og heller har faglige relasjoner enn personlige, så tillater vi oss å undre oss på om det er noen til nå etablerte sannheter, som kanskje må revurderes.

5.6.3.3 Oppsummering – innhold i samhandlingen

Samhandlingen i nettverket gir for 6 av gründerne god tilgang på forskjellige tjenester, materielle goder og råd. Eksempel på dette er reduserte priser på innsatsfaktorer i verdikjeden, salgsfremmende hjelp, markedsføringshjelp, gode råd med hensyn til økonomiske disposisjoner, strategi, organisatoriske forhold, etablere kontakt med kunder og faglige diskusjoner.

Et annet område som peker seg ut er at de henter stor grad av støtte i nettverket. Eksempel på dette er engasjerte innspill til innovasjon, involvering i og deltagelse på kurs og prøveproduksjon, energipåfyll, inspirasjon til å stå på, kunnskap og innspill til å endre rammebetingelser i bransjen. Og her får nettverket Innovasjon Norge etablerte; Nettverkskreditt, en spesiell positiv omtale fra tre av de 6. Nettverkskreditt representerer tilgang på nyttig erfaring, motivasjon og en plass å luften frustrasjon under taushetsplikt for de andre. Det tredje som peker seg ut er at tre av de nevnte 6 gründerne opplever et fellesskap

²⁰⁷ Bedrift 4 AS.

som er preget av gjensidighet og jevnbyrdighet i nettverkene, noe som har sammenheng med at de selv gir noe til nettverkene, slik at de er preget av symmetri.

To av de som utmerker seg i nettverkssammenheng gir også en analyse av hva de mener er nøkkelen til å ”utvikle det gode nettverket”. Kortversjon av det de formidler handler om å utvikle sensitivitet og ferdigheter omkring når og hvordan du tar kontakt mer relasjonene dine. I tillegg er det avgjørende i enkelte miljø å bruke ”referansepersoner” eller ”tillitsmeglere” som døråpnere, der du ellers ville møtt en lukket dør.

Avslutningsvis vil vi trekke fram betydningen av kombinasjonen av sterke og svake bånd. Blant de 6 bedriftene som henter mest ressurser i nettverkene sine, er det bare halvparten som har kombinasjonen av sterke og svake bånd, noe vi kunne forventet at alle 6 hadde. Og av alle 14 bedriftene er det 6 som har denne kombinasjonen. Dette betyr at så langt vårt materiale gir informasjon, så er det ikke mulig å trekke noen konklusjoner på dette området.

5.6.4 Nettverk – en viktig vekstfremmende ressurs

De fleste gründerne, 13 av 14, er svært tydelig på at nettverket betyr mye ved at det har gitt tilgang på viktige ressurser.

Når vi ser nærmere på de strukturelle egenskapene (oppbyggingen) ved nettverket, er det bare 3 av 14 som kan sies å ha et mangfoldig nettverk med bred tilgang på ressurspersoner. Nettverkene er relativt små og avgrensede, med unntak av en person som har et svært omfattende nettverk. Det som mest skiller gründerne fra hverandre er sammensetningen av nettverkene. Tre av gründerne viser til egenskaper og posisjoner som bidrar til at nettverkene kan representere en tydelig ressursbase. Fellestrekket er at relasjonene er faglig forankrede, noe som korresponderer godt med at bedriftene har vekstambisjoner som svært mye relateres til å utvikle sitt faglige konsept. Personene i nettverket inntar gjerne flere roller samtidig slik at gründeren får stort utbytte av de (få) personene som er sentrale i nettverket, og personene lar seg mobilisere ved behov. En av de tre understreker konsekvensene av manglende muligheter, da det er nettverk bestående av menn som hun ikke har tilgang til, enten pga formelle eller strukturelle årsaker.

Det som har overrasket mest er at nettverkene er så faglig dominert, da forskning så langt viser at kvinnelige gründernes nettverk er mer preget av slekt og venner. Vi må understreke at vi ikke har intervjuet et representativt utvalg, men gått i dybden på et utvalg. Når vi her får fram et mønster i nettverksrelasjonene som så tydelig skiller seg fra andre undersøkelser, må vi kunne spørre om resultatene er som de er på grunn av at vi har gått i dybden, stilt spørsmålene fra ulike vinklinger, og slik fått frem andre svar enn tidligere? Eller er det slik at det er en endring på gang hos kvinnelige gründere, at de blir mer bevisst på verdien av å holde familie, slekt og venner i stor grad utenom sine bedrifter, fordi dette får bedriften til å fremstå som mer profesjonell? Vi har ingen forklaringer, men vi registrerer bare at vår funn er nye og annerledes enn tidligere, og at hvordan kvinnelige gründere utvikler og anvender sitt nettverk bør være utgangspunkt for mer forskning.

Ressursene som samhandlingen i nettverket gir tilgang til består som vi innledningsvis var inne på både av materielle og sosiale ressurser. 6 av 14 hevder nettverket gir god tilgang på ulike tjenester, materielle goder og råd. eksempelvis reduserte priser, hjelp til markedsføring og salg, gode råd mht strategi og organisasjon, faglige diskusjoner og etablering av kontakt med kunder. Et annet område som nettverkene gir tilgang på er støtte. Eksemplene strekker seg fra energipåfyll via ”backing” i prøveproduksjon til innspill for å påvirke rammebetingelsene i bransjen. Det tredje som våre gründere trekker fra som betydningsfullt mht hvilke ressurser i nettverket, og som gir bedriften økt utviklingsmuligheter, er den støtte og gjensidighet nettverket byr på.

To av de som utmerker seg mht å utvikle fremmede nettverk, understreker betydningen av å utvikle sensitivitet og ferdigheter for når og hvordan du tilnærmer deg personer du kjenner lite, i tillegg til å knytte til seg ”tillitsmeglere” eller ”referansepersoner” som kan åpne opp kontakter og gi tilgang til miljø og ressurser som vil fremme bedriftens vekst.

5.7 Kontraktshåndtering

5.7.1 Kontrakter og kontraktsprosesser

I forbindelse med etablering og drift av en næringsvirksomhet er det en rekke avtaler mellom bedriften og eksterne aktører som inngås. Det er også avtaler mellom bedriften og ansatte og mellom eiere av bedriften. Ved intervjuene var håndtering av kontrakter et emne vi var innom

under samtalene. Dette er et omfattende felt og heller ikke her har det vært mulig å komme til bunns i hver enkelt bedrifts håndtering av kontrakter. Vi har følgelig ikke tilstrekkelig med opplysninger til å kunne vurdere hvorvidt bedriftene har store forbedringsmuligheter med hensyn til kontraktsledelsen. Opplysningene finner vi likevel av interesse å beskrive. Det kan fungere som en kilde for hvordan enkelte aktører håndterer kontrakter og det kan gi informasjon som er av nytte for videre forskning på feltet.

Bedrifter erfarer generelt sett at en god håndtering av kontrakter vil kunne gi konkurransefortrinn. Dette gjelder for hele fasen knyttet til kontraktsledelsen. Det vil si den førkontraktuelle fasen med akkvisisjon og kontaktsforhandling, selve inngåelsen av avtalene og den etterkontraktuelle fasen med oppfølging av avtaler.²⁰⁸ I våre intervjuer var vi som sagt ikke inne på alle avtaler bedriftene inngår, men følgende typer avtaler ble nevnt; innkjøpsavtaler, produksjonsavtaler, kundeavtaler, leieavtaler, utbyggingsavtaler, ansettelsesavtaler, aksjonæravtaler og samarbeidsavtaler.

Når det gjelder innkjøpsavtaler var det flere av bedriftene som brukte standardavtaler, utarbeidet av bransjen. Flere av bedriftene var tilknyttet en kjede for innkjøp av varer og benyttet seg av kjedens standardavtaler. Dette ble i stor grad sett på som hensiktsmessig da bruk av standardavtaler er tidsbesparende for bedriften. En av gründerne kunne imidlertid fortelle at hun med sin hovedleverandør hadde greid å forhandle fram en avtale med gunstigere pris enn det kjeden for innkjøp hadde greid. Avtalen var forhandlet fram før vedkommende ble medlem av kjeden. Dette illustrerer at det ikke alltid vil være slik at man gjennom kjeden oppnår gunstigere avtaler enn om man står utenfor.

En av gründerne gjorde i flere tilfeller et godt forarbeid i akkvisisjonsfasen. Hun var kreativ i denne fasen og brukte sitt nettverk. Dette resulterte i at hun fikk gunstige innkjøpsavtaler med hensyn til pris.

Oppfølging av innkjøpsavtalene gikk stor sett greit. Det var ikke alltid at det ble levert til rett tid eller at varene var feilfrie. I de tilfeller slike situasjoner oppsto ble tiltak iverksatt og det ble funnet fram til en løsning.

²⁰⁸ Hva angår kontraktsledelse generelt vises til Jan Ole Simila; ”Kontraktsledelse – et skritt på veien mot bedre konkurransefortrinn” (2006).

Det var en av gründerne som beskrev hvordan håndteringen av en produksjonsavtale ble gjort. Bedriften hadde satt ut produksjonen av varene til en virksomhet i Asia. Det var helt fundamentalt for virksomheten at samarbeidet med bedriften i Asia fungerte godt og sånn sett var dette en svært viktig avtale. Til tross for det var det ikke skrevet noen skriftlig avtale. Avtalen var muntlig. Gründeren beskriver det som følge: ” *Ja, de er veldig enkle. De regner ut hva de trenger, Nå har prisen gått opp igjen. Jeg har aldri presset pris noen vei, vi er veldig opptatt av å betale en pris som er levelig for de også. Vi arbeider ut fra gjensidig avhengighet på en måte, de er avhengig av at vi har en produksjonsenhet eller et firma som er eneste kunden deres. Så selv om det ikke er vår fabrikk så føler vi veldig ansvarlighet. Vi overfører penger hver gang vi kommer til lønningstidspunktet, så det går egentlig på at de er avhengig av å få oppdrag fra oss og vi er avhengig av de gjør en god jobb. Går det greit – forstår dere hverandre – eller oppstår det ofte situasjoner eller behov for oppklaring? Ikke nå lenger. Har dere hatt relasjon lenge? Jeg har jobbet med de samme folkene nesten hele tiden*”.

Dette er en bedrift som har drevet i 17 år. Det er ganske oppsiktsvekkende at bedriften ikke har sikret seg gjennom skriftlig avtale. På den annen side framgår det tydelig at det bygges på gjensidig tillit. Og gründeren vurderer det dit hen at de er avhengig av produksjonen. Det blir framhevet at de muntlige avtalene har fungert bra. Ut fra det som ble fortalt er det ingen grunn til å tro at så ikke er tilfelle. Generelt sett finner vi grunn til å framheve at ved slike typer samarbeid, vil det nok som oftest være en fordel å gjøre et grundigere arbeid med hensyn til kontraktsinngåelse. Det vil kunne være fordelaktiv fordi det i større grad vil tvinge partene til å tenke gjennom hva som er viktig for de i dette samarbeidet. Det vil også kunne virke forebyggende med hensyn til mulige konflikter og det vil kunne fungere som en form for huskeliste for samarbeidet. Ved eventuelle konflikter vil en også rettslig sett stå sterkere bevismessig ved utarbeidelse av en skriftlig avtale.

Flere av bedriftene er i leide lokaler og har av den grunn leiekontrakter med utleier. Stort sett ble dette oppfattet som kurante avtaler. To av bedriftene hadde lokaler i kjøpesentre. Bedriftene var etablert på to forskjellige kjøpesentre. I utgangspunktet ble begge presentert for en ferdig utarbeidet avtale. Ingen av gründerne undertegnet avtalen umiddelbart. Den ene anfører at de brukte mye tid på kontraktsutkastet og vurderte nøye hvilke konsekvenser avtalen ville få for bedriften. De opplevde avtalen som noe ensidig i den forstand at kjøpesentret ble bedre sikret enn bedriften som leietaker. Etter flere runder med forhandlinger resulterte det i at en av klausulene i avtalen ble endret til fordel for bedriften. I det andre

tilfellet beskrives forhandlingene som følger: ” *Vi har forhandlet fram med Senteret, det er ganske dyr husleie blant annet og markedsføringsavgifter og alt mulig når du er på et senter. Så der klarte vi faktisk etter mye om og men å forhandle oss fram til lavere husleie, enn det som er vanlig. Det betyr veldig mye* ”.

Vi ser av dette at begge bedriftene har lyktes i sitt arbeid med å få til gunstigere avtaler enn det som opprinnelig var foreslått. Dette er fremmende for videreutviklingen av bedriftene. På spørsmål om de hadde vurdert å bruke advokat svarte den ene: ” *Der er egentlig store beløp det her er snakk om, men det har jeg faktisk ikke tenkt på* ”. Vi har ikke noe grunnlag for å hevde at assistanse fra advokat ville gitt noe annet resultat. I forhold til større kontrakter, kan det imidlertid være grunn til å tenke over om det vil være hensiktsmessig å bruke advokat.

En bedrift hadde gjennomført et større oppkjøp av en fast eiendom. Bygningen skulle renoveres. Avtalene som ble gjort ved kjøp av eiendommen og ved utbyggingen ble gjennomgått av et konsultentselskap med erfaring fra slike prosjekter. De har i tillegg gjort store investeringer i forhold til innkjøp av utstyr. En av gründerne uttaler: ” *Det har greit med de kjøp dere har gjort? Ja, helt utrolig. Men jeg synes det var veldig greit å ha Selskap X bak seg. For det hadde vært skummelt og ikke hatt noen som hadde vist det og gått gjennom det. Vi betalte litt for det, men det var det verd.* ” Ved gjennomføringen av de større kontraktene ved utbyggingen hadde de altså brukt ekstern hjelp og mente dette var vel anvendte penger.

Avtaleinngåelser med kunder foregår av flere på en enkel måte uavhengig av hvilken kundegruppe de arbeider opp i mot. Åtte av bedriftene inngår i første rekke avtaler med bedriftskunder. Seks av bedriftene har privatpersoner som kunder. Avtalene utarbeides ofte via mail med et tilbud og en aksept. En av bedriftene hadde endret sine rutiner til det bedre hva angår disse avtaler. I stedet for enkeltstående avtaler til hver konsultasjon, ble det nå utarbeidet årskontrakter. De betalte et fast beløp for ett år, tjenesten betales på forhånd. ” *Den årskontrakten er et produkt av at enkelte klaget, der de følte at de betalte mye og ikke fikk nok. Hvis vi hadde hatt den årskontrakten den gangen så hadde kanskje vedkommende vært fornøyd* ”. Dette viser at det er iverksatt tiltak som de opplever fungerer bedre i forhold til kundene. Dette har resultert i mer fornøyde kunder og vil følgelig være et element som vil virke fremmende med hensyn til bedriftens vekst.

En annen gründer er ikke fornøyd med de rutiner de har i forhold til avtaleinngåelse med kundene. ”Det er mye arbeid, og jeg sa det tidligere denne uka at vi kanskje må opp med et nytt bookingsystem, for jeg synes ikke det fungerer godt nok. Jeg bruker Outlook som er synkronisert med 3 PC-er og 3 telefoner (meg, nestleder og en av kokkene). Der har du telefon, kalender og kontakter. I tillegg så foregår mye på e-post, det er viktig egentlig å få ut bekreftelser på hvert eneste selskap slik at de får med seg det med små skrift, men jeg har ikke sjanse for å følge opp alt det som skjer her og få ut bekreftelse som skal signeres”. Gründeren er altså bevisst at det her er forbedringspotensialer. Det er en begynnelse for å søke å forbedre rutinene knyttet til kontraktsinngåelse og derav gjøre bedriften bedre på kontraktshåndteringen.

Hvem som er kunden er avgjørende for hvordan avtalene inngås av en av bedriftene. På det nasjonale markedet tar de utgangspunkt i et veldig enkelt avtaleutkast. Vanligvis er det på et par sider. Når bedriften jobber internasjonalt er det oppdragsgivers kontraktsramme bedriften må forhold seg til. ”De er lange som et ondt år – 15 sider. Bryr du deg noe om det som står der – eller blir det en papirtiger? Nei, over hode ikke. Og vi har en veldig god advokat i Oslo som har jobbet innenfor eventverden og som vi kjenner godt og som er en kjemperessurs. Vi drøfter ting med ham og går alltid gjennom kontraktene våre før vi skriver under for å være helt sikker”. Av de opplysninger vi sitter inne med, er dette det eneste tilfelle hvor en av gründerne har valgt å bruke advokatbistand i arbeidet med kontraktsinngåelsen.

En bedrift er forpliktet til å bruke standardiserte avtaler. De er under Kredittilsynets overvåking og er pålagt å ha oppdragsavtale med hver enkelt kunde. Det er bransjen som har utarbeidet avtaleformularet. I forhold til hver enkelt kunde må avtalen tilpasses noe. Dette har sammenheng med måten bedriften driver sine tjenester på. Avtaleformularet oppleves som omfattende og detaljert. De ser samtidig nytten av det. Avtalene de inngår med sine kunder er langtidsavtaler med 3 måneders gjensidig oppsigelse.

5.7.2 Gir kontraktshåndteringen konkurransefortrinn?

Gunstige avtaler vil være en ressurs for bedriftene og følgelig en faktor som vil kunne virke fremmende for vekst. Det som her er beskrevet viser et mangfold med hensyn til typer av avtaler, prosessen rundt avtaleinngåelser og avtaleformularet, fra de helt enkle og ukompliserte avtaler som inngås til de relativt sett svært omfattende og betydningsfulle

avtaler. Hva som vil være hensiktsmessig med hensyn til prosessen rundt avtaleinngåelser og derav fremmende for bedriften vil avhenge av hvilken type avtale det er tale om. Det vil være riktig å bruke lite tid på enkle og kurante avtaler. Mer omfattende avtaler bør vies større oppmerksomhet og det bør tas stilling til om ekstern bistand ved bruk av advokat er nødvendig.

I hvilken grad bedriftene har forbedringspotensialer med hensyn til kontraktsledelsen, er det vanskelig å si så mye om. Det vil imidlertid være overraskende om det her ikke skulle være et potensial for forbedringer og derav være et element som kunne bidra til at bedriftene kom styrket ut. Materialet viser imidlertid også flere eksempler på gründere som har vist seg å være svært dyktige med hensyn til kontraktsledelsen. Flere av gründerne har vist entreprenøriell orientering. De har vært innovative ved at de har vært i stand til å skaffe bedriften konkurransefortrinn gjennom kreative prosesser. Vi har sett eksempler på kreativitet i akkvisisjonsfasen. Et eksempel på det er gründeren som ved hjelp av sitt nettverk var oppfinnsom i framgangsmåten for å skaffe seg gunstige innkjøpsavtaler. Ikke nok med at vedkommende har vært innovative gjennom kreative prosesser, hun har også vist gjennomføringskraft. Hun har vært i stand til å slutføre fordelaktige avtaler og der igjennom vist ferdigheter med hensyn til dynamiske kapabiliteter.

5.8 Familiesituasjon og arbeidstid

5.8.1 Familieforpliktelser og tidsbruk

I Aslesens kategorisering av entreprenører skiller han mellom karriereentreprenøren, kombinasjonsentreprenøren, omsorgsentreprenøren og seniorentreprenøren.

Karriereentreprenøren prioriterer familien lavt og har høy prioritering av entreprenørskapskarrieren. *Kombinasjonsentreprenøren* har høy prioritering av familien og høy prioritering av entreprenørskapskarrieren. *Omsorgsentreprenøren* har høy prioritering av familien og lav prioritering av entreprenørskapskarrieren. *Seniorentreprenøren* har suksessiv prioritering, først familien og deretter entreprenørskap.

Hvor mye arbeidstid som brukes på virksomheten, vil kunne være av betydning for utviklingen av bedriften. Det er imidlertid viktig å understreke at det ikke trenger å være noen

sammenheng her. Ved intervjuene spurte vi direkte hvor mye tid som ble brukt til virksomheten. Det var ingen som kunne svare nøyaktig på dette spørsmålet, men noen antydninger om hvor mye tid som ble brukt kom fram.

Åtte av gründerne var uten eller med voksne barn. For de med barn, var barna voksne allerede ved etableringen av bedriften. Med voksne barn menes barn fra 16 år og oppover. I denne gruppen av gründere var det fire som i og for seg ga uttrykk for at de ikke jobbet svært, svært mye. De hadde også en del tid til andre aktiviteter. Fire av de her nevnte gründerne uttrykte at de jobbet svært mye. Den ene jobbet fortsatt i perioder svært mye, mens den andre hadde gjort det de første årene, men hadde etter hvert begynt å ta det roligere. Den sistnevnte uttrykker det som følger: *”Blodhardt arbeid. Det første halvannet året så hadde vi hjemmekontor. Da jobbet jeg fra 6 om morgenen til 12 om kvelden stort sett hver dag... For å bygge relasjonene, vise at du er til å stole på, så kan du ikke si nei. I starten så har du ikke råd til å si nei, for du tenker at hvis jeg sier nei 2 ganger nå så gidder de ikke å spørre mer. Det står 10 bak i køen og venter... Det kunne gå dager uten at man så folk”*. Det at vedkommende etter hvert begynte å arbeide mindre, hadde sammenheng med at hun ”gikk seg på en smell”.

Sju av gründerne hadde flere små barn ved etablering av virksomheten eller ved at de fødte barn etter at de hadde etablert virksomheten. En av gründerne ga uttrykk for at hun ikke jobbet spesielt mye.²⁰⁹ De seks andre uttrykte tydelig at de hadde mange arbeidstimer i løpet av et døgn.²¹⁰ En av disse hadde 4 barn i alderen 5 til 14 år ved etableringen av virksomheten.²¹¹ Hun uttaler at det er i perioder hun jobber mye. Flere av de hadde to mindre barn og to av gründerne fødte barn etter at de var etablert med virksomheten.

En av disse gründerne har barn på 5 og 10 år. Hun fikk 5- åringen etter at hun hadde etablert virksomheten. Slik opplevde hun tiden før fødselen: *”Jeg fikk nesten panikk for jeg gikk 17 dager over tiden og jeg skulle kjøre konfirmasjoner i mai”*. Når det gjelder arbeidstiden ellers uttaler hun: *”Jeg arbeider mye, men jeg skriver ikke timer. Jeg begynte halv åtte i går morges og sluttet halv tolv i går kveld. Jeg hadde noe transportetappe på mann og barn mellom kl. 15.30 og 16.30. Slik kan jeg ikke holde på hver dag, jeg har fri i kveld”*.

²⁰⁹ Bedrift 7 ENK.

²¹⁰ Bedrift 10 AS, Bedrift 2 AS, Bedrift 13 AS, Bedrift 6 AS, Bedrift 12 AS og Bedrift 3 AS.

²¹¹ Bedrift 6 AS.

Den ene av gründerne som fødte to barn etter at hun hadde etablert sin virksomhet tok ett års permisjon ved begge fødslene.²¹² Da var det en stedfortreder som fungerte for henne.

Av dette kan vi se at små barn ikke nødvendigvis er avgjørende for hvor mye tid gründerne bruker på sin virksomhet. Det er flere av småbarnsmødrene som uttrykker at de jobber mye, enn de uten eller med voksne barn. Fem av de seks gründerne med små barn, som har uttrykt at de jobber mye, har de høyeste ambisjonene om vekst. Det er også flere av disse som rent faktisk er i ferd med å videreutvikle bedriftene i tråd med sine ambisjoner. I intervjuene kom vi ikke nærmere inn på hvordan de greide å kombinere det å være småbarnsmor og det å være gründer. Men det var ingenting i samtalene som tilsa at de syntes det var problematisk.

En av gründerne, som var uten barn, ventet nå på å få adoptivbarn.²¹³ Det kom tydelig fram av intervjuet at hun på grunn av den nært forestående begivenhet, var noe usikker på hvordan virksomheten skulle videreutvikles. Hun var litt avventende og ville se det an. Like fullt hadde hun tanker om framtiden og mulig valg for videre framtidig utvikling av virksomheten.

5.8.2 Karriereentreprenører med og uten små barn

Ser vi hen til Aslesens kategorisering av entreprenører, blir det spørsmål om hvor våre respondenter hører hjemme. Etter vår vurdering framgår det helt klart at ingen av våre gründere faller innenfor kategoriene *Omsorgsentreprenøren* eller *Seniorentreprenøren*. Spørsmålet er så om vi her har å gjøre med *Karriereentreprenører* eller *Kombinasjonsentreprenører*. Vi har ikke på bakgrunn av våre data grunnlag for å si hvor mye tid gründerne bruker til omsorg i familien. Det er imidlertid på det rene at flere med små barn satser mye på sine virksomheter. De ønsker karriere innenfor sin virksomhet. På dette grunnlag vil det være riktig å betegne de som *Karriereentreprenører*. Det vil imidlertid ikke nødvendigvis være riktig å bruke begrepet slik Aslesen har gjort ved å si at de prioriterer familien lavt. Vi kan slå fast at de prioriterer karrieren høyt. Det vil kunne være en faktor av betydning for at gründeren skal lykkes med hensyn til ambisjonene om vekst.

²¹² Bedrift 3 AS.

²¹³ Bedrift 4 AS.

5.9 Det offentlige hjelpeapparat

5.9.1 Innledning

I det følgende skal vi gjøre rede for gründernes erfaringer med det offentlige hjelpeapparat. Temaer som er berørt i denne sammenheng er det kommunale hjelpeapparat, inkubator og Innovasjon Norge. Alle bedriftene hadde vært i kontakt med, eller vurdert å kontakte Innovasjon Norge. 3 av bedriftene var tilknyttet en inkubator. 5 av bedriftene har oppfatninger og delvis gjort seg erfaringer med det kommunale hjelpeapparat.

5.9.2 Det kommunale hjelpeapparat

Som det framgår av introduksjonen er det få som sier at det kommunale hjelpeapparat har vært direkte involvert i etableringen eller videreutviklingen av bedriften. En av disse bedriftene hadde benyttet aktører innenfor det kommunale hjelpeapparatet til rådgivning. Dette innebar blant annet at gründerne valgte en bestemt styreleder etter de råd som var gitt.²¹⁴ Gründeren uttrykker at hun i flere sammenhenger har fått god veiledning fra den aktuelle rådgivningstjenesten. Hun er imidlertid ikke overbevist om at det er den rette person som er valgt til styrelederjobben.

En annen gründer hadde også mye positivt å si om det kommunale hjelpeapparat. Ved at hun gjennom sin bedrift utførte oppdrag for kommunen, bidro dette til å styrke hennes inntektsgrunnlag og var følgelig fremmende for utviklingen av bedriften.²¹⁵

En bedrift med 11 ansatte hadde mottatt 40 000 kr. fra det kommunale næringsfond i forbindelse med et videreutviklingsprosjekt.²¹⁶ Ellers hadde de ikke vært i noe kontakt med det kommunale hjelpeapparat. For øvrig uttaler gründeren: *”Jeg skjønner ikke hva de gjør for å si det slik, for de er ikke aktiv ut til næringslivet i hele tatt. De sitter på kontorene sine, og that’s it.”*

En bedrift hadde mottatt kr. 35 000 fra det kommunale næringssselskap til et videreutviklingsprosjekt.²¹⁷ For øvrig er bedriften tilknyttet en inkubator som også kommunen

²¹⁴ Selskap 10 AS.

²¹⁵ Bedrift 7 ENK.

²¹⁶ Bedrift 3 AS.

²¹⁷ Bedrift 12 AS.

er med på å finansiere. Dette er tilfellet også for bedriften som hadde mottatt 400 000 fra det kommunale næringsfond.

En gründer framhevet at de ikke hadde fått noen støtte fra det kommunale hjelpeapparat.²¹⁸

Det er en virksomhet som har vært i sterk vekst og etablert på et sted hvor enhver bedriftsetablering og enhver videreutvikling vil bety svært mye for stedet.

Gründeren uttaler: ” *Den ene som er konsulent i kommunen har selvfølgelig vært litt innom og sagt hei og lurt på hvordan det går. Men i den grad at det har vært noe reell henvendelse eller kontakt, forespørsler, hvordan går det – skal vi bidra med noe, trenger der oss noe – ingen ting.*

Jeg har ikke klaget, men når du spør – så er det påfallende hvor lite kommunen og regionen gjør for å sikre seg ... men de risikerte heller at en bedrift flagget ut.”

Som vi ser av dette er det få bedrifter som framhever at de har vært i direkte kontakt med det kommunale hjelpeapparat. Det betyr nødvendigvis ikke at kommunen ikke legger forholdene til rette for bedriftene. Det vil være en rekke tiltak som kan være av betydning for bedriftene uten at dette ble framhevet av de gründerne vi har intervjuet. Imidlertid er det noe overraskende at så få bedrifter har vært i kontakt med det kommunale hjelpeapparatet. Nå kan det ikke forventes at kommunen skal være aktiv i alle sammenhenger. På de mindre stedene kunne man kanskje ha forventet dette. Kommuner jobber med å få etableringer til stedet. Det vil da også være viktig å bidra og styrke de bedriftene som også allerede er etablert.

5.9.3 Inkubator

En inkubator er et tilrettelagt miljø hvor innovative gründerne/bedrifter i utviklings-/ etableringsfasen gis særskilt oppmerksomhet, for eksempel fysisk/teknisk tilrettelegging, administrative tilbud, faglig veiledning/rådgivning og ansatt inkubatorleder. Inkubatoren kan være privat eller offentlig eid og kan være tilknyttet f.eks. en kunnskapspark eller en næringshage.

Det var 3 bedrifter som var tilknyttet en inkubator.²¹⁹ En av disse bedriftene hadde fast kontorsted i inkubatoren. De to andre hadde kontordager i inkubatoren.

²¹⁸ Bedrift 5 ANS.

Alle tre gründerne framhevet at de hadde hatt svært stor nytte av å sitte i en inkubator. Det hadde vært viktig for å komme dit de var i dag. I forbindelse med vurdering av hvilke tiltak som burde iverksettes for vekst uttaler en av gründerne: ” Så ble det å begynne å bestemme hvor, hvor stort, skulle vi kjøpe, skulle vi leie, skulle vi bygge ut, kolles skal vi gjøre det. Det var veldig godt å sitte her altså... føler liksom jeg har lært mye av å sitte her”.

En av gründerne har et noe mer nyansert syn på inkubatoren. Hun uttaler:

”Det har betydd masse for oss å komme hit. Jeg synes denne inkubatoren fungerer veldig dårlig på mange måter og det har jeg sagt til de. Vi har en veldig god rådgiver som jeg setter veldig stor pris på, som er til stede når jeg trenger han og han er en god samtalepart. Men det å skape noe, og det å hjelpe gründere til det å drifte. For jeg vet jo godt hvordan jeg skulle utvikle ideen min, men det å etablere økonomisystemer, det på en måte å skaffe strukturkapital, det å finne finansmuligheter – det synes jeg ikke er godt nok. Jeg synes ikke de har en god strategi og en god måte å jobbe med dette. Jeg vet at de jobber med det og ønsker å bli bedre på det og det håper jeg at de blir. For dette synes jeg ikke er godt nok. Hva er det de legger vekt på? Individuelle med, vi hadde ... som vår rådgiver og han er helt super – vi kunne ikke fått noen bedre enn han. Både i evnen til å følge opp, i forståelse for det vi holder på med, i innsikt, i evnen til fort å sette seg inn i ting, i å levere tilbake det vi trenger når vi ber om det. Men – hvor er strategien til inkubatoren? Vi har fredagsmøter, og de er flinke til å hente inn folk som gjør til at vi kan lære ting. Men hvor er den proaktive modulen?... Hva er viktig for deg det neste halvåret, hvilke økonomistyringssystemer har dere og dere jobber tungvindt. Alt det som er rundt deg – det opplever jeg som den største barrieren. Jeg har brukt så mye tid på det, jeg tror også at vi har merket det spesielt, for vi er ikke en bedrift som lager en duppedings, og inkubatormiljøet er laget for de med duppedingser. Mens har det her. Det har det bidratt til det er at det har gjort at vi har vært nødt til å være litt kreativ på det.”

Inkubatorene har altså på mange måter virket fremmede for alle de tre bedriftene. Miljøet fungerer bra i forhold til det å etablere en virksomhet. Som det framgår av den sistnevnte gründerens uttalelser opplever hun at inkubatorene ikke fungerer så godt for videre framdrift.

²¹⁹ Bedrift 13 AS, Bedrift 3 AS og Bedrift 12 AS.

Det kan se ut til at det vil være behov også for inkubatoren å etablere tiltak og støttesystemer som er viktige for etablerte bedrifter for å komme videre.

5.9.4 Innovasjon Norge

5.9.4.1 Innledning

Alle gründerne hadde på en eller annen måte vært i befatning med Innovasjon Norge. Med unntak av en virksomhet, hadde alle bedriftene søkt eller vurdert å søke Innovasjon Norge om økonomisk støtte.²²⁰ Den ene bedriften som selv ikke hadde vurdert dette, jobbet ofte opp i mot Innovasjon Norge for sine bedriftskunder.

I det følgende vil vi ha fokus på i hvilken grad bedriftene opplever Innovasjon Norge som en ressurs for å fremme videreutvikling og vekst i bedriftene. Det er 4 av bedriftene som har mottatt etablererstipend og senere økonomisk støtte for videreutvikling av virksomheten.²²¹ Fire selskap hadde kun mottatt etablererstipend og ikke noe støtte til videreutvikling.²²² Tre bedrifter hadde søkt om etablererstipend eller støtte til videreutvikling, men fått avslag.²²³ To bedrifter hadde vurdert å søke om etablererstipend, men hadde fått beskjed om at det ikke hadde noen hensikt å søke.²²⁴ En bedrift hadde som innledningsvis anført ikke søkt økonomisk støtte for egen virksomhet.

5.9.4.2 Økonomisk støtte til videreutvikling

To av virksomhetene har fått støtte til videreutvikling av bedriftene gjennom bygdeutviklingsmidler.²²⁵ Den ene virksomheten driver innenfor selskap og arrangement og har hatt en rask vekst i virksomheten og har fortsatt ambisjoner om videre vekst. Støtte er gitt både til fysiske investeringer og til immaterielle utviklingsarbeider. Gründeren framhever at Innovasjon Norge liker best prosjekter knyttet til markedsutvikling og til konseptutbygging. De er mindre begeistret for å støtte fysiske investeringer.

²²⁰ Bedrift 6 AS.

²²¹ Bedrift 10 AS, Bedrift 2 AS, Bedrift 13 AS og Bedrift 9 ENK.

²²² Bedrift 4 AS, Bedrift 5 ANS, Bedrift 7 ENK og Bedrift 8 AS.

²²³ Bedrift 1 AS, Bedrift 3 AS og Bedrift 12 AS.

²²⁴ Bedrift 11 AS og Bedrift 14 ENK.

²²⁵ Bedrift 10 AS og Bedrift 9 ENK.

Den andre bedriften som har fått økonomisk støtte til videreutvikling gjennom bygdeutviklingsmidler, driver i tillegg til tradisjonelt gårdsbruk produksjon av mat. Også denne bedriften har hatt en god utvikling i form av vekst, og har fortsatt ambisjoner om vekst i form av utvikling av nye produkter. Gründeren uttaler at de har fått god oppbakking på alle vis fra Innovasjon Norge under hele prosessen, fra oppstart til der de er i dag. Innovasjon Norge har videre oppfordret bedriften å komme med nye søknader for videre utviklingsprosjekter.

Den tredje bedriften har i tillegg til etablererstipend mottatt litt støtte til videreutvikling.²²⁶ Det er en bedrift som driver innenfor privat helsetjeneste og har vært i vekst blant annet med etableringer på ulike geografiske steder. Bedriften har også søkt om annen støtte til Innovasjon Norge uten at disse søknader er blitt innvilget. Vi skal nedenfor komme tilbake til disse søknadene.

Den fjerde bedriften, som driver med treningsprogram for organisasjoner og virksomheter i normale situasjoner, samt beredskaps-/krisesituasjoner, har ved flere anledninger fått støtte til videreutvikling av virksomheten. Gründeren uttaler: ”Men nå har vi midler fra Innovasjon Norge, 300000 på eksportsatsing for å finansiere en del. Så har vi fått GRO-stipend i år og i fjor.²²⁷ Hva fikk dere på – hva går prosjektet på? Litt forskjellige ting; konseptutvikling, forskningsprosjektet, markedsarbeid og utvikling av Web-systemer.”

Ut fra dette ser vi at Innovasjon Norge gir støtte til videreutviklingsprosjekter. Det gis støtte til ulike typer virksomheter – innenfor matproduksjon, selskap og arrangement, ledelsestrening og helsetjenester. Vi ser også at det gis støtte til ulike formål. Det er for disse bedriftene gitt støtte til fysiske investering, til eksportsatsing, markedsarbeid og konseptutvikling.

Det er opplagt at finansiering av videreutviklingsprosjekter er en viktig og ofte svært avgjørende ressurs for at man skal kunne lykkes i den videre utvikling. Det vil være forskjellige måter å finansiere sin virksomhet på. Det er imidlertid opplagt at offentlig støtte vil

²²⁶ Bedrift 2 AS. Gründeren antyder at hun har mottatt ca. 16.000 kr.

²²⁷ GRO-stipend var en støtteordning rettet mot kvinner som allerede har etablert næringsvirksomhet. Støtteordningen er foreløpig stoppet.

virke fremmende for utviklingen i så henseende. Og følgelig vil Innovasjon Norge være en viktig ressurs for de her nevnte virksomheter.

5.9.4.3 Medlem av nettverkskredittordningen

Av Innovasjon Norges presentasjon av nettverkskreditt heter det at det er en støtteordning som retter seg mot småetablerere som setter i gang inntektsgivende, økonomisk virksomhet med begrenset lånebehov. Fem av gründerne i vår gruppe var medlem av en nettverksgruppe.²²⁸ Fire av disse hadde fått etablererstipend fra Innovasjon Norge. Ingen hadde fått støtte til videreutvikling av virksomheten. Den ene bedriften hadde ikke fått noen økonomisk støtte til virksomheten utover det å delta i nettverkskredittordningen.

Det er her tale om ulike typer bedrifter og det er bedrifter på ulike stadier i utviklingsprosessen. En bedrift hadde vært gjennom en sterk vekst. Det var en bedrift som tidligere hadde kunder i 30 land og opp til 10 ansatte. For tiden var de 3 ansatte. En annen bedrift hadde nylig gjennomført store investeringer og hadde 10 ansatte. Tre av bedriftene hadde fått utviklet sitt forretningskonsept og var den eneste ansatte i virksomheten, men hadde ambisjoner om videre utvikling.

Alle gründerne som deltok i en nettverkskredittsgruppe, var svært positiv til hvordan nettverket fungerte. Den ene gründeren som er den eneste ansatte i virksomheten uttaler til spørsmålet om hva de gjør i nettverkskredittgruppa:

”Vi møtes litt sporadisk, helst en gang i måneden eller annenhver måned. Når vi møtes har vi såpass god tid at vi kan ta en gjennomgangsrunde på hver enkelt, en situasjonsrapport. Hvis det er noen som har behov for å ha mer tid, så har vi rom for det. Til å begynne hadde vi møter hver 14. dag, og da var alle med i startfasen, og da hadde vi behov for det, men nå har vi utviklet oss veldig mye, noen har sluttet, mens noen har kommet til – vi er 5 i den harde kjernen som møtes. Vi har en veldig god dialog og kommer med råd og innspill til hverandre. Det går på det faglige. ... Vi fungerer litt som en mentor for hverandre.”

Ut fra dette kan vi si at nettverkskredittordningen fungerer som en ressurs for flere av gründerne. Det er nettverket som blir framhevet som viktig for den enkelte. Den mulighet som

²²⁸ Bedrift 4 AS, Bedrift 5 ANS, Bedrift 7 ENK, Bedrift 8 AS og Bedrift 12 AS.

ordningen gir med å ta opp et lite lån, ble ikke framhevet som viktig, selv om det framkom at to av gründerne også hadde benyttet seg av muligheten for å ta opp et mindre lån gjennom ordningen.

Av Innovasjon Norges presentasjon av støtteordningen framheves det at ordningen er tiltenkt småetablerere. Når det gjelder våre respondenter har vi sett at det både er gründere med virksomheter med en ansatt og virksomhet med 10 ansatte som er medlem av slike grupper. Alle har ambisjoner om videreutvikling og vekst. Det betyr at det ikke bare er småetablerere som er medlemmer av slike grupper. For Innovasjon Norge er det viktig å være klar over dette. Det er først og fremst kvinner som har vært medlem av slike nettverksgrupper. Hvis det skulle eksistere en oppfatning om at det her kun er tale om små virksomheter, vil det kunne lede til diskriminerende handlinger fra Innovasjon Norges sin side. Det vil kunne gi seg utslag i at slike virksomheter ikke får den samme behandling når de henvender seg til Innovasjon Norge for å søke om råd, eller at eventuelle søknader om økonomisk støtte ikke vil bli vurdert på samme måte som andre søknader fordi de ikke blir vurdert som interessante i og med at de tilhører nettverkskredittgrupper som tar sikte på å støtte småetablerere.

5.9.5 Det offentlige virkemiddelapparat kan bli bedre

5.9.5.1 Innledning

Som anført under pkt. 5.9.2 er det få bedrifter som har vært i direkte kontakt med det kommunale hjelpeapparat. Det betyr nødvendigvis ikke at kommunen ikke legger forholdene til rette for bedriftene. Det vil være en rekke tiltak som kan være av betydning for bedriftene uten at dette ble framhevet av de gründerne vi har intervjuet. Imidlertid er det noe overraskende at så få bedrifter har vært i kontakt med det kommunale hjelpeapparatet. Nå kan det ikke forventes at kommunen skal være aktiv i alle sammenhenger. På de mindre stedene kunne man kanskje ha forventet dette. Kommuner jobber med å få etableringer til stedet. Det vil da også være viktig å bidra til å styrke de bedriftene som også allerede er etablert.

Av pkt. 5.9.3 framgår at inkubatorene på mange måter har virket fremmende for alle de tre bedriftene som har vært en del av en inkubator. Miljøet fungerer bra i forhold til det å etablere en virksomhet. Det framgår imidlertid også at en inkubator ikke oppleves å fungere så godt for videre framdrift og vekst. Det kan se ut til at det vil være behov også for inkubatoren til å etablere tiltak og støttesystemer som er viktige for etablerte bedrifter for å komme videre.

Hva angår Innovasjon Norge har vi sett at de kan være en svært positiv ressurs for virksomhetene. Økonomisk støtte til videreutviklingsprosjekter vil være av stor betydning for og lykkes i forhold til de ambisjoner om vekst bedriften har satt som mål. Våre respondenter har imidlertid gitt uttrykk for at Innovasjon Norge kan bli bedre på en rekke punkter, for at de i enda større grad skal oppleves som en ressurs for bedriftene. Negative opplevelser er framhevet både av gründere som har fått mye støtte og av gründere som ikke har mottatt støtte. I det følgende skal vi se nærmere på hva dette omhandler.

5.9.5.2 Utydelig kommunikasjon/utydelig på kriterier

Det er tre bedrifter som har opplevd at Innovasjon Norge kan være utydelig, herunder utydelig med hensyn til hvilke kriterier som legges til grunn for når støtte gis.²²⁹ To av bedriftene har fått støtte i form av etablererstipend og støtte til videreutvikling. En av disse bedriftene har fått etablererstipendstøtte.

Den ene gründeren søkte om støtte gjennom nyvekstfondet. Hun har følgende beskrivelse av hendelsesforløpet: ” *Prøvde meg på å søke på det som kalles for nyvekstfond. Der kan vi gi et spark til Innovasjon Norge. Støtteordningen er beskrevet for bedrifter med vekstpotensial og gjerne en kvinnebedrift ut i distriktet. Men dessverre så sto det at det var behov for å gå inn med egenkapital, men det sto ikke hvor mye. Så vi trodde at i og med at X gikk inn med 100.000 og jeg og banken med 200.000, så har vi en masse egentid, så skulle vi komme godt over 400.000. Og så var det forøvrig veldig lite kjent, så vi var bare en 4-5 stykker som sendte inn søknad. Men da går Innovasjon Norge ut og henter inn andre potensielle søkere, som ikke hadde søkt i utgangspunktet. Og så får jeg høre at egenkapital er kun fersk aksjekapital som må tilsvare 50 % av søkebeløpet, så hvis vi søkte om 800.000 så måtte vi gå inn med 400.000 selv. Da mener jeg at litt av hensikten med et vekstfond fell bort, for hvis vi hadde hatt 400.000 selv så hadde det ikke vært noe problem. Så det skal være ferske penger og ikke egentid? Ja, så jeg var veldig skuffet i den perioden at de endret forutsetningen under veis.*”

På bakgrunn av det som her beskrives, har vi ingen forutsetning for å vurdere om Innovasjon Norge har tatt de riktige beslutninger om hvem det var riktig å gi støtte. Historien forteller oss at gründeren har opplevd kriteriene for tildeling av støtte som utydelig. Var det slik at det var

²²⁹ Bedrift 2 AS, Bedrift 13 AS og Bedrift 8 AS.

et krav om friske egenkapitalmidler og dette ikke ble kommunisert ut, er det sterkt kritikkverdig. Flere gründere har vært inne på at det er svært tidkrevende å utarbeide søknader. Hadde denne gründeren vært klar over at betingelsene var slik som beskrevet, kunne vedkommende latt være å utarbeide søknad eller formulert søknaden på en annen måte. Det virker opplagt nytteløst å forholde seg til et system hvor kommunikasjon og kriterier oppleves som uklare. Rent konkret vil tid gå til spille og det vil. Slik gründeren forteller vil det også oppleves som destruktivt mentalt.

En gründer forteller om arbeidsomme prosesser første gangen de skulle søke Innovasjon Norge om økonomisk støtte. Hun uttaler følgende: ” *Ja, det har vi gitt dem tilbakemelding på at de ikke har en veiledning. Så sa de det har vi hatt før, men det ble så feil så det har vi gått bort frå. Men noen knagger da – nei, det har de ikke. Det tenker jeg - å gi bort millioner hvert år uten å ha fått en ordentlig veiledning på at slik skal det gjøres, logikken og nyttige tips* ”.

Dette er en gründer som har fått til sammen over 1 million i økonomisk støtte for videreutvikling. Hun opplever det problematisk at kriteriene for når støtte skal gis er så utydelige.

Den tredje gründeren som har mottatt etablererstipend uttaler på spørsmålet om på hvilken måte Innovasjon Norge kunne ha vært til hjelp for henne svarer hun: ” *Økt tilgjengelighet, hva er kriteriene for å få støtte* ”. Hun forteller at hun kjenner mange som har søkt om støtte og fått avslag uten at de helt har forstått hvorfor de ikke har fått støtte.

På bakgrunn av dette kan det anføres at noen av respondentene er klare på at de ville ha foretrukket tydeligere kriterier for når støtte skal gis. Utydelighet virker på mange vis negativt og vil kunne medføre en større usikkerhet for gründerne enn det som strengt tatt er nødvendig. Myndighetene har valget mellom å velge ulike reguleringsformer. Innenfor statsstøtterettens ytre rettslige rammer har det de siste årene vært en tendens til å gi de lokale myndigheter (blant annet fylkeskommunen og Innovasjon Norge lokalt) myndighet til å fastsette bestemmelser for når støtte skal gis. I tillegg har de sentrale statlige myndigheter og Innovasjon Norge sentralt kommet med noen føringer. Reglene for når støtte kan gis er svært skjønsmessige. Dette kan ha sine fordeler ved at det åpnes for at Innovasjon Norge vil bli fleksible ved at du utøver et konkret skjønn i hvert enkelt tilfelle. Skjønnsbetonte bestemmelser har også sine ulemper. Dette anføres av noen av våre respondenter.

Når det gjelder de ulike reguleringsformer, og noe om deres styrker og svakheter vises til Vada (2007).²³⁰ I denne framstillingen anføres at tydeligere kriterier vil være hensiktsmessig både for kvinner og menn som vurderer å søke om støtte. Klarere kriterier vil gi et signal til næringslivet om hvilken type prosjekter det offentlig vil støtte opp om. Det vil være lettere for potensielle søkere å vite om en kan ha noen mulighet til å få støtte. Det vil også være lettere å diskutere hensiktsmessigheten av støtteordningene, hvis en opererer med klare og entydige kriterier i motsetning til vage og uklare bestemmelser. Om støtteordningene i større grad vil støtte opp om kvinner som næringsutøvere, vil blant annet avhenge av hvordan reglene utformes. Mer klare og entydige regler vil imidlertid også gjøre det enklere å vurdere om forbudet mot indirekte forskjellsbehandling er brutt, jf lkstl. § 3. Det vil også være enklere å vurdere i hvilken grad reglene bidrar til å fremme likestilling mellom kvinner og menn i henhold til lkstl. § 1a.

5.9.5.3 Konkurransesvridning

Søknader om økonomisk støtte blir til tider avslått med begrunnelse om at støtten vil virke konkurransesvridende.²³¹ Dette er en problematisk begrunnelse for avslag da i utgangspunktet enhver statsstøtte til bedrifter vil virke konkurransesvridende. Hvis konkurransesvridning skulle være en relevant begrunnelse for avslag, betyr det at enhver søknad fra en bedrift om økonomisk støtte må avslås. Det er derfor svært uheldig og etter vår vurdering uriktig å benytte dette argumentet som begrunnelse for avslag på søknad om økonomisk støtte.

To av gründerne i vårt materiale hadde fått avslag på sine søknader om etablererstipend med den begrunnelse at støtte ville virke konkurransesvridende.²³² En av bedriftene var etablert innenfor helsetjenester med tilhørende salg av produkter. Vedkommende gründer hadde tatt en spesialutdannelse, slik at hun var den eneste nord for Dovre som hadde spesiell kompetanse innenfor den delen av helsetjenesten hun tilbød. Hun var nyskapende i sin tjenesteyting ved at utfordringer ble løst på en ny måte. Det fantes samme type virksomheter i nærområdet hvor den aktuelle bedriften var etablert. Den andre bedriften hadde ikke den

²³⁰ Vada, Ragnhild: "Satsing på kvinner som næringsutøvere. Næringsrettede økonomiske støtteordninger som likestillingsfremmende tiltak". Fagbokforlaget (2007), pkt. 2.4.4. Det vises også til kap. 5.

²³¹ Jf. Vada (2007) pkt. 4.9.2. Her er det også nærmere gjort rede for argumentets relevans og problemet med å bruke dette som et argument for avslag på søknad om økonomisk støtte.

²³² Bedrift 11 AS og Bedrift 12 AS.

samme kompetanse innenfor deler av tjenesten slik den i vårt materiale har. Det at støtte til denne bedriften ville kunne ha virket negativ for bedrifter som allerede var etablert der, er et relevant argument å ta i betraktning når søknader skal vurderes. De negative konsekvenser må veies opp i mot de positive. Det at gründeren i vårt materiale ved søknadstidspunktet var i ferd med å skaffe seg en form for kompetanse som ikke fantes i området burde være et argument som talte for at støtte skulle gis. Hvorvidt dette hensynet er tatt i betraktning i den konkrete saken, vites ikke.

Konkurransesvridning var også begrunnelsen for avslag som ble gitt til den andre bedriften. Vedkommende søkte om etablererstipend i forbindelse med sin bedriftsetablering. Hun er innenfor en tjenesteytende bransje hvor det allerede finnes flere aktører i det aktuelle geografiske området. At støtte ville ha virket konkurransesvridende, er ingen overraskelse da all støtte pr. definisjon anses som konkurransesvridende. Igjen blir det et avveinings spørsmål hvor positive og negative hensyn må veies opp mot hverandre. Dette var en virksomhet som ønsket å spesialisere seg på en nisje innenfor det tjenestesegment de opererte på. Bedriften var nå i ferd med å tilegne seg ny kompetanse gjennom utdannelse i utlandet som skulle gjøre de i stand til å yte bedre tjenester.

Om den her nevnte bedriften burde ha mottatt støtte skal ikke vi uttale oss om. Det er imidlertid på det rene at det for begge disse bedriftene var flere argumenter for at støtte skulle gis. Poenget her er at begrunnelsen om konkurransesvridning er vanskelig forståelig og etter vår vurdering feilaktig begrunnelse. En slik feilaktiv vurdering fra Innovasjon Norge sin side vil virke hemmende for bedriftsutviklingen generelt og for muligheter for vekst i de enkelte bedrifter.

5.9.5.4 Kravet til nyskaping

Satsing på nyskaping og innovasjon er noe som har stått sentralt i næringspolitikken i flere år. Det foreligger klare føringer fra storting, regjering, departement og fylkeskommunene om at det skal satses på nyskapende prosjekter. I dette ligger at det er et relevant hensyn som skal/kan tillegges vekt i vurderingene om støtte skal gis.

Det er ikke opplagt hva som skal anses som nyskapende/innovativt.²³³ En definisjon som ofte brukes er at ”*det skapes en utvikling i næringslivet ved introduksjon av et nytt produkt (vare, tjeneste eller kvalitet), ny produksjonsmetode/prosess, åpning av et nytt marked, utnyttning av nye råvarer eller halvfabrikata, eller organisering av bedriften/næringen på en ny måte. det vil være tale om nye produkter, nye tjenester, nye produksjonsprosesser, nye markeder eller ny anvendelse og design*”.²³⁴

Det er grunn til å understreke at det ikke er noen skarpe skiller som her blir trukket opp med hensyn til hva som skal anses som nyskapende eller ikke. Det uttrykkes på følgende måte av Berg og Foss: ”*For det første er det vanskelig å skille mellom ny, eller innovativ, forretningsvirksomhet og forretningsvirksomhet som innebærer kopiering av virksomhet som allerede blir organisert av andre, såkalte imitative etableringer. I virkeligheten står vi overfor ulike grader av innovasjon, og enhver ny virksomhet representerer noe nytt, idet minste ved at entreprenøren har sin egen spesielle kombinasjon av ressurser som nødvendigvis er noe annerledes enn en annen entreprenørs, selv om de etablerer samme type virksomhet.*”²³⁵

I mange tilfeller vil det derfor råde en viss usikkerhet med hensyn til om man skal anse et prosjekt som nyskapende eller ikke. Og det vil være ulike grader av nyskaping. Når det tales om nyskaping vil noen knytte dette til teknologiske nyskaping. I den sammenheng vil en med FOU, lett forbinde dette med teknologisk forskning. Det er imidlertid opplagt at nyskaping kan skje både med og uten teknologiske nyvinninger, noe ikke minst definisjon av innovasjon viser oss.

Bakgrunnen for at man mener at nyskaping skal prioriteres, er at man antar at nyskaping vil gi et større utviklingspotensial, med et større markedsmessig og økonomisk potensial. Dette vil for mange prosjekter kunne medføre riktighet. Lykkes man med disse prosjekter i distriktene, vil det bidra i næringsutviklingen og til å opprettholde bosettingen i distriktet. Det er imidlertid ingen automatikk i at nyskapende prosjekter vil få et større konkurransemessig fortrinn og ha et større markedsmessig potensial. Dette må vurderes konkret i hver enkelt sak. I tillegg må selvsagt de nødvendige betingelser for å få støtte være oppfylt.²³⁶

²³³ Begrepene nyskaping og innovasjon brukes ofte om hverandre. Det finnes også ulike definisjoner på henholdsvis nyskaping og innovasjon. I denne framstillingen benyttes begrepene synonymt.

²³⁴ Kan ha flere referanser her – blant annet Innovasjon Norges dokumenter.

²³⁵ Jf. Nina Gunnerud Berg og Lene Foss (2002) s. 17 og 18.

²³⁶ Viser til Vada (2007) kap. 4.

At nyskaping prioriteres kan også begrunnes med at disse prosjektene vil kunne medføre større risiko og større kostnader for nyetablereren eller bedriften og at det derfor er viktig at Innovasjon Norge bidrar økonomisk. Mens det på den annen side har vært framhevet at mange tradisjonelle nyetableringer må kunne greie å komme i gang uten statsstøtte med eventuell finansiell bistand fra private finansinstitusjoner. I tilknytning til dette spørsmålet skal imidlertid ikke vurderingstemaet være om prosjektet er nyskapende eller ikke, men om støtten trengs. Uavhengig av om et prosjekt er nyskapende eller ikke, er dette en nødvendig betingelse som må være oppfylt for at støtte skal kunne gis.²³⁷

Det er grunn til å framheve at det etter gjeldende rett ikke er noen absolutt betingelse at prosjektene skal være nyskapende. Dette er et hensyn blant flere som skal tillegges vekt. I kampen om de knappe ressurser vil en søknad kunne avslås med den begrunnelse at prosjektet ikke er nyskapende og at det heller ikke foreligger andre grunner som tilsier at prosjektet skal prioriteres. Andre forhold som tilsier at et prosjekt skal gis støtte er blant annet at det handler om kompetanseheving og/eller at det er kvinnelige etablerere eller næringsutøvere som søker om støtte.

En av gründerne som drev innenfor tjenesteytende virksomhet med tilhørende salg av produkter framhevet at hun svært ofte jobbet med å finne innovative løsninger for å tilfredsstille sine kunder på best mulig måte. Hun var også i ferd med å ta en spesialistutdanning som medførte at hun kunne tilby nye tjenester ingen andre i regionen var i stand til å utføre. Det er opplagt at hennes tjenester på mange vis var nyskapende. Hun hadde på et etablereropplæringskurs fått beskjed om at det ikke hadde noe hensikt å søke om støtte fra Innovasjon Norge.

Nyskapende prosjekter blir ofte forbundet med nyskaping i form av teknologiske nyvinninger. Det kan være vanskeligere umiddelbart å få fatt på det nyskapende ved andre type prosjekter. Skulle det være slik at det er de teknologiske nyvinninger som blir favorisert kan dette lede til indirekte diskriminerende handlinger i disfavør av kvinner i strid med likestillingslovens § 3. Dette på bakgrunn av at det fortsatt er menn som dominerer i forhold til teknologiske utdanninger og videre innenfor bedrifter som utvikler teknologiske produkter. Skulle det vise

²³⁷ Jf Vada (2007) pkt. 4.5.

seg at det er vanskeligere for andre typer bedrifter å få støtte fra Innovasjon Norge vil det opplagt være et element som virker hemmende for videreutvikling av disse virksomhetene.

Teknologi sto i fokus hos en av gründerne som hadde hatt hurtig vekst i sin tjenesteytende virksomhet. Bedriften hadde nå kommet til et punkt hvor det var behov for å restrukturere den interne organiseringen av virksomheten samt finne nye måter å arbeide på. I den forbindelse tok gründeren kontakt med Innovasjon Norge for å høre om det var muligheter for økonomisk støtte. Gründeren forteller: *”Han som satt med min sak, var veldig teknoorientert, veldig og produkt og innovasjonsorientert på den biten – dupperingsnivået. Han hang seg ikke opp i hvordan vi dreiv eller noe sånt – men han lurte på hvordan fungerer systemet, har dere noe lagring. Veldig teknisk fokusert. Når du da sitter med en kunnskapsbedrift så var det ikke enkelt å få han til å forstå hvordan vi tenkte. Men vi klarte å vri det til til slutt slik at vi fikk etablererstipendet og da sier han veldig tydelig. Hvis du setter deg og vil lage det systemet, det tekniske systemet her så er vi med og betaler. Men hvis du ikke gjør det så er det liksom ingen innovasjon videre igjen og da kan ikke vi være med på trinn to. Så vi hadde på en måte fått signalene på hva han ville ha.*

Når du sier det tekniske systemet, dreier det seg om det her systemet til de støtteløsningene? *Ja, og så løser ingen problemer allikevel. Det blir en del av veksten, men det kommer ikke til å skape veksten sin selv. For veksten må skapes i form av større volum, flere kunder, mer oppdrag helt naturlig, og den personen som skal skape det må ut der og ikke sitte med.. jobbing. Og da må vi ha en person her. Men da må vi først ha det store volumet for å ha råd til det. Så her er det en logisk brist som vi ikke klarer å dekke inn. Det hadde gått an og vist til hva vi har fått til og alt dette, de er superfornøyd, vi blir dradd fram som eksempler både hist og her. Men når du sitter i stampe så hjelper de fine ordene ikke så veldig mye. Jeg har spekulert fælt på hvor dette henger i hop.”*

For tjenesteytende næringer vil en, på samme måte som for andre type næringer, kunne dra nytte av teknologi i forbindelse med sin tjenesteproduksjon. Imidlertid vil humankapitalen være alfa omega for at man skal lykkes. Det vil være tilgang av ressurser i form av at personer utvikler produktet som er viktig for at bedriften skal kunne vokse. I den sammenheng vil for stor fokus på bruk av teknologi som et virkemiddel ikke være tilstrekkelig. Det synes derfor noe overraskende at det er dette som ble satt i fokus for den bedriften som det her er referert fra. Hvis dette er uttrykk for en alminnelig oppfatning blant de som arbeider i Innovasjon

Norge vil det opplagt være noe som hemmer utvikling av bedrifter som i mindre grad er avhengig av teknologi. Som tidligere anført er nyskaping/innovasjon mye mer enn teknologiske nyvinninger, ikke minst innen kunnskapsbaserte tjenesteytende næringer.

5.9.5.5 Å tenke stort

Tidligere undersøkelser viser at bedrifter drevet av kvinner vokser noe mindre enn bedrifter drevet av menn.²³⁸ At det er forskjeller kan ha sin forklaring i at menn oftere har utdanning som er produksjonsorientert. Det blir framhevet at det kan være slik at kvinner og menn driver virksomhet mye på den samme måten innenfor den samme sektoren.

Kvinnene i vår undersøkelse har alle en ambisjon om å vokse og flere har lyktes så langt i forhold til de mål de har satt. Det er ikke alltid slik at man får støtte når ambisjoner om vekst presenteres.

En gründer forteller følgende i møte med sin saksbehandler i Innovasjon Norge: *”Jeg hadde satt opp et budsjett for å få det stipendet som var et par hundre tusen høyere enn det vi fikk. Han nektet at det opprinnelige budsjettet var realistisk, det kom aldri til å gå. Vi slo jo det budsjettet innen det var gått et halvt år. Jeg satte først realistisk budsjett for 1., 2., og 3. år. Så fikk jeg beskjed om at dette kan du bare glemme, dette kom aldri til å gå, du må i alle fall halvere. Så vi gikk ned ganske kraftig, vi møtte 2-årsbudsjettet innen et halvt år så det var jo helt natta det. Vi ble ikke trodd på at vi kom til å klare det. Jeg har snakket med mange etterpå og underveis her nå, og vi er mange som har opplevd samme erfaring med Innovasjon Norge, at de motarbeider mer enn de hjelper. Det som jeg ikke skjønner er hvilke kriterier de legger til grunn for vekst og innovasjon – hva er det de ser på som verdiskapning. Hvis det å skape en bedrift på en plass som dette ikke er verdiskapning god nok til at vi er med, hva er det de er her for. Er det for at de skal gi støtte til nye tekniske oppfinnelser, eller hva i verden er det for noe?”*

En annen gründer hadde noe av den samme erfaringen. Gründeren hadde innen kort tid et mål om å nå en omsetning på 10 millioner kroner. Dette ble slik hun opplevde det, ikke møtt med entusiasme fra saksbehandleren i Innovasjon Norge. Hun fikk inntrykk av at ambisjonene hennes var for høye.

²³⁸ Det er referert til en del undersøkelser i Vada 2007 s. 56.

Tidligere undersøkelser som viser at kvinner vokser mindre kan lede til stereotype oppfatninger om hvordan kvinner er. Det kan medføre at kvinner som har store ambisjoner og ønsker å satse blir møtt med skepsis. Dette kan legge hindringer i veien for videre satsing. I tillegg kan stereotype oppfatninger av kvinner lede til diskriminerende handlinger. Det kan tenkes at kvinner ikke blir tatt på alvor i samme grad som menn. Hvis så skulle være tilfelle vil det stride mot likestillingslovens § 3 om forbud mot direkte diskriminering.

5.10 Utfordringer ved å jobbe i den private helsetjenesten

Mange kvinner har sin utdanning innenfor helse og arbeidserfaring innenfor den offentlige helsetjeneste. To av våre respondenter er i den situasjon at de har helseutdanning og tidligere arbeidserfaring fra offentlig sektor. De har begge sluttet i sine stillinger i offentlig sektor og etablert egen virksomhet ved at de tilbyr helsetjenester privat. Uten at det ble tatt opp spesielt av oss i intervjuene uttrykte begge enkelte utfordringer ved å jobbe innenfor denne sektoren. I det følgende gjøres rede for hva dette omhandler.

En av respondentene opplever at det kan være problematisk å få aksept innen for det offentlige helsevesenet. Hun uttaler: ” *Når du begynner med noe nytt, så er janteloven sterk. Det er det veldig bra å være forberedt på, men man er ikke forberedt nok på det. Jeg har fått meg ganske mange i panna. Du må ikke tro at du kan komme her.*

Hvilket miljø kommer det fra? *Helsevesenet. Det er den vanskeligste gruppen å komme inn til. De skal ha det lett, de skal ikke tenke på utstyr de. De skal ikke tenke på at du skal tenke kosthold, eller måten ting du gjør ting på... Så du må være forsiktig å gå inn i helsevesenet og si at du lur på om du kunne gjort det slik og slik. Du må være litt lur. Selv om du er i samme i profesjon? Helst da.*”

Hva som er årsaken til at hun opplever å møte en del motstand fra det offentlige helsevesenet, kan være flere. En mulig forklaring blant mange kan være at det i miljøet er vanskelig å akseptere at noen etablerer en privat virksomhet. Hvorvidt det skal aksepteres at det etableres private helsetjenester er et politisk spørsmål. Innenfor den sykepleiefaglige sektoren har det vært mindre tradisjon for å etablere seg som selvstendig næringsdrivende enn hva tilfellet er for andre helseprofesjoner. For at de eksterne rammevilkår skal bidra til å legge forholdene til rette for slike etableringer, er det viktig at politiske myndigheter og det helsefaglige miljøet er

tydelige på hva som anses samfunnsøkonomisk mest tjenlig. Dersom oppfatningen er at det bør gis rom for private etableringer er det viktig at det politiske og de helsefaglige miljøene støtter opp om slike virksomheter og ikke motarbeider virksomhetene men heller samarbeider og opptrer som fremmende aktører for bedriftene.

Også den andre gründeren opplever å møte skepsis ved å ha etablert en bedrift som tilbyr private helsetjenester. Hun uttaler: ” *Dessverre så er det slik at private innenfor helse blir sett litt skrått på selv om vi gjør en god jobb. Jeg blir ikke rik av dette her, i alle fall ikke enda. Så det er mye idealisme.* ”

Vedkommende opplever det også problematisk at de som yrkesgruppe ikke har rekvisisjonsrett eller refusjonsrett. ” *Så det vil si at mine pasienter betaler av egen lomme for mine tjenester og så får de dekket ”hjelpemiddelet” via NAV i samarbeid med fastlegen som rekvirerer det. Hele jobben med tilpasning, prosess og hele den pakken er min jobb og så skriver bare noen på et papir. Litt frustrasjon, men det er lite å gjøre med så lenge det ikke gjøres noe på et høyere nivå*”. I tillegg hadde hun hatt ønske om at det ble etablert ordning med driftstilskudd ” *for å få litt mer trygghet i driften, slik at det hadde vært mulig å planlegge flere år enn 2 år i gangen.* ”

Gründeren har engasjert seg i arbeidet med å prøve å få endret reglene med hensyn til rekvisisjonsrett og refusjonsrett, men det oppleves som vanskelig å få dette endret. ” *I utgangspunktet så er det yrkesgruppe X som har hovedkontakten med pasientene/kundene, det kan en ikke komme bort fra. Vi er gode når det trengs. Når vi prøver å endre på systemet, sitter legene med makta, og den har de ikke lyst til å gi fra seg.* ”

På bakgrunn av de her nevnte forhold er det svært viktig for bedriften å ha et godt samarbeid med legene. Og gründeren forteller at hun har greid å etablere et godt samarbeid på regionalt og lokalt nivå. På spørsmålet om hvem som er bedriftens viktigste samarbeidspartnere uttaler hun: ” *Pasientene er grunnfjellet. Viktigste samarbeidspartnere er fastleger og ”fagspesialistene*”. *Det er ikke der du opplever den smule mistro som – det er lengre opp i systemet? Ja. Jeg vil nå si at i Trøndelag så har jeg forsøkt å etablere gode samarbeidsrelasjoner. I Nord-Norge så hadde du ikke fått noen avtale. For der har de mistro og påstår at dette er et gråsonetilfelle.* ”

Når det her snakkes om avtaler er det først og fremst muntlige avtaler det siktes til. Gründeren har skriftlig avtale kun med en lege. Samarbeidet er fundert på tillit og gjensidig respekt. Det som her beskrives er at bedriften er helt avhengig av at samarbeidet med legene og sykehus fungerer. I tillegg kunne hun ønske seg noe mer forutberegnelighet fra de sentrale myndighetenes side. Hun beskriver at det plutselig kan komme et brev fra NAV som vil kunne innebære kroken på døra for hennes virksomhet; *så blir det litt drama, men så er det ingenting som skjer, vi fortsetter på samme vis.*”

Til tross for de vanskelige rammevilkårene, har hun tro på framtida. Dette begrunner hun med følgende: ” *Hvis det blir kroken på døra for oss som er selvstendige her i Trøndelag så kommer ventelista ved St. Olav til å øke til 4 år. Så jeg ser ikke for meg at det kan skje, men det er klart det er ubehagelig, for en bruker så mye penger, tid og krefter på det.*”

Gründeren opplever store utfordringer med de rådende rammevilkår virksomheten driver under. Dette gjelder avhengigheten til sykehus og leger og usikkerhet med hensyn til endringer på systemnivå iverksatt av sentrale myndigheter. Det er opplagt at dette vil kunne virke hemmende på utviklingen av bedriften.

Det er her tale om komplekse problemstillinger. Hvilke tiltak som eventuelt bør iverksettes fra offentlige myndigheter side, har ikke vi forutsetninger for å uttale oss om. Vi synes imidlertid det er viktig å få fram hva som oppleves som problematisk fra gründere som har etablert private helsetjenester. Så er det å håpe at offentlige helsemyndigheter vil bidra til å iverksette tiltak som vil gjøre det lettere for denne bransjen. Bedriftene vil også være tjent med å få tydelige signal om det er ønskelig med denne type private etableringer eller om offentlige myndigheter i første rekke vil prioritere tiltak som styrker det offentlige helsetilbudet innenfor de sektorer disse to gründere representerer.

Gründeren som hadde etablert gode samarbeidsrelasjoner med sykehus og leger, hadde engasjert seg også for andre som hadde etablert private virksomheter. Hun beskriver: ” *I Namsos er det ei som har jobbet lenge med sykehuset og har en god avtale med dem. Mens når det er ei dame i Kolvereid som etablerer seg så får ikke hun til noe avtale, likens en på Steinkjer også hun får papirene i retur. Hvor er likebehandlingen da, er det bare trynefaktoren – det er slike ting vi gjerne skulle endret på. Det er liksom veldig vilkårlig og veldig uttrykt da.*”

Hvis den beskrivelsen som her er gjort medfører riktighet er dette sterkt kritikkverdig. Det ulovfestede forvaltningsrettslige prinsippet om likebehandling og derav forbudet mot vilkårlighet vil gjelde for slike typer avtaler. Likeså vil de grunnleggende prinsippene i lov om offentlige anskaffelser gjelde i disse tilfeller, selv om det ikke skulle være avtaler som overskrider terskelverdiene for utlysning.²³⁹ I lovens § 5 første ledd heter det: ”

Oppdragsgiver skal opptre i samsvar med god forretningsskikk, sikre høy forretningsetisk standard i den interne saksbehandling og sikre at det ikke finner sted forskjellsbehandling mellom leverandører”. Videre heter det i § 5 fjerde ledd: *”Utvelgelse av kvalifiserte anbydere og tildeling av kontrakter skal skje på grunnlag av objektive og ikke-diskriminerende kriterier*. Hvis det er slik at sykehus opptrer vilkårlig vil det være i strid med de her nevnte bestemmelser. Vilkaarlighet vil svekke forutberegneligheten og det vil opplagt være en faktor som virker hemmende for de virksomheter som blir ekskludert fra samarbeidsavtaler med det offentlige.

²³⁹ Jf Lov om Offentlig anskaffelser §§2 og 3 og Forskrift om offentlige anskaffelser av 7.4.2006 nr. 402 § 2-2.

6 Oppsummering

6.1 Ambisjoner om vekst

Det er de tre nivåene samfunnsnivå, bedriftsnivå og individnivå som er anvendt i undersøkelsen for å få fram hvilke ambisjoner om vekst de gründerne har. Gründerne uttrykker primært sine vekstambisjoner i kvalitative termer, og i mindre grad i tradisjonelle økonomiske begrep.

Alle de 14 undersøkte bedriftene uttrykker ambisjoner om vekst. Felles for alle gründerne er at de har et svært sterkt engasjement og ”drive” i forhold til det de har startet opp med. 12 av de 14 bedriftene har ambisjoner om vekst på individnivå, alle uttrykker ambisjoner om vekst på bedriftsnivået, mens 9 av de 14 uttrykker ambisjoner om vekst på samfunnsnivået.

Den hyppigste uttrykte indikatoren for vekst på samfunnsnivået, er å bidra med sitt produkt til økt innovasjon i det nasjonale og globale markedet. Dette uttrykkes av 8 av gründerne. En av gründerne har ambisjoner knyttet til alle de tre kategoriene for vekst på samfunnsnivået; økt innovasjon i det nasjonale og globale markedet, nye tjenestetilbud i regionen og flere arbeidsplasser i regionen.

De tre vekstambisjonene på bedriftsnivået som framtrer som de hyppigst uttrykte ambisjonene er vekst gjennom utvikling av konseptet (8), vekst synliggjort i størrelse gjennom antall ansatte (7), og vekstambisjoner i tilknytning til økt omsetning for å øke overskuddet (6). En av bedriftene har ambisjoner relatert til alle de tre nevnte kategoriene. Denne gründeren er en av få som skaper overskudd i bedriften i sin bransje i nasjonalt perspektiv.

Den klart tydeligste vekstambisjonen på individnivået er økt inntekt. 12 av gründerne uttrykker denne ambisjonen. Ambisjonene om økt faglig utvikling og økt personlig mestring gjennom bruk av mentor uttrykkes hos 5 av gründerne. Ellers er det verdt å merke seg at det er 2 av bedriftene som har de samme ambisjonene på individnivået, og at disse har produkter innen helsebransjen.

6.2 Hva virker fremmende og hemmende for vekst

Den formelle organisering

Hvorvidt det er AS-formen, ANS-formen eller ENK-formen som er den hensiktsmessige organisering av bedriften vil variere. For de som har valgt ENK-formen begrunnes dette med at det er en enkel form, hvor det ikke stilles krav til kapitalinnskytelse. For de som har valgt AS-formen framheves at de har valgt denne for å skille privat økonomi fra bedriftens økonomi. Man har altså foretatt et bevisst valg for å dempe risikoen i forhold til privatøkonomien. Det har også for enkelte vært et motiv at de som er ansatt i AS-bedriften har sikret seg bedre trygderettigheter enn de som har valgt en annen selskapsform. Enkelte bedrifter har også valgt AS-formen for at de antar at den vil gi bedre muligheter med hensyn til å hente inn ny kapital. I den sammenhengen vil også AS-formen ses på som en ressurs som vil kunne fremme vekst.

4 av selskapene hadde endret organisasjonsform fra å være ENK til å bli AS. Denne endring ble gjort fordi det ble ansett nødvendig for å videreutvikle virksomhetene. Dette var knyttet til risikoaspektet, at nye eiere var kommet inn og at man hadde ønske om å få inn nye eiere. En ser ut fra dette at gründerne har vist dynamiske kapabiliteter med hensyn til å endre organisasjonsform som ledd i å gjøre bedriftene mer konkurransedyktige.

Plan – og styringsdokumenter

Det framgår av intervjuene at de som har brukt forretningsplanen aktivt har sett på det som et positivt virkemiddel for utvikling av bedriften. Det har vært med på å fremme vekst. Dette har skjedd ved at de internt i bedriften har fått lagt strategier for virksomheten. Det har også for flere vært fremmende i kontakt med eksterne aktører som bank og det offentlige hjelpeapparatet. Vi har ikke noe grunnlag for å si at de som ikke har brukt forretningsplanen aktivt i styring av virksomheten, sånn uten videre har virket hemmende på deres utvikling. For noen av bedriftene, er det imidlertid grunn til å anta at en videre jobbing med forretningsplanen ville ha hjulpet de til å tydeliggjøre forretningskonseptet. Noe som igjen kunne ha virket fremmende for bedriften.

I mindre virksomheter vil de menneskelige og de organisatoriske ressurser gå over i hverandre. Det vil kunne innebære at det ikke uten videre trenger å være noen sammenheng mellom det å utvikle plan- og styringsdokumenter og det å skaffe bedriften

konkurransefortrinn. Det varierte hvorvidt bedriftene benyttet plan- og styringsdokumenter som ledd i sitt arbeid. Hvorvidt utarbeidelse av plan- og styringsdokumenter vil ha noen positiv effekt, er selvsagt avhengig av hvor dyktig de er i dette arbeidet. Gründerne selv har opplevd dette som viktige prosesser som har vært med på å fremme vekst i virksomheten. Enkelte er også av den klare oppfatning at det har gitt konkrete resultater i form av for eksempel det å få inn investorer.

Intern organisering

En av de mest kritiske faktorer i forhold til det å vokse, relateres til viljen for eieren til å delegere beslutninger. Det framgår av vår undersøkelse at det varierer i hvilken grad gründerne er villige til og evner å delegere beslutningsmyndighet. Dette kan nok delvis forklares ved at flere av virksomhetene er små med hensyn til antall ansatte. Det er rett og slett ikke så mange personer å spille på. Vi kan imidlertid også se at det er variasjoner i de bedrifter som har mange ansatte. I noen bedrifter har man greid å fordele arbeidsoppgaver. I andre ser man mindre til det. Noe av forklaringer kan ligge i at de fleste av bedriftene er forholdsvis nyetablerte. Gründerne har i første rekke vært opptatt av å utvikle konseptet og gjennomføre de nødvendige investeringer. De har i mindre grad hatt fokus på det organisatoriske. Det kan tenkes at dette vil se annerledes ut om noen år. Det burde imidlertid ikke være noen hindringer i også å ta det organisatoriske grepet samtidig med de andre. Det er viktig å tenke bevisst også på denne delen av virksomheten.

Kompetanse

Bedriftene i vår undersøkelse er alle kunnskapsbaserte. Flere av gründerne er innovative i tenkning og handling ved at de sørger for at de selv, andre ansatte i bedriften eller ved å knytte seg til eksterne aktører tilegnes ny kompetanse. 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 gründerne var av kompetanse og kompetanseheving. Dette ble omsatt i handling ved at gründerne selv, eller ansatte, deltok gjennom ulike kompetansehevende tiltak. Dette ble gjort som ledd i det å posisjonere bedriften og skaffe seg konkurransefortrinn. Det er grunn til å understreke at det er knyttet risiko til de tiltak som her ble iverksatt. Det er tale om små bedrifter og studier medfører for flere av de store kostnader sett i forhold til bedriftens totale omsetning. Det viser en vilje til å satse.

Teknologi

På bakgrunn av de opplysninger vi sitter inne med, er det vanskelig å ha noen klar oppfatning av i hvilken grad det er forbedringspotensialer i forbindelse med det å ta i bruk ny teknologi og utnytte bedriftens eksisterende teknologi til det bedre. Gjennom intervjuene ble det vist at flere av bedriftene er i stadig forbedringsprosesser i så henseende. Andre har også klart uttrykt at de har planer om iverksetting av tiltak for å utnytte teknologi i enda større grad.

Vårt materiale viser at det her er tale om moderne bedrifter som i sin virksomhet benytter moderne teknologi for å fremme videreutvikling av virksomhetene. Den vanlige stereotype oppfatning om at kvinner ikke har interesse for teknologi, er dårlig i samsvar med de funn vi her har gjort. Gründerne viser å ha en sterk bevissthet i bruken av teknologi med de fordeler det innebærer.

Styret som ressurs

Bedriftene har ulik tilnærming med hensyn til om de velger å ha et aktivt styre og hvordan de ser på styret som en ressurs. De som ser på styret som en ressurs og evner å velge styremedlemmer som vil kunne tilføre bedriften kompetanse burde ha konkurransefortrinn framfor de som ikke ser eller evner å skaffe seg slike styremedlemmer.

Vi har her sett eksempler på gründere med entreprenøriell orientering. De tenker proaktivt ved at de velger et styret og styremedlemmer som vil kunne tilføre bedriften ressurser som er av betydning i den fase de nå er i og i forhold til framtidig utvikling. På den annen side er det også gründere som ikke har evnet å se verdien av et styret, noe som absolutt vil kunne virke hemmende for bedriftsutviklingen. Atter andre ser viktigheten av å få inn ressurspersoner til styret, men har ennå ikke greid å omsette dette til handling. Å se potensialet er viktig, men ikke tilstrekkelig.

Kapitalbehov og finansiering

Med utgangspunkt i de 10 aksjeselskapenes regnskaper for 2008, framstår kapitalbehovet og de tilhørende utfordringer med finansiering som relativt begrenset. Bare to av selskapene har mellom 2 og 3 mill kroner i eiendeler, mens 4 selskaper har i sum eiendeler på under 1 mill kroner. For 7 av de 10 selskapene utgjør likviditetsbeholdningen minst 50 % av eiendelene. På finansieringssiden er det tre selskaper som har negativ egenkapital ved utgangen av 2008, mens flertallet har en egenkapitalfinansiering på mellom 20 og 50 %. Innskutt aksjekapital i selskapene kommer i all hovedsak fra gründerne, nær familie og venner. I et par tilfeller er

eksterne med på eiersiden ut fra at de besitter en interessant kompetanse og/eller tilgang til nettverk. Dessuten har 7 av de 10 selskapene maktet å øke egenkapitalen gjennom overskudd på driften.

Ett selskap skiller seg ut finansielt med 84 % egenkapital. Dette er det eneste selskapet som har gått ut og skaffet seg egenkapital fra profesjonelle investorer. Det er ytterligere tre gründere som har positiv innstilling til eksterne private investorer, men de har enda ikke gjort noe framstøt i den retning. Resten uttrykker at de er skeptisk eller negativ. I all hovedsak er begrunnelsen til disse at de ønsker å beholde full kontroll selv eller at det ikke har vært en aktuell problemstilling i virksomhetens utvikling så langt.

Bare halvparten av selskapene har langsiktig bankfinansiering. Ingen av selskapene har benyttet kassekredittbevilgningen ved utgangen av 2008. Utsagn fra gründerne viser, med 2-3 unntak, at begge disse forhold i all hovedsak er en villet situasjon, man ønsker å ha minst mulig lån og helst ikke belaste kassekreditten.

En viktig årsak til dette synes å være en gjennomgående forsiktig innstilling til å ta økt økonomisk risiko på grunn av at bankene i utstrakt grad krever privat sikkerhet for lån. Dette, kombinert med en sterk trang til å ha styring og kontroll over egen virksomhet, kan forklare at finansieringsmulighetene gjennom bank ikke synes maksimalt utnyttet til enhver tid – trolig med et par unntak.

Flertallet av våre respondenter driver kompetansebasert, immateriell tjenesteproduksjon. De finansielle utfordringer er i første rekke knyttet til konseptutvikling. Det er som regel knyttet stor usikkerhet til denne type prosjekter hvor resultatene ofte er svært avhengig av gründerens kompetanse og kapasitet. Å oppnå vanlig bankfinansiering av slike utviklingsoppgaver er derfor vanskelig, ikke minst på grunn av manglende muligheter for pantesikkerhet da selskapene ikke har materielle eiendeler av betydning. To av virksomhetene har imidlertid oppnådd og benyttet seg av bankfinansiering som har vært, og er avgjørende for deres utvikling og vekst.

Flere har hatt kontakt med Innovasjon Norge om tilskudd i forbindelse med etablering og utvikling. Responsen og erfaringene varierer. Noen har fått tilskudd, mens andre ikke har nådd igjennom med sine prosjekter med varierende begrunnelser. Våre resultater viser at

gründerne ser seg nødt til å kompensere manglende finansiering av egeninnsats i utviklingsoppgaver ved å redusere egne lønnsuttak fra selskapet.

Lønnsom drift gir i utgangspunktet et finansielt handlingsrom. Regnskapene for 2008 viser at halvparten av selskapene har årlig kontantstrøm som gjør at de kan egenfinansiere noe utviklingsarbeid. Det finansielle handlingsrommet varierer mellom 100 og 400 000 kroner i 5 av virksomhetene.

Nettverk

Nettverkene hos gründerne består primært av faglige relasjoner, og de blir vurdert som av stor betydning for videreutvikling og vekst i bedriftene (minus en person). Nettverkene representerer både sosiale og materielle ressurser.

Tre av bedriftene skiller seg ut mht å ha etablert nettverk som i stor grad representerer bred ressurstilgang, noe som klart har fremmet deres vekstmulighet. Dette er i tillegg bedrifter hvor proaktivitet og innovativitet er til stede, samtidig som de innehar alle de fire hovedtypene av dynamiske kapabiliteter. Alle gründerne har personer i nettverket som kan gå inn i flere roller, og er stabile og tilgjengelige. Slik representerer de en bred ressurstilgang. Eksempel på at nettverk som ressurs kan fremme vekst, er tilgang på relevante samarbeidspartnere, økt forhandlingsstyrke, reduserte priser på viktige innsatsfaktorer og stor tilgang på råd og veiledning innen økonomi, organisasjon og strategi.

Suksessfaktorer for å utvikle fremmede nettverk hevdes å være å utvikle sensitivitet og ferdigheter mht å etablere og følge opp sine relasjoner, og det å få tilgang på ”tillitsmeglere” eller referansepersoner som kan åpne muligheter enten i markedet eller for å utløse tilgang på sentrale ressurser.

Hemmende faktorer i en vekstsammenheng er ensidige nettverk og liten aksess til personer (primært menn) i sentrale beslutningsroller, ulike relevante ressurspersoner og/eller som business angels.

Kontraktshåndtering

Gunstige avtaler vil være en ressurs for bedriftene og følgelig en faktor som vil kunne virke fremmende for vekst. Vårt materiale beskriver et mangfold med hensyn til typer av avtaler,

prosessen rundt avtaleinngåelser og avtaleformularet, fra de helt enkle og ukompliserte avtaler som inngås til de relativt sett svært omfattende og betydningsfulle avtaler. Hva som vil være hensiktsmessig med hensyn til prosessen rundt avtaleinngåelser og derav fremmede for bedriften, vil avhenge av hvilken type avtale det er tale om. Det vil være riktig å bruke lite tid på enkle og kurante avtaler. Mer omfattende avtaler bør vies større oppmerksomhet og det bør tas stilling til om ekstern bistand ved bruk av advokat er nødvendig.

I hvilken grad bedriftene har forbedringspotensialer med hensyn til kontraktsledelsen, er det vanskelig å si så mye om. Det vil imidlertid være overraskende om det her ikke skulle være et potensial for forbedringer og derav være et element som kunne bidra til at bedriftene kom styrket ut. Materialet viser imidlertid også flere eksempler på gründere som har vist seg å være svært dyktige med hensyn til kontraktsledelsen. Flere av gründerne har vist entreprenøriell orientering. De har vært i stand til å skaffe bedriften konkurransefortrinn gjennom kreative prosesser.

Familie og arbeidstid

Åtte av gründerne var uten eller med voksne barn. I denne gruppen av gründere var det fire som ga uttrykk for at de ikke jobbet svært mye. De hadde også en del tid til andre aktiviteter. Fire av de her nevnte gründere uttrykte at de jobbet svært mye. Sju av gründerne hadde flere små barn ved etablering av virksomheten, eller ved at de fødte barn etter at de hadde etablert sin bedrift. En av gründerne uttrykte at hun ikke jobbet spesielt mye. De seks andre uttrykte at de hadde mange arbeidstimer i løpet av et døgn. Det følger av undersøkelsen at små barn ikke nødvendigvis er avgjørende for hvor mye tid gründerne bruker på sin virksomhet. Selv om det var variasjoner med hensyn til hvor mye tid som ble brukt i bedriften, sitter vi igjen med et inntrykk av at alle satset mye uavhengig av om de hadde små barn eller ikke. Det vil følgelig være riktig å betegne de som karriereentreprenører. De prioriterer karrieren høyt og det vil opplagt være en faktor av betydning for at gründeren skal lykkes med hensyn til ambisjoner om vekst.

Det offentlige hjelpeapparat

Det er få bedrifter som framhever at de har vært i direkte kontakt med det kommunale hjelpeapparat. Det betyr nødvendigvis ikke at kommunen ikke legger forholdene til rette for bedriftene. Det vil være en rekke tiltak som kan være av betydning for bedriftene uten at dette ble framhevet av de gründerne vi har intervjuet. Nå kan det ikke forventes at kommunen skal

være aktiv i alle sammenhenger. På de mindre stedene kunne man imidlertid ha forventet dette. Kommuner jobber med å få etableringer til stedet. Det vil da også være viktig å bidra til å styrke de bedriftene som allerede er etablert.

Det er tre bedrifter som har vært tilknyttet inkubatorer. Det framgår at denne tilknytningen på mange måter har virket fremmende for bedriftene. Miljøet fungerer bra i forhold til det å etablere en virksomhet. Det er imidlertid også framhevet at det har forbedringspotensialer med hensyn til det å støtte opp etablerte bedrifter. Det kan se ut til at det er behov for inkubatorer å etablere tiltak og støttesystemer som er viktige for etablerte bedrifter som har ambisjoner om vekst.

Fem av gründerne har vært medlem av en nettverkskredittordning. Av Innovasjon Norges presentasjon av støtteordningen framheves det at ordningen er tiltenkt småetablere. Når det gjelder våre respondenter har vi sett at det både er gründere med virksomheter med en ansatt og virksomheter med 10 ansatte som er medlem av slike grupper. Alle har ambisjoner om vekst. Det betyr at det ikke bare er småetablere som er medlemmer av slike grupper. Nettverkskredittordningen har vært en positiv ressurs for videre utvikling av virksomheten. Respondentene framhever i første rekke kontakten med de andre gründerne som viktig og betydningsfull. Den mulighet ordningen gir for tildeling av mindre kreditter er i liten grad framhevet som viktig.

Fire av bedriftene har fått økonomisk støtte til videreutvikling fra Innovasjon Norge. Det er gitt støtte til ulike type virksomheter – innenfor matproduksjon, selskap og arrangement, ledelsestrening og helsetjenester. Det er gitt støtte til ulike formål. Det er for disse bedriftene gitt støtte til fysiske investering, til eksportsatsing, markedsarbeid og konseptutvikling. Både blant de som har fått støtte og bedrifter som ikke har mottatt støtte er det framhevet at Innovasjon Norge har en del forbedringspotensialer. Det er et ønske om at de skal bli tydeligere i sin kommunikasjon. I den sammenheng framheves det også at det hadde vært en fordel om kriteriene for tildeling av støtte hadde vært tydeligere.

I undersøkelsen framheves for øvrig problemet med at Innovasjon Norge benytter konkurransevridning som begrunnelse for avslag på søknader. Videre framheves at nyskaping er mye mer enn teknologisk nyskaping. For stor fokus på bruk av teknologi kan virke hemmende for kunnskapsintensive bedrifter.

For bedrifter som har etablert privat helsetjeneste kan det se ut til at de møter ekstra utfordringer. Det er her referert til hendelser hvor det oppleves at det offentlige helsevesen ikke opptrer ryddig med hensyn til hvem som får oppdrag fra det private og hvem som ikke får det.

7 Litteratur

- Alsos, Gry Agnete og Ljunggren, Elisabet C: *Kjønn og entreprenørskap* i Spilling (red) Entreprenørskap på norsk 2006
- Alsos, Gry Agnete: *Barrierer for kvinners entreprenørskap* Diskusjonsnotat NF-arbeidsnotat nr. 1009/2006
- Aslesen, Sigmund: *Forskning om entreprenørskap og kjønn – en litteraturgjennomgang* kap. 3 i Berg og Foss ”Entreprenørskap. Kjønn, livsløp og sted.” 2002
- Berg, Nina Gunnerud og Foss, Lene (red): *Entreprenørskap. Kjønn, livsløp og sted.* 2002
- Berg, Nina Gunnerud: *Kjønn, livsløp, sted og entreprenørskap – en teoretisk diskusjon*, i Berg og Foss ”Entreprenørskap. Kjønn, livsløp og sted.” 2002
- Berg, Nina Gunnerud: *Service lokalisering og entreprenørskap*, dr. polit avhandling 1994
- Berg, Nina Gunnerud: *Kjønnsperspektiv på entreprenørskap i distriktene* 1991
- Borch, Huse, Senneseth: *Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship. An Empirical Examination of Small Firms*, Entrepreneurship Theory and Practice 1999
- Brun, Cathrine: *Kjønn og entreprenørskap* i Spilling Entreprenørskap på norsk 1998
- Brush, Candida G. mfl: *Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses. A Global Research Perspective* 2006
- Brush, Candida G., Carter, Nancy og Gatewood, Elizabeth: *Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses* Diana Project International 2006
- Burns Paul: *Entrepreneurship and Small Business* 2001
- Brøgger, Benedicte og Wathne, Christin Thea: *Hva fremmer og hva hemmer vekst i små og mellomstore bedrifter?* AFI rap 1:2005
- Bøe og Schiefloe: *Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning* 2007
- Carter, Sara og Jones-Evans, Dylan: *Enterprise and Small Business* 2002
- Carter, Sara: *Gender and enterprise* i Carter og Jones-Evans 2002
- Coughlin, Jeanne Halladay: *The Rise of Women Entrepreneurs* 2002
- Covin, J. and D. P. Slevin (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* **16**(1): 7-25.
- Dahl, Tove Stang: *Likestilling og fødselsrett* i ”Nye kvinner, nye menn” 1991 Haukaa (red)
- Dahl, Tove Stang: *Kvinnerett I og II* 1985
- Departementene: *Handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner* Februar 2008

Dollinger, Marc J.: *Entrepreneurship. Strategies and Resources* 2003

Dorr, Andrea: *Good Practices in the Promotion of Women Entrepreneurship* i Hauge og Havnes Women Entrepreneurs 2005

Falsnes-Dalheim, Elisabeth, Sandnes, Toril og Vartdal, Kjersti: *Hvor er kvinnene i næringslivet?* Samfunnsspeilet nr. 6, 2004

Folkenborg, Kari: *Kunnskap om kvinner i næringslivet* 2001

Follack, Mark A. og Hafner-Burton, Emilie: *Mainstreaming Gender in the European Union* 2000

Foss, Lene og Bye, P.: *Betyr kjønn noe for etablereres nettverk?* i Foss og Gunnerud Berg (Ed) *Entreprenørskap. Kjønn, livsløp og sted.* 2002

Foss, Lene og Ljungren, Elisabeth: *Women`s entrepreneurship in Norway: recent trends and future challenges* i Brush m.fl. 2006

Foss, Lene og Nordhaug, Odd: *Bedriftsutvikling I teori og praksis* 2005

Foss, Lene: ”Entreprenørskap og nettverk” i Spilling (red): *Entreprenørskap på Norsk* (2006) 2. utg.

Gibson, Suzie: *The Structure of the Veil – Modern Law Review*, 52 1989 s. 420 - 440

Global Entrepreneurship Monitor Report 2006

Grande, Jorunn: *Linking entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: research issues and alternative models.* i Fayolle, Alain (ed.) *The Dynamics Between Entrepreneurship, Environment and Education* 2008

Grünfeld, Leo A og Jakobsen, Erik W.: *Private Equity: Kompetent kapital med samfunnsøkonomiske gevinster?* Norsk Økonomisk Tidsskrift nr 121/2007 s 39-54.

Grønmo S & Løyning T: *Sosiale nettverk og økonomisk makt. Overlappende styremedlemskap mellom norske bedrifter* 1993

Hauge, Elisabet S. og Havnes, Per-Anders (EDS.): *Women Entrepreneurs. Theory, research and policy implications* 2005

Jensen m.fl. *Perspektiver på entreprenørskap* 2006

Johannisson, Bengt, Leif Lindmark (red): *Företag, företagare, företagsamhet* 1996

Kolvereid, Lars og Alsos, Gry Agnete: *Entreprenørskap i Norge 2003 – Global Entrepreneurship Monitor*, 2004

FN Konvensjon om å avskaffe alle former for diskriminering av kvinner av 18. desember 1979

Kovalainen, Anne: *Women and business start-up in Nordic countries: comparisons and contradictions* i Hauge og Havnes (Ed.) *Woken Entrepreneurs. Theory, research and policy implications* 2005

Kvale, Steinar: *Det kvalitative forskningsintervju* 1997

Landström, Hans: *Entreprenørskapets rötter* 2000

Lin, Nan: *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action* 2001

Ljunggren, Elisabet C.: *Entreprenørskap og kjønn. En kunnskapsreise mellom to perspektiver: fra individ til relasjon* 2002

Lov om Offentlig anskaffelser og forskrift om offentlig anskaffelser av 7.4.2006

Lumpkin, G. T. and G. G. Dess (1996). Clarifying entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* **21**(1): 135-172.

Lundström, Karin: *Jamtlikhet mellan kvinnor och man i EG-retten – en feministisk analys* 1999

MacKinnon, Catharine A: *Reflection on Sex Equality Under Law*, Yale Law Journal vol. 100 1990-91

Madsen, Einar Lier: *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter* PhD serie No. 13 2007

Marlow, Sue og Strange, Adam: *Female entrepreneurs – success by whose standards* i M. Tanton (red.) *Women in Management* 1994

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firm. *Management Science* **29**(7): 770-791.

Nyborg, Grethe Lande: *Teoretiske tilnærminer til forståelsen av vekst I små og mellomstore foretak*” Discussion Paper 8/1999

Ot.prp. nr. 77 2000-2001 *Om lov om endringer i likestillingsloven mv.*

Penrose, Edith: *The theory of the growth of the firm* 1995

Pettersson, Katarina: *Men and Male as the Norm? – A Gender Perspective on Innovation Policies in Denmark, Finland and Sweden* 2007

Rumelt, R.P: *How much does industry matter?* *Strategic Management Journal* 12 1991

Ryen, Anne: *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid* 2002

Schumpeter, J. A. (1934/1983). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass, Harvard University Press.

Similä, Jan Ole: *Kontraktsledelse – et skritt på veien mot bedre konkurransefortrinn* 2006

Smallbone, David og Wyer, Peter: *Growth and development in the small firm* i Carter og Jones-Evans 2002

Spilling, Olav R. (red.) *Entreprenørskap på norsk* 2006

Spilling, Olav R.: *Women entrepreneurship, management and ownership in Norway 2004: A statistical update*. NIFU STEP: Oslo 2004

Spilling, Olav R og Berg, Nina Gunnerud: *Gender and Small Business Management: The Case of Norway in the 1990s*. 2002

Spilling, Olav R og Foss, Lene: *Kjønn, entreprenørskap og politikk* i Gunnerud og Foss ”Entreprenørskap. Kjønn livsløp og sted.” 2002

St. meld nr. 7 2008-2009: *Et nyskapende og bærekraftig Norge*

Svensson, Eva-Maria: *Genus og rätt – en problematisering av förestillingen om rätten* 1997

Svensson, Eva-Maria: *Økad målstyrning och ny kunskap inom jämställdhetsområdet* i

Rothstein, Bo og Vahlne Westerhäll, Lotta (red.) ”Bortom den starka statens politikk” 2005

Teece, Pisano og Shuen: *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal 1997

Vada, Ragnhild: *Satsing på kvinner som næringsutøvere. Næringsrettede økonomiske støtteordninger som likestillingsfremmende tiltak* 2007

Westen, Peter: *The Empty Idea of Equality* Harvard Law Review, volum 95 nr. 3 1982

Widding, Lars Øystein og Jenssen, Svenn Are: *Ledelse gjennom vekst – hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter?* i Magma nr 01/2008

Widerberg, Karin: *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: en alternativ lærebok* 2001

Worsø, Anne: *En generell introduksjon til Venture Capital og Private Equity*. Praktisk økonomi og Finans 2/2006

8 Vedlegg

INTERVJUGUIDE

1. Introduksjon

- Hensikten med forskningsprosjektet
- Hvordan data/informasjon skal brukes, anonymisering
- Retten til ikke å svare på spørsmål
- Spørre om vi kan ta opptak av samtalen, og eventuelt forklare hvordan rutinene vil være for håndtering av opptaket, - at de får tilbud om å lese referat.

2. Fortelle noe innledningsvis om virksomheten

Her lar vi respondenten(e) få fortelle om deres virksomhet. Det er et poeng å la respondenten innledningsvis få styre samtalen – selv bestemme hva hun vil fortelle om virksomheten. Det er innledningsvis viktig å prøve å skape et godt klima for videre samtaler.

3. Bakgrunnsinformasjon

Helt kort noe om bakgrunnen til respondenten.

- Alder? - Utdanning? - Tidligere erfaring fra næringslivet? - Tidligere arbeidserfaring? - Tidligere erfaring fra eller kjennskap til bransjen? - Er det personer i familien eller andre som står deg nær som har drevet næringsvirksomhet? - Hvordan er din familiesituasjon? Barn?- og eventuelt alder på disse. Samboer/ektefelle? Hva jobber samboer/ektefelle med?

Hvordan ser du på din egen bakgrunn ved oppstarten når det gjelder din forståelse for forretningsutvikling og de forventninger du ble møtt med fra banker og andre støttemiljø?

4. Ambisjoner/intensjoner om vekst/videreutvikling

På hvilken måte er du opptatt av å videreutvikle din virksomhet? Hva betegner du som dine suksessfaktorer?

- Hvilke visjoner, mål og ambisjoner fra etablering og fram til nå?
- Hva betyr begrepet utvikling for deg?
 - o Eksempel, Utdyping, forklaring
 - o Oppfølging med spørsmål om vekst dersom dette ikke nevnes av resp.
- Hvilke momenter/faktorer legger du vekt på når du skal vurdere i hvilken grad du lykkes?
 - o Hva er du mest fornøyd med så langt (positive suksessfaktorer)?
 - o Hva er du minst fornøyd med så langt (negative suksessfaktorer)?
- Hvilke visjoner, mål og ambisjoner framover?
 - o Hva vet du eller hva tror du vil være viktig for deg og bedriften for at du skal nå disse målene?

- Hvilke faktorer er til stede eller må på plass for å lykkes med ønsket utvikling? Hva ser du som de største hindringer/begrensninger for å oppnå ønsket utvikling?
- Kan du si noe om hvilke faktorer som har hatt og/eller har betydning for dine ambisjoner om videreutvikling?

-

5. Hva er det som fremmer og hemmer videreutvikling

5.1 Organisering og ledelse av virksomheten

1. Valg av selskapsform

- Hvorfor har du valgt den selskapsformen bedriften har?
- Er det for framtiden aktuelt å endre selskapsform?

2. Styret

- Har du et styre i ditt selskap?
 - Hvem sitter der, kriterier for valg av styret, behov for endringer?
- Om du ikke formelt sett har noe styre, har du en type ressursgruppe du benytter deg av i tilknytning til bedriftens ledelse? Hvis ja, hva bruker du den gruppen til?

3. Plan, strategi og styringsdokumenter

- Har bedriften utarbeidet plandokumenter?
 - Hva går de ut på? For hvilke formål/for hvem er de laget? Hvordan fungerer de?

4. Utvikling og drift generelt

- Kan du si noe om hvordan selskapet er organisert (utover selskapsform og eventuelt styre/ressursgruppe) – hvem har ansvar og hvem utfører de forskjellige aktivitetene i selskapet?
 - produktutvikling, markedsstrategi, økonomistyring, kontroll- og koordineringssystemer
 - Hvordan handler du for å være i front? Kompetanseoppbygging?
 - Behov for endringer i forhold til organiseringen og ledelsen av virksomheten?

5. Kontraktsledelse

- Hvor viktig er inngåelse av kontrakter i utvikling og drift av virksomheten?
 - I forhold til innkjøp?
 - I forhold til kunder?
- Hvem har ansvaret for å inngå kontrakter på vegne av virksomheten?
 - Fungerer arbeidet rundt kontraktsinngåelser og oppfølging av kontrakter bra?

6. Teknologi

- Er det noen form for bruk av teknologi dere oppfatter som viktig i din bedrift?
 - Hvilken form for teknologi benyttes ellers i bedriften?

7. Eksterne rådgivere

- Benytter bedriften eksterne rådgivere?

- Hvis ja, til hvilke oppgaver? Fungerer det bra? Bedre og hatt intern kompetanse? Større behov?

5.2 Finansiering av virksomheten

1. Etablerings- /oppstartsfasen

- Kapitalbehov ved etablering
 - Hvordan stemte dine beregninger/hadde du tilstrekkelig oversikt før oppstart?
- Hvordan skaffet du oppstartkapital?
 - Egenkapital, offentlig finansiering, tradisjonell bankfinansiering, leverandører og annet?
 - Hvordan opplevde du arbeidet med å finansiere etablering og oppstart?
 - Ville du gjort noe annerledes (ut fra dine erfaringer)?

2. Fra oppstartfasen og fram til nå

- Utvikling/økning i kapitalbehov?
 - Egenkapital? Fremmedkapital?
- Hva har vært de største utfordringer i denne fasen når det gjelder finansiering (eventuelt sammenlignet med oppstartfasen) – fremmende og hemmende faktorer?

3. Videreutvikling (1-3 år, eventuelt 3-5 år, eventuelt ut over 5 år)

- Hvor stort vil kapitalbehovet være ut fra planlagt/ønsket videreutvikling av virksomheten?
 - Har du fastsatt mål/krav til hvordan finansieringen (kapitalstrukturen) skal utvikle seg?
 - I hvilken grad benytter du eksterne rådgivere i slike oppgaver?
- Egenkapital
 - Har du tilgang på nødvendig/ønsket grad av egenkapital?
 - Stiller du bestemte krav til den/de du ønsker å invitere inn som eiere?
 - Hvordan ser du på betydningen av å ha aksjemajoritet/bestemmende kontroll?
 - Hvordan ser du på ekstern egenkapital – investorkapital?
 - Hvordan vil du gå fram for å skaffe ønsket egenkapital?
 - Hva oppfatter du som de største utfordringene med å skaffe ønsket EK-finansiering?
- Offentlig finansiering
 - Hvor viktig er offentlig finansiering i dine planer?
 - Hvordan opplever du tilgangen på offentlig finansiering (hvilke kilder)?
 - Hva oppfatter du som de største utfordringene med å oppnå offentlig finansiering?
- Bankfinansiering
 - Har du en eller flere bankforbindelser? Er de kjent med dine utviklingsplaner?
 - Hvordan opplever du forholdet til din/dine bankforbindelser?
 - Hvordan stiller din hovedbankforbindelse seg til å ta risiko – krav til sikkerhet?

- Hva vil konsekvensene være dersom du ikke oppnår planlagt finansiering (EK, offentlig, bank)?
- Dersom du ikke skulle klare å realisere planlagt finansiering. Hva mener du er de viktigste årsaker til det (EK, offentlig, bank)?

5.3 Nettverk

Betydningen av nettverk

1. Hva er dine første assosiasjoner til ordet nettverk?

- Positive/negative erfaringer

2. Hvilken betydning har nettverk hatt for deg?

Beskrivelse av netteverk

3. Hvordan vil du beskrive nettverket ditt?

- Hvor mange kontakter (direkte /indirekte)
- Hvor nær står du hver enkelt av disse (sterke bånd (affektive ressurser)/svake bånd (mye info))
- Hvilken type bakgrunn og kompetanse har dine nettverkskontakter (ulik kompetanse og bakgrunn: mye informasjon)
- Hvor godt kjenner de i nettverket hverandre (liten kjennskap: mye ulike ressurser: mye forskjellig informasjon)
- Er du delaktig i bransjenettverk?
- Hvor lenge har du hatt de ulike nettverkskontaktene

Utvikling av netteverk

4. Hvordan har du bygget opp nettverket ditt?

Tilgang på netteverk

5. Hvordan opplever du tilgang på relevante nettverk?

- Invitasjoner, Muligheter, Begrensninger
- Deltar du på generelle næringslivsarenaer du får invitasjon/får kjennskap til?

Beskrivelse av netteverk

6. Hvilke ressurser er det som utveksles i nettverket ditt?

- Hva gir du/ Hva får du

Bruk av netteverk

7. Hvilken nytte har du av nettverket ditt?

8. Hvilke tema diskuterer du oftest med noen i nettverket ditt?

- Hva er de viktigste tema for deg i nettverket?

9. Når du står ved viktige veivalg, hvor/hvem i nettverket går du til?

- Hvorfor? / Eksempel på situasjoner?

Betydningen av nettverk

10. Hvilke av følgende nettverk betyr mest for deg

- Bransjenettverk, Etablerernettverk, Kvinnenettverk, Menns nettverk, Blandet nettverk, Annet

11. Beskriv avslutningsvis hva et godt nettverk er for deg

RESSURSGRUPPE

- Siri Bye Johansen (Rådgiver i Norges Forskningsråd og styremedlem i Innovasjon Norge sentralt), Oslo
- Nina Leirfall (Gründer Ree Gård Selskap AS), Stjørdal
- Grete Ludvigsen (Næringssjef i Levanger kommune), Levanger
- Gunnar Severeide (Investor PLG Holding AS og styreleder og styremedlem i flere selskaper), Steinkjer
- Inger Lise Sæter (Gründer Adepto – More than Words), Rørvik
- Randi Torvik (Prosjektleder SIVAs Inkubatorprogram, Kvinnoinnovasjon), Trondheim
- Heidi Wang (Bedriftsrådgiver, tidl dir, Kunnskapsparken Steinkjer, nå selvstendig næringsdrivende), Steinkjer
- Lars Øystein Widding (Post. doc./ dr.oecon NTNUs Senter for entreprenørskap), Trondheim