



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

## *Strategisk tenkning og vekststrategier i SMB*

*«Er strategisk tenkning et fellestrekk for regionale SMB i en oppstartsfasen, og hvilke ambisjoner om videre vekst har regionale SMB for fremtiden?»*

av

Baard Arnøy

BE320E

MBA HHB Bodø



# Abstract

---

The purpose of this thesis is to uncover whether strategic thinking has commonalities for small and medium-sized enterprises (SME) within a delimitation. And to uncover the ambitions SMEs have of future growth.

The mind-sets of Mintzbergs strategic thinking and Porters strategic planning are put against each other while debating theory. The focus is directed against the classical definition of entrepreneurship. Churchill and Lewis stages of growth, theories concerning growth, profitability and the entrepreneur's aversion to growth are also debated.

I am using a qualitative approach with an inductive design to conduct the research, and in-depth interviews to secure interpretations and nuances from 7 key informants within the delimitation.

The principal findings are that strategic thinking and strategic planning are not mutually exclusive, but independent. And to accommodate the entrepreneur's interpretation of strategy, the mind-sets could benefit from working together. Additionally it is uncovered that tacit knowledge is a compelling factor in both start-up and initial growth, and in raising awareness of the enterprises competitive advantages. And that all informants know about niches with potentially high demand and low existing competition, but there is an entrance barrier. This barrier in combination with an aversion for further growth, lead the enterprises to focus on consolidating rather than growing.

# Forord

---

Denne oppgaven avslutter mitt studie innen Master of Business Administration ved Handelshøgskolen tilknyttet Universitetet i Nordland. Det har vært spennende og lærerikt, og samtidig svært nyttig å få anledning til å bruke egne erfaringer til å knytte til seg formalkompetanse. Det har vært en krevende prosess å komme i mål, men det har vært spennende hele veien. Jeg har brukt mye tid det siste året med denne oppgaven, og jeg håper både oppgaven og resultatene kan være av interesse for flere enn meg. Jeg fikk meg noen overraskelser underveis, og møtte mine egne fordommer og forventninger til funn i døra underveis. Og det var akkurat det jeg håpet på, for det gjorde oppgaven mer spennende for meg personlig. Resultatene tok meg i retninger jeg ikke hatt tatt inn over meg i det hele tatt, og det er en god følelse å sitte igjen med når jeg satte siste punktum.

Jeg har vært i full stilling ved siden av studiene og småbarnsforelder privat. Det har mildt sagt vært krevende, og det har ikke vært fritt for utfordringer på veien. Så til tross for overkommelig teori og god erfaring, så har jeg blitt en svært nær og god venn av *skippertaksmetoden* når eksamensperiodene plutselig dukket opp. Men jeg vil få skryte av den erfarings- og samlingsbaserte modellen Handelshøgskolen har lagt til grunn for dette studiet. Det har gjort studiet overkommelig, tilgjengelig og svært tilfredsstillende.

Avslutningsvis vil jeg få takke Handelshøgskolen med sine forfriskende og dyktige forelesere, for noen flotte år. Jeg har satt stor pris på deres tilgjengelighet og åpne dører. Jeg har hatt tilgode å *kjede meg* på en eneste forelesning. Det har vært spennende hele veien. Jeg vil få takke informantene for at de tok seg tid til å være med på dette, det var utrolig spennende å prate med dere og min beundring for alt dere har fått til er ikke blitt noe mindre. Jeg vil få takke mine ekspertinformanter. Det var morsomt å drøfte funn med dere, og det var spennende med tilbakemeldinger som var både gjennomtenkte og tankevekkende. Jeg vil takke min veileder, Frode Fjelldal-Soelberg for gode og utfordrende svar på mine mange spørsmål. Og til sist må jeg få takke min mentor og sparringspartner Jon-Are Lunde for gode debatter og konkrete utfordringer i prosessen, og ikke minst min samboer Helene, som har vært dyktig motivator og støttespiller gjennom frustrasjoner og gleder i de årene som har passert fra start til mål i studiet. Som har stilt spørsmål og utfordret meg. En uvurderlig hjelp til å holde fokus når det ble mange baller i luften samtidig. Tusen hjertelig takk!

# Sammendrag

---

Hensikten med denne oppgaven er å avdekke om strategisk tenkning er et fellestrekk for regionale små- og mellomstore bedrifter (SMB), og hvilke ambisjoner for vekst disse bedriftene har. Utvalget av SMB er avgrenset til bedrifter som har vært nominerte som gaseller og som hadde færre enn 10 ansatte ved oppstart.

For å sette bakteppet setter jeg tankesettet til Mintzberg innen strategisk tenkning mot tankesettet til Porter innen strategisk planlegging mot hverandre, og studerer teori rundt disse tankesettene. Fokuset for tankesettene er rettet mot en klassisk definisjon på entreprenørskap. Videre har jeg fokusert på Churchill og Lewis vekstfaser for bedrifter, og trekker inn teorier rundt fokus på vekst eller lønnsomhet, samt entreprenørens motstand mot videre vekst og sammenhenger knyttet til dette.

Jeg gjennomfører en undersøkelse med en kvalitativ tilnærming og et induktivt design, og benytter det åpne individuelle intervju for å sikre dybde og nyanser i informantenes fortolkning av fenomenene. Undersøkelsen blir gjort med 7 informanter innenfor rammen av avgrensning satt for oppgaven, og tidlig analyse av resultatene blir drøftet med 3 ekspertinformanter med tung kunnskap innen fenomenene som var sentrale i oppgaven.

De viktigste funnene jeg sitter igjen med er at strategisk tenkning og strategisk planlegging ikke er gjensidig utelukkende, men at de er uavhengige. Og at de med fordel kan benyttes sammen for at entreprenøren skal ha best utbytte av sin fortolkning av strategi. I tillegg kommer det frem at bransjekunnskap er en tungtveiende faktor i en oppstartsfase, men også en sentral faktor for både vekst og bevisstgjøring av egne konkurransefortrinn. Det blir avdekket at alle informantene i undersøkelsen kjenner til nisjer med potensiell god etterspørsel og lav konkurranse, men at det er en inngangsbarriere. Denne barrieren i kombinasjon med en aversjon for videre vekst, fører til at bedriftene velger å konsolidere fremfor å vokse videre.

Det viser seg å være vanskelig og lande på en entydig konklusjon, men gjennom grundig drøfting av empiri og teori lander jeg på en konklusjon for problemstillingen.

## Figur og tabelloversikt

---

Figur 1: Tilsiktede og fremvoksende strategier (Roos et al., 2010).....	14
Figur 2: SWOT.....	15
Figur 3: Five Forces .....	16
Figur 4: Generiske strategier .....	18
Figur 5: The Five Stages of Small Business Growth (Churchill og Lewis 1983).....	21
Figur 6: Ansoffs vekstmatrise (Zigler og Paulsen 2010) .....	23

# Innholdsfortegnelse

---

Abstract .....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Figur og tabelloversikt .....	iv
Innholdsfortegnelse .....	v
<b>1.0 Innledning</b> .....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering for oppgaven .....	1
1.2 Nytteverdi – å gjøre utfordringer om til muligheter.....	3
1.3 Problemstillingen .....	4
1.3.1 <i>Forskningsspørsmål</i> .....	6
1.4 Avgrensning av oppgaven .....	6
1.5 Oppgavens struktur .....	7
<b>2.0 Teoretisk rammeverk</b> .....	9
2.1 Historisk bakteppe .....	9
2.2 Entreprenørskap .....	10
2.3 Strategisk tenkning .....	11
2.4 Strategisk planlegging .....	13
2.4.1 <i>SWOT</i> .....	14
2.4.2 <i>Five Forces</i> .....	15
2.4.3 <i>Generiske strategier</i> .....	16
2.5 Er strategisk tenkning et fellestrekk for regionale SMB i en oppstartsfase? .....	18
2.6 Vekststrategier – vekst, lønnsomhet eller lønnsom vekst? .....	20
2.6.1 <i>Vekstfaser</i> .....	20
2.6.2 <i>Lønnsomhet eller vekst?</i> .....	22
2.6.3 <i>Lønnsom vekst?</i> .....	24
<b>3.0 Metode</b> .....	26
3.1 Forskningsstrategi .....	26
3.2 Forskningsdesign.....	28
3.2.1 <i>Primærdata gjennom det åpne individuelle intervju</i> .....	30
3.2.2 <i>Øvrige primærdata – ekspertinformanter</i> .....	32
3.2.3 <i>Sekundærdata</i> .....	32
3.3 Utvalgsprosessen.....	32
3.3.1 <i>Strategisk utvalg av informanter</i> .....	33
3.3.2 <i>Strategisk utvalg av ekspertinformanter og sekundærdata</i> .....	34
3.4 Guidelines til samtaler.....	35
3.5 Datainnsamlingen.....	35
3.6 Analyse av data .....	36
3.6.1 <i>Styrker og svakheter ved valg av metode</i> .....	37
3.6.2 <i>Vurdering av validitet (gyldighet)</i> .....	38
3.6.3 <i>Vurdering av reliabilitet (pålitelighet)</i> .....	39
3.6.4 <i>Fortolkningsfasen</i> .....	40
<b>4.0 Analyse</b> .....	41
4.1 Innledning til analyse av datainnsamling .....	41
4.2 Analyse av datagrunnlaget .....	41
4.2.1 <i>Motivasjonen for oppstart</i> .....	42
4.2.2 <i>Bransjekunnskap</i> .....	43

4.2.3 Konkurransefortrinn.....	45
4.2.4 Strategiske valg .....	48
4.2.5 Forretningsplan.....	50
4.2.6 Markedsføring .....	52
4.2.7 Kriser og erfaringer .....	53
4.2.8 Styresammensetting .....	56
4.2.9 Ambisjoner om vekst.....	57
4.3 Er strategisk tenkning et fellestrekk for regionale SMB i en oppstartsfasen? .....	59
4.4 Hvilke ambisjoner om videre vekst har regionale SMB for fremtiden? .....	63
5.0 Avslutning .....	68
5.1 En sammensatt konklusjon.....	68
5.1.1 Konklusjon knyttet til strategisk tenkning .....	69
5.1.2 Konklusjon knyttet til ambisjoner om vekst.....	70
5.2 Vurdering av oppgaven .....	72
5.3 Takk til informanter .....	73
5.4 Forslag til videre forskning .....	73
Litteraturliste .....	75
Vedlegg: utdrag fra transkribert samtale med informant .....	79

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn og aktualisering for oppgaven

*”Whenever you see a successful business, someone once made a courageous decision”* er et utsagn som stammer fra mannen som regnes for å stå bak filosofien om moderne ledelse, Peter F. Drucker. Den samme mannen definerte entreprenører gjennom deres holdning til endringer, og forklarte på en enkel måte at en entreprenør alltid leter etter endringer, responderer til endringer og utnytter det som en mulighet (Drucker, 1985).

Min fasinasjon med entreprenørskap har spiret ut av min beundring for den viljen til å lykkes og evnen til å skape som gründere har. Jeg beundrer den troen de har på seg selv, kreativiteten de presser seg selv til å høste av, intuisjonen de har og de indre drivkreftene de besitter. En tilpasningsdyktighet for endringer en ikke kan la være å beundre, og en viljestyrke til å etterleve det japanske ordtaket *”fall seven times, stand up eight”*. Mitt inntrykk har vært at forretningsideen og markedetsbehovet til mange små- og mellomstore bedrifter har basert seg på tilfeldigheter, men at det ofte viser seg å være godt kalkulert beregning, uten at det nødvendigvis utføres på en teoretisk formalisert måte.

Og her kommer min fasinasjon for strategi inn i bildet. Begrepet strategi spenner så bredt og er så sentralt i uansett hva en skal foreta seg, og samtidig så tilfeldig og variert i hvordan det både benyttes og tolkes av hver enkelt. Det oppstår stadig nye måter å tilpasse seg på for å klare og nå sine mål i et marked som alltid er i bevegelse, samtidig som det hele tiden blir mer globalisert uavhengig av bransje. Min interesse for begrepene strategi og entreprenørskap er blitt forsterket gjennom utdanning hvor både praksis og teori har latt meg se spennet av dem i større grad, og det har skapt en interesse for å ta fenomenene i nærmere øyesyn gjennom forskning.

Jeg er veldig opptatt av regionen jeg bor i, først og fremst fordi det er liten bit av en fantastisk landsdel fylt med kreative og tilpasningsdyktige mennesker. Mennesker som ser muligheter i stedet for å bare fokusere på de klare utfordringene de står overfor, både transportøkonomisk og markedsmessig. Og fordi det er så mange små og mellomstore bedrifter (SMB) som klorer seg fast langs hvert et skjær i den



langstrakte og værutsatte landsdelen. Små bedrifter som finner seg et marked eller en nisje, og kjører på som om det ikke skulle være noe i morgen.

Når jeg knytter begrepene entreprenørskap, strategi og vekst sammen med region, og legger til grunn Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) som viser til at SMB i Norge utgjør 99 prosent av alle norske bedrifter, og følgelig er ryggraden i norsk næringsliv. Og at SMB i 2004 sysselsatte 57 prosent av den norske arbeidsstyrken og stod for 54 prosent av den totale omsetningen. Det føles veldig spennende å knytte deler av denne ryggraden mot strategi i ulike faser, og deretter se etter det unike og spesielle, og om det finnes noen fellesnevner som kan dukke opp som en følge av forskningen.

Ifølge Thoresen (2012) benytter Norsk Forskningsråd en grense på under 100 ansatte for å kunne kategoriseres som SMB. Noe som avviker fra avgrensningene satt av EU. Men jeg forholder meg til Norsk Forskningsråds grenser, og kan da lese gjennom Statistisk Sentralbyrås oversikt på virksomheter (2015) at SMB utgjør 99,5 % av den totale andelen av alle norske bedrifter, og videre at andelen SMB i Nordland og Troms utgjør 7,4 % av den totalen andelen SMB i Norge i 2015.

Med så mange mulige entreprenører å velge blant, trenger jeg å gjøre noen bevisste valg for det utvalget jeg ønsker å forske på i forhold til fenomenene jeg tar for meg. For å finne gode representanter til forskningen, ønsker jeg å se nærmere på SMB som har lyktes historisk, og som står overfor strategiske valg for fremtiden. Jeg definerer begrepet *å lykkes* i denne sammenheng med bedrifter som har lyktes økonomisk gjennom omsetning og driftsresultat. For å finne gode kandidater blant disse, velger jeg å fokusere på bedrifter som har vært nominerte som gaseller. En gasselle defineres som en rasktvoksende, lønnsom norsk bedrift (Frantsvold, 2014) og er en kåring utført av Dagens Næringsliv hvor kriteriene er godkjente regnskaper, dobling av omsetningen over 4 år, omsetning på over 1 million kroner første år, positivt samlet driftsresultat, ha unngått negativ vekst og må ha vært aksjeselskap.

Gjennom samtaler med regionale entreprenører i små- og mellomstore bedrifter dannet det seg en fellesnevner som jeg fant veldig interessant. Denne fellesnevneren og tanker rundt dette tok jeg med meg til et næringsutviklingselskap og en næringsforening i regionen for å drøfte mine tanker, og for å forhøre meg om

aktualiteten rundt slik forskning sett fra deres ståsted. Med bakgrunn i tilbakemeldingene jeg fikk, ønsket jeg å følge tankene rundt at strategisk tenkning lå til grunn for oppstartsbedrifter, og at forretningsplaner sjelden ble brukt på en formalisert måte. Det er et ønske med forskningen å sette entreprenørskap og strategitankegang i en sammenheng, både historisk gjennom oppstartsfasen og for bedriften slik den fremstår i dag, samt bedriftens ambisjoner for videre vekst i tiden som kommer. Med en stabil andel SMB i nasjonen over en lengre periode, føler jeg at videre forskning på fenomenene entreprenørskap og strategi er veldig aktuelt og samfunnsnyttig, og er med på å bidra til noe positivt uavhengig av oppgavens konklusjon.

### ***1.2 Nytteverdi – å gjøre utfordringer om til muligheter***

Selv om jeg føler at videre forskning på fenomenene har en samfunnsmessig aktualitet, betyr ikke det at forskningen har en nytteverdi. For å avklare dette tok jeg kontakt med regionale næringsutviklere, regionale næringsforum og andre interessenter hvor jeg presenterte problemstillingen og forklarte hva jeg hadde som håp om å hente ut av forskningen. Fra næringslivsaktørene var det en gjennomgående interesse for å se resultatene av forskningen, da det kunne ha en reell nytteverdi for dem. Mitt fokus for forskningen var å avdekke funn som kunne bistå i å gjøre utfordringer om til muligheter for SMB. Og jeg har et håp om at eventuelle funn skal kunne videreutvikles med fokus på kompetanseheving i SMB og bidra til vekst gjennom bedriftsutvikling. Det er ikke noe mål å utvikle ny teori på området, men å kunne bidra med nyanser på eksisterende teori innen menneskelig erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk) for fenomenene i undersøkelsen, basert på det regionale bakteppet for utvalget i oppgaven. Jeg søker etter det unike og spesielle, men ser det som en bonus å kunne avdekke funn som kan benyttes til generell verdioverføring for blant annet gründere i oppstartsfasen. Mer konkret, å avdekke funn som kan bidra med og øke sannsynligheten for å lykkes i en oppstartsfase.

I dialog med næringsutvikler ble det avdekket en interesse om at oppgavens forskning kunne fungere som et pre-studie, som kunne forgreines ut i videre forskning når resultatene forelå. Dette ser jeg på som en god nytteverdi for forskningen. Videre forskning kan da omfatte å undersøke bedrifter som har lyktes, ikke gjennom å bli

nominerte som gaseller, men som har hatt et annet sosialt fokus fremfor det rent økonomiske. Og i tillegg forske på bedrifter som ikke har lyktes, og da spesielt nyetablerere i en oppstartsfase eller en annen tidlig fase. Ifølge SSBs rapport ”Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst” (2014) er bare rundt 30 % av nyetablerte bedrifter fortsatt eksisterende 5 år etter oppstarten, og at det er høyere overlevelsesgrad i distriktene enn i bykjerner. Dette er konkrete utfordringer som bør utredes for å avdekke om hva årsakene kan være. SSB (ibid) kan også vise til at det som ble regnet som høyvekstselskaper og gaseller, var alle aksjeforetak. Og at dobbelt så mange aksjeforetak som enkeltpersonforetak fortsatt eksisterer etter 5 år.

Jeg håper forskningen tar meg i retninger som gir meg muligheten til å bidra til utvikling av spennende fenomener. At jeg klarer frembringe kunnskap som kan bidra til utvikling av eksisterende kunnskap (Jacobsen, 2005) og være et supplement til det som allerede er kjent. At forskningen vil gi en bedre forståelse av fenomenene i den konteksten oppgaven retter seg mot, og at trender eller funn kan bidra til vekst og til realisering av muligheter, og dermed også bidra til videreutvikling og verdiskapning.

### ***1.3 Problemstillingen***

Gjennom tidlige samtaler med entreprenører i SMB, følte jeg at det avdekket seg en fellesnevner om at entreprenører i eksisterende SMB ofte benyttet seg av strategisk tenkning i stedet for formaliserte strategier i forbindelse med oppstart og den tidlige vekstfasen. Jeg fant dette overraskende, da en forretningsplan i den grad den eksisterer, ofte ligger til grunn og støtter opp bak gründertanken og at jeg trodde det var et krav for å få økonomisk støtte til oppstarten. Men gjennom spørsmål rundt dette fikk jeg inntrykk av at forretningsplanen var mer et formelt statisk dokument, og heller ble trygt plassert i arkivet enn benyttet som et dynamisk styringsverktøy. Ut i fra disse tilbakemeldingene dannet det seg en tanke om at strategisk tenkning var betydelig mer benyttet enn tradisjonell strategisk planlegging bak en entreprenør i oppstartsfasen.

Denne tanken formet seg til en hypotese som dannet grunnlaget for problemstillingen. Å bare se på oppstarten ble for snevert, da strategi favner alle gjøremål i bedriften. Jeg ville se bedrifter i en historisk kontekst fra oppstarten og frem til et øyeblikksbilde i nåtiden, og videre om deres tanker og ambisjoner for fremtiden. Og jeg ville søke svar

på om bedriftene benyttet samme form for strategisk tilnærming i dag som de gjorde i oppstarten. Hvordan de så på fremtiden, både gjennom tilpasninger av strategien og tanker om vekst. Denne tankerekken hjalp meg å forme følgende problemstilling for oppgaven:

*Er strategisk tenkning et fellestrekk for regionale SMB i en oppstartsfase, og hvilke ambisjoner om videre vekst har regionale SMB for fremtiden?*

En problemstilling kan forklares som noe vi er interessert i å undersøke ifølge Jacobsen (2005), som samtidig forklarer en problemstilling med hva vi ønsker å undersøke (variabler), hvem vi ønsker å undersøke (enheter), virkningen en enhet har på en variabel (verdi) og rammen for undersøkelsen (kontekst). Gjennom problemstillingen gjør jeg en eksplisitt avgrensning (Jacobsen, 2005) ved å si ifra at jeg velger å fokusere på regionale SMB, og at jeg dermed utelukker store deler av det potensielle utvalget. Det blir dermed vanskelig å fremme funn som er nasjonalt dekkende, men jeg ser i utgangspunktet generalisering som et mindre viktig fokus for oppgaven. Jeg ser etter det spesielle med fenomenene som er aktuelle i et regionalt fokus. Jeg tolker problemstillingen som et åpent spørsmål, og finner det vanskelig å sette opp tydelige hypoteser. Ifølge Blaikie (2000) er det mer nyttig å lage seg forskningsspørsmål når en ikke klarer å sette opp en tydelig hypotese av problemstillingen. Dermed tolker jeg det dit at jeg sitter med en uklar problemstilling (Jacobsen, 2005). Ifølge Jacobsen (2005) kan en slik problemstilling beskrives som om at det er lite forhåndskunnskap om det jeg ønsker å forske på, noe som fører til at jeg har et behov for å benytte en eksplorerende undersøkelse. En eksplorerende undersøkelse i denne oppgaven har som formål å avdekke ny kunnskap om et fenomen (Jacobsen, 2005). Det foreligger mye kjent kunnskap om fenomenene entreprenørskap, strategi og vekst. Men målet bak forskningen er å gå i dybden i så stor grad at jeg får med meg alle nyanser og varianter av fortolkning av fenomenene. Jeg ønsker å avdekke ny kunnskap rundt disse fenomenene, men satt i en regional kontekst for å kunne tilpasse kunnskapen slik at den kan benyttes på en mer effektiv måte. Regionen jeg avgrensner til kommer jeg tilbake til under avsnitt for avgrensning.

Jeg har forventninger om funn i undersøkelsen. Disse forventningene er basert på en magefølelse som oppstod gjennom samtaler med uavhengige entreprenører tidligere,

og var utgangspunktet for problemstillingen. Jeg fremsetter noen av de forventede funnene gjennom forskningsspørsmål for å gjøre problemstillingen av en mer beskrivende art (ibid), og er interessert i vite hvorfor utvalget i undersøkelsen befinner seg i den fasen de er nå. Jeg presenterer påstandene som forskningsspørsmål, men holder også muligheten åpen for å kunne drøfte eventuelle andre funn dersom undersøkelsen forkaster påstandene og åpner andre dører. Men forskningsspørsmålene skal hjelpe meg å holde fokus på hva jeg skulle undersøke når jeg samler inn empiri.

### ***1.3.1 Forskningsspørsmål***

Problemstillingen jeg presenterte over består av flere ledd, og for å gjøre det lettere å besvare problemstillingen, velger jeg å dele den opp i to forskningsspørsmål. Jeg ønsker både det historiske aspektet bak bedriftenes oppstart, men også et øyeblikksbilde av nåtiden med tanker mot fremtiden. Forskningsspørsmålene jeg skal besvare gjennom undersøkelsen er:

- 1. Er strategisk tenkning et fellestrekk for regionale SMB i en oppstartsfase?***
- 2. Hvilke ambisjoner om videre vekst har regionale SMB for fremtiden?***

Jeg føler at problemstillingen er godt dekkende for krav om konkretisering som Jacobsen (2005) setter til problemstillingen. Samtidig som at jeg har visse forventninger som kommer til uttrykk gjennom forskningsspørsmålene, er jeg usikker hvilken retning resultatet av undersøkelsen vil føre meg, men jeg håper å bli overrasket. Problemstillingen er fokusert mot tydelige fenomener, og jeg håper at resultatene både vil gi en nytteverdi, samt åpne for videre forskning på andre utvalg. Og jeg håper at det avdekkes funn som kan bidra til ny kunnskap og bedre forståelse av fenomenene i den konteksten de er plassert gjennom problemstillingen.

### ***1.4 Avgrensning av oppgaven***

Jeg har i problemstillingen tydeliggjort at jeg ønsker å se på regionale SMB. Og med regional tilnærming fokuserer jeg på Midtre Hålogaland. Dette geografiske området dekker både nordre Nordland og deler av Sør-Troms, nærmere bestemt fra Hamarøy i sør til Andøya og Målselv i nord. Gjennom data fra SSB om virksomheter (2015) ville dette gi meg et overordnet utvalg på i underkant av 8000 mulige bedrifter. Men jeg har også sagt at dette utvalget av regionale SMB var bedrifter som hadde lyktes, og

av definisjon for oppgaven var *lykkes* at de skulle vært nominerte som gaseller i løpet av de siste årene.

Gjennom dialog med Dun & Bradstreet, som er en seriøs leverandør og spesialist innen data og informasjon om bedrifter, fikk jeg tilsendt alle data for gasellenominerte bedrifter i 2012, 2013 og 2014. At jeg valgte en periode fra 2012 til 2014 var for å få en spredning i nominasjonene for og lettere se fellestrekk historisk, men samtidig ta høyde for ulike konjunkturer i bransjer som kan løfte enkelte bedrifter uforholdsmessig mye i forhold til normalen. Å kun ha gasellenominerte bedrifter reduserte utvalget betraktelig, men det er fortsatt for stor spredning blant bedriftene til at det lar seg gjøre med noen strategiske og gode utvalg. Men med gründeren i tankene som utgangspunktet for problemstillingen, ville jeg gjøre videre avgrensninger i utvalget. Jeg ville se på bedrifter som hadde 1-10 ansatte ved oppstart, og at de måtte ha vært i drift i minst 4 år. Det sistnevnte var for å kunne dekke kravet om gasellenominasjon, men når jeg skulle ha gasellenominerte bedrifter endret jeg dette til bedrifter som ikke hadde vært i drift i mer enn 10 år. Dette ville ivareta både historikk og mulighet til å bli nominert som gaseller. Men jeg erkjenner at gjennom avgrensningen er det et veldig entydig fokus på at å lykkes betyr utelukkende at jeg ser på økende omsetning og salgsinntekter, sammen med positive driftsresultater. Med andre ord, økonomisk entreprenørskap hvor gründeren ses på som en økonomisk enhet.

### ***1.5 Oppgavens struktur***

Kapittel 1: Redegjørelse for oppgavens bakgrunn og aktualisering. Kort presentasjon av nytteverdi, samt utredning for oppbyggingen av problemstillingen og de forskningsspørsmålene som vil følge gjennom undersøkelsen. Kapitlet avslutter med avgrensninger for det utvalget som vil representere forskningen.

Kapittel 2: Setter opp det teoretiske rammeverket for oppgaven. Utdyper de temaene som er vesentlige for å kunne svare på problemstillingen, og setter de ulike perspektivene mot hverandre basert på litterære verker og artikler.

Kapittel 3: Presentasjon av metodene som ble benyttet for å kunne svare på problemstillingen. Redegjør for forskningens design, de strategiske utvalgene og

hvordan datainnhenting er gjennomført. Kapitlet drøfter også reliabilitet og validitet for undersøkelsen og oppgaven.

Kapittel 4: Gjennomføring av analysen basert på datainnhenting, hvor funnene som er gjort i primærundersøkelsen drøftes og knyttes mot teori og tilbakemeldinger fra informanter. Drøftingene blir satt opp mot hverandre og mot annet arbeid som er gjort innen tilsvarende forskning.

Kapittel 5: Oppsummering av funn med tilhørende konklusjoner og refleksjoner. Kritisk tilbakeblikk på antakelser og evaluerer forskningen som er gjort. Forslag til eventuell videre forskning.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

Gjennom å rette forskningsspørsmålene mot entreprenørskap med fokus på strategi og vekst, har jeg tre fenomener som går som en rød tråd gjennom oppgaven. Jeg vil i dette kapitlet se nærmere på de ulike perspektivene disse fenomenene besitter gjennom eksisterende litteratur og forskning. Og deretter sette dette opp mot forskningsspørsmålene jeg formulerte i kapittel 1. Formålet er å utrede for teori som vil ligge som underlag i drøftingen, og bistå i å svare på problemstillingen i siste kapittel.

### 2.1 Historisk bakteppe

Begrepet strategi som vi bruker det i dag, stammer fra det greske ordet *strategos* (Bracker 1980). Det greske ordet *strategos* var av militær betydning, og var knyttet til å ødelegge sine fiender gjennom effektiv bruk av ressurser (ibid). Bracker (1980) viser til at bruken av begrepet har vært sentralt gjennom historien, spesielt innen militære og politiske forhold. Gjennom utvikling favnet begrepet om beslutsomhet og militære manøvrer i et helhetlig perspektiv til også å ta hensyn til de omkringliggende faktorene som politikere, befolkning og forsyning, og etterhvert favne om beslutninger og planlegging (Roos et al., 2010). Men det var ikke før etter 2. verdenskrig at begrepet gjorde seg gjeldende i noen særlig grad i bedrifter, og da i forbindelse med at raske endringer og økt konkurranse førte til mer komplekse forretningsmiljøer enn tidligere (Bracker, 1980). Bedrifter utvidet virksomheten mot produkter og markeder som lå på siden av kjerneaktivitetene, og det var ikke lengre tilstrekkelig å bare fokusere utelukkende på langsiktig planlegging (Roos et al., 2010). Men selv om det nå fulgte en formaliserende utvikling rundt begrepet strategi, var det både da og i årene som fulgte stor uenighet blant teoretikere om begrepet forretningsstrategi og om hva det egentlig omfavnet (Bracker, 1980). Men det fremstod etter hvert to teoretikere som har hatt betydelig innflytelse på hvordan vi ser på forretningsstrategier i dag, Michael Porter og Henry Mintzberg (Moore, 2011). Deres tanker og ideer benyttes bredt i de fleste diskusjoner som favner om begrepet strategi, og deres syn på strategi er godt dokumentert. Teoriene er ikke samsvarende, noe som gjør det spennende å sette disse teoretikerne mot hverandre i drøftinger. Der hvor Porter har en mer tilsiktet tilnærming til strategi, er Mintzberg mer fokusert på fremvoksende strategier (ibid).



I forskningsspørsmål 1 fremsetter jeg en påstand om strategisk tenkning kan være et fellestrekk for regionale SMB i en oppstartsfase. For å kunne få svar på påstanden trenger jeg å forklare hva jeg legger i begrepet strategisk tenkning basert på tidligere forskning, artikler og litterære verk. Deretter vil jeg sette dette perspektivet mot mer tradisjonell strategisk tilnærming representert av strategisk planlegging, konkurransefortrinn og ulike analysemodeller.

I forskningsspørsmål 2 dreier jeg fokuset mot bedrifter og om de har ambisjoner om videre vekst i fremtiden. Bedriftens fremtidsambisjoner er interessante i forhold til om de vil satse videre, eller om de ønsker å opprettholde nivået de er på i dag med utelukkende fokus på lønnsomhet. Fokuset på vekstambisjonene setter jeg opp mot lønnsomhet, vekst, muligheter for lønnsom vekst og vekstfaser.

## ***2.2 Entreprenørskap***

Det er nødvendig å avklare begrepene entreprenør og entreprenørskap for å kunne sette disse i kontekst for undersøkelsen. Det eksisterer svært mange ulike tilnærminger til disse begrepene, men for denne oppgaven er entreprenørskap relatert til innovasjon og vekst. Ifølge Jenssen, Kolvereid og Erikson (Jenssen et al., 2006) dreier entreprenørskap seg om å skape ny virksomhet gjennom å finne forretningsmulighetene og deretter få tak i de ressursene som er nødvendig for å bygge en virksomhet.

Begrepet entreprenør er sammensatt, men som jeg har nevnt tidligere definerte Drucker (1985) entreprenøren som en person som alltid søkte etter endringer og responderte til endringene gjennom å utnytte dem som muligheter, og Drucker (ibid) poengterte at dersom entreprenøren kan utnytte endringer ble dette gjort gjennom innoverende prosesser. Gray (2002) definerer entreprenøren i sin artikkel som et individ som driver en bedrift med intensjon om ekspansjon og som har lederegenskaper til å nå sine mål. Gitt oppgavens problemstilling med forskning på gasellenominerte bedrifter, blir entreprenøren sett som et økonomisk fenomen (Gray 2002) i resten av oppgaven.

### 2.3 Strategisk tenkning

Strategisk tenkning kan forstås som en fleksibel tilnærming til strategiske utfordringer bedriften står overfor (Roos et al., 2010). Den strategiske tenkeren lager seg en strategi uten at det er en fast systematikk bak tanken, men en mer intuitiv tilnærming (Fjelldal-Soelberg, 2010). Det kan med andre ord tolkes som om magesfølelsen og intuisjonen spiller en stor rolle for entreprenøren i sitt valg av strategi, noe som trekker meg mot klassisk entreprenørskapsforskning (ibid), hvor stor arbeidskapasitet, selvtillit og troen på det entreprenøren holder på med står veldig frem. Dette leder meg til spekulasjoner om ikke en klassisk definisjon på entreprenørskap i kombinasjon med bransjekunnskap er svært viktige ingredienser når den strategiske tenkeren maler sitt mentale bilde av hvordan å lykkes? Denne bransjekunnskapen kan gjerne sammenlignes med taus kunnskap, som er en subjektiv innsikt og intuisjon som igjen er vanskelig å kommunisere, men som likevel er tilstede. Denne tause kunnskapen hevder Filstad (2011) baserer seg på erfaringer og handlinger, og er personlig av natur og at slik kunnskap ikke kan måles. Gray (2002) hevder at taus kunnskap blir i større grad sett på som den viktigste kilden til konkurransefortrinn for bedrifter i vår tid. Entreprenørskap trekker store vekslers på erfaringer, og at det kreves store mengder taus kunnskap for å intuitivt klare å se muligheter og for å ha selvtilliten til å handle basert på denne magesfølelsen (ibid). Mintzberg (2001) har gjennom undersøkelser kommet frem til at denne typen kunnskap som er personlig og en dypere forståelse av mekanismene, kan oppsummeres som visdom, og det handler ikke om analyser eller tradisjonell kunnskap. Mintzberg (2001, s. 74) sier at "*facts are available to anyone; this knowledge is not*". Liedtka (1998a) hevder i sin artikkel at den strategiske tenkeren danner seg et mentalt bilde av helheten i bedriftens verdiskapning sammen med sin egen rolle i dette systemet, og hvordan disse avhenger av hverandre.

Mintzberg (1994) er tydelig på at strategisk tenkning ikke handler om tilfeldigheter eller kopiering av andre, men at strategiske tenkere er visjonærer som klarer å se helheten fra flere vinkler. Strategisk tenkning er en bestemt måte å tenke på som involverer både intuisjon og kreativitet (ibid). For Mintzberg (ibid) er nøkkelordet bak strategisk tenkning *å se*. Dette støttes av Roos et al. (2010) som mener at en strategisk tenker klarer å benytte en kombinasjon av å se seg tilbake, se på nå-situasjonen og

fremtiden under et helhetlig bilde. Mintzberg (1994) hevder at for å kunne se fremover er du nødt til å være i stand til å se tilbake, da et godt fremtidsbilde males av forståelsen av fortiden. Mintzberg (2001, s. 75) siterer filosofen Kierkegaard som sa *"life is lived forward, but understood backwards"*. Mintzberg (2001) hevder at ledere må tenke på strategi inn i fremtiden, men må forstå strategi gjennom fortiden. Selv om strategi som begrep er fremtidsrettet, må koblingen til fortiden opprettholdes. Liedtka (1998a) kaller dette tenking i tiden, og at strategi må bygge på dagens virkelighet og fremtidige hensikter som helhet. Videre hevder Mintzberg (1994) at du også må kunne se flere vinklinger av situasjonen, og vektlegger at den strategiske tenkeren må være kreativ for å kunne utfordre konvensjonene og de tradisjonelle måtene å tenke strategi på. Den strategiske tenkeren forutser en fremtid basert på historiske hendelser, og at en tilnærmer seg strategi som en læringsprosess. Noe som støttes av Liedtka (1998a) som hevder at testing av hypoteser er en viktig faktor innen strategisk tenkning. Roos et al (2010) viser til at det er forsøkt å ramme inn resonnetet bak strategisk tenkning og hvordan prosessen henger sammen, men er klare på at det er vanskelig å kategorisere en fremgangsmåte, da prosessen er mer flytende og interaktiv. Prosessen blir ofte veldig subjektivt fortolket av den strategiske tenkeren når delene av helheten vises i en sammenheng (Roos et al., 2010).

Liedtka (1998a) peker til at det virker litt uklart hvordan konseptet strategisk tenkning ser ut i praksis, at det er vanskelig å se hvordan dette tankesettet hjelper med å komme fra hvor vi er i dag til hvor vi trenger å være. Strategisk tenkning kan oppfattes som en litt tilfeldig tilnærming til utforming av bedriftens strategi, men at det er en tankeprosess som tar for seg helheten uten å forholde seg til en bestemt systematisk tilnærming. Liedtka (ibid) hevder at det er viktig at vi oppnår den samme detaljerte forståelsen for konseptet strategisk tenkning som vi har for strategisk planlegging, for å kunne bruke tankesettet på en god måte i bedriftens utforming av strategi.

Mintzberg (1994) understreker at strategisk planlegging ikke er strategisk tenkning, da planlegging kan føre til at planleggerne mister bedriftens visjon gjennom manipulering av tall. Dette mener han er roten til forskjellen, og fortsetter med at de beste strategiene er visjoner og ikke planer. Og at planlegging handler om analysing, hvor en bryter ned målene til delmål og knytter på formaliserte grep for å nå disse delmålene og målene. Liedtka (ibid) hevder at der tradisjonell planlegging

antar en tydelig og forutsigbar fremtid, forutsetter strategisk tenkning en ramme hvor fremtiden vil bevege seg innen. Fremtiden er sjelden satt, og bedriften trenger å ha som målsetting *"to fold the future back into the present"* (Hamel og Prahalad, 1989, s. 66) for å kunne ha godt nok fokus på hensikten med strategien. Liedtka (1998a) konkluderer sin artikkel med at bedrifter som har fokus på hensikten med strategien vil være mer bestemt enn sine konkurrenter og at ferdigheten til å tenke i tid fører til økt kvalitet i beslutningene som gjøres.

#### **2.4 Strategisk planlegging**

Strategi har ifølge Roos et al. (2010) ikke noen enkel og allmenn definisjon, men kan forklares som en plan som har bedriftens visjon som et overordnet mål, og hvor planen har som formål å drive deg fremover gjennom bevisste handlinger eller retningslinjer i bedriften. Roos et al. (ibid) viser til at bedrifter har mange muligheter for velge seg sin strategi. Og alle disse tilnærmingene har et felles mål i å oppnå et konkurransefortrinn på sine konkurrenter. For perspektivet strategisk planlegging ønsker jeg å fokusere på Porters generiske strategier når jeg drøfter en systematisk tilnærming til strategi gjennom planlegging. I tillegg til generiske strategier vil jeg drøfte bransjeanalyse, SWOT og konkurransefortrinn, som alle er viktige elementer innen strategisk planlegging. Dette fordi jeg tror bedriftene er fokusert på både kostnader og pris, og at de søker etter å finne nisjemarkeder for å skape best mulig omsetning. Og at selv om jeg tror undersøkelsen vil avdekke strategisk tenkning, tror jeg det også vil være fokus på elementer knyttet til strategisk planlegging.

Michael A. Porter er en representant for strategisk planlegging, og han sier kort at essensen av strategi er å velge hva en ikke vil gjøre (Porter, 1996). Porters tilnærming til strategi er gjennom strategisk analyse ved å benytte rammeverk som blant annet generiske strategier og bransjeanalyser, noe som gjør han til en representant for tilsiktede strategier, i motsetning til Mintzberg som blir foregangsfigur for fremvoksende strategier. For å forklare helt kort om hva disse representasjonene betyr, kan en si at realisert strategi består av tilsiktet strategi og fremvoksende strategi (Roos et al., 2010). Tilsiktet strategi er den planlagte strategien som blir realisert, mens en fremvoksende strategi er mønstre som utvikles som følge av handlinger gjort i bedriften underveis (ibid). Mintzberg (2001) hevder at en bedrift kan ha en realisert strategi uten å være klar over det, da strategien kan være fremvoksende. Dette

forklarer han gjennom at en idé kan lede til at et nytt mønster vokser frem, og dermed har handling drevet frem tenking og en strategi har vokset frem. Mintzberg (2001, s. 68) oppsummerer planlagte strategier med *"first we think, then we act"*. Med dette mener han at strategi defineres som bevisste prosesser som formuleres, men Mintzberg (2001) mener at strategi kan formes like mye som de kan formuleres. Han hevder at en realisert strategi kan vokse frem som en respons til utvikling av en situasjon i bedriften, på samme måte som at den realiserede strategien kan bringes frem med hensikt gjennom formuleringer som følges av implementeringer.



Figur 1: Tilsiktede og fremvoksende strategier (Roos et al., 2010)

Porters generiske strategier handler om å være seg bevisst sine strategiske målgrupper opp mot sine konkurransefortrinn. Gjennom sine generiske strategier, skiller Porter (Roos et al., 2010) mellom å være kostnadsleder, fokusering og differensiering. Men samtidig er de ulike retningene fleksible for å kunne overlape hverandre der det er nødvendig. Noe som betyr at bedriften gjennom en analyse av seg selv ved hjelp av blant annet modeller som ressursanalysen SWOT og bransjeanalyse (Porters Five Forces), kan finne den strategiske tilnærmingen som på best mulig måte lar dem utnytte sine konkurransefortrinn, og styrke dem.

#### 2.4.1 SWOT

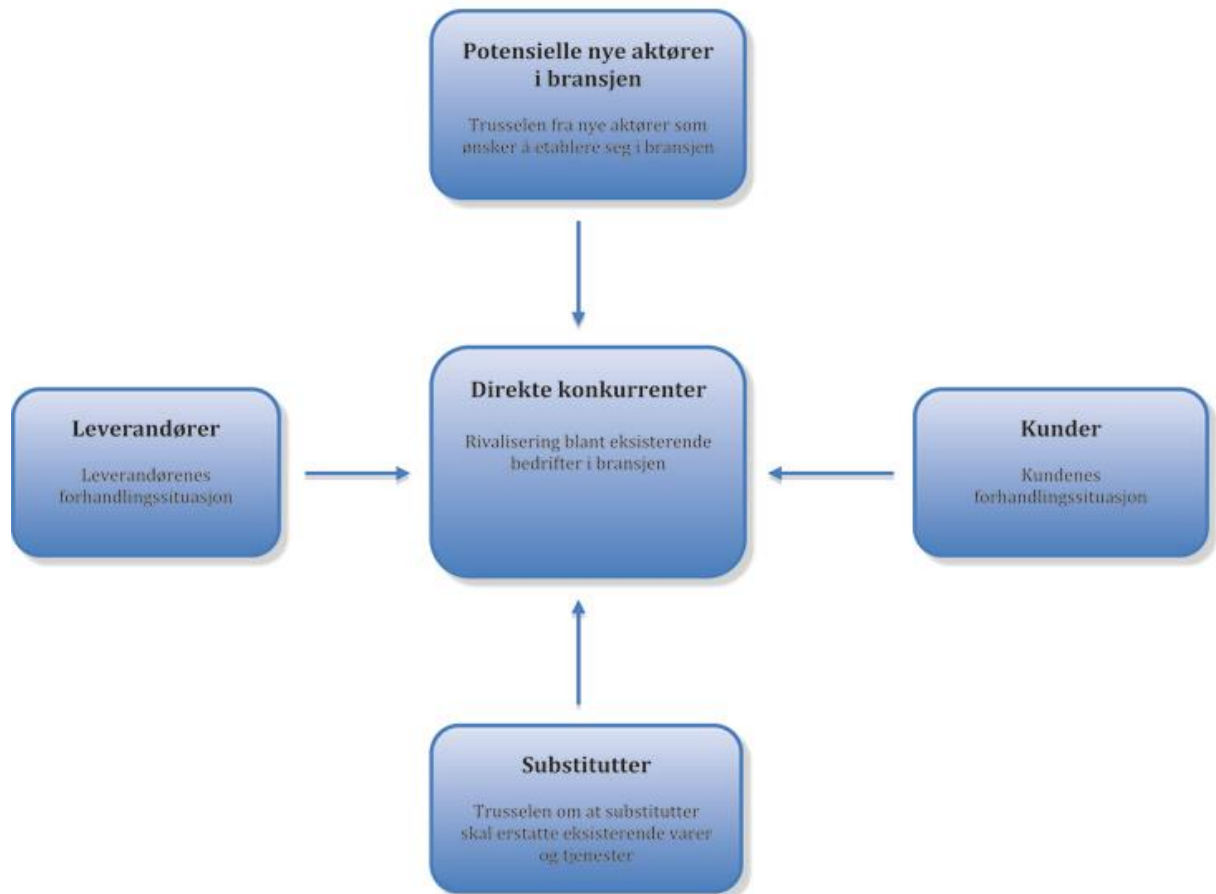
SWOT er en ressursanalyse av bedriftens interne og eksterne faktorer, og tar for seg bedriftens styrker og svakheter, samt muligheter og trusler. En SWOT-analyse er ifølge Roos et al (2010) nyttig for å kunne se om bedriftens nåværende strategi er oppnåelig gitt faktorene som avdekkes.



Figur 2: SWOT

### 2.4.2 Five Forces

Porters bransjeanalyse, også kjent som *Five Forces* eller rammeverk for konkurrentanalyse, er fem faktorer Porter har knyttet til konkurranseevne (Roos et al., 2010) for å skaffe seg en forståelse av bransjen bedriften opererer i. Disse faktorene er definert gjennom de fem kreftene i bransjeanalysen. Analysen har til formål å se bedriftens posisjon i forhold til alle de faktorene som kan ha innvirkning, og målet er at bedriften skal holde på eller skaffe seg konkurransefortrinn (ibid). Ifølge Porter (2008) vil resultatet av disse fem markedskreftene definere bransjens struktur, og vil også forme hvordan konkurransen vil foregå i bransjen, og er derfor viktig kunnskap for bedriften. Men sammensetningen av disse kreftene vil variere fra bransje til bransje (ibid), hvor de sterkeste kreftene vil ha innvirkning på lønnsomheten ved å drive i bransjen. Dette gjør at en analyse av de fem kreftene vil hjelpe med å danne et oversiktsbilde på hva som påvirker lønnsomheten i bransjen, og følgelig gir mulighet til å identifisere fremvoksende trender tidlig. Dette åpner for muligheten til å utnytte dem på en fordelaktig måte (ibid). I tillegg gir det rom for å jobbe seg rundt begrensningene som skapes av de fem kreftene, og påvirke kreftene til bedriftens fordel.



**Figur 3: Five Forces**

### **2.4.3 Generiske strategier**

For å implementere generiske strategier i en oppstartsfase, må bedriften ta stilling til om hvor de ønsker å være i markedet basert på produktet de tilbyr og hvordan de oppfatter markedet og konkurransen. Gjennom strategisk tenkning vil intuisjon og magefølelse spille en rolle i dette, men gjennom generiske strategier må bedriften definere seg selv.

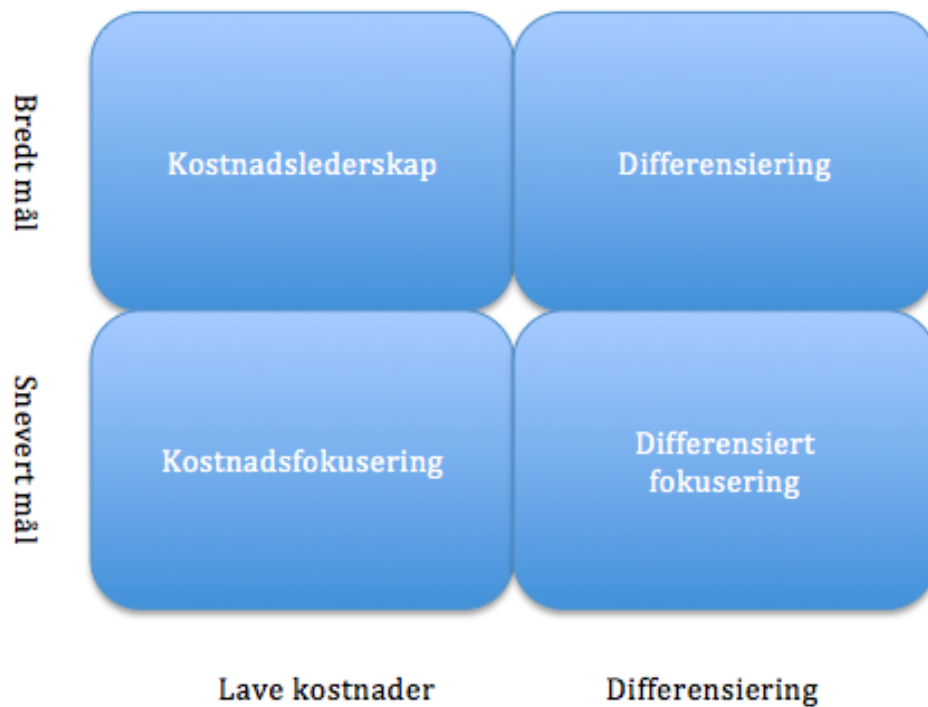
Dersom bedriften ønsker å være en kostnadsleder, innebærer dette at bedriften kan tilby produkter som er relativt like tilsvarende produkter fra konkurrentene, men at strategien til bedriften er å ha et lavere kostnadsnivå på sine produkter, som de igjen kan tilby til en tilsvarende eller et lavere prisnivå (Roos et al., 2010). Å være kostnadsleder handler med andre ord om å minimalisere bedriftens kostnader og være bedriften som har de laveste totalkostnadene i bransjen. Kostnadseffektivisering er kontinuerlig arbeid for bedriften, og det er alltid en fare for at konkurrentene vil finne løsninger som utjevner forskjellen. Wickham (2004) hevder at det kan bare være

en kostnadsleder i markedet, og bedriften må være oppmerksom på at å være kostnadsleder kan bety at profitten blir veldig lav.

Gjennom differensiering ønsker bedriften å skape unike produkter og tjenester, og på den måten skape produkter og tjenester som fremstår som mer attraktive enn sine konkurrenter (ibid). For å lykkes med en slik strategi er det viktig med gode analyser, utvikling og innovasjon, og ikke minst markedsføring som klarer å selge budskapet om bedriftens eksklusivitet (Mind Tools, 2011). Å klare og opprettholde en eksklusivitet er en kontinuerlig prosess, og setter krav til fornying hele tiden for å holde på konkurransefortrinnet. Slik fornying vil kunne være lettere å få til i en bedrift med et entreprenørskapsfokus som tidligere definert, da det ville være et mer naturlig fokus på fornyelse gjennom endringer.

Fokusering dreier i to retninger hvor det ene er fokusering på kostnader, og det andre er fokus på differensiering. I begge tilfeller dreier bedriften sitt fokus inn mot et nisjemarked, og prøver og enten fremstå som unike gjennom lave kostnader, eller gjennom å tilby helt spesielle produkter som ikke konkurrentene kan tilby (Mind Tools, 2011). Fordelen er at en gjennom fokusering mot nisjemarked fort skaper seg sterk lojalitet i sin kundebase, noe som igjen gjør nisjemarkedet mindre attraktivt for konkurrenter. Ulempen er at markedet ofte begrenser seg, og at fokusering ikke er nok som strategi alene for å oppnå fremtidig vekst (ibid). Dette oppsummer Wiklund og Shepard (2003) gjennom å hevde at en bedrifts mulighet til vekst kan avgjøres av mulighetene for vekst i bedriftens nisjemarked. Uansett produkt i uansett nisje, vil det være begrensninger for vekst gjennom blant annet konkurranse, endringer i kundenes preferanser og behovet for produktet som tilbys.





**Figur 4: Generiske strategier**

Å klare og velge riktig generisk strategi er utfordrende (Porter, 1985), da slike strategier fort blir et underlag for uansett strategi du benytter deg av i fremtiden. Entreprenøren trenger å kjenne markedet og bedriftens styrker og svakheter, samt spille på bedriftens fremste kompetanse når valget av strategi skal utformes. Noe som gjør at modeller som SWOT og Porters bransjeanalyse blir sentrale i prosessen.

### ***2.5 Er strategisk tenkning et fellestrekk for regionale SMB i en oppstartsfase?***

For å vende tilbake til forskningsspørsmålet, så vil jeg i utgangspunktet velge å tro at bransjekunnskap i variert grad er et grunnleggende element hos alle entreprenører i en oppstartsfase, da jeg finner det ulogisk at en entreprenør velger å satse på noe i bransjer hvor en ikke har noe bakgrunnskunnskap. Men det er min oppfatning, og jeg legger min forutinntatthet til side og lar undersøkelsen avdekke dette. Jeg ønsker med andre ord å få svar på om entreprenøren benytter seg av strategisk tenkning og definerer sin strategi basert på erfaring og magefølelse, eller om entreprenøren gjør tydelige teoretisk formelle valg av strategisk planlegging og analysering på hvordan en skal bevege seg inn i markedet.

Heracleous (1998) har noen interessante betraktninger knyttet til strategisk tenkning og strategisk planlegging. Han hevder (ibid) at det er veldig uklart hva som er sammenhengen mellom strategisk tenkning og strategisk planlegging. Men det refereres ofte til en analytisk tankeprosess når det snakkes om strategisk planlegging, mens strategisk tenkning tildeles kreative og avvikende tankeprosesser. Ifølge Heracleous (ibid) kan en oppsummere blant annet Mintzbergs oppfatninger gjennom at strategisk tenkning og strategisk planlegging er to forskjellige tankesett som begge er nyttige på ulike stadier i prosessen for strategisk ledelse. Og at blant annet Porter oppfatter at strategisk tenkning til å ikke være like mye kreativ som analytisk. Heracleous (ibid) konkluderer med at tankesettene er forskjellig, men at de begge er nødvendige og er komplementerende til hverandre. Ved å henge seg opp i terminologien knyttet til begrepene går en glipp av det essensielle i at begge tankesett er nødvendige og at ingen er tilstrekkelig uten den andre. Mintzberg (2001) hevder at ingen vet nok til å være i stand til å tenke gjennom alt på forhånd, og ingen kan heller være fleksible nok til å overlate alt til tilfeldigheter. Dette tolker jeg som om at Mintzberg også innser at strategisk tenkning som prosess må henge sammen med visse formelle krav, slik at ikke alt blir basert på en magefølelse. Strategisk tenkning har intuisjon som sitt fremste varemerke, men denne blir styrket om de ulike strategiske fremgangsmåtene kan utfordre hverandre og samkjøres. Da åpner det mulighet for å både bevare kreativitet og oppstående situasjoner, men også at bedriften ivaretar analyser som kan være svært viktige for å holde på konkurransefortrinn.

Som påstanden i forskningsspørsmålet viser, har jeg forventninger om at det kan foreligge funn om at strategisk tenkning ofte er det som ligger til grunn i valg av strategi. Men også at det kan vise seg at bedriften uformelt har landet på en generisk strategi gjennom sin besittelse av taus kunnskap om både markedets behov og hva konkurrentene tilbyr, og at disse to perspektivene på strategi ofte samhandler. Dette vil ikke bekrefte påstanden min i forskningsspørsmålet, men vil være til hjelp i forhold til å finne en fellesnevner som fungerer for bedriftene. Noe som leder meg til å stille spørsmålet om entreprenøren selv, gjennom sin intuisjon, sitt pågangsmot og selvtillit i kombinasjon med sin tause kunnskap er nøkkelen til å lykkes eller ikke?

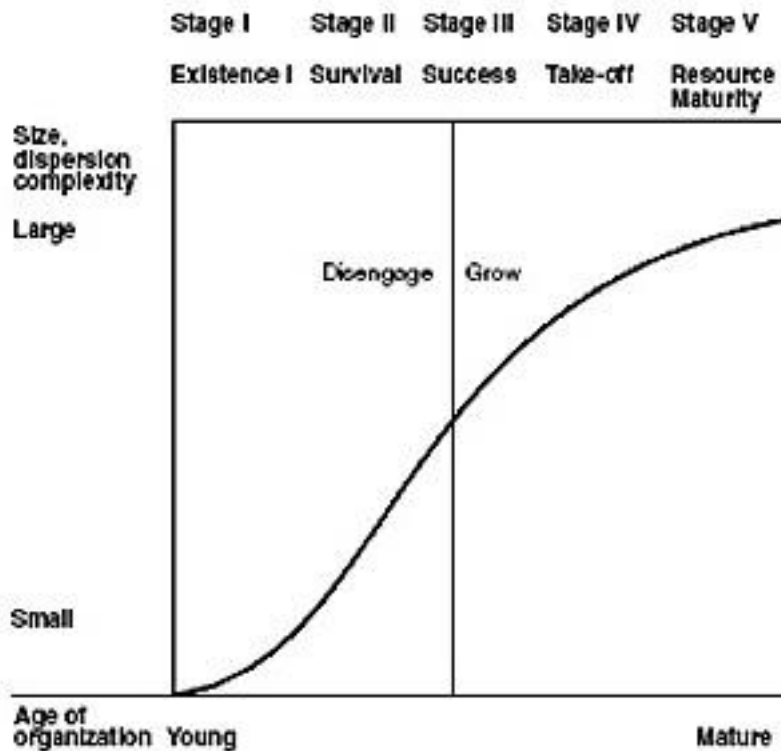
## ***2.6 Vekststrategier – vekst, lønnsomhet eller lønnsom vekst?***

Når utvalget er tenkt å bestå av bedrifter som er nominert til gaselle, impliserer det at bedriftene i utvalget har lyktes etter oppgavens definisjon på begrepet.

Forskningsspørsmålet dreier da i retning om disse bedriftene har en ambisjon inn i fremtiden mot videre vekst, om de ønsker å opprettholde nivået de er i dag og maksimere muligheten for lønnsomhet i bedriften, eller om de er i kontinuerlig fornyelse og kan skape seg lønnsom vekst (Chakravarthy og Lorange, 2007).

### ***2.6.1 Vekstfaser***

Churchill og Lewis (1983) hevder at SMB er svært variert i sin kapasitet for vekst, men at utfordringene oppstår i relativt like faser i utviklingen uansett størrelse på bedriften. Churchill og Lewis (ibid) forklarer de ulike fasene gjennom at i fase 1 handler det om å kapre kunder og levere produktet. Formell planlegging er på et minimumsnivå, og bedriftens strategi handler om å holde seg levende. I fase 2 har bedriften vist at de har det som skal til, og har opparbeidet seg en markedsandel. Men kostnadene er fortsatt høye satt mot inntektene bedriften genererer, så spørsmålet er fortsatt om det er tilstrekkelig inntekt til å overleve. Bedriften kan i fase 2 oppleve en vekst i ansatte og omsetning, noe som etter hvert skyver dem over i fase 3. Fase 3 er en avgjørelsesfase for entreprenøren, hvor det gjøres valg om en skal utnytte det bedriften har klart og fokusere på fortsatt vekst, eller om det skal stabiliseres på nivået de er kommet til. I denne fasen har bedriften lyktes og leverer gode driftsresultater, men det må gjøres valg for fremtiden. I fase 4 møter bedriften utfordringene knyttet til hurtig vekst og hvordan finansiere denne veksten. Viktige spørsmål i denne fasen hevder Churchill og Lewis (1983) er delegering av ansvar til andre kompetente personer i bedriften, og om det er tilstrekkelig med penger til å betjene utfordringene til veksten. Dette kan være en kritisk fase for bedriften. Vekstfasene illustreres i figur 5.



Figur 5: The Five Stages of Small Business Growth (Churchill og Lewis 1983)

Utvalget av bedriftene til undersøkelsen tilsier at de har beveget seg inn i fase 3, og står overfor valg for fremtiden. Forskningsspørsmålet søker å avdekke ambisjoner om vekst i bedriftene i undersøkelsen. Bedriftene befinner seg i fase 3 og bør ha gjort seg tanker som Churchill og Lewis (1983) beskriver denne fasen med, om de skal vokse eller stagnere. Gray (2002) har forsket på entreprenørskap og motstand mot vekst og endringer, og konkluderer med at små bedrifter har liten tid til å reflektere eller lære fra tidligere erfaringer, og at dette er med på å styrke motviljen til å gjøre endringer før de blir tvunget til det. Ledere som også er eiere blir mindre risikovillige når bedriften er kommet i en fase hvor de gjør det bra og lønnsomheten er god (Gray 2002). Wiklund og Shepard (2003) hevder at bedriftens vekst avhenger av lederens kapasitet til å oppnå vekst, noe som betyr at lederen må evne å gjøre endringer internt for å respondere til bedriftens endrede størrelse. Og lederen må i tillegg evne å identifisere og utnytte nye vekstmuligheter. Wiklund og Shepard (ibid) hevder videre at dersom lederen ikke er tilbøyelig til å oppnå vekst, er det lite sannsynlig at bedriften vil bli større. Med andre ord er valgene i denne fasen basert på lederen og dens ambisjoner om fremtiden, noe forskningsspørsmålet søker svar på i undersøkelsen.

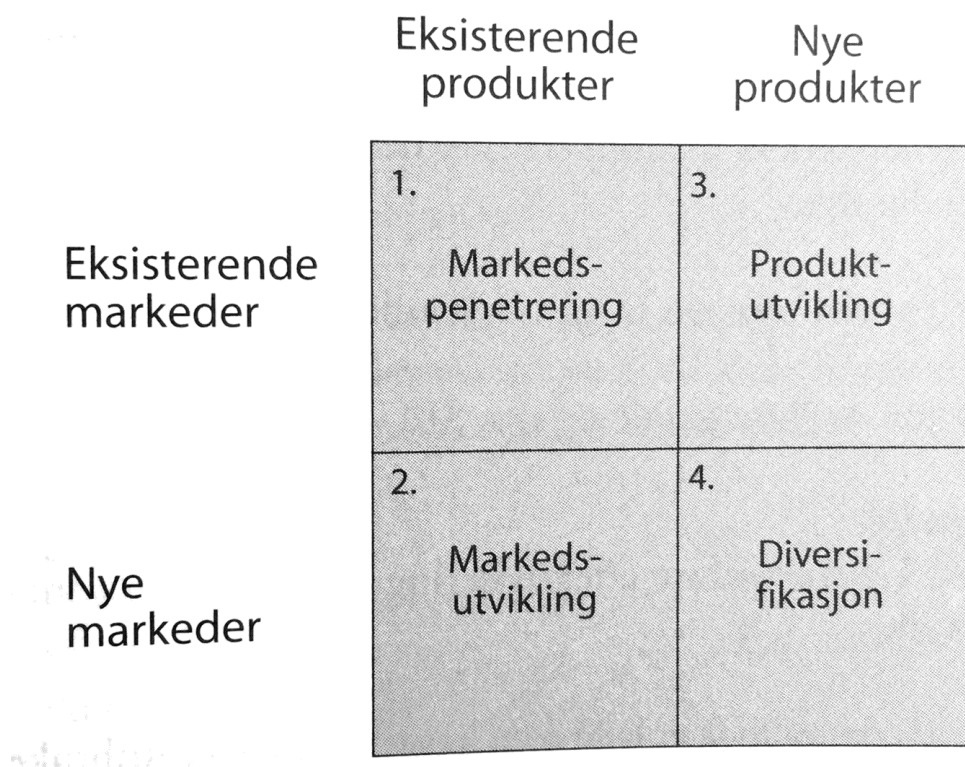
### **2.6.2 Lønnsomhet eller vekst?**

Chakravarthy og Lorange (2007) har gjort undersøkelser i forhold til jakten på lønnsomhet eller vekst, og hevder at for å jakte på vekst krever det at en er risikovillig og at en utforsker nye muligheter og kompetanser. Dette krever entreprenørskap. Mens jakten på lønnsomhet innebærer at en forsker på de mulighetene og den kompetanse som allerede er tilgjengelig for bedriften. Dette er fininnstilling av eksisterende systemer og prosesser og fremmer dermed ikke entreprenørskap. Ved et ensidig fokus på lønnsomhet, mener Chakravarthy og Lorange (ibid) at det er en risiko for at kompetansen som kan bidra til vekst forsvinner ut av bedriften. Davidsson et al. (2010) har forsket på vekst i SMB, og har landet på at vekst best kan defineres som et fenomen med flere vinklinger, og kan ta ulike former. Davidsson et al (ibid) støtter opp om teorien om at vekst er å satse i nye markeder som er relatert mot bedriftens nåværende virke, og at dette må gjøres gjennom videre entreprenørskap i bedriften. Når jeg setter dette opp mot argumentene til Churchill og Lewis (1983) i fase 4, må bedriften ta stilling til om det er mulig å delegere jakten på vekst til en ansatt med entreprenøriell tankegang som kan planlegge strategisk, dersom gründeren selv ikke er denne personen. Wiklund og Shepard (2003) hevder at lederen må ha evnen til å klare å styre en bedrift i vekst, og til å se de mulighetene som oppstår. Og for å takle en utvidelse av bedriften, må lederen også evne å sikre seg de nødvendige ressursene for å klare dette. Dette vil innebære å sikre seg en ressurs med en entreprenøriell tankegang, dersom delegering av vekstfokuset er av interesse.

Porter (1996) bekymrer seg for fokus på vekst, og hevder at det kan være farlig for strategien til bedriften, da tiltaket om å vokse ofte går på bekostning av bedriftens unike særpreg, som igjen fører til kompromisser og dermed underminerer bedriftens konkurransefortrinn. En konsekvens ved å gå bort fra sitt opprinnelige marked hvor en står sterkt, og inn i andre markeder, kan ødelegge bedriftens fokus. Resultatet kan bli at overskuddet reduseres, mens omsetningen øker. Dette støttes av Chakravarthy og Lorange (2007), som også sier at å opprettholde fokus på både lønnsomhet og vekst tar med seg investeringer som kan gå utover det kortsiktige resultatet. Men Chakravarthy og Lorange (ibid) mener også at det er viktig å finne en balanse for disse to fenomenene, og at bedrifter bør ha fremdrift for både lønnsomhet og vekst i sin strategi. Porter (1996) mener heller at bedrifter må spisse strategien fremfor å

utvide den, og finne tjenester eller produkter innen eksisterende marked som konkurrentene finner svært vanskelig å kopiere. Han mener også at globalisering åpner for vekst gjennom en fokusert strategi i eksisterende, men utvidede markeder.

Vekstmuligheter kan med andre ord avhenge av valg av marked for entreprenøren. Markedene kan beskrives gjennom vekststrategier i Ansoffs vekstmatrise (Zigler og Paulsen, 2010), hvor markedspenetrering er økt vekst i eksisterende markeder, hvor markedsutvikling er å prøve seg med eksisterende produkter i nye markeder, hvor produktutvikling er eksisterende produkt i nye markeder og hvor diversifikasjon er nytt produkt i nytt marked. Matrisen er illustrert i figur 6.



Figur 6: Ansoffs vekstmatrise (Zigler og Paulsen 2010)

Chakravarthy og Lorange (2007) mener at vedvarende lønnsomhet kun er mulig dersom bedriften har unike produkter eller tjenester som forblir bedre enn konkurrentene, noe som krever kontinuerlig oppdatering av kompetanse og videreutvikling eller modernisering. De har også i sin undersøkelse avdekket at jakten på enten lønnsomhet eller vekst kan gjøre det vanskelig å balansere disse to i ettertid. Men Churchill og Lewis (1983) hevder at når bedriften er i fase 3 og velger å stabilisere på det nivået de er på, så kan bedriften holde seg på dette nivået på

ubestemt tid gitt at deres lukrative nisje opprettholdes og at virkemidlene for konkurransedyktighet ikke ødelegges. Dette drøftes videre under konkurransefortrinn knyttet til dataanalysen i kapittel 4. Churchill og Lewis (ibid) hevder også at bedriften har godt med midler nå, men at det er viktig at de holder på en reserve slik at de er godt rustet til vanskelige tider også.

### **2.6.3 Lønnsom vekst?**

Chakravarthy og Lorange (2007) mener at bedrifter bør finne en balanse mellom lønnsomhet og vekst, og dermed finne en mulighet til å forbedre begge.

Undersøkelser gjort av Chakravarthy og Lorange (ibid) viser at når en bedrift vet den befinner seg i en vekstposisjon og det foreligger krav om vekst fra eierne, tvinger det bedriften til å se på de uutnyttede mulighetene som eksisterer, noe som krever en voldsom årvåkenhet og mye tungt arbeid. Dilemmaet ligger i å klare og utnytte sine eksisterende styrker og svakheter, men på samme tid motivere bedriften til at det utforskes på nye muligheter for og klare å balansere både lønnsomhet og vekst. Et entreprenørielt fokus i hele bedriften virker som selve essensen for å klare å drive frem lønnsom vekst, hvor fornyelse og endring blir svært viktige områder å fokusere på. Fornyse kan fremmes gjennom modernisering av prosessene i bedriften og utnytte eksisterende markeder bedre, men også utforskning av nye markeder, noe Chakravarthy og Lorange (2007) kaller fornyelsesstrategier. Nyskapelse skjer gjennom å håndtere nye markeder basert på ny kompetanse for firmaet (Chakravarthy og Lorange, 2007). Kunsten for lønnsom vekst er å finne den riktige balansen mellom endringene og samtidig holde på kontinuiteten (ibid). Så spørsmålet knyttet til lønnsom vekst i SMB vil være om bedriften har kapasitet til å drive begge deler samtidig, da det vil kreve mye av bedriften som helhet.

### **2.7 Hvilke ambisjoner om videre vekst har regionale SMB for fremtiden?**

Når jeg da vender tilbake til forskningsspørsmålet, tror jeg at alle bedrifter har et overordnet fokus som dreier seg rundt lønnsomhet. Men jeg er litt bekymret for at når bedriftene kommer i Churchill og Lewis (1983) fase 3, blir ambisjonene for videre vekst ofret for fokuset på lønnsomhet og trygghet. Jeg tror at alle bedrifter søker vekst, men samtidig er det snakk om små- og mellomstore bedrifter hvor lederen også er eieren, og at det har vært en lang og tøff vei å gå for å komme dit de er nå, noe som kan få innvirkninger på ambisjoner for fremtiden.

I undersøkelsen søker jeg å avdekke hvordan bedriftene føler at de dekket markedet på kjernevirksomheten i dag. Om de hadde gjort seg noen tanker både for å utvide sin markedsandel gjennom eksisterende konkurransefortrinn, men også hvordan de ønsker å holde på sin markedsandel. Og jeg søker å vite om deres tanker knyttet til ambisjoner for fremtiden og videre vekst, både i forhold til muligheter, risiko og lønnsomhet ved å søke nye nisjer. Det viktigste å få svar på er knyttet til ambisjonene rundt vekst inn i fremtiden, da dette vil fortelle meg mye om hvordan bedriften ser seg selv i dag ut ifra de teoretiske tilnærmingene som er drøftet i avsnittene over.



### 3.0 Metode

Metode kan forklares som en fremgangsmåte for å komme frem til ny kunnskap, en systematisk måte å undersøke virkeligheten på (Halvorsen, 2008). Begrepet metode stammer fra det greske *methodos*, og betyr ifølge Johannessen et al. (2004) å følge en bestemt vei mot et mål. Metode er ikke et mål i seg selv, men vi kan kalle det et hjelpemiddel for å lete etter noe spesielt gjennom empiriske undersøkelser (Halvorsen, 2008). Det vil si en undersøkelse om de faktiske forhold for å få svar på et spørsmål eller en antagelse gjennom å konfrontere dem med virkeligheten, med det formål å fremskaffe kunnskap (Jacobsen, 2005). Nøkkelord i empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen et al., 2004).

Samfunnsvitenskapelig metode hjelper oss til både å hente inn informasjon om virkeligheten, og deretter analysere hva denne informasjonen forteller oss (ibid). Metode benyttes for å sikre at både gyldighet og pålitelighet blir ivaretatt når en svarer på problemstillingen, som er:

***Er strategisk tenkning et fellestrekk for regionale SMB i en oppstartsfase, og hvilke ambisjoner om videre vekst har regionale SMB for fremtiden?***

Dette kapittelet av oppgaven beskriver forskningsmetoden jeg har benyttet for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Det beskriver videre det strategiske utvalget som ble gjort, hvordan datainnsamlingen ble gjennomført, og avslutter med å drøfte styrker og svakheter knyttet til metodevalgene, samt pålitelighet og gyldighet for oppgaven.

#### ***3.1 Forskningsstrategi***

Når jeg fastsatte problemstillingen, dannet det seg visse forventninger til funn som kunne avdekkes gjennom undersøkelsen. Jeg hadde visse fordommer om hvordan tilstanden var, blant annet antok jeg at strategisk tenkning basert på entreprenørens intuisjon var felles for SMB. Jacobsen (2005) hevder at det er naivt å tro at det er mulig å studere virkeligheten på en så åpen måte at det ikke eksisterer forutinntatthet i forkant av en undersøkelse. Og derfor vil en analytisk tilnærming, uavhengig av induktiv eller deduktiv strategi, være svært viktig. Noe som betydde at jeg eksplisitt måtte avklare mine forventninger og antakelser i forkant av datainnsamlingen (ibid).

Mine forventninger og antakelser uttrykte jeg gjennom forskningsspørsmål som jeg søkte svar på i undersøkelsen. I disse forskningsspørsmålene lanserte jeg påstander om at regionale SMB benytter strategisk tenkning som strategi ved oppstart, og jeg stilte spørsmålet om SMB har ambisjoner om vekst for fremtiden eller om de var fornøyd i den tilstanden de befant seg i nå. I tillegg trodde jeg ikke det eksisterte forretningsplaner i noen særlig grad, og i den grad det gjorde det var det et statisk dokument og ikke et styringsverktøy for bedriften.

Før jeg bestemte meg for forskningsdesign, trengte jeg å ta stilling til de ulike fremgangsmåtene som var best egnet for å fremskaffe data som ville besvare forskningsspørsmålene mine. Jacobsen (2005) hevder at for å virkelig få en forståelse av fenomener trenger vi informanter som tolker virkeligheten. Dette kan kun oppnås gjennom å la informantene få snakke med *sine egne ord*, hvor det åpne intervjuet trekkes frem som et ideal. Dette vil være en kvalitativ tilnærming til metode.

På den andre siden finner vi kvantitativ tilnærming, som Jacobsen (ibid) hevder er å bruke metoder og verktøy som gir oss svar i form av tall for å måle virkeligheten, og som videre tolkes gjennom statistiske verktøy. Gjennom deduktiv strategi, forklarer Jacobsen (ibid) at det skapes forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og deretter samles det inn data for å se om forventningene stemmer med virkeligheten. Jeg var ute etter å avdekke alle varianter rundt fortolkning av fenomenene i forskningsspørsmålene, og kunne ikke benytte meg av en metode hvor teori satte en ramme som avgrenset fortolkningene til min forståelse av teorien. For å få svar på forskningsspørsmålene, måtte jeg la informantene gå i dybden. Og med den overbevisningen valgte jeg en kvalitativ tilnærming.

Jacobsen (2005) benytter begrepet respondent til personer som har direkte kjennskap til et fenomen og dermed representerer utvalget jeg ønsker å undersøke direkte. Og Jacobsen (ibid) forklarer informant som personer som ikke direkte representerer utvalget som undersøkes, men personer med god kunnskap rundt fenomenene eller utvalget som undersøkes. Samtidig benytter Johannessen et al. (2004) utelukkende begrepet informant i kvalitative undersøkelser. Dette støttes av Thagaard (1998) som mener at begrepet informant er svært innarbeidet i kvalitativ forskning, og at begrepet benyttes om personer undersøgeren for informasjon av. Begrepet informant har en

mer generell betydning. Videre i oppgaven refererer jeg til *informant* om personer som blir intervjuet i forbindelse med undersøkelsen, og *ekspert* om personer som har tung kunnskap rundt fenomenene det forskes på.

En kvalitativ tilnærming kobles mot en induktiv strategi. Gjennom å tilnærme seg induktivt, tar jeg utgangspunkt i empiri for deretter å nærme meg teori. Halvorsen (2008) forklarer en induktiv tilnærming med å nærme seg en virkelighet en ikke kjenner med uklare hypoteser og en lite konkret problemstilling. Formålet er ikke å teste ut hypoteser, men å få en best mulig helhetlig forståelse av fenomenet og utvikle begreper om fenomenet. Jacobsen (2005) forklarer at en forsøker å samle inn all relevant informasjon med et åpent sinn, og systematiserer dette for å kunne danne teoriene. Ved å benytte seg av en induktiv tilnærming gjennom et eksplorerende opplegg, søker en ny kunnskap på områder hvor en har begrenset kunnskap. Et induktivt design benytter seg av en holistisk tilnærming, hvor en forstår fenomener som et samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen (Jacobsen, 2005), da individer kan opptre svært forskjellig i ulike kontekster. Induktive design søker etter det spesielle, og gjør det mot få enheter for å ivareta alle nyanser som bidrar til en helhetlig forståelse. En induktiv tilnærming er knyttet til hermeneutisk metode, som går ut på enkeltindividets fortolkning og forståelse av fenomenene (ibid). For å få dybde i fortolkningen, er det nødvendig med en nærhet til informantene for å kunne forstå dem på deres premisser i tolkningen av virkeligheten. Jeg ville høre om informantenes tanker og opplevelser knyttet til oppstart og vekst, og deres forhold til strategibegrepet. Jeg ville få høre om motivasjonen som la grunnlaget for å starte opp bedriften, erfaringer og kriser de hadde gjort seg på veien, for deretter prate om ambisjonene for fremtiden. Og gjennom svar på disse temaene, ville jeg forsøke å koble empiri mot teori for å avdekke ny kunnskap knyttet til fenomenene målt mot problemstillingen. For å klare dette måtte jeg fokusere på få enheter og mange variabler i undersøkelsen, med mål om å gå i dybden hos hver enkelt. Og dette gjorde jeg gjennom en samtale med informantene.

### **3.2 Forskningsdesign**

Jeg ville avdekke informantens fortolkning av virkeligheten gjennom en samtale. Og i forskningsdesignet beskriver jeg hvordan jeg gjennomførte undersøkelsen fra start til mål, med utgangspunkt i problemstillingen (Johannessen et al., 2004). Ifølge Jacobsen

(2005) er det problemstillingen som avgjør hvilket undersøkelsesopplegg som bør benyttes. Fenomenene som står sentralt i oppgavens problemstillingen har mange nyanser, og det er stor variasjon i hvordan fenomenene oppfattes gjennom både tidligere forskning og teori. Jeg definerte fenomenene på forhånd til hvordan de fortolkes i bruken i denne oppgaven.

Jacobsen (2005) systematiserer undersøkelsesopplegget i to dimensjoner, hvor den første dimensjonen er om undersøkelsen er ekstensiv og går i bredden, eller om den er intensiv og går i dybden. Den andre dimensjonen er om undersøkelsen er beskrivende eller forklarende. Et ekstensivt design tar for seg et stort antall enheter en ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005), hvor en fokuserer på noen få variabler. Slike undersøkelser blir fort generelle og mister de nyansene som er mitt fokus for oppgaven. Samtidig gjør undersøkelser på mange enheter det lettere å generalisere ved å benytte statistisk generalisering. Slik generalisering baserer seg på at en gjør slutninger basert på undersøkelser i et stort utvalg og finner det nærliggende å tro at det også gjelder for andre grupper i samme kontekst (ibid). Et beskrivende design prøver å beskrive fenomenet, mens et forklarende design ønsker å forklare det kausalt gjennom årsak og virkning. Jacobsen (ibid) poengterer at en må kunne beskrive et fenomen før en kan forklare det.

Mitt formål var å samle empiri i dybden hos noen få enheter for å oppnå en bedre forståelse av fenomenene i praksis, noe jeg gjør gjennom en kvalitativ tilnærming. Creswell (2009) forklarer en kvalitativ tilnærming til undersøkelse som et middel for å utforske og forstå hvilken opplevelse og oppfatning undersøkelsesutvalget har til et fenomen, og at undersøkelsen derfor bør være induktiv og ha fokus på individets meninger i gjengivelse av komplekse situasjoner. Noe som ledet meg til at fokuset måtte ligge mot fortolkning (hermeneutikk) og informantenes erfaringer (fenomenologi), med andre ord at jeg søker å forstå meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe persons øyne (Johannessen et al., 2004) i den sammenheng den forekommer innenfor. Ifølge Jacobsen (2005, s. 129) ”*vektlegger en kvalitativ metode detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent*”. Og formålet bak undersøkelsene jeg stod overfor var å avdekke så mange nyanser som mulig. I tillegg følte jeg at en kvalitativ tilnærming var mer fleksibel enn en kvantitativ art når jeg forsket på fenomener som kunne fortolkes med stor variasjon. Denne fleksibiliteten

var viktig for, da det ga meg muligheten til å følge uforutsette funn basert på svarene undersøkelsen avdekket. Jacobsen (2005) beskriver dette som en interaktiv prosess.

Jeg hadde en uklar problemstilling og ville benytte meg av et intensivt og beskrivende design (Jacobsen, 2005). Jeg hadde fokus på noen få enheter med mange variabler i søket etter detaljrikdom og nyanser som skulle bidra til å avdekke det spesielle og forsøke å beskrive fenomenet. Styrken til et intensivt design er ifølge Jacobsen (2005) at det er mulig å finne frem til relevante data og at detaljrikdommen er omfattende og den interne gyldigheten er stor. Og fra et intensivt design hadde jeg muligheten til teoretisk generalisering, altså hvor det kunne danne seg en generell teori om hvordan virkeligheten så ut basert på de enhetene som undersøkelsen var rettet mot (ibid). Men den kvalitative tilnærmingen var kjent for å være ressurskrevende, og det medførte at mitt utvalg for forskningen var relativt lite. Men jeg søkte det spesielle knyttet til fenomenene i problemstillingen. Jeg var åpen for at det kunne avdekkes variabler og verdier underveis i undersøkelsen, og at jeg måtte være forberedt på å gjøre veivalg ettersom jeg tilegnet meg ny innsikt for å justere meg inn på problemstillingen. Denne åpenheten kunne være til min fordel, da uventet kunnskap kunne bidra til å justere problemstillingen. På samme tid kan en interaktiv prosess oppfattes som problematisk i forhold til undersøkelseeffekten (Jacobsen, 2005). At det var en risiko for at jeg skapte de spesielle resultatene og kunne med det true undersøkelsens validitet og reliabilitet.

Jeg benyttet små-N-studier (ibid) for å gå i dybden av fenomenene i problemstillingen. Små-N-studier kan forklares med at det velges ut få enheter hvor det er mulig for forskeren å gå i dybden hos hver enkelt (ibid). Ifølge Jacobsen (2005) er dette et opplegg som egner seg best når en vil oppnå en detaljert beskrivelse av et fenomen på tvers av situasjoner, og dermed sikre oppgaven en spennende og forhåpentligvis fruktbar drøfting. Jeg benyttet meg av det åpne individuelle intervju for å hente ut informasjon. Ifølge Kvale (1997) har intervjuet som mål å få tak i beskrivelser av informantens virkelighet med et henblikk på fortolkning av fenomenene som er beskrevet.

### ***3.2.1 Primærdata gjennom det åpne individuelle intervju***

Gjennom små-N-studier og en kvalitativ tilnærming for å samle empiri, benyttet jeg det åpne intervju i møtene med informantene. Dette var primærdata for undersøkelsen, og er følgelig det oppgaven vektlegger tyngst i analyseringen av data for å svare på problemstillingen. Det åpne intervju er en samtale mellom undersøker og informant hvor innholdet i liten grad er forhåndsbestemt (ibid). Det legges ingen begrensninger på hva informanten kan uttrykke, noe som førte til at jeg satt igjen med store mengder data etter at samtalen var gjennomført. Denne formen for datainnsamling var godt egnet, da det var viktig for meg å få frem personlige tolkninger og erfaringer gjennom samtalene.

Før jeg gjennomførte intervjuene måtte jeg ta stilling til ulike rammebetingelser. I den grad det lot seg gjøre ville jeg gjennomføre intervjuet ved personlig oppmøte. Tanken bak dette var at det skapte en nærmere kontakt med informanten, og jeg hadde tro på at samtalen ville flyte mer naturlig. Målet med dette var å bidra til å minimalisere undersøkelseeffekten (ibid), noe som ville gi meg et mer riktig bilde av informantens synspunkter. Men personlig oppmøte viste seg å være vanskelig å få til i mange tilfeller. Informantene hadde hektiske dager, og inntrykket var at de var villige til en samtale, men hadde fokus på effektivitet. I mange tilfeller endte jeg opp med mitt alternativ, som var intervju per telefon. Dette gjorde jeg ved å sette opp en telefonkonferanse hvor det var opptak direkte på linjen, slik at jeg kunne ivareta god lyd kvalitet på samtalen. Dette opptaket ble sendt meg som lydfil. Et annet parameter jeg tok stilling til før samtalen var graden av strukturering av intervjuet. Halvorsen (2008) forklarer at ustrukturerte intervjuer er nyttige når undersøkeren er usikker på hvilke spørsmål en skal formulere, og at i denne formen styrer undersøkeren samtalen så lite som mulig for at samtalen skal få flyte. Men Halvorsen (ibid) poengterer også at slike samtaler er bygd rundt en intervjuguide med en tematisk liste over tema som undersøkeren ønsker å ta opp i samtalen.

Jeg strukturerte intervjuet til en viss grad med tanken om at informanten skulle være forberedt på hva samtalen dreide seg om, og for at jeg skulle ha oversikt på de fenomenene jeg ville gå i dybden på. Men jeg benyttet en tematisk liste for å sikre at de viktige aspektene knyttet til forskningsspørsmålene ble satt i fokus i samtalen (Jacobsen, 2005), og dermed holdt jeg samtalen temabasert uten et stilsett med spørsmål. Dette bidro til å sikre troverdighet i undersøkelsen. Jeg ville at samtalen

skulle flyte som i en historiefortelling, hvor jeg pekte informanten til starten av fortellingen og lot informanten ta historien derifra med sine egne ord.

Jeg benyttet opptaker i intervjuene for å sikre at jeg var tilstede i samtalen. Det var viktig for meg at mitt fokus var på informanten og samtalen, slik at jeg var fullt konsentrert til å kunne stille mer inngående spørsmål når informanten sa noe jeg ville høre mer om. Men jeg tok notater som stikkord ved siden av for andre aspekter jeg ville komme tilbake til i samtalen.

### ***3.2.2 Øvrige primærdata – ekspertinformanter***

Øvrige primærdata fikk jeg via ekspertinformanter. Men jeg ventet med dette til etter at jeg hadde gjennomført intervjuene og gjort en tidlig analyse av datainnsamlingen. Deretter tok jeg kontakt med ulike ekspertene for å høre om deres synspunkter på min fortolkning av tidlige resultater samt deres tanker rundt de påstandene jeg lanserte oppgaven med. Ekspertene defineres som personer som har god kunnskap rundt fenomenene eller utvalget som undersøkes, men som ikke representerer utvalget direkte. Jeg mener at slike nyanser er vesentlige for oppgaven, da ekspertene benytter fenomenene aktivt i sitt virke eller jobber tett mot gründere i en eller annen sammenheng, og kjenner til utfordringene som ligger rundt på generell basis. Bruken av ekspertinformanter vil kunne gi meg intersubjektivitet på resultatene fra undersøkelsen, og bidra til å avdekke hvilke funn som er overførbare til andre fenomener eller prosjekter.

### ***3.2.3 Sekundærdata***

I tillegg til primærdata gjennom intervju, skulle jeg også benytte sekundærdata i undersøkelsen. Det første jeg gjorde var dokumentundersøkelser hvor jeg var ute etter forretningsplan, strategisk plan og årsregnskap. Jeg brukte slike data i den grad det lot seg fremskaffe, til å lage meg et helhetlig bilde av bedriften. Tidligere forskning ble også hentet inn, men det var mer generelt enn hva jeg var ute etter og ble benyttet i liten grad.

## ***3.3 Utvalgsprosessen***

Det å ivareta et godt strategisk utvalg basert på de avgrensningene som ligger til grunn for forskningen var en utfordring. Gjennom et induktivt forskningsdesign fokuserte jeg på få enheter for å bringe frem flest mulig nyanser av fenomenene. Og

jeg tolket det dit at et strategisk utvalg kunne svare på forskningsspørsmålene og avdekke det spesielle som var mitt hovedfokus. Med tanke på den regionale avgrensningen prøvde jeg å gjøre utvalget så dekkende som mulig gjennom å få informanter med geografisk spredning.

Jeg benyttet meg av Jacobsens (2005) steg i utvalgsprosessen for å gjøre utvalg av informantene. Kriteriene en kunne velge blant var tilfeldige utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det typiske, det ekstreme, snøballmetoden eller kombinasjoner av ulike metoder (ibid). Kriteriet for å gjøre utvalget var knyttet til problemstillingen og formålet med undersøkelsen.

Jeg bestemte meg for et tilfeldig utvalg (ibid) da jeg hadde avgrenset målgruppen, men ville ha en balanse i hvilken næring bedriftene tilhørte. Gitt den geografiske avgrensningen var jeg bekymret for en skjev fordeling mot ulike næringer. Men jeg tok likevel stilling til om enten bredde og variasjon (ibid) skulle være et kriterium for utvalget, eller om jeg skulle informere ekspertinformanter tidlig for å sikre en god og grundig informasjon (ibid) på næringer og fenomenene jeg skulle undersøke. Jeg valgte tilfeldig utvalg i kombinasjon med bredde og variasjon. Informasjonen som skal samles inn står i sentrum for utvalget av informanter, og dette gjør metoden for å foreta utvalget formålsorientert (Jacobsen, 2005).

### ***3.3.1 Strategisk utvalg av informanter***

Gjennom dialog med Dun & Bradstreet mottok jeg et omfattende datagrunnlag for gasellenominerte bedrifter i Norge. Og gjennom avgrensning på region, filtrerte jeg bort alle bedrifter som var utenfor denne rammen. Deretter satte jeg opp rammer som gikk på grenser for antall ansatte ved oppstart og grenser for hvor langt tilbake i tid siden bedriften startet opp, noe som også ivaretok kriteriet om at bedriftene skulle være SMB. Jeg måtte utvide for hvor lenge bedriftene hadde eksistert, da den opprinnelige avgrensningen ga meg et svært snevert utvalg. Disse avgrensningene førte til at jeg satt igjen med et utvalg på omtrent 40 bedrifter spredd i hele det regionale området jeg hadde definert, og det var dekkende for å kunne gjøre videre undersøkelser. Forventningen om overrepresentasjon mot fiskerinæringen viste seg ubegrunnet. Det var et bredt spekter av næringer som lå til grunn i det avgrensede utvalgte på 40 bedrifter.



På grunn av ressursaspektet både tidsmessig og økonomisk, så jeg meg nødt til å sortere listen med utvalget etter relativt geografisk nærhet da jeg søkte å reise til bedriften for et personlig intervju. Før jeg kontaktet bedriftene gjorde jeg undersøkelser på sekundærdata innen offentlig tilgjengelig dokumenter for å ha nok bakgrunn til en initierende samtale. Og deretter tok jeg kontakt med daglig leder i bedriftene, i synkende rekkefølge, for å avtale tidspunkt for intervjuer. Jeg hadde bestemt meg for at listen var uttømmende inntil jeg hadde fått gjennomført mellom 7-10 intervjuer av god kvalitet. Det viste seg å være nødvendig, og geografisk plassering viste seg å ikke ha den relevansen jeg hadde antatt.

Det viste seg vanskelig å få avtalt intervjuer. Det var vanskelig å få kontakt med daglig leder, og det var vanskelig å få daglig leder til å sette av tid til intervju. Bedriftene hadde hektiske hverdager, og var forståelig nok mer opptatt av å bidra til omsetning enn å prate med undersøker. I de fleste tilfeller hvor det ble avtalt intervju, ønsket informanten at vi gjorde samtalen per telefon og ikke ved personlig oppmøte. Men til tross for min fleksibilitet i forhold til tidspunkt for intervjuer, hadde jeg den selsomme opplevelsen av å ikke oppnå kontakt i tilfeller hvor det var avtalt at jeg skulle ta kontakt. Jeg opplevde også at tilbakemeldinger på nytt tidspunkt ikke ble besvart. Dette førte dessverre til at fristene mine for å komme i mål med arbeidskravene ble kraftig presset, og jeg opplevde å bruke betydelig mer tid på å gjennomføre intervjuene enn jeg hadde beregnet.

Men etter at jeg hadde gjort utvalget og laget meg en tematisk liste på tema jeg måtte innom for å sikre troverdighet, gjennomførte jeg 7 gode intervjuer i varierte næringer og med stor geografisk spredning innenfor det avgrensede området. De fleste intervjuene ble gjennomført per telefon, men opplevelsen av intervjuene var udelt positive. Informantene hadde funksjonen daglig leder eller eier i bedriften, og var uavhengig av kjønn og alder. Primærkildene i undersøkelsen hadde geografisk tilhørighet i Narvik, Lødingen, Sortland, Stokmarknes og Steigen.

### ***3.3.2 Strategisk utvalg av ekspertinformanter og sekundærdata***

I forkant av intervjuene hadde jeg hentet inn data og informasjon fra Dun & Bradstreet og Proff.no. Dette ga meg tilstrekkelig bakgrunnsopplysninger til å være

godt forberedt til samtalene, i tillegg til at det ga meg mulighet til å benytte datamaterialet sammen med datainnhenting i analysefasen. Jeg var også i kontakt med næringsutvikler og næringsforum når jeg aktualiserte problemstillingen, og da benyttet jeg også anledningen til å få innspill på tema som var av særs interesse slik at jeg kunne vurdere å ha med disse.

I etterkant av intervjuene tok jeg kontakt med andre kilder som kunne fungere som ekspertinformanter til oppgaven. Ekspertene ble valgt strategisk basert på påstandene i forskningsspørsmålene og resultater av en tidlig analyse. I disse samtalene ba jeg om deres oppfatning av de påstandene jeg lanserte i forkant av datainnhenting, samt spørsmål rundt trender som ble avdekket i en tidlig fase av analyseringen.

Ekspertene bestod av et medlem av Produktivitetskommissjonen, en seniorrådgiver hos næringsutvikler og en direktør i Innovasjon Norge.

### **3.4 Guidelines til samtaler**

Jeg benyttet meg av en tematisk tilnærming gjennom et ustrukturert intervju (Halvorsen, 2008) i samtalen med informantene. Det var spesielt viktig for meg å fokusere på de strategiske valgene informanten gjorde ved oppstart av bedriften, om det ble gjennomført markedsundersøkelser, om det ble skrevet en forretningsmodell, om det var støtte fra offentlige instanser, avdekke bransjekunnskap og formalkompetanse og andre fenomener som kunne bidra til at jeg kan fikk svar på det jeg satte meg som mål ved valg av problemstilling. Jeg trengte å vite om tankene og ambisjonene entreprenøren gjorde seg for fremtiden, både i forhold til vekst og lønnsomhet, ønske om kompetanseheving, utvidelse av bedriften og nye markeder.

### **3.5 Datainnsamlingen**

Vinteren 2015 kontaktet jeg de aktuelle informantene til undersøkelsen. Jeg presenterte min bakgrunn og formålet med intervjuet, og gjorde avtaler for tidspunkt for intervjuet og intervjuets form. Det ble gjennomført telefonintervju med 5 av de 7 informantene i utvalget, uten at jeg kan se at dette fikk noen innvirkning på resultatene. Jeg opplevde at informantene hadde satt av godt med tid til intervjuet, og befant seg på egne kontorer hvor det ikke var noen forstyrrelser under samtalen.

informantene fortalte sine historier med entusiasme, og delte uoppfordret detaljer rundt sin situasjon, både personlige erfaringer og for bedriften.

Intervjuene begynte med en introduksjon av meg selv og hvorfor dette intervjuet ble gjennomført. Jeg gikk gjennom hvordan samtalen ville bli gjennomført, og forsikret om at videre arbeid med det som ble uttalt ble anonymisert. Jeg opplyste om at jeg benyttet opptaker i intervjuet, og avtalte at det var mulighet for oppfølgingsintervju dersom det skulle vise seg nødvendig. Men behov for oppfølgingsintervju har ikke gjort seg gjeldende.

Transkriberingen av intervjuet ble gjort like etter at intervjuet var avsluttet, hvor jeg deretter gikk gjennom den tematiske oversikten for å se om jeg hadde fått svar på alt jeg trengte for å belyse problemstillingen i en videre drøfting. Inntrykket var at det var gode samtaler, som ikke ble påvirket av at det ble benyttet opptaker. Det var litt mer utfordrende å gjennomføre intervjuer per telefon, da jeg følte at jeg mistet muligheten for å studere informanten når svarene ble avgitt. Men kontrollspørsmål underveis bekreftet det informanten hadde fortalt. Jeg følte ikke at det var noen konteksteffekt som påvirket resultatene av samtalen som ble gjennomført i forhold til hvordan de ble gjennomført.

### **3.6 Analyse av data**

Jeg satt igjen med store mengder data når intervjuene med både informanter og ekspertinformanter var gjort. Målet var å avdekke så mange nyanser som mulig. Jacobsen (2005) sier at gjennom å sammenstille alle innhentede data er det ønskelig å kunne se mønstre eller avvik som kan bistå meg til å nå en konklusjon. Og jeg skal ha fokus på å trekke frem sentrale detaljer som kan gi ny innsikt i fenomenene jeg forsker på. Jacobsen (ibid) påpeker dermed at til tross for at jeg har store mengder data, må jeg velge ut enkelte deler og helheten, og sette disse i perspektiv. Dette kaller Jacobsen (ibid) en hermeneutisk metode, som igjen kan ses på som en spiral hvor jeg analyser enkeltdeler, setter disse opp mot helheten og motsatt for så å se om jeg har fått en ny forståelse for delene. Deretter leter jeg etter sammenhenger. Ifølge Jacobsen (ibid) består sammenhenger enten av at begreper og kategorier henger sammen gjennom at data eller forskeren forbinder dem med hverandre. Eller kan det være en

substansiell sammenheng, som er at et forhold forklarer et annet, påvirker et annet eller er årsaken til at noe oppstår.

Jeg lette etter substansiell sammenheng av de forholdene som lå til grunn ved oppstart av bedriften for å bekrefte eller forkaste påstanden om strategisk tenkning, og videre for å avdekke forhold rundt vekstambisjoner. Jeg underbygger analysen med direkte sitater fra informantene som er fremkommet i undersøkelsene og teoretiske betraktninger, og trekker frem generelle funn og avvik for å sikre validiteten i analysen (ibid). Og jeg har notert meg i søken etter sammenhenger at Kvale (1997) sier at når en analyserer intervjuer, så er ofte det som ikke blir sagt like viktig som det som blir sagt.

### ***3.6.1 Styrker og svakheter ved valg av metode***

Jeg ville søke etter det unike og spesielle i undersøkelsen, og hadde mer fokus på overføringsverdi og bidrag til nye nyanser av eksisterende teori enn generalisering. Derfor studerer jeg få enheter med mange variabler. En ulempe er nettopp mangelen på statistisk generalisering for eventuelle funn som avdekkes, da dette forringer den generelle nytteverdien av forskningen. Men samtidig var ikke generell generalisering et mål for forskningen, og det er fortsatt mulig med teoretisk generalisering.

Gjennom å gå veldig i dybden på noen få enheter fikk jeg store mengder data, og når samtalen i tillegg er ustrukturert satt jeg igjen med store mengder ustrukturert data. Dette gjorde utgangspunktet for analysen veldig uoversiktlig og vanskelig å analysere, og er følgelig en svakhet med metoden. På samme tid blir individet betraktet som en isolert sosial enhet (Halvorsen, 2008). Og den kvalitative metoden er generelt veldig ressurskrevende, men samtidig følte jeg at innsatsen var verdt det gjennom at jeg fikk dekket alle tenkelige nyanser gjennom dybden. Gjennom samtalen fikk informanten fortelle med egne ord sin opplevelse av de ulike temaene som ble brakt på bane, i tillegg til at det ga meg muligheten til å undersøkte nærmere innen tema og begreper som kom opp i samtalen, som jeg ikke hadde sett komme på forhånd.

Den kvalitative tilnærmingen ga meg en fleksibilitet jeg anså som en styrke, både ved at jeg kunne strukturere data slik det følte naturlig å samle dem gjennom en hermeneutisk metode, men også at jeg fikk justere problemstilling når jeg så at jeg

ikke fikk svarene som besvare forskningsspørsmålene. I tillegg er undersøkelsen preget av åpenhet, noe som er et nøkkelord i en kvalitativ tilnærming, og kan regnes som en styrke. Det var kort vei til å ringe informantene dersom jeg trengte tilleggsinformasjon, og i samtalene som var gjort var dette allerede avklart som en mulighet. De data jeg hentet inn er veldig åpne for fortolkning basert på teori og annen informasjon, og vil ikke være like bundet som data som behandles som tall. Men når jeg henter ut sitater, vet heller ikke leseren hvor representative de ulike sitatene er for helheten (Halvorsen, 2008), noe som er en svakhet i analysen.

### ***3.6.2 Vurdering av validitet (gyldighet)***

For å sikre troverdighet i forskningen, brukte jeg tid på å sikre at jeg fikk svar på det jeg spurte etter. Og at svarene målte jeg det tok utgangspunkt i å måle, slik at jeg sikret meg dekning for de konklusjonene jeg har gjort. Dette kalles intern gyldighet, og Jacobsen (2005) hevder at intern gyldighet går på om resultatene av forskningen som er blitt gjort oppfattes som riktige. Jacobsen (ibid) beskriver dette som intersubjektivitet, som betyr at det nærmeste jeg kommer en felles forståelse er at flere personer er enige i beskrivelsen. Noe analysen av datagrunnlaget viste. Det var stor enighet i hvordan utvalget beskrev temaene som lå til grunn for undersøkelsen, og når jeg konfronterte ekspertinformantene med resultatene opplevde jeg en lik fortolkning fra dem og dermed intersubjektivitet på resultatene. I tillegg kunne jeg knytte resultatene opp mot generell forskning gjort på temaene for undersøkelsen tidligere. Dette førte til at jeg opplevde å ha troverdige resultater, og følgelig en intern gyldighet i undersøkelsen.

Etter at jeg gjorde analysen tok jeg kontakt med noen informanter for å tilbakeføre resultatene for å få bekreftet resultatene (Johannessen et al., 2004) og hvorvidt de kjente seg igjen i min sammenstilling av forskningen. I stor grad var det lite å utsette på det jeg hadde kommet frem til, men jeg opplevde at informantene ikke så det på samme måte som meg når det gjaldt min oppfatning knyttet til vekst og ambisjoner. Men det trenger ikke bety at sammenstillingen ikke er gyldig, da informantene kan være farget av situasjonen de er i. Gjennom den induktive tilnærmingen koblet jeg empiri med teori, og trakk inn eksperter for å forkaste eller underbygge mine funn. I litteraturstudiene brukte jeg mye tid på å finne publisert forskning, artikler og litterære verk av anerkjente forskere og akademikere, for å sikre god og riktig informasjon.

I min refleksjon på hvordan jeg kobler sammenhenger mellom fenomener og forhold har jeg vært påpasselig med at forskningen ikke skulle få et kausalt preg (ibid), hvor jeg ønsker å gjøre slutninger om forhold som leder til forhold i analysen. Jeg drøfter funn og avvik kritisk, slik at den subjektive fortolkningen ikke fører til at forutinntatthet preger konklusjonene.

Ekstern gyldighet dreier seg mot i hvilken grad eventuelle funn fra forskningen lar seg generalisere (Jacobsen, 2005). Ekstern gyldighet kan også betegnes som overførbarhet. Johannessen et al. (2004) hevder at hensikten med en kvalitativ undersøkelse er ikke statistisk generalisering, men å skape overførbar kunnskap. Der generalisering ikke var et mål for oppgaven, har jeg avdekket forhold jeg mener kan overføres. Blant annet til bedrifter i andre vekstfaser enn de informantene representerte. Det er vanskelig å argumentere for statistisk generalisering fra det strategiske utvalget som lå til grunn i undersøkelsen, men det kan være rom for teoretisk generalisering gjennom at det er et lite bidrag innen forskning hvor de ulike tankesettene fremstår som uavhengige. Jeg har tidligere nevnt at eventuelle funn i forskningen kan være et godt utgangspunkt for videre studier for å gå mer i bredden på fenomenene, og gjerne med andre utvalgsriterier, og det har jeg funnet støtte for i analysen.

### ***3.6.3 Vurdering av reliabilitet (pålitelighet)***

Jacobsen (2005) poengterer at en bør stille seg spørsmålet om det opplegget til undersøkelse en velger er egnet til å besvare problemstillingen, og om opplegget til undersøkelsen sikrer pålitelighet og ikke påvirker resultatene. Pålitelighet handler om hvordan jeg gjennomførte undersøkelsen, og da i forhold til hvilke data jeg samler inn, hvordan jeg samler de inn og hvordan jeg skal bruke dem. Ved høy reliabilitet skal uavhengige målinger gi tilnærmet like resultater.

Tidligere nevnte jeg at jeg ikke følte noen konteksteffekt (Jacobsen, 2005) basert på måten og stedene intervjuene ble gjennomførte på. I forhold til undersøkereffekten (ibid) valgte jeg å opplyse informanten om en ramme og en overordnet struktur for hva samtalen skulle dreie seg om. Gjennom dette søkte jeg å oppnå en tillit mellom meg og informanten for å sikre best mulig ærlige svar, og for å unngå

undersøkelseeffekten i den grad det lar seg gjøre. Opplysning om anonymisering var også et virkemiddel for å sikre best mulig ærlighet.

Subjektiv fortolkning og refleksjon under analysen er faremomenter ved å sikre påliteligheten, men gjennom grundig arbeid mot teoretikere og tidligere forskning, samt eksperter som synser om resultatene fra analysen, søkte jeg å sikre at personlig fortolkning ikke fikk prege konklusjonene i noen særskilt grad. Det er vanskelig å duplisere resultatene fra undersøkelsen, men gjennom en detaljert beskrivelse av konteksten er målet å styrke påliteligheten for leseren (Johannessen et al., 2004). Men samtidig tror jeg at gjennom å bruke samme tematiske tilnærming, gitt at resultatene i denne undersøkelsen, at en vil i stor grad gjenspeile likhet i svarene fra informantene. For å oppnå dette, har jeg ivaretatt forskningens transparens i respektive avsnitt for hva jeg har gjort, når jeg gjorde det og hvorfor jeg gjorde.

#### ***3.6.4 Fortolkningsfasen***

Jacobsen (2005) viser til at det er i fortolkningsfasen jeg må lete etter det som ikke er kommet frem i datainnsamlingen, for å se om det er noen forhold her som kan være interessant å arbeide videre med. I fortolkningsfasen kunne jeg avdekke om problemstillingen min burde vært spisset for å tilpasses mot de data jeg hadde hentet inn. Dette viste seg å være nødvendig. Jeg søkte opprinnelig ikke bare etter ambisjoner knyttet til vekst, men hvilke vekststrategier bedriften benyttet seg av. Jeg forskutterte at bedriftene i undersøkelsen prioriterte vekst. Men jeg innså at dette ikke ga meg gode resultater å jobbe videre med, så jeg endret problemstillingen i ettertid og bandt den opp mot ambisjoner for vekst fremfor bruk av vekststrategier.

Videre i fortolkningsfasen forsøkte jeg å få en mening ut av de resultatene jeg hadde analysert. Disse resultatene ble drøftet opp mot det teoretiske grunnlaget og deretter bli benyttet for å svare på forskningsspørsmålene som lå til grunn for undersøkelsen. Dette ledet til en konklusjon som besvarte problemstillingen.

## 4.0 Analyse

### 4.1 Innledning til analyse av datainnsamling

Jeg vil i dette kapitlet analysere og drøfte det omfattende datagrunnlaget jeg har hentet inn gjennom undersøkelsen, både fra informanter og ekspertinformanter. For oversikten sin del har jeg delt kapitlet i flere deler hvor jeg tar for meg tema i undersøkelsen jeg trenger for å besvare forskningsspørsmålene. Disse tematiske delene drøfter jeg mot relevant teoretisk grunnlag. Til sist i kapittel 4 tar jeg for meg forskningsspørsmålene, drøfter funnene og oppsummer hva dataanalysen har brakt meg.

Som beskrevet under forskningsdesign, har jeg benyttet meg av en hermeneutisk metode i analyseringen av data. Jeg har analysert enkeltdeler og satt disse mot helheten for å se om det har kommet en forståelse av de ulike delene. Jeg har også anonymisert informanter og eksperter med tall- og bokstavbetegnelser. Det var ikke et krav fra de involverte, men etter forvaltningsloven skal det ikke formidles informasjon som kan spores til enkeltpersoner (Johannessen et al., 2004). Jeg har forholdt meg til det, og gitt informantene unike tall og ekspertene unike bokstaver i analysen og drøftingen. Noe som ifølge Datatilsynet fører til at jeg ikke trenger søke om godkjenning for prosjektet.

### 4.2 Analyse av datagrunnlaget

En av Peter Druckers grunnregler var betydningen av å betjene sine kunder, og han uttrykte det med setningen ”*målet for en virksomhet er å skape og betjene en kunde*” (Edersheim, 2007, s. 8). I kapittel 2 ble begrepene entreprenør og entreprenørskap definert til oppgavens formål, hvor entreprenøren blir sett som et økonomisk fenomen og entreprenørskap handler om å skape ny virksomhet.

Det er tidligere referert til at SSB kan vise til statistiske data om at bare 30 % av nyetablerte bedrifter eksisterer 5 år etter oppstart. I samme analyse kunne SSB vise til at bedrifter som er etablert i distriktene har en høyere prosentvis mulighet for å overleve sammenlignet med nyetablerte bedrifter i sentrale strøk. Rapporten fra Menon (Menon, 2015) viste til at fylkene med de største byene hadde høyest grad av suksessrate blant gründere, noe som ble begrunnet med at i store arbeidsmarkeder er



det lettere å finne relevante kunder og riktig kompetanse. I dialog med Menon for å avklare motsigelsene, fikk jeg opplyst at deres tall er basert på strenge kriterier for å bli målt, mens SSB har alle gründere uavhengig av kriterier for suksessrate. Videre hevder SSB i rapport ”Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst” (2014) at dersom disse nyetableringene overlever, så har de en hurtig økning i sysselsettingen, og kan vise til at 5 år etter oppstarten har bedriften i gjennomsnitt fire ganger flere ansatte. I Innovasjon Norges årsrapport fra 2014 (Innovasjon Norge, 2015) hevder de blant annet at gode gründere overlever og vellykkede bedrifter vokser.

#### **4.2.1 Motivasjonen for oppstart**

Et viktig tema for å danne seg et bilde av entreprenøren var å avdekke motivasjonen for og starte sin egen bedrift. Gjennom motivasjon som tema, ville dette også utfordre informanten til å prate om oppstarten av virksomheten, både utfordringene de stod overfor og andre historiske tanker knyttet til oppstarten. Druckers definisjon på entreprenøren fra kapittel 2 er lagt til grunn for hvordan denne oppgaven ser denne rollen, hvor muligheter og endringer står sentralt.

Kolvereid (Jenssen et al., 2006, s. 25) hevder at ”*potensielle entreprenører er personer som har en forretningside og kan tenke seg å starte en bedrift*”. Kolvereid (Jenssen et al., 2006) hevder videre at etablering av en bedrift er en planlagt atferd. Det vises til en undersøkelse fra midten av 1990-tallet hvor den viktigste begrunnelsen for å starte sin egen bedrift var frihet. Men det bør settes spørsmålsteget bak fortolkningen av begrepet frihet, da tilbakemeldingene fra informantene i denne oppgaven ikke la skjul på at det var mange og lange arbeidsdager for å holde bedriften flytende. At de innenfor gitte rammer kunne styre sin egen arbeidshverdag og være sin egen sjef, tolket jeg til å være positive elementer for informanten. Kolvereid (ibid) antyder også at undersøkelsen fra 1990-tallet preges av folks preferanser for hva det vil si å være ansatt eller selvstendig næringsdrivende, og dermed blir begrepet frihet enda mer usikkert gjennom fortolkning.

Samtalene med informantene avdekket at på generelt grunnlag var de fleste enige om at det var lysten på å skape sin egen arbeidsplass som lå til grunn for valget med å starte egen bedrift, men utover det var det svært forskjellige tilnærminger til hva som var motivasjonen for denne lysten. En informant kom med et utsagn som var treffende

for de fleste: *”Vi hadde veldig lyst å skape oss en arbeidsplass hvor vi hadde det veldig bra på jobb. At vi synes det var morsomt å gå på jobb, og vi mente det var mulig”* (informant 5). I tillegg til lysten for å starte og drive sin egen bedrift, peker alle informantene til at de hadde en følelse om at det var et uløst potensiale i markedet i forhold til hva de ønsket å tilby på den lokasjonen de skulle tilby det. Noen av informantene hadde også erfaring fra tidligere enkeltpersonforetak, slik at de følte at de ikke var helt fremmed for hva de gikk i møte. Rundt 40 % av informantene kommenterte at de hadde entreprenørskap i blodet da de kom fra familier hvor foreldrene hadde drevet egen bedrift. Rapporten fra Menon (Menon, 2015) ble det vist til en undersøkelse av Lindquist som konkluderte med at dersom foreldrene hadde gjort det samme tidligere, var sjansen betydelig større for å starte sin egen bedrift.

Denne følelsen av et uløst potensiale i markedet, leder meg til at begrepene mestringsforventningene og tankens kraft (Kolvereid i Jenssen et al., 2006) er veldig aktuell blant informantene i undersøkelsen. Kolvereid (Jenssen et al., 2006, s. 28) definerer tankens kraft som *”hvis man bare har sterk nok tro på at man skal få det til, har man større sjanse for å lykkes”*. En av informantene fortalte i overensstemmelse med at tankens kraft er virkningsfull, gjennom følgende utsagn: *”Det var ikke så mye som var gjennomtenkt i starten må jeg innrømme. Vi hadde troen og lysten. Så hev vi oss rundt og bare gjorde det. Hadde vi vært klar over alle problemene og hindringene som ville komme, ville vi kanskje ikke tatt sjansen på å starte opp bedriften”* (informant 2). For de øvrige informantene var det lysten til å ha egen bedrift som fremkom som den tydeligste motivasjonen.

Analyse av datainnhentingene viser at jeg i liten grad dekker tema om mestringsforventninger rundt bedriftens oppstart, så det er vanskelig å trekke noen konkreter ut av definisjonen på disse forventningene knyttet mot samtale med informantene. Det blir en antakelse fra min side basert på at bedriftene har lyktes i form av oppgavens definisjon til tross for de hindringene de har møtt på veien.

#### **4.2.2 Bransjekunnskap**

Under tema for motivasjon da informantene kunne fortelle at de følte et uløst potensiale i markedet, falt det seg naturlig å forhøre seg litt om bakgrunnen til informantene. Dette for å kunne avdekke hvilken grad av bransjekunnskap de var i

besittelse av. Som beskrevet i kapittel 2 kan en sammenligne bransjekunnskap med taus kunnskap, som ifølge Filstad (2011) baserer seg fra erfaringer fra praksis. Filstad (ibid) hevder også at slik kunnskap er personlig, og er forankret i blant annet erfaringer. Wiklund og Shepard (2003) hevder at humankapitalen til en leder av SMB består av ferdigheter og kunnskap som hjelper med å drive bedriften suksessfullt. Slike ferdigheter og kunnskap får en gjennom erfaring og utdanning. Jeg har tidligere nevnt at jeg tror en klassisk definisjon på entreprenørskap og bransjekunnskap er veldig sentralt innen strategisk tenkning. Og for oppgavens del er dette viktige tema å kartlegge, slik at det lar seg gjøre å avdekke informantens mulige intuitive tilnærming for å starte bedriften og den tidlige strategiske fasen.

Bare en av informantene uttrykte å være i besittelse av noe begrenset bransjekunnskap i oppstarten. Men likevel følte informanten seg trygg på at de riktige valgene ble gjort basert på tidligere erfaringer fra andre yrker. De øvrige informantene kunne fortelle om både bred og god bransjekunnskap. Gjennom denne tause kunnskapen mener jeg at magesfølelsen blir en faktor å regne med når en skal danne seg et mentalt helhetsbilde for hvordan å lykkes. Gjennom sin bransjeerfaring og bransjekunnskap er samtlige informanter veldig klar over konkurransen som eksisterer i markedet og styrken til konkurrentene. Men alle poengterer på direkte spørsmål at det er ikke gjort noen konkurrentanalyse, og kartleggingen og analysen er kun basert på erfaringer informanten tok med seg i prosessen ved oppstart av bedriften. Ingen av bedriftene hadde gjennomført en markedsundersøkelse heller, men kom med utsagn som: *”Vi mener det er et marked for de som kjører en veldig seriøs profil og leverer varene hele tiden til en rett pris”* (informant 5).

I et tilfelle hadde en av informantene kjøpt ut en eksisterende bedrift og fikk både firmanavn og en eksisterende kundemasse på kjøpet. Informanten poengterte at selv om bedriften hadde et godt innarbeidet navn i sitt nærmiljø, var bedriften i stor grad drevet med ”hånd-til-munn-metoden” og klarte knapt å overleve i bransjen. Informanten kjente markedet godt gjennom sin erfaring, og var veldig klar over hvilke markedssegmenter og nisjer som ikke ble utnyttet i noen grad og at det var reelle muligheter. Informanten følte ikke at det var nødvendig med verken markedsundersøkelse eller analyse av konkurrentene i oppstartsfasen. En annen informant var i tilsvarende situasjon, men der var bedriften knapt eksisterende på

grunn av dårlig service og lav tilgjengelighet. Bedriften hadde ingen lokal konkurranse og liten regional konkurranse. Informanten så mulighetene ved en liten kursjustering og kunne fortelle at ” *de konkurrentene vi hadde, de har jeg egentlig aldri tatt seriøst. Det er mange cowboyer i bransjen* ” (informant 7).

Felles for nesten alle informantene var at de hadde lang fartstid i bransjen og visste at det var behov i markedet for dem, men at de måtte finne sin måte å tilnærme seg markedet på og gjorde interne analyser av sine konkurransefortrinn. Noen var avhengige av omsetning fra dag en, mens andre begynte forsiktig for å bygge seg sakte opp. En informant som hadde erfaring fra tidligere drift av andre virksomheter uttrykte: ” *Jeg driver bedriften på samme måte som tidligere. Det fungerte da. Det er bare å prøve å ikke gå med tap* ” (informant 4).

Det var en informant som skilte seg litt ut fra resten gjennom en mer beskjeden tilnærming. Bedriften følte seg usikre på om det var plass til dem i markedet gitt konkurransen som eksisterte. Men bedriften konkluderte med at gjennom store avstander og vanskelig geografi i regionen, følte de sterkt at det var en marked hvor bedriften kunne dekke behovene, en erfaringsanalyse som ville vise seg å være veldig god.

#### **4.2.3 Konkurransfortrinn**

Porter (Roos et al., 2010) definerte fem faktorer som ble knyttet til konkurranseevne, og disse faktorene er definert i Porters bransjeanalyse som er visualisert i figur 3. Bransjeanalysen har til formål å se bedriftens posisjon i forhold til alle faktorer som kan ha innvirkning på konkurranseevnen, og målet bak analysen er at bedriften skal holde på eller skaffe seg konkurransefortrinn. Porter (1985) definerer konkurransefortrinn som hvilken verdi en bedrift kan skape for sine kunder. Og Porter (ibid) definerer verdi som hva kunden er villig til å betale, og at en høyere verdi for kunden handler om enten lavere priser enn konkurrentene eller unike fordeler som oppveier en høyere pris. Porter (1996) hevder at en bedrift kan bare utkonkurrere sine rivaler gjennom å etablere en forskjell de klarer å opprettholde. Reeves og Martin (2011) hevder at bærekraftige konkurransefortrinn ikke lengre eksklusivt vokser frem fra de tradisjonelle og statiske faktorene, men gjennom tilpasning. At bedrifter som er raske å handle på signaler om endring, tjener på det (Reeves og Martin, 2011). Hamel

og Prahalad (1989) hevder at det er få konkurransefortrinn som har særlig lang levetid, og at de bedriftene som klarer og aktivt avdekke nye konkurransefortrinn og utnytte disse, vil tjene mest på dem. Essensen i strategi er å skape morgendagens konkurransefortrinn fortere enn konkurrentene klarer å kopiere de konkurransefortrinnene bedriften har i dag hevder Hamel og Prahalad (ibid). Men Hamel og Prahalad (ibid) poengterer samtidig at bedriftens mulighet til å forbedre det de er dyktige på i dag er det konkurransefortrinnet som er lettest å forsvare mot konkurrentene. Wickham (2004) definerer mulighet som en åpning i markedet hvor det er et potensiale til å gjøre noe bedre og dermed skape verdier. Han sier videre at nye muligheter oppstår hele tiden, men dersom de skal bli utnyttet må de oppsøkes, og da må de aktivt søkes etter. Virkelig verdi er først skapt når disse åpningene i markedet utnyttes av noe nytt som fyller den åpningen. Wickham (ibid) hevder at identifisering av de nye mulighetene er en av de viktigste oppgavene en entreprenør har.

Det overrasket meg å registrere at informantene var så tydelige på hva de så på som sine konkurransefortrinn, og hvordan de hadde gjort grep for å skape konkurransefortrinn i oppstarten og den tidlige vekstfasen. Noe som leder meg til å tro at bedriftene har definert seg selv i forhold til hvor de vil være i markedet, hva de tilbyr og hvordan de ser konkurransen. Noe som er veldig i tråd med generiske strategier, men samtidig virker det som om det er intuisjonen som driver strategiene frem. Og jeg ble mindre overrasket over at det ikke var gjort noen formelle bransjeanalyser basert på konkurrenter og marked, bare en analyse gjennom en magesfølelse basert på erfaring om at det var etterspørsel og ikke uoverkommelig konkurranse.

Bedrifter i sentraliserte strøk var veldig klare på at som liten bedrift i konkurranse med et utvalg av store aktører i regionen, var det vanskelig eller umulig å konkurrere direkte på pris. Det ble satset veldig tungt mot salg gjennom god service og omfattende kunnskap knyttet til produktene eller tjenestene som selges, og en tilgjengelighet for kundene som de store aktørene ikke ser ut til å kunne eller ville prioritere. Tilgjengelighet, service og kvalitet går igjen hos alle informantene når de prater om sitt primære fokus for å ta for seg av markedet. Informantene var veldig bevisste i valg av markedssegment de ville satse på i oppstarten, og begrunnet det

gjennom erfaring. Et utsagn fra en informant var veldig treffende for helheten: ”Vi trenger ikke nødvendigvis være blant de rimeligste så lenge vi har høy kvalitet” (informant 2). Det er tungt fokus på kvalitet og fleksibilitet for å imøtekomme kunden i den grad det lar seg gjøre. Dette blir sett på som et konkurransefortrinn å kunne fronte en svært seriøs profil og levere god kvalitet til rett pris, selv i markeder hvor det er mange sterke aktører, da det er en generell oppfatning at ikke alle bedrifter er like seriøse når det kommer til disse begrepene. En informant gikk så langt i sitt fokus på kvalitet at de satte dette foran økonomi med den formeningen om at dersom en leverer høy kvalitet ville økonomien følge etter, og beskriver det gjennom utsagnet: ”Kvalitet kommer først uansett! Den går fremst uansett. Står det mellom to løsninger, velger vi alltid den beste selv om det er mindre penger å tjene på den” (informant 5). Informantene er enige i at de må drive med de tingene de er veldig gode til, og dette har vært en bevisst tanke hele tiden. Porter (1996) definerer strategisk posisjonering som forsøk på å oppnå konkurransefortrinn gjennom å bevare det unike ved en bedrift, altså å utføre noe forskjellig fra konkurrentene eller å gjøre det samme som konkurrentene på en annen måte. Informantene er veldig opptatt av å skape seg unike egenskaper eller gjøre det lille ekstra som konkurrentene ikke gjør. Når bedriften vokser er det en viktig egenskap at gründeren tenker nytt i hvordan en kan trekke til seg nye kunder i marked som er i stadig endring og i konkurransefylte miljøer.

Men bedriftene er veldig kostnadsbevisste da de ikke kan utnytte tilsvarende stordriftsfordeler som de store aktørene de konkurrerer mot. Det er et felles fokus på å holde driftskostnadene så lave som mulig, og at dette ofte gjøres gjennom å ha en liten og slank administrasjon. Lave kostnader i kombinasjon med fortsatt vekst gir drømmer som uttrykkes gjennom: ”Ønsker å bli såpass store at vi også kan tillate oss å være billigst på enkelte produkter på privatmarkedet” (informant 1). Men Wickham (2004) hevder at det kan bare være en kostnadsleder i markedet. For å oppnå dette fortrinnet risikerer bedriften at de må akseptere at marginen for profitt er fra liten til ingen.

Men det er ikke alltid mulig å holde kostnadene nede. Bedrifter som befinner seg i dyre og kostbare bransjer er veldig avhengige av at det utføres kvalitetsarbeid for å skaffe seg markedsandeler. I slike bransjer blir service, tilgjengelighet og kvalitet

veldig klare ledestjerner å følge. Og kundebehov er hovedfokuset, selv om dette utløser betydelige kostnader knyttet til transport og logistikk i en langstrakt landsdel. Det legges veldig stor vekt på god service og omtale fra kundene, og det er ingen tvil om at omtalen fra kundene blir sett på som bærebjelken for om bedriften kan fortsette sin eksistens eller ikke. Uttalelser som dette var ikke uvanlig i de samtalene jeg hadde, det oppsummerte mye av det bedriftene kollektivt stod for: ”*Vi har nok kjørt svært mange kilometer, og det har kostet oss masse penger, men jeg tror vi får det igjen på omtalen fra kundene, og den er veldig viktig*” (informant 7).

#### **4.2.4 Strategiske valg**

Når informantene pratet om hvordan de så an markedet og konkurransen, beskrev de også momenter ved sin egen bedrift som de var veldig bevisste på. Strategi handler om utvikling av eksisterende løsninger for å skape konkurransefordeler hevder Bonn (2001). Jeg har vært innom noen av de konkurransefortrinnene bedriftene var veldig bevisst på, men jeg har ikke sett nærmere på andre bevisste og ubevisste strategiske valg som informantene gjorde fra oppstarten og hvor de er kommet i dag. Drucker (Edersheim, 2007) sier at en bør fokusere på de få, riktige strategiene og beslutningene som vil ha størst betydning. Og det fremgår ganske klart at selv om det ikke foreligger formelle strategier i dokumentform, er informantene veldig klare på hvordan de skal løse sine utfordringer på en best mulig måte. Informantene fokuserer på utfordringene de har oversikt på, og en informant uttalte: ”*Skal en overleve må en bare være litt innbitt*” (informant 6).

De fleste bedriftene måtte gjøre investeringer, både for å effektivisere driften, men også for å ha nødvendig oppdatert utstyr for å kunne drifte med god kvalitet. En informant hadde sett et marked hvor bedriften ikke var tilstede, og satte alt fokus inn mot dette. Det viste seg å være et riktig valg, men det førte også til konkrete utfordringer med kundemassen på det som var kjernevirksomheten. Bedriften løste dette gjennom ansettelse av personell som ble øremerket til å fokusere på det som var primærmarkedet for kjernevirksomheten i starten, med mål om å ta tilbake deler av markedsandelen. Informanten kalte dette et strategisk valg basert på at de hadde sett fallende omsetning på dette markedssegmentet, men at deres nye markedssegment mer enn nok kunne bære en økning i antall ansatte. Bedriftene hadde generelt et stort fokus på å holde kostnader nede, og bedrifter i detaljhandel brukte mye tid på å finne

den perfekte balansen på varelageret. Det måtte være stort nok for de ulike markedssegmentene, men samtidig lite nok til ikke å binde opp unødig mye kapital. Og det var generelt tungt fokus på små og slanke administrasjoner for å presse ned kostnader. Bedrifter i utførende yrker er utsatt for store svingninger av etterspørsel i markedene, men dette har de løst gjennom å identifisere nisjer hvor de har hatt mulighet til å gå inn på kort varsel. Informantene hevder at de har god oversikt på disse svingningene gjennom bedriftens ordrebok, og at det dermed er mulig å gjøre tiltak i en tidlig fase for å sikre omsetningen selv i utfordrende tider for kjernevirksomheten.

Et annet strategisk valg var at informantene som bedriftseiere hadde innsett at for å lykkes var de avhengige av å ha med seg de ansatte på laget. De ansatte var de som leverte den kvalitet og service bedriften var så avhengig av å levere, og dersom de ikke ytet sitt beste ble bedriften skadelidende. En informant løste dette med at alle ansatte i bedriften skulle få en eierandel gjennom aksjer ved ansettelse. Informanten begrunnet dette med at dersom de ansatte kjente eierskap til bedriften, ville de føle et økt ansvar for leveransene og holde høy kvalitet i arbeidet. Informantene generelt var enige i at en måtte ansette god kompetanse for å kunne levere gode produkter og følgelig oppnå gode resultater. En av informantene som opplevde en svært vanskelig oppstart oppdaget at en måtte bruke penger for å tjene penger, noe de ikke hadde vært villige til i oppstarten. De hadde satset på hjelpearbeidere fremfor kvalifiserte arbeidere for å holde lønnsutgiftene nede, men innså etter hvert at det var en tabbe. Det ga dårlig kvalitet og mye merarbeid. De gikk bort fra dette og har nå fokus på kunnskap og videreutvikling av kvalifisert arbeidskraft, og har erfart at det har lønnet seg. Som en informant uttrykte det pent med den klassiske setningen: ” *En har jo med folk å gjøre, så en kan jo ikke bare leke butikk heller*” (informant 4).

Tilpasningsstrategier viser seg å være viktig for bedriftene, og at identifikasjon av nisjer kan vise seg å være årsaken til fortsatt eksistens. Reeves og Martin (2011) hevder at tilpasning er det nye konkurransefortrinnet, og at bedrifter ikke bare må være god til å gjøre en bestemt ting, men være dyktige på å lære seg nye ting. Jeg kommer tilbake til dette under temaet *kriser og erfaringer*, men en bedrift opplevde en voldsom oppblomstring i konkurranse fra aktører som kunne levere betydelige lavere priser innen det som var deres kjernevirksomhet, og var nødt til å



gjøre store grep for å fortsatt sikre sin eksistens. Som informanten selv sier: ”*Vi klarte ikke konkurrere ut mot dem og tenkte på hva vi skulle gjøre for å komme oss gjennom dette*” (informant 3). Informanten så en nisje i regionen med lav konkurranse og god etterspørsel, men også at det var en høy inngangsterskel. Nisjen krevde en stor grad av kostbar spesialkompetanse som bedriften ikke hadde da. Men gitt situasjonen de stod overfor og den potensielle gevinsten ved å gjøre grep, førte til at bedriften investerte i spesialkompetanse for sine ansatte og gikk inn i markedet med stor suksess. Dette var en bedrift som var veldig forsiktig økonomisk i oppstarten, og hadde tatt svært få sjanser så langt, men så seg nødt til å tenke alternativt for å fortsatt ha en arbeidsplass å gå til.

Felles for alle bedriftene var at etter noen tøffe tak de første årene, opplevde de en eksplosiv vekst i både omsetning og antall ansatte. Det varierer selvsagt i forhold til næring de utøver sitt virke i, men generelt kan en peke på estimatene fra SSB og se at bedrifter som fortsatt er i drift etter fem år har en særdeles stor vekst i sysselsettingen. En av de bedriftene som virkelig peker seg ut i undersøkelsen har en egen filosofi for hvordan de skulle vokse seg store: ”*Den er like enkel som den er genial, vi ansetter folk som driver selvstendig*” (informant 5). Bedriften opplevde omsetning fra første dag og har aldri vært fri for ordrer siden da. De fordeler seg jevnt i tre markeder, og flytter arbeidskraft etter svingninger og behov. Bedriften økte med 2 ansatte hvert år i sine 7 første leveår, i tillegg til at det ble hyret inn hjelpearbeidere på kortsiktige kontrakter etter behov, hvor positivt inntrykk kunne føre til videre ansettelse. Kvalitet har vært i førersetet hele veien for bedriften, og selvstendighet i arbeidet er svært viktig.

#### **4.2.5 Forretningsplan**

I formuleringen av problemstillingen kommer jeg innom begrepet forretningsplan, og påstår at forretningsplan sjelden eksisterer for gründere i oppstartsfasen. Jeg påstår videre at dersom den gjør det så blir den ikke benyttet som et dynamisk styringsverktøy, men eksisterer som et statisk dokument som ble utformet for å utløse økonomisk støtte i forbindelse med oppstart og tidlig driftsfase. Drucker (Edersheim, 2007, s. 9) sier at ”*planer er kun gode intensjoner med mindre de umiddelbart omsettes i hardt arbeid*”.

Widding (Jenssen et al., 2006) definerer en forretningsplan som et dokument som beskriver de forretningsmessige mulighetene som bedriften har og har som hensikt å avklare usikkerhet og risiko knyttet til bedriften, og hvordan disse håndteres. Widding (ibid) viser til at dersom du ikke skriver en forretningsplan, er det vanskelig å definere hvor du er og hvor du skal, du definerer ikke markedet og du kjenner ikke konkurransen. Widding (ibid) påstår at årsaken til at de fleste entreprenører ikke tar seg tid til å skrive forretningsplan kan skyldes egen erfaring, mangel på tid eller overvurdering av egen kompetanse.

Årsakene det refereres til er godt samsvarende med de forklaringene jeg fikk fra informantene i de tilfellene de ikke hadde skrevet en forretningsplan. I undersøkelsen hadde i underkant av 30 % av informantene laget seg forretningsplan. De som ikke hadde utformet forretningsplan, hadde laget seg strenge og realistiske budsjetter. Disse var utformet både for egen styring, men også fordi det var nødvendig for å få eksterne finanser som blant annet lån i banken. Det er overvekt blant de som benytter eksterne firmaer som assistanse til å sette opp budsjetter. En forklaring på den manglende forretningsplanen var at informantene visste hvor de var og hvor de ville, og var tydelige på det. Bransjekunnskap og erfaring spilte inn i forhold til oversikt over marked og konkurrenter. Men de bedriftene som slet i starten kommenterer at det at det ikke var formalisert en strategi, og det ble en utfordring da det oppstod intern uenighet om nødvendigheten av dette i ledelsen. I en bedrift hvor denne uenigheten gjorde seg svært gjeldende var det enighet om at de skulle fokusere på det de var gode på, men opplevde det som utfordrende at det manglet en konkretisering. Informanten uttrykte: *”Det står ingen plass hvor vi er nå, hva vi vil, hvor vi skal...”* (informant 3).

Informantene som hadde laget seg forretningsplan var veldig bevisste på markedet som var tiltenkt deres kjernevirksomhet, og utformet en visjon som de strakte seg etter. Men alle informantene var tydelige på hvordan de ønsket å opptre i markedet, og de fleste hadde en visjon, men forskjellen var at de uten forretningsplan benyttet visjonen som bedriftens overordnede strategi. Det var ikke en visjon de strakte seg etter, men mer styrte virksomheten etter. Noe som får støtte av Mintzberg (1994) som mener at de beste strategiene er visjoner og ikke strategiske planer. Ekspert C har gjennom en næringsutvikler jobbet med gründere i en årrekke og uttaler gjennom erfaring at forretningsplanens viktigste misjon er at den har stor læreeffekt for

gründeren. Gründeren går gjennom alle prosesser knyttet til å starte bedriften og får et tydeligere forhold til både forretningsplanen og oppstarten. Det tvinger gründeren til å sette opp ikke bare et bærekraftig budsjett, men også hvordan en skal både få omsetning og drive lønnsomt. Dette er kritiske faktorer dersom gründeren skal få støtte fra ulike fond eller lån i banken. En informant kommenterte: *”Det største problemet for gründere er at de setter urealistiske mål for omsetningstall”* (informant 6). Ekspert C sier at de økonomiske forholdene må dokumenteres grundig og ordentlig, det er eneste måten å selge det til en eventuell investor. Ekspert C mener at det er prosessen med forretningsplanen som er det viktigste, ikke hva gründeren kommer frem til i forretningsplanen. Wickham (2004) støtter uttalelsene til ekspert C, og hevder at selv om det har vært en del motstand knyttet til formell planlegging, viser undersøkelser at virksomheter som planlegger virker å klare seg bedre enn virksomheter som ikke forholdt seg til formell planlegging.

#### **4.2.6 Markedsføring**

Jeg var interessert i å høre litt om informantenes tanker rundt markedsføring, spesielt i en oppstartsfasen. Årsaken var først og fremst om de hadde gjort seg noen spesielle tanker knyttet til å få tak i markedsandeler de trengte for å kunne overleve.

Det var særdeles liten grad av markedsføring, både fra de klassiske håndverksyrkene som var representerte i det strategiske utvalget til de detaljhandel. De aller fleste prøver seg gjennom en direkte dialog med aktører i markedet og mener at gjennom bransjekunnskap kjenner de til det mulige behovet til slike aktører. Det er benyttet en del markedsmidler til å skape en logo som trykkes på eiendeler som brukes i driften, men lite i etterkant av dette. Alle har tatt seg tid til å få utviklet en hjemmeside med helt sentral informasjon rundt virksomheten, en hjemmeside som blir oppdatert i svært variert grad. Og alle var enige om at de ønsket markedspenetrering gjennom et godt rykte og omfattende bekjentskap. I små samfunn, hvor disse bedriftene eksisterer, spres ordet fort om både nye aktører, service og kvalitet. En informant uttrykte det slik: *”Vi har tenkt at markedsføring for oss skal være den jobben vi gjør ganske enkelt”* (informant 5).

Bedrifter tilknyttet detaljhandel har prøvd seg på å bruke sosiale medier som en kanal for å kommunisere ut tilbud, og for å ha en uformell dialog med kunder, samt være

tilgjengelig i større grad. I tillegg har bedriftene som er medlemmer i kjeder vært nødt til å forholde seg til tradisjonell DM, altså flyers i postkassen til markedssegmentet. En bedrift har kuttet ut fokus på priser, og prøver å gjøre markedsføringen personlig gjennom å fokusere på de ansatte og deres kunnskap og kompetanse.

#### ***4.2.7 Kriser og erfaringer***

Det å høre om kriser og andre erfaringer bedriftene har gjort seg fra den tøffe starten og til den fasen de har kommet til i dag, var et sentralt tema. Formålet var å avdekke tilpasningsstrategier og fremvoksende strategier etter hvert som utfordringene gjorde seg gjeldende. Jeg har tidligere skrevet om Druckers definisjon på entreprenøren som en person som responderte til endringer ved å utnytte dem som muligheter, og det er litt av tanken bak temaet. Hamel og Prahalad (1994) hevder at dersom endringer ikke kan unngås, er den store utfordringen for bedriftens ledere om de lar endringene skje etterskuddsvis i en krisestemning i bedriften, eller om lederne evner å se inn i fremtiden og kan møte endringene rolig og veloverveid. Med dette mener de at endringsvilkårene settes av konkurrentene eller gjennom selvpåvirkning, og at det da kan gjøres gjennom handlinger preget av panikk eller kontinuerlige og kontrollerte handlinger (Hamel og Prahalad, 1994).

Når informantene pratet om sin vei fra den tøffe oppstarten og frem til dit de var kommet i dag, la jeg inn spørsmål som fikk dem til å fortelle om dyrekjøpte erfaringer og tøffe utfordringer. De fleste følte på at de aldri hadde opplevd en klassisk krise. Som jeg skrev i avsnittet for strategiske valg, har de fleste vært veldig tidlig ute med å se svingninger i markedet og har flyttet arbeidsstokken over i andre nisjer for å ivareta omsetningen. Dette var strategiske grep som informantene hadde tenkt ut på forhånd, og forberedt seg på. En informant oppsummerer Druckers definisjon på entreprenøren på en veldig fin måte: *”Men har man ikke hatt utfordringer, så hadde man kanskje heller ikke vært så kreativ i tenkemåten”* (informant 7).

Det er konsensus blant informantene at starten var vanskelig og utfordrende. Det var mange og lange arbeidsdager, og de fleste følte på at det var veldig lite igjen resultatmessig for mye tungt og krevende arbeid. Det var krevende økonomisk når en i tillegg bærer tunge investeringer for at bedriften skulle komme opp å gå. Som tidligere nevnt var det en bedrift spesielt som følte på at utfordringene var så store, at

hadde fått velge igjen hadde de neppe startet bedriften. Informanten sier det slik: *”Det var tøffe år i starten. Det var ikke noen lykke og fromme. En tid gikk vi i minus, og hadde nesten ikke egenkapital”* (informant 3). Men nøkkelen var å ikke gi opp, å lære av sine feil og se etter nye muligheter hele tiden. Hatteland (Jenssen et al., 2006) hevder at i en oppstartsfase opplever mange bedrifter en periode preget av usikkerhet. I denne perioden er det mye venting og tilpasning, og fra bedriftens ståsted oppleves det som en sårbar periode. Mangel på fotfeste i markedet og begrensede ressurser preger bedriften i denne perioden. Det er en vanskelig fase. Hatteland (ibid) hevder at bedrifter kan lære mye i denne perioden dersom de søker etter å se nye muligheter og gjør kreative grep for å imøtekomme disse mulighetene. Å klare og gjøre noe ut av disse nye mulighetene kalles for entreprenøriell opportuniste.

Jeg nevnte tidligere en bedrift som gjennom tilpasningsstrategi berget sin eksistens ved å ta sjansen på å bevege seg inn i et nytt marked. Informanten forklarte at de var nødt til å tenke alternativt når utenlandske aktører entret kjernevirksomheten med priser og kostnader som ikke var mulig å konkurrere mot. Bedriften hadde kartlagt nisjen og visste at det var god etterspørsel i markedet og at konkurransen var lav, men at det krevde kostbar spesialkompetanse å entre dette segmentet. Bedriften så seg nødt til å ta sjansen når indikasjonene var tydelige på at kjernevirksomheten og hovedinntektsgrunnlaget ville forsvinne for dem. Bedriften lyktes så godt med denne tilpasningen at det er blitt det nye grunnlaget for bedriften og veksten har vært betydelig siden. Informanten er veldig fornøyd med at de tok sjansen og investeringen, og gledelig overrasket over hvor viktig dette var for lønnsomheten. Dette er i tråd med Hamel og Prahalads (1994) mening om at når det oppstår konkurransemessige problemer som ikke kan ignoreres gjennom stagnerende vekst, fallende marginer og fallende markedsandel, tar lederne grep og starter den tunge prosessen med å endre bedriftens kjernevirksomhet. Jeg tolker svarene som at informanten har uformelt benyttet Porters bransjeanalyse på konkurranseaspektet og markedsmulighetene når utenlandske aktører entret kjernevirksomheten til bedriften. Dette var drivkraften til at bedriften gjorde grep for å bevege seg inn i en ny nisje, hvor de også hadde gjort uformelle forhåndsanalyser av både konkurranse og marked.

En informant nevner at deres største utfordring kom før oppstarten gjennom dialog med kommune og bank, og hvordan entreprenøren og de andre aktørene ikke så med

samme øyne på det forestående prosjektet. Entreprenøren følte at det ble plassert mange skjær i sjøen for at de skulle få til prosjektet. Kommunen ga etter tilslutt, men brukte uforholdsmessig lang tid på avgjørelsen. Banken klarte aldri å forplikte seg, og dermed med den byttet ut med en bank uten lokal tilhørighet. Informanten kommenterte følgende: *”Og det ser jeg også, at å starte opp som gründer, der du ikke har eiendom å sette i pant, så har du en tung vei å gå”* (informant 6). Ekspert C stiller spørsmålet om forretningsplanen eller gründerideen er godt nok dokumentert, da dokumentasjon er selve nøkkelen for å få støtte fra bank eller investor. De sistnevnte må se gjennom dokumentasjon at de har inntektsdekning målt mot støtten de mottar.

En informant forteller at det har vært tøffe dager med mye arbeid for å komme dit de er i dag, og at entreprenøren selv akkurat hadde fått tilbakemelding fra lege om å skru ned tempoet. Informanten forteller at han har jobbet hele livet, ramlet ut av skolen i ung alder og har følt at han var født til å arbeide, men har fått erfare at det ikke stemte helt og at ikke alt gikk som en trodde. Men entreprenøren er ikke bekymret for driften, da bedriften i over lang tid har bygget seg opp og knyttet til seg svært dyktige medarbeidere. Entreprenøren forteller at: *”Vi overtok en bedrift med omsetning på 3-4 millioner kroner i året, hvis noen hadde sagt at noen år senere skulle vi passere 18 millioner kroner så hadde vi flirt rått til dem”* (informant 7). Bedriften opplevde store utfordringer knyttet til den tilgjengeligheten for kundene de satte høyt, og så seg nødt til å utvide administrasjonen for å ivareta dette, noe som har bidratt til ytterligere økt omsetning. Utfordringene for en bedrift som dekker de nordligste fylkene er først og fremst knyttet til transport og logistikk, noe som medfører at det er vanskelig å holde kostnadene nede. I tillegg er det dyrt å få fraktet produkter nordover. Informanten sier: *”Jo lengre nord du er jo dyrere blir det”* (informant 7). Dette medfører at en alltid blir utfordret til og alltid søke etter de gode løsningene, og informanten er overbevist om at det også fører til at kreativitet skapes i bedriftene, og oppsummerer det med: *”Du må liksom være litt smart for å få dette til”* (informant 7).

Ekspert C er tydelig på at bedriften må ha fokus på å fornye seg hele tiden, på denne måten vil de alltid ha noe å strekke seg etter. Et langsiktig fokus for bedriften og ledelsen. I tillegg er endringsvilje i bedriften og ledelsen essensielt for at bedriften skal kunne klare seg i det lange løp, det sammen med å lære av sine feil. Hamel og Prahalad (1994) oppsummerer med at bedriften må være påpasselig på at de ikke

bruker for mye energi på å preservere fortiden og ikke nok energi til å skape fremtiden.

#### **4.2.8 Styresammensetting**

For å komme litt i dybden på hvordan lederstrukturen i bedriften var, ønsket jeg å høre litt om styresammensettingen i bedriften. Dette sjekket jeg gjennom sekundære kilder før intervjuene, men var interessert i hvordan informantene tolket sammensettingen. Dette med bakgrunn i at Jenssen (Jenssen et al., 2006) var inne på at gründere er mindre interessert i å involvere andre personer i en beslutningsprosess, da de som regel vet best selv hva som skal gjøres og hvordan det bør gjøres. Dette kan medføre at bedriften går glipp av kritiske ressurser i form av kompetanse som kan stille kritiske spørsmål og utfordre lederens tankesett. Jenssen (ibid) hevder også at et styre har en annen *irriterende* funksjon for gründere; at de fatter beslutninger på vegne av eieren.

I undersøkelsen var det bare to av informantene som hadde eksterne representanter i styret som ikke var i nær familie, og de eksterne representantene var da styremedlemmer. De fleste styrene bestod av eier som styreleder og daglig leder, og familiemedlemmer i resten av styret. I de bedriftene som hadde eksterne representanter, bestod styret av tre representanter. Slik styresammensetting bærer preg av det Huse (2011) kaller for ”*tantestyret*”, hvor styret er sammensatt for å imøtekomme lovlige krav. Styret er passivt og kompetansen til styremedlemmene benyttes ikke. Styret opplever å være ledelsesdominert og det forventes ikke noe av styret. Lütken (2011) mener at det ville vært en fordel for bedriftene å benytte eksterne styremedlemmer som kan utfordre gründeren og bidra med sitt nettverk for en nyetablert bedrift. Men med begrunnelse i manglende ressurser blir ikke dette prioritert med den konsekvens at nyetablerte bedrifter ofte mangler et reelt styre.

Det var en veldig blandet tilbakemelding på hvordan informantene stilte seg til å ha eksterne styreledere, og de fleste var veldig fornøyd med hvordan styrene fungerte i dag. En informant svarte slik: ”*Skulle gjerne hatt en styreleder som var ekstern, som kunne utfordret oss på strategi og slikt, men det har vist seg vanskelig å få til. Vi har vært i kontakt med flere, men ingen har bitt på agnet så langt. Ideelt sett kunne det*

*vært spennende å ha en uavhengig person i styret, men vi har ikke det per i dag”*  
(informant 1).

Informantene ønsker å være i styret selv, og det var enighet om at det var liten tid å sette av til mange møter. I små bedrifter med få ansatte, følte det ikke naturlig for informantene å ha et større styre med flere eksterne personer eller ekstern styreleder. Men ettersom bedriftene har vokst, er det delte meninger på å gjøre endringer i sammensettingen av styret.

En informant som er operativ leder og deleier av bedriften uttrykte sin frustrasjon gjennom: *”...for min del så føles styresammensetningen som en vits. Det er bare, det står bare der, også er det et årlig styremøte.. Det er bare vas for å være helt ærlig. Men det er mer på grunn av styresammensetningen og styreleder sin feil det da. Det har ikke vært profesjonalisert, det har humpet og gått.. Slik at det kan ha vært litt uheldig. Det er ikke noe fungerende styre i bedriften egentlig. Det er kanskje litt synd, men det er slik det blir med familie, en prater mye i lag hele tiden, og da skulle sette seg ned et liksomstyremøte, så...”* (informant 3).

#### **4.2.9 Ambisjoner om vekst**

For å avdekke hvordan bedriften ser sin posisjon i fremtiden og hvordan de har tenkt å komme seg dit, var det viktig å stille spørsmål om bedriftens ambisjoner og tanker om videre vekst. Som tidligere nevnt forklarte Churchill og Lewis (1983) de fem fasene for vekst i SMB, hvor de hevder at dersom eiere og ledere skaffer seg en forståelse for disse fasene, vil det kunne bistå dem i sine nåværende utfordringer.

Informantene virket generelt å være godt fornøyd med den veksten de hadde oppnådd til nå, og fremstod som mer opptatt av å sikre arbeidsplasser og konsolidere på det nivået de befant seg. Flere av bedriftene var oppmerksomme på nisjer med god etterspørsel og lav konkurranse, og de hadde også avdekket andre markedssegmenter av kjernevirksomheten som de kunne utnytte bedre, men bedriftene valgte å holde igjen. For en av bedriftene finner jeg den generelle oppfatningen noe ironisk, gitt at det var nettopp å satse på en ny nisje som løftet bedriften dit den var i dag, og som holdt den flytende da konkurranse fra utenlandske aktører var i ferd med å ta grunnlaget fra dem. Et par av informantene sitter allerede inne med



spesialkompetansen som kreves for nye nisjer, men har ikke noen ønsker om å ta den i bruk for å komme inn på et nytt markedssegment.

Som rapporten om *”Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst”* (SSB, 2014) viste til, ville bedrifter som lykkes øke bemanningen med gjennomsnittlig 4 ganger det de startet opp med 5 år tidligere. Det stemmer ikke for alle, men de bedriftene hvor omsetningen har økt mest har økt bemanningen med minst 4 ganger oppstarten. Noe som kan forklare bedriftenes motvilje til å ha et sterkt ønske om å fortsette veksten. På kun kort tid har bedriftene gått fra å være 1-2 personer, til å være på 10 eller flere personer. Noe som både tar med seg mye ansvar som arbeidsgiver, som får en betydning i forhold til administrative oppgaver, og ikke minst krever at omsetningen holder seg høyt. Det virker som om at det er frykten for å overdrive som holder igjen, i tillegg til å føle på at kapasiteten slik den er i dag er fullt ut belastet og utnyttet. En informant forklarer det slik: *”Vi ser at vi er der vi klarer å håndtere med fokus på god service og slikt”* (informant 6). I tillegg er de fleste av entreprenørene delte i sine roller i sine bedrifter, at de både som eier av bedriften utfører administrative oppgaver, men har funnet en balanse for å gjøre utførende oppgaver av driften også.

I forhold til modellen for vekstfaser i figur 5 (Churchill og Lewis, 1983) vil jeg påstå at alle bedriftene befinner seg i fase 3 på nåværende tidspunkt og har innsett at de har oppnådd suksess, men ønsker å stabilisere og holde på det de har. Churchill og Lewis (1983) påstår at i fase 3 og stabiliseringsfasen, har bedriftene oppnådd en god økonomisk helse og befinner seg i en tilstrekkelig bedriftsstørrelse med en god nok markedsandel til å ha god omsetning og gode resultater. Men selv om bedriftene er enige i at det er en tid for å stagnere, er de ikke fremmed for at fremtiden er vanskelig å spå. En bedrift jobber med å spre seg geografisk for å ta tilbake markedsandelen i det som var kjernevirksomheten, og benytter verktøy som fri frakt i prosessen. En bedrift er i sitt første utenlandske prosjekt når samtalen finner sted, og tilbakemeldingene fra dette oppdraget vil være avgjørende for fremtidig fokus på vekst. En annen informant uttrykte det slik: *”Hvis markedet er klar for det, så kan det hende vi blir å fortsette å bygge videre, men det blir stein for stein”* (informant 5).

Samme informant uttrykte både frykten og realismen i vekst gjennom følgende utsagn: *”Vi har ligget på en bølge siden det startet, og har prøvd å holde oss akkurat*

*der. Å ikke gå for fort frem, for da ramler du ned på andre siden. Du må ligge mot toppen og bare ri sammen med bølgen. Det er de som blir ivrig og hopper over den bølgen, men da ramler de ned på andre siden. Og det er der vi føler vi må være, vi vil heller si litt bakover på bølgen enn litt for fort frem. Det er så vanskelig å komme seg opp på andre siden. Det blir litt som når en gjør en dårlig jobb, det kan ødelegge veldig mye. Om du gjør en litt dårlig økonomisk jobb, så ramler du bak på den bølgen du allerede er på, men gjør du en veldig dårlig jobb og da fort får en dårlig rykte på deg, så ramler du over den bølgen” (informant 5).*

Gray (2002) hevder i sin forskning på entreprenørskap og motstand mot endringer og vekst, at i små bedrifter er ofte eieren og lederen samme person, og at de ofte er mer opptatt av at bedriften overlever enn at den vokser. Entreprenørskapsfokuset forlater ofte gründeren når de føler at bedriften er godt etablert. Gray (ibid) siterer Schumpeter i sin argumentasjon, når han påstår at entreprenører er konkurranseinnstilte og alltid ønsker å få et overtak på konkurrentene, men når de begynner å roe ned og konsolidere bedriften, går entreprenøren tilbake til å være en leder med aversjon for risiko og er ikke lengre entreprenøriell i tankesettet.

### ***4.3 Er strategisk tenkning et fellestrekk for regionale SMB i en oppstartsfase?***

Når jeg går tilbake til forskningsspørsmålet jeg ønsket å få svar på gjennom undersøkelsen, vil jeg påstå at forskningsspørsmålet blir besvart. Jeg har delt informasjonen opp i mindre deler gjennom en hermeneutisk tilnærming, og deretter sett på helheten. Men selv om spørsmålet blir besvart, ble det ikke helt som jeg hadde tenkt når jeg startet.

Av informantene i undersøkelsen var det i underkant av 30 % som hadde laget seg en formell forretningsplan som også ble benyttet som et styringsverktøy. Hos de øvrige informantene var det ikke noen formell strategisk planlegging som lå til grunn, men de brukte visjonen som en overordnet strategi. Samtidig var alle bedriftene veldig klare over sine konkurransefortrinn og benyttet disse på en god strategisk måte. Og med bransjekunnskap som underlag, gjorde informantene gode forhåndsanalyser av både marked og konkurranse. Med andre ord, det virket som at informantene benyttet seg av flere strategiprosesser samtidig, og at disse prosessene opptrådte både sammen og hver for seg i bedriftenes strategiske fokus.

Jeg diskuterte jeg forskningsspørsmålet og tidlige resultater med ekspert C. Og ekspert C mener at strategisk tenkning alene er ikke nok, og at en må dokumentere hele veien for at strategi skal feste seg og bli benyttet som et styringsverktøy. Samme ekspert mener en bør jobbe for å snu holdningen blant gründere om nytteverdien til en forretningsplan og sier at i SMB er ofte gründeren og lederen i en operativ stilling selv, og velger følgelig bort strategisk arbeid som en følge av tidspress. Dette kan lede til at strategisk tenkning gjennom intuisjon benyttes hele tiden, men at også denne prosessen er ubevisst. Gjennom undersøkelsen avdekket dette seg blant noen av informantene som uttrykte at de ville jobbe operativt. De innså at administrative oppgaver var nødvendige, men ville benytte så lite tid som mulig med dette. Samtidig fikk jeg inntrykk av at de gjerne gjorde de administrative oppgavene selv i stor grad, for å redusere kostnadene i bedriften. Ekspert C vil gjerne at bedriftens strategi forankres i hele bedriften, og at det er viktig å diskutere gjennomgående med alle sine ansatte for å finne ut i fellesskap hva bedriften ønsker og hvordan en søker å oppnå dette. Bedriften må tørre og spørre seg selv hva som er ønsket situasjon for bedriften. Forankring av strategi støttes av Hamel (1996) som hevder at utforming av strategi må være en demokratisk prosess. Hamel (ibid) hevder at kreative tanker om strategi er bredt fordelt i bedriften, og mener at ledelsen bør høre på hele bedriften for å finne hva som kan være en revolusjonerende tanke. I tillegg bør de ansatte ha muligheten til å influere bedriftens retning og fokus. Dette støttes av Liedtka (1998b) som ønsker at planleggingsprosessen skal fungere som en katalysator for en utviklingsdialog som benytter bred involvering fra hele organisasjonen. Liedtka (ibid) mener dette vil fungere som en utfordring for å tenke gjennom flere aspekter som er knyttet til en tradisjonell tilnærming til strategisk tilnærming. Liedtka (ibid) hevder at Mintzberg argumenterer for at den strategiske planleggeren bør være en pådriver for å gi muligheter til strategisk tenkning, men denne tanken mener hun bør flyttes til planleggingsprosessen. Videre påpeker hun at mye av kritikken mot de tradisjonelle planleggingsprosessene er nettopp deres snevre fokus på analytisk tilnærming som påbys gjennom bedriftskulturen, og som dermed ikke innbyr til individuelle tilnærminger.

Når jeg ser på strategisk tenkning i en oppstartsfase og videre, avdekker drøftingen at strategisk tenkning etter definisjonen i kapittel 2, ikke er et fellestrekk for regionale

SMB. Det er betydelig mer sammensatt enn som så, og selv om kjernen kan kalles strategisk tenkning, trekker det veksler på flere elementer i en tradisjonell strategisk tilnærming. Det foregår flere strategiprosesser samtidig. Det er åpenbart at de færreste av entreprenørene hadde formalisert seg strategier ved oppstart. Det var ikke gjennomført bransjeanalyse, dette førte til at marked og konkurranse baserte seg på en magesfølelse entreprenøren hadde i oppstarten. Men på samme tid er de veldig bevisste på sine konkurransefortrinn og hvilke markeder de ønsker å bevege seg inn i. Resultatene jeg sitter igjen med leder meg til at det oppstår en gylden middelvei blant strategisk tenkning og strategisk planlegging. Denne gylne middelveien finner jeg igjen i synspunktene til både Liedtka (1998a, 1998b) og Heracleous (1998) i deres teoretiske forskning på generell basis, og ikke knyttet til SMB. Jeg finner lite forskning som trekker veksler på flere samtidige strategiske prosesser i SMB. Det er mange synspunkter på at det er enten/eller i den strategiske tilnærmingen mot de ulike strategiske tankesettene.

I forskning knyttet mot strategisk tenkning virker det å være mye fokus på hva en slik strategisk tilnærming ikke er, mens forskning knyttet til strategisk planlegging tar ofte strategisk tenkning inn under seg som en del av helheten når det kommer til å skape en strategi for bedriften. Heracleous (1998) trekker frem ulike synspunkter knyttet til strategisk tenkning, blant annet at Porters holdning til at strategisk tenkning ikke er like kreativ som den er analytisk. At andre mener at hensikten med strategisk planlegging med tilhørende analytiske verktøy er å legge til rette for kreativitet og følgelig strategisk tenkning, og at videre at noen mener at strategisk planlegging er meningsløst og burde forkastes til fordel for strategisk tenkning. Heracleous (ibid) oppsummerer at forskning har konkludert med at det ikke eksisterer en enighet på verken hva strategisk tenkning er, hva strategisk planlegging er eller hvordan disse tankesettene forhold burde være. Liedtka (1998b) skriver at de tradisjonelle prosessene blir beskyldt for å ha løftet frem analytiske metoder på bekostning av kreativitet og innovative prosesser, og har sørget for en selvtilfredshet blant bedrifter gjennom en beroligende illusjon om å spå fremtiden med sikkerhet i det som er en høyst usikker verden. Men Liedtka (ibid) er skeptisk til at vi skal forkaste alle tidligere teorier på bekostning av strategisk tenkning, da konseptet strategisk tenkning fremstår som uklart i praksis slik det er i dag. Men peker samtidig til at det meste av

litteratur knyttet til tankesettene strategisk tenkning og strategisk planlegging konkluderer med at tankesettene er uforenelige.

Glaister og Falshaw (1999) har forsket på bruken av strategisk planlegging i SMB, og hevder at det er uavklart om strategiske formuleringer kan vokse frem uten formell planlegging, og dersom strategier vokser frem må en anta at standardteknikker innen strategisk planlegging ikke blir godt nok benyttet i bedriften. Glaister og Falshaw (ibid) konkluderer med at SMB ser strategisk planlegging som viktig, noe også Stonehouse og Pemberton (2002) får bekreftet i sin forskning på strategisk planlegging i SMB. Men Stonehouse og Pemberton (ibid) mener at selv om SMB uttrykker at strategisk planlegging er viktig, så benyttes det i variert grad. SMB har fokus på kortsiktige objekter som salgsinntekt, omsetning og profitt, og er mer tilbøyelig til å bruke verktøy som har fokus på finansiell analyse. Konklusjonen Stonehouse og Pemberton lanserer om at SMB ser strategisk planlegging som viktig, er inntrykk jeg sitter igjen med fra deler av utvalget i denne oppgaven. Dette gjennom at det er tungt fokus på konkurransefortrinn i bedriftene, og det jobbes kontinuerlig for å holde på konkurransefortrinnene, samt utvikle disse og jobbe videre med dem. Men det fremkommer ikke noen strategisk planlegging i tradisjonell form gjennom resultatene, og resultatene bærer preg av at bransjekunnskap bistår bedriftene i stor grad i sine strategiske tilnærminger. Jeg får inntrykk av at det eksisterer en erfaringsbasert tilnærming til strategi, som igjen viser at strategisk tenkning sitter i ryggmargen i den strategiske tilnærmingen gjennom en prosess som utnytter det intuitive og det kreative. Men samtidig er bedriftene veldig rasjonelle i hvordan bruke strategien på en god måte, og da først og fremst med fokus på konkurransefortrinn.

Både Liedtka (1998a, 1998b) og Heracleous (1998) hevder at det ikke kan være så bombastisk at bedrifter enten benytter strategisk tenkning eller strategisk planlegging, og viser til teoretisk forskning på at tankesettene er forskjellige, men likevel er begge tankesettene både nødvendige og utfyllende for hverandre. Basert på resultatene fra undersøkelsen får jeg inntrykk av at strategisk tenkning og strategisk planlegging ikke er gjensidig utelukkende, men at de er uavhengige av hverandre og kan benyttes samtidig. Dette fant jeg som sagt støtte for i teori gjennom teoretisk forskning utført av Heracleous (1998) og Liedtka (1998a, 1998b), men også når jeg begynte å gå nærmere inn på Mintzberg (2001) som hevdet at ingen var i stand til å tenke gjennom

alt på forhånd, like lite som at ingen kunne være fleksible nok til å bare stole på tilfeldigheter. Wickham (2004) hevder at det er mer vanlig å jobbe under fremvoksende strategier enn hva teori innen strategisk planlegging hevder, og viser til flere varianter av situasjoner hvor en bedrifts strategi blir fremvoksende. Wickham (ibid) begrunner dette med at å lage seg en strategi kan ses på som en investering, og som med alle investeringer må en vurdere justeringer for å sikre best mulig avkastning. Dette gjelder også for strategier. Dersom de ikke treffer hvor de skal, må de justeres, noe som kan lede til at fremvoksende strategier treffer målet bedre. Samtidig hevder Liedtka (1998b) at strategisk tenkning ikke kan se bort fra de rammeverkene og verktøyene som ligger til grunn i en strategisk tilnærming, men at de strategiske tenkerne må få en viss frihet fra de påbudene som ligger til grunn for utforming av strategi. Hun mener at strategisk tenkning kan ses på som et resultat av en utviklingsprosess ved at strategiske tenkere er personer som er opptatt av å lære fremfor å fronte det de vet og kan. Og dermed er den strategiske tenkeren alltid åpen for fremvoksende muligheter som måtte oppstå. Liedtka (ibid) mener at et fokus mot den strategiske hensikten vil gjøre bedriftene mer beslutningsdyktige og mindre distraheret enn konkurransen, og evnen til å tenke i tid vil øke kvaliteten på beslutningene. Dette sammen med å tørre og gripe mulighetene som oppstår på en kreativ måte gjør det vanskelig for konkurrentene å kopiere, noe som vil gi en økt verdi til kundene og som ruster bedriften til å være mer fleksibel til endringer som måtte oppstå.

Basert på resultatene som ble avdekket i undersøkelsen, kan denne drøftingen ses som et lite bidrag i forskningen på at SMB benytter flere strategiske prosesser samtidig, og at de strategiske prosessene ikke bare er uavhengige av hverandre, men med fordel utfyller hverandre. Kommer tilbake til dette i konklusjonen.

#### ***4.4 Hvilke ambisjoner om videre vekst har regionale SMB for fremtiden?***

Svarene jeg satt igjen med etter drøftingen innen temaene som dekket dette forskningsspørsmålet overrasket meg. At bedriftene i undersøkelsen har avdekket nisjer som både har potensielt god etterspørsel og lav konkurranse var uventet. At bedriftene valgte å ikke satse på disse nisjene, men heller konsolidere var en overraskelse. Jeg er klar over at skal en jakte på videre vekst, så kan dette være en kostbar investering og en benytter mye tid og ressurser på dette. I årsrapporten til

Innovasjon Norge (2015) hevdes det at etablering i nytt marked er kostbart og fylt av risiko. For SMB krever dette kompetanse og finanser SMB ofte ikke har. Og videre hevder rapporten (Innovasjon Norge, 2015) at dersom bedriften skal bli en vekstkraftig bedrift, krever det at bedriften setter seg høye mål og at det sitter et lærevillig team bak målene som også er villige til å jobbe hardt for å lykkes. Det oppsummeres slik: *”En bedrift i vekst trenger både risikoavlastning i form av finansiering, men også økt kompetanse og tilgang til nye markeder og nettverk”* (Innovasjon Norge, 2015, s. 23).

Ekspert C mener at vegring til vekst kan ha flere årsaker. Det mest nærliggende er at lederen velger å konsolidere, da dette er både tryggere og roligere. Men det kan også være som rapporten (Innovasjon Norge, 2015) er inne på, at det er vanskelig å realisere vekst på grunn av tunge investeringer. Men ekspert C mener at en bør se på lokal miljøpåvirkning blant andre aktører som vegrer seg for å entre en nisje, om det er for vanskelig å gjennomføre og om kommunene er tilstrekkelig næringsvennlige i sin tilrettelegging. Den manglende ambisjonen på videre vekst kan også være at entreprenørånden forlater lederen, og at lederen blir mer forsiktig av frykt for å vokse seg for stor. Dette får støtte fra Gray (2002) som mener at entreprenørskapsfokus kan forlate gründeren når bedriften er godt etablert. Jeg tok kontakt med Innovasjon Norge for å få noen synspunkter knyttet til manglende ambisjoner på å forfølge vekst, og ekspert B var litt mer avslappet i forhold til hva undersøkelsen hadde avdekket. Ekspert B lanserer forklaringen om at det kan være at landet forbereder seg på krise og er klar for omstilling, og uttrykte det med *”i slike faser vil majoriteten konsolidere – bygge le for stormen, mens vinnerne vil sette i gang og bygge vindmøller...”*. Ekspert B kommenterer også at mange gründerne er gode gründerne, men ikke like gode entreprenører med de egenskapene som får bedriften til å vokse. Ekspert B mener at gründerne er for lite ambisiøse i oppstarten, og at det virker å være nasjonal kultur for at det er helt i orden å lykkes med moderate ambisjoner, men det fremstår som farlig å ikke klare å levere på store ambisjoner. Et slikt kulturfenomen mener ekspert B kan bidra til å hindre de store tankene. Dette i kombinasjon med lite nød som pådriver, gir gründerne et handikap fra oppstarten av. Hamel og Prahalad (1994, s. 126) sier at: *”If managers don’t have detailed answers to questions about the future, their companies can’t expect to be market leaders”*.

Etter at rapporten ”*Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd*”, som tar for seg helheten av næringer for å se på effektivisering og produktivitet, ble skrevet av Produktivitetskommisjonen, var det naturlig å forhøre seg med et av medlemmene i kommisjonen som ekspertinformant for oppgaven (videre referert til som ekspert A). Jeg var interessert i å høre hva eksperten tenkte om levedyktigheten til bedrifter som bevisst går inn for å stagnere, da dette virket felles for alle bedriftene, også de som har kartlagt nye nisjer med store muligheter. Videre lurte jeg på om det er mulig å klare å holde den gode oversikten når daglig leder også er både eier og styreleder.

Ekspert A tok for seg to sentrale elementer. Det ene handlet om komfortsonen, og det andre handlet om usikkerheten for at andre skal slippe inn i det entreprenøren har skapt, og da tjene penger på det. Eksperten peker til velstandssamfunnet som en årsak til at komfortsonen gjør seg gjeldende og at behovene for å bruke verdiene vi har overskygger økt ansvar og økt lønn. Fritid blant annet, blir svært viktig for disse personene, og etter mange år med lange og tunge dager er det selvsagt fristende. Men det kan være risikabelt å ikke følge godt nok med i et marked som er i stadig raskere endringer, og konsolidering kan bety at nye markedsmuligheter glipper samtidig som at konkurransen tar seg opp innen kjernevirksomheten, og bedriften plutselig befinner seg under *angrep*. Tiden står ikke stille, og nye bedrifter kan ha utviklet konsepter som gir både bedre kvalitet og/eller lavere kostnader. Eksperten påstår at mange nye bedrifter oppnår en betydelig kortere livssyklus enn de burde hatt dersom de hadde vist mer vilje til utvikling. Uttalelsene fra ekspert A er godt innenfor det Gray (2002) konkluderer med i sin undersøkelse på motvilje til vekst innen entreprenørskap. Gray (ibid) hevder også at bedriftsledere som setter sin egen livsstil og fritidsaktiviteter først, har en klar motvilje til videre vekst.

Ekspert A poengterer også at for å videreutvikle en bedrift til nye markeder kreves ofte både ny kunnskap og mer kompetent kapital. Erfaringen til ekspert A er at mange eiere har tungt for å slippe til andre som kan oppnå en økonomisk gevinst av det entreprenøren har skapt. Og at den samme entreprenøren har en svært overdrevet forventning til hva bedriften er verdt i en emisjon, noe som fører til at kompetent kapital uteblir. Fravær på formalkompetanse blant entreprenørene bør ikke ha noe å si, noe som støttes av forskning gjort av Wiklund og Shepard (2003) som hevder at formalkompetanse hadde liten betydning for vekst. Wiklund og Shepard (ibid) hevdet



at det var ambisjonen om å oppnå vekst som var utslagsgivende, og dersom denne ambisjonen var på plass kunne bedriften oppnå veksten raskere dersom lederen hadde nødvendig formalkompetanse. På samme måte hadde heller ikke erfaring noe direkte sammenheng med vekst, det hadde kun innvirkning på veksten når erfaring ble koblet med ambisjonen om vekst (Wiklund og Shepard, 2003). Men det poengteres at både erfaring og formalkompetanse kunne gi lederen ekspertise til hvordan de skulle styre bedriften og oppnå vekst. Ekspert A mente derimot at det hadde stor betydning at bedriften hadde et styre med styreleder som ikke arbeider i bedriften og dermed kunne ha en god og profesjonell avstand til daglig leder. En dyktig ekstern styreleder vil, med god dialog med daglig leder, være en svært viktig faktor for videreutvikling av bedriften, både i form av forretningsplan, budsjett og strategisk tenkning om markedets utvikling, trusler og muligheter. Huse og Sjøland (2009) mener at forholdet mellom styreleder og daglig leder er nøkkelen for godt styrearbeid, slik at forholdet mellom dem krever en god og tydelig arbeidsdeling dersom bedriftene skal følge rådene fra ekspert A.

Ekspert B er tydelig på at riktig ledelse til riktig tid er essensielt for at bedriftene skal klare å ha de riktige ambisjonene, samt evnen og viljen til levere på de målsatte ambisjonene over tid. Dette er også ekspert C inne på og stiller spørsmålet om daglig leder er den rette personen for jobben i slike situasjoner. Ekspert C mener at ofte må det en endring til i styret for å få ny utvikling i bedriften dersom daglig leder blir værende i sin stilling. Å ha en ekstern styreleder som kan bringe med seg nye tanker, sette krav til ledelsen og utfordre dem er ofte nødvendig for at daglig leder skal klare å opprettholde sin entreprenørielle tankegang. Huse og Sjøland (2009) kommenterer at i kodene for god corporate governance er styrets viktigste oppgave å bidra til en entreprenøriell ledelse av bedriften. Gray (2002) hevder at ledere som er eiere blir mindre risikovillige når bedriften er i en fase hvor de gjør det bra og lønnsomheten er god. Noe som også ble bekreftet at Wiklund og Shepard (2003) gjennom at veksten til en bedrift avhenger av lederens kapasitet til å oppnå vekst, og da må lederen se de mulighetene som oppstår.

Resultatene som ble avdekket i undersøkelsen kan støtte seg på både empirisk og teoretisk forskning, og får støtte av ekspertinformanter. Personlig ble jeg overrasket over resultatene, men finner det interessant at denne aversjonen mot vekst som kan

tolkes fra resultatene kan henge sammen med at entreprenørånden har forlatt eieren og lederen, og at styrets sammensetting får en betydelig viktigere rolle enn hva informantene uttrykte i samtale. Men jeg har fått gode, men overraskende svar på forskningsspørsmålet. Og sitter igjen med at der entreprenøren hadde sin styrke i å bruke usikkerhet og risiko til sin fordel, er disse momentene nå blitt sentrale som årsak til forsiktighet. At entreprenørånden er lagt til side, og lederrollen har stått frem.

## 5.0 Avslutning

I dette kapittelet vil jeg presentere mine viktigste funn og trekke noen konklusjoner fra dette. Jeg gjør en kort vurdering av oppgaven, og vil peke på videre forskning basert på hva jeg har kommet frem til.

Oppgaven startet med en fasinasjon for fenomenene entreprenørskap, strategi og vekst. Jeg formulerte problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål med forventninger om at strategisk tenkning hadde utmanøvrert den tradisjonelle strategiske planleggingen som styringsverktøy for små- og mellomstore bedrifter. Videre stilte jeg spørsmål rundt bedriftenes ambisjoner for vekst i fremtiden, og da med tanke på hvilken strategi de la til grunn for å klare å gjennomføre denne veksten.

### 5.1 En sammensatt konklusjon

Vi kjenner ikke fremtiden hevder Wickham (2004), og mangelen på denne kunnskapen defineres som usikkerhet. Vi kan planlegge både grundig og mye, men det finnes alltid en mulighet for at tilfeldige hendelser resulterer i en fremtid vi verken forventet eller ønsket oss. Wickham (ibid) mener at dersom vi plasserer sannsynlighet på at slike uforutsette hendelser skal inntreffe, så kan vi omdefinere usikkerhet som risiko. Og risiko er noe vi søker å unngå. Men dette definerer de unike egenskapene til en entreprenør, villigheten til å ta denne risikoen og bruke den til å skape noe nytt de sanser er behov for i markedet. Om dette gjøres gjennom bransjekunnskap og strategisk tenkning, eller om det er analyser og strategisk planlegging, er ikke det viktigste for entreprenøren. Men entreprenøren forventer en belønning for å være villig til å ta denne risikoen, og som regel er forventningen knyttet til omsetning og lønnsomhet (Wickham, 2004).

Problemstillingen var formet som et åpent spørsmål, og jeg testet ut mine fordommer og forventninger gjennom den. Jeg kan trygt fastslå at mine fordommer ble gjort til skamme og mine forventninger ble delvis innfridd og delvis ikke. Det viste seg vanskelig å lande på en entydig konklusjon basert på resultatene fra undersøkelsen. Men jeg har fått svar på problemstillingen, og vil sammenstille mine funn i empiri og teori sammen med drøftingen av forskningsspørsmålene fra kapittel 4 for å konkludere.

### **5.1.1 Konklusjon knyttet til strategisk tenkning**

Jeg startet oppgaven med en forventning om at strategisk tenkning hadde overtatt rollen som styringsverktøy i oppstartsfasene for små- og mellomstore bedrifter. Det viste seg å være et veldig unyansert bilde. Litteraturstudiene avdekket at det var veldig mye fokus på enten eller i forhold til disse tilnærmingene til strategi. Men nyere forskning avdekket at det var betydelig mer nyansert enn som så. Det er mye fokus på hva strategisk tenkning ikke er, og at strategisk planlegging trekker strategisk inn under seg som en del av helheten når det kommer til å skape en strategi for bedriften. Men som jeg drøftet i kapittel 4.3 er dette en for enkel tilnærming. Noe jeg fant støtte i hos den teoretiske forskningen til både Liedtka (1998b) og Heracleous (1998).

Grunnen til at jeg støtter opp om teorier til Liedtka og Heracleous er at jeg møtte mine forventninger i døren og fikk meg en overraskelse. I den første delen av problemstillingen viste både empiri og teori at strategisk tenkning alene blir for enkelt. At intuisjonen og magesfølelsen til gründeren som underlag til strategisk tenkning var tett knyttet til bransjekunnskap. Disse begrepene virket ufravikelige for å kunne gjøre intuitive analyser av marked og konkurranse. Det står klart for meg at entreprenøren ikke bare stoler tungt på sin bransjekunnskap, men at det er selve grunnmuren som motivasjonen for å starte egen bedrift er bygget på. Entreprenøren starter bedriften basert på en intuisjon om at det er uløste potensialer i markedet, og at dette er triggeren for å starte bedriften. Men samtidig avdekket empiri at alle gründerne var veldig bevisste på sine konkurransefortrinn når de entret markedet og benyttet seg av disse aktivt. Entreprenøren var veldig bevisst på å posisjonere seg strategisk for å skape ytterligere konkurransefortrinn. Dermed ligger det et latent fokus på generiske strategier hele tiden, hvor tanken er å skape eller holde på konkurransefortrinn. Men det gjøres ingen analyser i forhold til dette, og det er igjen intuisjonen som står frem som triggeren. Wickham (2004) beskriver entreprenøren som en person som vet hvor de skal og hvorfor, at de er veldig fokusert på å nå sine mål og at de sjelden bare snubler over suksessen.

Tankesettene knyttet til strategisk tenkning og strategisk planlegging virket for meg å ikke være gjensidig utelukkende, men at de var uavhengige av hverandre og kunne med fordel benyttes samtidig. Men det er veldig lite forskning å finne på at SMB

benytter flere strategiske prosesser samtidig, noe som fører til at denne undersøkelsen er et lite bidrag til nettopp dette. Og at funnet åpner for en nytteverdi til aktører som jobber med gründere i tidlig fase. En nytteverdi for å se på alternativer for å høste av strategisk tenkning og bransjekunnskap, som igjen kan knyttes sammen med tradisjonelle strategiske begreper. For meg betyr det at en bør se litt forbi den tradisjonelle forretningsplanen, selv om det kan vise seg vanskelig med fokus på investorer og andre støtteordninger.

Jeg vil konkludere denne delen av problemstillingen med at entreprenørene, med de avgrensningene som ligger til grunn for undersøkelsen, i stor grad benytter strategisk tenkning som selve ryggraden i sitt tankesett gjennom en erfaringsbasert tilnærming. Men at de bruker de tradisjonelle verktøyene innen strategisk planlegging på en rasjonell måte for å nå sine mål. De to teoretiske tankesettene kan se ut til å benyttes best sammen for å få optimal effekt, og er veldig i tråd med hvordan Drucker (1985) og Wickham (2004) forteller at entreprenøren har fokus på endringer og utnytter mulighetene som oppstår. Noe som leder meg til å oppsummere konklusjonen for denne delen av problemstillingen med at strategisk tenkning alene er ikke et fellestrekk for regionale SMB, det er betydelig mer nyansert enn det.

### ***5.1.2 Konklusjon knyttet til ambisjoner om vekst***

Når jeg formet problemstillingen og gjorde avgrensningen til undersøkelsen, var jeg overbevist om at jeg ville møte bedrifter som hadde ambisjoner om vekst, og at det jeg skulle søke svar på var hvilken strategisk tilnærming de hadde til vekst. Men også her fikk jeg meg en overraskelse. For det var ikke det at bedriftene var direkte uvillige til videre vekst, de fleste hadde også avdekket nisjer hvor det var mulig å oppnå vekst. Men det var selvsagt knyttet en inngangsbarriere til disse nisjene i form av investering i utstyr, kompetanse eller personal. Og det var en usikkerhet mot å ville satse videre. Bedriftene var mer opptatt av å konsolidere der de stod per i dag, og hadde landet i en komfortsone. Bedriftene var ikke interesserte slik situasjonen var i dag, til å søke videre vekst. Dette var en retning jeg ikke hadde vurdert tidligere, og jeg brukte mye tid på ekspertinformanter for å søke svar på dette. Wickham (2004) hevder at alle konkurransefortrinn er sensitive til vekst, noe som også kan være en årsak til at bedrifter velger å konsolidere i den fasen de befinner seg i. At bedriften går inn for å

oppretholde konkurransefortrinnene de har etablert, og samtidig fokusere energien i bedriften til å utvikle og forbedre disse.

Ekspert B hevdet at gründerne rett og slett ikke var ambisiøse nok, og mente at den nasjonale kulturarven gjorde seg gjeldende og at den indirekte sa at det er helt greit å lykkes med moderate ambisjoner, men at det er farligst av alt ikke å levere på de store ambisjoner. Ekspert B mener at dette fenomenet hindrer de store tankene. Noe som trekker meg i retning av at janteloven spiller inn tilslutt også for gründerne som har oppnådd suksess. Men samtidig virker det for enkelt, og jeg støtter meg på Gray (2002) og forskning på entreprenørens motstand mot endring og vekst. Gray (ibid) hevdet at entreprenørskapsfokuset forlater gründeren når bedriften er godt etablert, og entreprenøren går tilbake til å være leder hvor konsolidering får et fokus fremfor risiko. Ekspert A var innom tanken på at det kunne være uheldig at styreleder og eier var samme person, og at med en dyktig ekstern styreleder kunne det være et godt grunnlag for dialog i forhold til videreutvikling av bedriften. Jenssen (Jenssen et al., 2006) var inne på dette gjennom at bedriften risikerer å gå glipp av kompetansen som kan stille kritiske spørsmål knyttet til fremtidige ambisjoner. Ekspert B hadde en interessant betraktning knyttet til samtaler deres firma gjorde med gründerne 4 år etter oppstarten. Det var få gründerne som mente at de hadde trengt en rådgiver som hadde realitetsorientert dem i større grad, men de fleste kunne ønsket seg en rådgiver som utfordret gründerne til å tenke større.

Dette leder meg til en konkret nytteverdi i undersøkelsen; at det i større grad må fokuseres på bedriftens ambisjoner i en tidlig fase. Og at viktigheten knyttet til et riktig sammensatt styre, ikke bare er nyttig for nyetablerte bedrifter, men også gir tilgang til kritiske ressurser (Jenssen et al., 2004) for gründeren. Ifølge Wiklund og Shepard (2003) har Drucker hevdet at endringer i miljøet rundt bedriften kan føre til nye vekstmuligheter for både små bedrifter og for nye bedrifter.

En konklusjon på forskningsspørsmålet blir veldig sammensatt. Bedriftene har ingen direkte ambisjoner om vekst i fremtiden, men ønsker å konsolidere hvor de er i dag. På samme tid er de ikke fremmed for vekst, noe som leder meg til at bedriftene er usikre på hva fremtiden vil bringe, både i form av konjunkturer og ressursbruk. Dermed blir inngangsbarrieren ikke bare i form av kunnskap og økonomi, men også

ressurser og mangel på entreprenørskap i ledelsen. Noe som reiser spørsmålet om ikke det burde diskuteres i bedriften at en enten bør tilsette ny daglig leder slik at gründeren får muligheten til å jobbe med forretningsutvikling, eller å knytte til seg en ekstern styreleder for å utfordre ambisjonene for vekst? Det sistnevnte vil sikre god corporate governance gjennom bidrag til entreprenøriell ledelse. Det virker veldig klart at entreprenørens opprinnelige styrke gjennom å bruke usikkerhet og spille på risiko ikke lengre er fremtredende. I stedet for er risiko og usikkerhet blitt argumentene for å konsolidere hvor en er trygg, fremfor å søke videre vekst for fremtiden. Entreprenøren er blitt en leder. Noe som leder meg til å oppsummere denne delen av problemstillingen med at regionale SMB slik situasjonen er i dag, ikke har ambisjoner om videre vekst, men søker å konsolidere på nåværende nivå.

## **5.2 Vurdering av oppgaven**

Albert Einstein skal ha sagt *"If we knew what it was we were doing, it would not be called research, would it?"*. Noe som oppsummerte starten på denne undersøkelsen, og som gjorde seg enda mer gjeldende når drøftingen var sluttstilt og jeg skulle konkludere. Med et avgrenset fokus på Midtre-Hålogaland føler jeg at undersøkelsen gjør et godt snitt av hvordan gründeren tenker i regionen. Jeg føler at jeg sitter igjen med konkret nytteverdi etter at undersøkelsen er gjort, og mener det er momenter en kan arbeide videre med i ulike kontekster. Jeg ser klart at denne undersøkelsen er en mindre bit av et større bilde, og at for virkelig trekke nytte av resultatene, så bør undersøkelsen settes opp mot forslag til videre forskning.

Oppgaven svarer på problemstillingen, noe som gir oppgaven reliabilitet. Og både teori og tilbakemeldinger fra ekspertinformanter validerer oppgaven gjennom intern gyldighet. Ekstern gyldighet gjennom generalisering var ikke et mål for oppgaven, men empiri har avdekket nyanser som er forankret i annen forskning, slik at det er grunnlag for teoretisk generalisering. Jeg mener at videre forskning i større grad vil kunne avdekke om det er mulig med generell generalisering av funnene i oppgaven. Men samtidig mener jeg at funnene med tilhørende analyse for forskningsspørsmål 1 er et lite teoretisk bidrag basert på empiri, til forskning hvor det eksisterer svært lite per i dag. At SMB benytter flere strategiske prosesser, og at disse er uavhengige av hverandre finner jeg svært interessant når en ser på praktisk nytteverdi av forskningen som representerer oppgaven.

Jeg ble overrasket over resultatene jeg satt igjen med og ble tatt i en retning jeg ikke hadde vurdert på forhånd på begge forskningsspørsmålene, noe jeg opplevde som spennende og som jeg mener gir grunnlag for videre forskning.

### ***5.3 Takk til informanter***

I avslutningen som i innledningen, vil jeg få takke mine informanter for den velviljen de viste meg ved å sette av tid i en hektisk hverdag til en samtale med deres historie i fokus. Jeg fikk gode og ærlige svar gjennom hyggelig samtaler. Jeg håper informantene kjenner seg igjen i oppgaven, og at konklusjonene kan bidra til ettertanke for situasjonen de befinner seg i nå. Uansett er de flotte eksempler på norsk næringsliv og den entreprenørånden som hele nasjonen burde favne om.

Og takk til mine eksperter. Jeg har satt stor pris på deres innspill, og er veldig takknemlig for at de prioriterte inn tid til å svare på mine henvendelser. At deres svar og tanker på mine spørsmål samsvarer med hva teoretikere har forsket på tidligere, finner jeg både betryggende og imponerende. Jeg er veldig takknemlig for deres bidrag, og føler at de både bidrar i stor grad til å gi oppgaven en bredere drøfting og til oppgavens gyldighet.

### ***5.4 Forslag til videre forskning***

Det er forsket mye på hvorfor oppstartsbedrifter ikke lykkes, og det er mange statistiske data knyttet til dette. Men som jeg skrev under nytteverdier i kapittel 1 så mener jeg det er grunnlag for å bygge på forskningen i denne oppgaven gjennom å forske på bedrifter som har lyktes, men med en annen definisjon på lyktes enn gasellenominasjon. Det er mange bedrifter som står under paraplyen for sosialt entreprenørskap som lykkes i like stor grad som bedrifter hvor økonomisk vinning er formålet, og det hadde vært interessant og sett på graden av strategisk tenkning i slike virksomheter også. Det hadde vært spennende å se forskning basert på bedrifter som sliter med å forlate fase 2 av vekstmodellen til Churchill og Lewis (figur 5), for å se om det er mulig å trekke ut noen fellesnevnerne basert på dette.

Og til sist vil jeg tro at dersom strategisk tenkning og strategisk planlegging samhandler i den grad jeg får inntrykk av at de gjør, og at bransjekunnskapen er



tungtveiende i begge tilfeller, hadde det vært interessant med videre forskning på dette, samt utredning teoretisk hvor resultatene kunne knyttes mot blant annet næringsutviklere i deres jobb med oppstartsbedrifter og bedriftsutvikling.

## Litteraturliste

### Bøker:

- Blaikie, Norman (2000): *Designing Social Research*. Polity Press.
- Chakravarthy, Bala og Peter Lorange (2007): *Lønnsomhet eller vekst? Hvorfor slipper du å velge*. Hegnar Media.
- Creswell, John W. (2009): *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications, Inc.
- Edersheim, Elizabeth Haas (2007): *Peter Drucker*. Hegnar Media AS
- Halvorsen, Knut (2008): *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Bedriftsøkonomens Forlag AS.
- Huse, Morten og Sjøland, Arild Inge (2009): *Styreledelse. Styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Høyskoleforlaget.
- Jenssen, Jan Inge, Kolvereid, Lars og Erikson, Truls (2006): *Perspektiver på entreprenørskap*. Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Kristoffersen, Line (2004): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Abstrakt Forlag AS.
- Kvale, Steinar (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Porter, Michael (1985): *Konkurransetrinn*. TANO A.S.
- Roos, Gøran, Georg von Krogh og Johan Roos (2010): *Strategi – en innføring*. 5. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thagaard, Tove (1998): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Wickham, Philip A. (2004): *Strategic entrepreneurship*. Third Edition. Pearson Education Limited.
- Zigler, Christian Oxholm og Paulsen, Bitte Skaug (2010): *Markedsføringsledelse, kort og godt*. 4. utgave. Universitetsforlaget.

### E-bøker:

- Drucker, Peter F. (1985): *Innovation and entrepreneurship*. Elsevier Ltd.  
Tilgjengelig fra [Amazon.com](https://www.amazon.com)
- Mind Tools Ltd (2009-2011). *Strategy toolkit*. Mind Tools Limited.  
Tilgjengelig fra [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)

## Elektronisk:

Filstad, Cathrine (2011): *Taus kunnskap er gull*. BI.no.

<https://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2011/taus-kunnskap-er-gull/>

6. April 2015

Frantsvold, Thomas (2014): *Hva er gasellene?* DN.no.

<http://www.dn.no/gasellene/2014/10/21/2121/Gasellene/hva-er-gasellene>.

14. april 2015.

Huse, Morten (2011): *Styrer i gaselle-bedrifter*. Magma.no.

<http://www.magma.no/styrer-i-gaselle-bedrifter>. 28. april 2015.

Innovasjon Norge (2015): *Årsrapport 2014*. Innovasjon Norge.no.

<http://www.innovasjon Norge.no/no/arsrapport-2014/> 20. april 2015.

Lütken, Merete (2011): *Styrer i vekstselskaper er ikke som andre styrer*. Magma.no.

<http://www.magma.no/styrer-i-vekstselskaper-er-ikke-som-andre-styrer>.

28. april 2015.

Menon Business Economics (2015): *En million ideer – veien fra drøm til å lykkes som gründer*. <http://menon.no/a/n-million-ideer-veien-fra-drom-til-a-lykkes-som-entreprenor>.

21. april 2015

Moore, Karl (2011): *Porter or Mintzberg: Whose view of strategy is most relevant today*. Forbes.com.

<http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/>

1. februar 2015.

Statistisk sentralbyrå (2014): *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2007-2012*.

<http://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem>.

10. april 2015.

Statistisk sentralbyrå (2015): *Virksomheter 1. januar 2015*.

<http://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>.

10. april 2015

Thoresen, Trine Lise (2012): *Fakta om små- og mellomstore bedrifter i Norge*.

Bedreskatt.no. <http://www.bedreskatt.no/artikler/fakta-om-sm%C3%A5-og-mellomstore-bedrifter-i-norge>. 23. mars 2015.

### **Tidsskriftartikkel:**

- Bonn, Ingrid (2001): Developing strategic thinking as a core competency.  
*Management Decision*, 39 (1), s. 63-71.
- Bracker, Jeffrey (1980): The historical development of the strategic management concept. *The Academy of Management Review*, 5 (2), s. 219-224.
- Churchill, Neil C. & Lewis, Virginia L. (1983): The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61 (1), s. 30-49.
- Davidsson, Per, Leona Achtenhagen & Lucia Naldi (2010): Small Firm Growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6 (2), s. 69-166.
- Glaister, Keith W. & Falshaw, J. Richard (1999): Strategic Planning: Still Going Strong? *Long Range Planning*, 32 (1), s. 107-116.
- Gray, Colin (2002): Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (1), s. 61-72.
- Hamel, Gary (1996): Strategy as Revolution.  
*Harvard Business Review*, 74 (1), s. 69-82.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1994): Competing for the Future: What drives your company's agenda: your competitor's view of the future or your own?  
*Harvard Business Review*, 172 (4), s. 122-128.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1989): To revitalize corporate performance, we need a whole new model of strategy. Strategic intent.  
*Harvard Business Review*, 67 (3), s. 63-76.
- Heracleous, Loizos (1998): Strategic Thinking or Strategic Planning?  
*Long Range Planning*, 31 (3), s. 481:487.
- Liedtka, Jeanne M (1998a): Linking strategic thinking with strategic planning.  
*Strategy & Leadership*, 26 (4), s. 30-35.
- Liedtka, Jeanne M. (1998b): Strategic Thinking: Can it be Taught?  
*Long Range Planning*, 31 (1), s. 120-129.
- Mintzberg, Henry (2001): Crafting strategy.  
*Harvard Business Review*, 65 (1), s. 66-75.
- Mintzberg, Henry (1994): The Fall and Rise of Strategic Planning.  
*Harvard Business Review*, 72 (1), s. 107-114.
- Porter, Michael (2008): The five competitive forces that shape strategy.  
*Harvard Business Review*, 86 (1), s. 78-93.
- Porter, Michael (1996): What is strategy. *Harvard Business Review*, 74 (6), s. 61-78.

- Reeves, Martin & Deimler, Mike (2011): Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 89 (7-8), s. 134-141.
- Stonehouse, George & Pemberton, Jonathan (2002): Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40 (9), s. 853-861.
- Wiklund, Johan & Shepard, Dean (2003): Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 40 (8), s. 1919-1942.

**Annet:**

- Fjelldal-Soelberg, Frode (2010): Entreprenøriell markedsføring: en studie av entreprenørskap og markedsføring som overlappende fenomen. *Doktorgradsavhandling*, Universitetet i Nordland.

**Offentlige kilder:**

- Stortingsmelding nr 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*.  
Regjeringen.no. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-.html?id=538010>. 10.mars 2014.

## Vedlegg: utdrag fra transkribert samtale med informant

### Undersøker:

*Jeg synes det dere har gjort som entreprenører først og fremst er tøft gjort, det å bestemme seg for å stå på egne bein, og tørre å ta den sjansen. Jeg er veldig interessert i å få høre litt om begynnelsen, om de tankene dere gjorde dere når dere bestemte dere for å starte bedriften, og den første tiden. Var det noen spesiell motivasjon bak det eller?*

### Informant:

Motivasjon.. Hmm.. Vi hadde veldig lyst å skape oss en arbeidsplass hvor vi hadde det veldig bra på jobb. At vi synes det var artig å gå på jobb, og vi mente det var mulig.

### Undersøker:

*Dere er fra bransjen begge to, ikke sant?*

Jada. Vi er begge byggmestere.

### Undersøker:

*Var det noen tidligere erfaringer som kickstartet at dere ville begynne for dere selv?*

### Informant:

Nei, for min del har det ligget i kortene helt siden jeg startet i faget og at etter utdanning ville jeg prøve meg alene. Det ligger nok litt latent da jeg er oppvokst med foreldre som driver for seg selv. Han jeg driver sammen med har enda mer erfaring enn meg og har prøvd seg med enkeltmannsforetak før, og har litt erfaring fra det. Og han var også egentlig klar for å starte eget. [REDACTED]

### Undersøker:

*Jeg tenker, at når dere startet – hadde dere noen formell forretningsplan? Hadde dere gjort noen analyser av markedet og konkurransen på forhånd i regionen, eller?*

Informant:

Nei. Sånn indirekte var vi forholdsvis kjent i regionen, og var bra sikker på at det burde være arbeid for oss. Vi hadde jo da selvsagt satt opp våre budsjetter som vi måtte forholde oss til, og det gikk jo fra dag 1. Vi hadde arbeid fra dag 1 og det har aldri vært fritt for arbeid etter det.

Undersøker:

*Men er det privatmarked eller bedriftsmarked som er deres hovedmarked?*

Informant:

Vi jobber faktisk.. Halve omsetningen er faktisk fra bedriftsmarkedet og halve er fra privatmarkedet. Så vi har begge deler. Du kan vel egentlig dele det i tre, hvor vi har en tredjedel i privat, en tredjedel i det offentlige, og den siste tredjedelen i bedriftsmarkedet.

Undersøker:

*Så dere jobber mot det offentlige også?*

Informant:

Jada, vi har serviceavdelingen der også. I dag da. Når vi startet var intensjonen vår at vi skulle ta de jobbene vi fikk og de vi kom i kontakt med. Også gjøre de jobbene veldig bra. Og det skulle alltid være sånn. Uansett om vi tapte penger på en jobb, så skulle vi aldri gi oss før det var veldig bra levert.

Undersøker:

*Så kvalitet i fokus er et veldig bevisst valg?*

Informant:

Jada. Langt over økonomien, for da mente vi at kom til å få økonomi ut av det etter hvert. Og det gjenspeiler seg veldig i dag ift hva vi har fokus på.

Undersøker:

*Er dette en slags visjon dere har da?*

Informant:

Ja, kvalitet skal komme først uansett! Den går fremst uansett. Står det mellom to løsninger, velger vi alltid den beste selv om det er mindre penger å tjene på den.

Undersøker:

*Det er et veldig spennende valg.*

Informant:

Ja, men det mener vi at vi blir å få igjen for. At kundene ser at de.. At det teller det de får igjen for det.. At det ikke bare er en lettvin løsning, men at det blir gjort ordentlig. Vi bygger det egentlig sånn som vi ville gjort til oss selv, det er det vi har sagt hele tiden. Det følger jo at dersom en kunde absolutt vil ha en enklere versjon av ting, så kan jo alt vurderes og prises, men utgangspunktet så tenker vi at vi skal ha det her selv når vi gjør en jobb. Så blir det ofte bra.

Undersøker:

*Når dere startet så var det bare dere to?*

Informant:

Ja, det var bare oss to. Men det gikk jo.. Vi ble fire allerede det første året. Også har det øket med cirka to hvert eneste år frem til.. Tja, de siste 2-3 årene har vi ligget stabilt med cirka 20 ansatte.. Også har det kommet inn noen ekstra i perioder.. Men det har økt med 2-3 mann hvert år. Frem til vi nådde rundt 20 ansatte, og det var engang i 2012-2013. Vi ekspanderte de 7 første årene egentlig.

Undersøker:

*Spennende. Dere var litt for store som bedrift til at jeg skulle snakke med dere, men når jeg så på historiske data så var dere bare to i starten. Og da ble det egentlig ekstra interessant å snakke med dere, for dere har virkelig vært gjennom en stor vekst fra starten og frem til i dag. Men har dere noen bestemt plan for å håndtere den veksten dere har?*

Informant:



Ja, i og for seg så har vi det. Planen er.. Den er like enkel som den er genial, mener vi da. Det er å ansette folk som kun driver helt selvstendig. Og det gjør det veldig lett å være på kontoret også, for de er dyktige folk. Og da setter vi selvfølgelig også veldig strenge krav til at du kan språket for å si det sånn. Det er veldig mye forskjellig arbeidskraft i landet her i dag, og kommunikasjon er nøkkelen til om det er en god bedrift eller ikke. Vi har kun, ehh, lokalt forankrede folk som jobber her.

Undersøker:

*Det er jo utrolig flott, spesielt når dere er i ferd med å bli en så stor bedrift lokalt sett.*

Informant:

Ja, det er mange som har.. Alle som er på vår størrelse har bestandig innleid og ansatt folk av utenlands arbeidskraft. Men vi har holdt oss unna det foreløpig.

Undersøker:

*Sånn rent samfunnsmessig er det jo utrolig kjekt å bare tilsette lokal arbeidskraft. I deres bransje er det jo svært mange unge som kommer ut av yrkesskolefag og som har lokal tilhørighet.*

Informant:

Ja, vi har rekruttert ett par i året på *lærlingsiden*. Noen har fortsatt (hos oss), og andre har gått videre på skolen. De som gjør best inntrykk de får fortsette hos oss.

Undersøker:

*Ambisjoner for fremtiden?*

Informant:

Det var det da.

Undersøker:

*Grunnen til at jeg spør er at pilen deres peker jevnt oppover, og som du nevnte så har dere ansatt folk nesten årlig siden starten. Så jeg lurte på om det var gjort noen tanker om hvordan det vil være noen år frem i tid?*

Informant:

Ja, vi gjorde oss noen tanker for ett par-tre år siden at vi skulle flate ut nå, og fokusere på å trygge alle arbeidsplassene. Også skulle vi vurdere det. Og vi er vel kommet dit nå at vi må ha et nytt hovedkontor for firmaet før vi kan ha noe videre vekst av bedriften. Vi jobber med en tomt hvor vi ønsker å få oss egne lokaler. Vi har sprengt kapasitet her i dag, så vi må gjøre endringer dersom vi skal vokse noe mer. Vi er ikke fremmed for det (vekst), men vi er heller ikke fremmed for å bare ha det som det er. Hvis markedet er klar for det, så kan det hende at vi blir å fortsette å bygge videre, men det blir stein for stein.

Undersøker:

*Er dere veldig utsatt for konjunktorene – jeg tenker på de store byggeprosjektene som har vært lokalt – sånn at når det stopper opp så...?*

Informant:

Hmm.. Nei.. Altså alle merker ting, men vi er litt mindre da vi har egne serviceavdelinger på både bedrifter og offentlige markeder, også har vi også boligsiden hvor det har vært en jevnt sig av prosjekter. Så vi har så mange bein å stå på så.. Og det siste vi startet med var i taktekkerbransjen ift flate tak, så.. Det er jo også noe, når det gjelder markedsarbeid, men vi har ikke hatt kapasitet til det før. Men vi har satset litt på den taktekkersiden nå så.. At vi har mange bein å stå på, gjør at vi kan flytte bemanningen dit hvor trykket er størst.

Undersøker:

*Deres forhold til markedsføring, spesielt i starten – gjorde dere noen bevisste valg – dere kommer jo begge fra bransjen?*

Informant:

Ja, det var egentlig nok det (komme fra bransjen). Vi har ikke hatt noe.. Vi har aldri markedsført egentlig. Vi har sponset og støttet idrettslag og slikt, for å hjelpe næringslivet lokalt, men.. Det blir jo en form for markedsføring det og, men vi har hatt mer lyst å hjelpe klubber og slikt om du skjønner hva jeg mener.

Ellers så har vi helt minimal markedsføring. Vi har tenkt at markedsføring for oss skal være den jobben vi gjør ganske enkelt.

Undersøker:

*Det er jo en spennende strategi det også.*

*Nærmer meg slutten, men ville spørre om dere har opplevd noen kriser underveis, der for eksempel der likviditeten har vært utfordrende, eller aktiviteten har tørket litt ut eller andre spesielle ting som har satt dere i en utfordrende posisjon?*

Informant:

Hmm.. Både ja og nei. Det har aldri vært noen så stor krise at vi har vært redd for bedriftens eksistens. Men ift at økonomien skal være på rett plass til enhver tid, så har vi gjort strategiske endringer ift markedet.. Når det går ned på en plass, så flytter vi arbeidskraft over til andre markeder. Det har vi gjort, men det har aldri vært noen spesiell krise. Det har vært perioder hvor vi har måttet gjort en liten justering på den planen vi har, også har vi fortsatt med det og løst det veldig greit. Men vi har sett det såpass tidlig at vi har vært forberedt når det har skjedd.

Undersøker:

*Det er bevisste valg på å gjøre endringer underveis da.*

Informant:

Jada, også har ordrepermen vært høvelig grei hele tiden, slik at det alltid har vært noe.. Den har aldri vært tom.. Så vi føler aldri at det har vært noen krise. Vi har ligget på en bølge siden det startet, og har prøvd å holde oss akkurat der. Og ikke gå for fort frem, for da ramler du ned på andre siden. Du må ligge mot toppen og bare ri sammen med bølgen. Det er de som blir ivrig og hopper over den bølgen, men da ramler de ned på andre siden. Og det er der vi føler vi må være, vi vil heller si litt bakover på bølgen enn litt for fort frem. Det er så vanskelig å komme seg opp på andre siden. Det blir litt som når en gjør en dårlig jobb, det kan ødelegge veldig mye. Om du gjør en litt dårlig økonomisk jobb, så ramler du bak på den bølgen du allerede er på, men gjør du en veldig dårlig jobb og da fort får en dårlig rykte på deg, så ramler du over den bølgen..

Undersøker:

*Dere er i en ganske så konkurranseutsatt næring – så..*

Informant:

Jada, det er mange sterke aktører lokalt. Men så er det også veldig mange useriøse i bransjen også, og derfor mener vi det er marked for de som kjører en veldig seriøs profil og leverer varene hele tiden til en rett pris. Så er det marked for det og. Fordi folk vil gjerne vite at dette blir ordentlig og at du blir ferdig når du har tenkt å bli ferdig, og ikke noe tull i ettertid. Det er marked der også så lenge.. Men det krever mye å være der, og det går bra..