



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

**SMÅBEDRIFTSENTREPRENØRENS
PLANLEGGING I ETABLERINGSPROSESSEN**

Ruth Nilsen

**BE320E
MBA HNB TROMSØ**



ABSTRACT

A country's ability to create a strong and stable economy is dependent on the establishment of new businesses. Entrepreneurs will play an important role in shaping a healthy economy. The entrepreneurial process can have various shapes, but some stages are common: new ideas are developed, realized, and eventually turned into profitable business. The crafting of a business is the result of planning, although the extent and shape of the planning might differentiate between businesses.

This paper addresses the research question: *"What benefit does the small business entrepreneur experience from planning before starting a business?"*

The literature describes several approaches to planning during the business initiation. A formal business plan is often described as the key to success. Other authors are more nuanced, and some even claim that very detailed planning can slow down the process of establishing a new business.

The paper is based on interviews with six informants who have each established a small business.

This study shows that the extent of planning is determined by the complexity of the business and the entrepreneurs' own preferences. Formal business plans are most often created to satisfy economic contributors. Informal planning in the form of discussions with potential stakeholders and contact within their network may be sufficient.

FORORD

Denne masteroppgaven er avslutningen på MBA studiet ved Universitetet i Nordland. Arbeidet med oppgaven har vært en lang og krevende prosess. Etter at idéen til tema var oppstått, måtte den utredes nærmere, og bearbeides til å bli en konkret problemstilling. Når dette var gjort, kunne arbeidet med selve oppgaven begynne. Etter en anstrengende prosess, med hardt arbeid og stor omhu ble, etter hvert, oppgaven ferdig.

Jeg vil takke alle som bidro i arbeidet med oppgaven. Min søster som har nedlagt mye tid og krefter i å støtte meg gjennom studiet og oppgaveskrivingen. Alle informantene som velvillig stilte opp. Veileder Espen Isaksen, som gav gode råd og hurtig tilbakemelding.

Det har vært tre interessante og lærerike år som MBA- student. Kollokviegruppen gjorde studietiden spesielt morsom. Dette er absolutt noe å anbefale for kommende studenter.

Ruth Nilsen

Juni 2014

SAMMENDRAG

Det er viktig for landet som helhet å ha en variert sammensetning av økonomiske inntektskilder. En kan ikke regne med at oljen, som hittil har vært en viktig bidragskilde til landets økonomiske vekst, også skal være det i fremtiden. Ny virksomhet må etableres for å skape en sterk og stabil økonomi. Entreprenørene vil være en viktig brikke her. Nye idéer utvikles, realiseres og blir etter hvert til stabile bedrifter. Veien fra idé til etablert bedrift kan være svært forskjellig for den enkelte entreprenør. Felles for alle er at det startet med en idé som fikk muligheten til å utvikle seg. Bak denne utviklingen stod det planlegging i større eller mindre grad.

Småbedriftsentreprenørene er en stor og viktig gruppe. Denne oppgaven fokuserer på hvilken nytte småbedriftsentreprenøren opplever å ha av planlegging i etableringsprosessen. Det er skrevet mye om forretningsplanlegging, og teorien viser flere innfallsvinkler til fenomenet planlegging i etableringsprosessen. Mange fremhever formell planlegging i form av en grundig forretningsplan, som veien til suksess. Andre er mer nyanserte. Noen hevder også at inngående planlegging kan bremse utviklingen av ny virksomhet.

Undersøkelsen viser at entreprenørene innhenter opplysninger fra diverse fora som internett, oppstartkurs og andre kurs via næringssetaten når de planlegger sin bedriftsetablering. Formelle teorier om forretningsplanlegging forutsetter at de som leser dem har den nødvendige forkunnskap. Disse teoriene kan derfor være lite egnet for den vanlige gründer, som ofte ikke har spesielt god kjennskap til forretningsplanlegging.

Forutsetningen for at flere bedrifter skal etableres er blant annet at mennesker med lyst og pågangsmot tar sjansen, og lykkes med etableringsprosessen. Bedriftsplanlegging er ikke en engangsoppgave, men foregår i alle faser av bedriftens liv. For å belyse hva denne prosessen innebærer, fremstilles etableringsprosessen i teori og som praktisk fremgangsmåte.

Oppgaven baserer seg på intervjuer med seks informanter som alle har etablert en liten virksomhet, enten alene eller sammen med en eller to kompanjonger. Dataene som utgjør analysegrunnlaget er den enkelte informants egne synspunkter og erfaringer.

Selv om forretningsidéen har sitt utspring i forskjellige forhold hos informantene, har de det til felles at de vil være selvstendige i sitt arbeide. Ingen av informantene hadde tidligere erfaring fra nyetablering. De gav heller ikke inntrykk av å ha inngående kunnskap om forretningsplanlegging før de fikk idéen til forretningsdriften.

Etter at en forretningsidé anses å kunne gi tilstrekkelig lønnsømheter, vil entreprenøren gå inn for oppgaven med stort engasjement. Dette er for de fleste en krevende periode, men ikke alle informantene i denne studien hadde dette som en heltidsbeskjeftigelse. Mange brukte mye av sin fritid på oppgaven. Etter at virksomheten er etablert, fortsetter arbeidet med å utvikle tjenesten eller produktet for å konsolidere virksomheten. Over halvparten av informantene hadde ønske om vekst for sin bedrift.

Bedriftsetablering er en krevende prosess, og utfordringer underveis vil sannsynligvis oppstå. De uformelle planleggerne i denne studien, hevder at en formell forretningsplan ikke kunne ha vært til hjelp gjennom utfordringene de støtte på. Hos andre hadde den formelle forretningsplanen en viktig funksjon for å få til en god etableringsprosess.

Studien viser at entreprenørene som ikke planlegger sin bedriftsetablering på formelt vis, fokuserer på å gjøre de mest nødvendige tingene som kreves for å få virksomheten i gang. Etter at virksomheten har vært i drift en stund, og det viser seg å fungere, kommer eventuelt grundigere planlegging hvis det anses som fornuftig. Halvparten av informantene hadde en skriftlig forretningsplan. Dette kan være en grunn til at disse fremstod som strukturerte planleggere.

Resultatet av denne studien viser at småbedriftsentreprenørens planlegging i etableringsfasen bestemmes av virksomhetens kompleksitet og egne preferanser. Formelle forretningsplaner lages mest for å innfri fordringer fra økonomiske bidragsytere. I tillegg kan det være andre årsaker for å systematisere sin forretningsplan i skriftlige dokumenter, for eksempel der det er flere kompanjonger. Andre entreprenører har ikke hatt behov for inngående planlegging i etableringsfasen. Det kan være tilstrekkelig med uformell planlegging i form av samtaler med mulige interessenter og kontakt med sitt nettverk. Virksomheter blir etablert både av de som er tilhengere av systematisk planlegging, og av de med et mer avslappet forhold til planlegging.

INNHALDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	I
FORORD	II
SAMMENDRAG	III
INNHALDSFORTEGNELSE	V
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	1
1.2 DEFINISJON PÅ PLANLEGGING	3
1.3 AVGRENSNING.....	3
1.4 OPPGAVENS DISPOSISJON	4
2.0 ENTREPRENØRSKAP OG BEDRIFTSETBLERING	5
2.1 ENTREPRENØRSKAP.....	5
2.2 ENTREPRENØRSKAP I NORGE	7
2.3 ENTREPRENØRSKAPETS BETYDNING FOR ET LAND.....	8
2.4 ETABLERINGSPROSESSEN	9
2.5 Å BYGGE OPP ET FORETAK	13
2.6 FORMELL OG UFORMELL FORRETNINGSPLAN.....	17
2.7 FORRETNINGSPLANLEGGING.....	20
2.8 FORSKNINGSMODELL	25
3.0 METODE	27
3.1 UNDERSØKELSEN	27
3.2 FORSKNINGSMETODER.....	28
3.3 KVALITATIV METODE	29
3.4 VALIDITET OG RELIABILITET	30
3.5 INDIVIDUELT INTERVJU I SMÅ-N-STUDIER	32
3.6 BEARBEIDING AV DATAMATERIALE	33
3.7 INFORMANTENE	34
3.8 VURDERING AV KVALITETEN PÅ DATAENE.....	36
4.0 RESULTATER OG ANALYSE	38
4.1 IDÉEN OPPSTÅR	39
4.2 IDÉEN UTREDES / TESTES	41
4.3 MOBILISERING	43
4.4 ETABLERING OG TILPASNING.....	44
4.5 UTFORDRINGER UNDERVEIS.....	45
4.6 KJENNSKAP TIL FORRETNINGSPLANLEGGING	46
4.7 FORMELL FORRETNINGSPLAN	47
4.8 UFORMELL FORRETNINGSPLAN.....	51
4.9 OPPSUMMERING AV ANALYSEN.....	55
5.0 AVSLUTNING OG KONKLUSJON	56
LITTERATURLISTE	59
VEDLEGG.....	61
VEDLEGG 1	61
VEDLEGG 2	63
VEDLEGG 3	65

1.0 INNLEDNING

Temaet for denne oppgaven er planlegging blant småbedriftsentreprenører i etableringsfasen. Første kapittel presenterer problemstillingen med bakgrunnsinformasjon, og begrepet planlegging defineres. Deretter avgrenses oppgaven til tydelige rammer for utvalg og omfang. Oppgavens disposisjon fremstilles sist i dette kapitlet.

1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING

Norge har hatt en svært god økonomisk utvikling de siste tretti årene. Dette skyldes i stor grad oljeindustrien hvor Norge var heldig med sitt geografiske herredømme. Imidlertid kan en ikke regne med at oljen bidrar med samme økonomiske gevinst for all fremtid. Det er derfor nødvendig at norsk økonomi også har et godt fundament av andre inntektskilder. Her kommer entreprenøren inn i bildet. Det vil bli stadig viktigere ikke bare å beholde og utvikle de bedrifter som allerede finnes, men også motivere og hjelpe frem nyetableringer.

På slutten av 1990-tallet var det cirka 200 000 foretak i Norge, primærnæringene og offentlig sektor holdt utenfor (Spilling, 1997). De store foretakene utgjorde en halv prosent. De resterende nitti og en halv prosent er små og mellomstore. Norge har altså svært få store foretak, nesten hundre prosent er små og mellomstore.

De siste årene har det vært skrevet mye i mediene om entreprenører og deres rolle i næringslivet. Virksomheter har blitt etablert, og en del av disse er lagt ned. Dette har også myndighetene observert. Av de tretti til trettifem tusen bedrifter som årlig registreres i Norge er femti – seksti prosent avviklet etter fem år. Regjeringen ønsker at Norge skal være et land der mennesker med pågangsmot og skaperevne skal kunne få til etablering av lønnsomme virksomheter (Altinn.no,a). Til hjelp er det utviklet tiltak og hjelpemidler som kan bidra i prosessen frem til egen bedrift. Det satses også på studier i entreprenørskap, kurs og nettsider. Planlegging av bedriftsetableringen er her et fremtredende moment, med forretningsplanen i fokus.

Det finnes mye litteratur om forretningsplanlegging. Det er forsket, diskutert og skrevet. Mange fremholder viktigheten av nøye planlegging, da ofte med fokus på å lage en forretningsplan (Kubr, Ilar og Marchesi, 2000; Altinn.no, a). Andre igjen sier at planlegging ikke bør ha en fremtredende plass i den begynnende etableringsprosessen. Planlegging kan ha negativ effekt, eller til og med være til hinder for bedriftsetableringer (Blank,2013; Mathisen og Arnulf, 2013).

Det kan derfor være interessant å finne ut hvordan den alminnelige småbedriftsentreprenør i Norge vurderer planleggingen i sin egen etableringsprosess, og om de har vektlagt forretningsplanen spesielt.

I denne oppgaven vil problemstillingen være:

”Hvilken nytte opplever småbedriftsentreprenøren å ha av planlegging i etableringsprosessen?”

Hovedinntrykket i litteraturen synes å være fokusert rundt forretningsplanlegging i form av en skriftlig forretningsplan. Min interesse var i utgangspunktet om det virkelig var slik at alle som etablerte en bedrift skrev grundige forretningsplaner før de gikk i gang. Dersom det var tilfelle, hvordan brukte de den? Hva gjorde de som eventuelt ikke skrev planer? I oppgaven har jeg derfor valgt å se på både formell og uformell planlegging. Informasjonen som er brukt har jeg innhentet ved å intervju seks personer som har etablert en bedrift. En av disse er i gang med å planlegge sin andre virksomhet. Det er derfor omtalt til sammen sju bedrifter.

Resultatene fra denne oppgaven vil kunne gi et bidrag til diskusjonen rundt hvorvidt omfattende skriftlige planleggingsdokumenter er nødvendig for å etablere en småbedrift. Både instanser som yter tilskudd til etablerere, og gründere kan ha nytte av ny innsikt i temaet planlegging i etableringsprosessen. Enkeltmenneskene som ønsker å gå i gang med bedriftsetablering vil ha ulik bakgrunn og personlig adferd, det vil også være ulikheter i hvor systematiske de er av natur. Det kan da være godt å vite at det er mange veier til målet. Når tiltak, for eksempel økonomiske virkemidler eller rådgivning i etableringsprosessen, skal tilrettelegges er det viktig å vite mer om hvordan entreprenørene tenker og hvordan de faktisk går frem for å etablere sin bedrift.

1.2 DEFINISJON PÅ PLANLEGGING

Her følger en definisjon av begrepet planlegging slik det er brukt i denne oppgaven.

”Den prosess som foregår når man på forhånd tenker gjennom en oppgave, et prosjekt eller et arbeidsprogram for å få en begrunnet mening om behovet for tid, penger, materiell og arbeidsinnsats, samt i hvilken rekkefølge det er mest hensiktsmessig å utføre de enkelte deler av oppgaven. Planlegging kan ha alle former fra det omtrentlige og intuitive til avanserte planleggings- og oppfølgingssystemer”.

(Administrativ Merkantil Oppslagsbok, 1987 s. 305).

Jeg har som utgangspunkt for oppgaven et åpent sinn for hvordan entreprenørene planlegger. Denne definisjonen har et romt syn på planlegging, hvor hele spekteret fra løselig tankevirksomhet til det mest avanserte planleggingssystemet er inkludert. Definisjonen vil derfor være dekkende for begrepet i oppgavens problemstilling.

1.3 AVGRENSNING

Det kunne vært interessant å undersøke et større antall bedrifter for å få et bedre inntrykk av forskjeller og likheter. På grunn av denne masteroppgavens begrensede omfang i tid, finner jeg det hensiktsmessig å begrense undersøkelsen til et lite utvalg. Fokuset kommer derfor til å være på norske småbedrifter hvor entreprenøren selv er delaktig i det daglige virket. Dersom det er ansatte, er det ikke mer enn to. Derav betegnelsen småbedriftsentreprenøren.

Virksomhetene som undersøkes vil være bedrifter som har, eller holder på og utvikle produkter eller tjenester selv, som de skal omsette med fortjeneste, og andre som produserer eller videreselger eksisterende produkter på en særpreget måte. Type bedrift vil ikke bli diskutert i oppgaven. Kapital vil være en viktig faktor i alle virksomheter. Avhengig av virksomhetens art er det behov for mer eller mindre kapital i etableringsprosessen. Dette vil være et stort og viktig emne i seg selv, og kunne utgjort en egen oppgave. Jeg har derfor valgt ikke å fokusere på denne delen, men nevne det kort.

1.4 OPPGAVENS DISPOSISJON

Første kapittel har gitt bakgrunnsinformasjon om oppgaven, samt presentert problemstillingen og definert begrepet planlegging. I andre kapittel vil jeg fremlegge aktuell teori som vil være med på å belyse problemstillingen, definere begrepet entreprenørskap, og beskrive etableringsprosessen. Tredje kapittel inneholder metodegrunnlaget og forskningsmetoden for undersøkelsen. I fjerde kapittel vil jeg fremlegge resultatene av min undersøkelse, sammen med analysen og diskusjonen av disse. Femte kapittel inneholder konklusjon og avslutter oppgaven.

2.0 ENTREPRENØRSKAP OG BEDRIFTSETBLERING

Mange er engasjert i diskusjonen rundt temaet entreprenørskap. Det vil derfor være flere meninger om hva begrepet entreprenørskap innebærer. Jeg vil først redegjøre for definisjonen på entreprenørskap, deretter fortelle om entreprenørskap i Norge og entreprenørskapets betydning for et lands utvikling. Som det vil fremgå er ikke entreprenørskap bare viktig for den enkelte, men har stor betydning for landet som helhet. Vi trenger entreprenørene for å utvikle og etablere nye virksomheter. De små bedriftene er i flertall. Det betyr at det er enkeltpersoner, og ikke bare store organiserte virksomheter, som står for bedriftsetablering. For å skape en sunn fordeling av offentlige og private arbeidsplasser, er det nødvendig med jevnlig tilskudd av ny virksomhet.

Forutsetningen for at flere bedrifter skal etableres er blant annet at ”nye” personer ikke bare forsøker, men også lykkes med etableringsprosessen. For å få en forståelse av hva den ferske entreprenøren skal gjennom før en ny bedrift kan etableres, er det nødvendig å beskrive selve prosessen som først skal gjennomføres. Planleggingen av bedriftsetableringen foregår i hele denne prosessen. Etableringsprosessen vil derfor fremstilles i teori og som praktisk fremgangsmåte. Til slutt kommer teorien om formell og uformell forretningsplanlegging.

2.1 ENTREPRENØRSKAP

Her vil jeg redegjøre for definisjonen på entreprenørskap. De som etablerer virksomheter kalles ofte entreprenører, men det viser seg at de som skriver om entreprenørskap har ulike oppfatninger om hva begrepet innebærer. Noen hevder at definisjonen avhenger av hva forskeren ønsker å finne ut av, andre synes å ha mer bestemte oppfatninger. Et fellestrekk for hva teoretikerne legger i begrepet, er etablering av virksomhet som selvstendig næringsdrivende.

På begynnelsen av 2000 tallet pågikk det en debatt i tidsskriftet Magma om hva entreprenørskap var. Bakgrunnen var at Norge scoret lavt på flere forskjellige indikatorer på entreprenørskap sammenlignet med andre land. Dette samsvarte med det Thune-Holm og Kolvereid skrev i sin bok (Thune-Holm og Kolvereid, 1999). Andre, som for eksempel

Spilling (2000), var ikke enig i at det stod dårlig til med Norge. Han hevdet at Norge lå omtrent på europeisk nivå i etableringsrate.

Kolvereid (2000) bruker i sin artikkel tre måleparametere på entreprenørskap. Disse er yrkesstatuspreferanse blant befolkningen i forskjellige land, det vil si andel som ønsker å være ansatt fremfor selvstendig næringsdrivende. Dernest andelen av befolkningen som forsøker å etablere en bedrift og som tredje parameter den andel av arbeidsstyrken i Norge som var selvstendig næringsdrivende. Dette hevder Spilling (2000) ikke er gode indikatorer på entreprenørskap. Han vil heller fokusere på nyskaping. En ny organisasjon som bedriver noe andre ikke har gjort før. Det som er vanskelig med denne definisjonen sier han, er å vite hva som er nytt og hva som ikke er det. I alle nye virksomheter vil det være et tilsnitt av noe nytt, om så bare kombinasjonen av de involverte ressursene.

For å være entreprenøriell må man være i stand til å frembringe resultater. Det er vel og bra, og også en forutsetning, å ha intensjoner om å starte ny virksomhet. Dersom resultatene uteblir kan det likevel ikke kalles entreprenørskap. Spilling bruker vekst, i tillegg til nyskaping som måleparameter (Spilling, 2000).

Entreprenørskapsprosessen kan deles i flere faser. Det starter med en forretningsidé, som går over i startfasen. Her organiseres den nye virksomheten. Slutten på denne fasen resulterer i at det blir etablert en ny bedrift, eller at etablereren gir opp. En etablert bedrift begynner deretter å vokse og befeste sin posisjon. Ved å fokusere på hva befolkningen faktisk gjør, og ikke hva de drømmer om, kan en få mer nøyaktige målinger. Kriterier for å måle dette er da aktiv involvering i en nyetablering i løpet av det siste året, eierskap, det vil si eier hele eller deler av bedriften, og til sist bedriften må ikke allerede være etablert. Har bedriften en positiv kontantstrøm, eller utbetalt lønn i mer enn tre måneder regnes den som etablert. På denne måten vil alle bli inkludert, uansett motiver, fremgangsmåter og bedriftstyper. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), et internasjonalt, longitudinelt forskningsprosjekt som studerer økonomisk vekst, bruker denne målemetoden (Reynolds, 2000). De forsker også på hvorfor landene har forskjellig nivå av entreprenørskap.

Det er flere måter å studere entreprenørskap på, enn å sammenligne land. I enkelte studier kan det være av interesse å se på alle som etablerer egen virksomhet, eller kun å studere bestemte typer eller målgrupper av bedrifter (Mercer og Ladegård, 2000). Dette kan være aktuelt hvis

forskeren vil se på de mer grunnleggende motiver og drivkrefter ved mennesker som starter egen bedrift. For eksempel for å finne ut hvem som blir entreprenør. En forklarende studie søker å finne ut av de sosiale, individuelle og samfunnsmessige momentene som kan påvirke graden av entreprenørskap. For å tilrettelegge effektive tiltak er det nødvendig å kunne forutsi med stor grad av sannsynlighet hvilke momenter som har betydning. Analysenivået vi forsker på bestemmes av hva vi ønsker å finne ut av. De ulike nivåene kan være å sammenligne land, regioner, virksomheter eller individer.

I denne oppgaven brukes begrepet entreprenør og entreprenørskap om personer som har hatt en idé de ville realisere til en lønnsom virksomhet. De må selv være aktivt involvert i etableringsprosessen, og eie hele eller deler av virksomheten. Idéen trenger ikke være av revolusjonerende art, men må ha et tilsnitt av noe nytt. Det vil si at det ikke er et utbredt produkt eller tjeneste med denne karakter. Enkelte steder i oppgaven er begrepet ”gründer” benyttet som betegnelse på bedriftsetablerere generelt.

2.2 ENTREPRENØRSKAP I NORGE

Oppgaven skal handle om småbedriftsentreprentørens planlegging av ny virksomhet i Norge. Det er derfor av betydning å vite hvordan det står til med entreprenørskapet i landet. Det blir jevnlig gjort internasjonale undersøkelser om hvordan entreprenørskap utvikler seg i ulike land. I disse undersøkelsene finnes også grunnlaget for å si noe om entreprenørskap i Norge.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) har siden 1999 undersøkt omfanget av og forholdene for entreprenørskap i forskjellige land (Alsos, Bullvåg, Kolvereid og Åmo, 2012). I 2011 deltok 54 land, Norge var med for tolvte gang. TEA, Tidligfase Entreprenøriell Aktivitet, betegner andelen av personer i befolkningen mellom 18 og 64 år som er involvert i etableringsforsøk og/eller nye bedrifter. Høyeste andel siden målingene startet var i 2005 med 9,2 prosent. Deretter har det vært en synkende tendens til 6,9 i 2011. Sterkest nedgang har det vært i andelen av de som forsøker å starte en bedrift. Dette kan antas å påvirke omfanget av nye bedrifter fremover i negativ retning. GEM har også målt andelen av befolkningen som ser gode forretningsmuligheter i deres nærområde. Denne viser en økning, nå er det 67 prosent. Derimot er det nå kun 33,2 prosent som mener de har tilstrekkelig kunnskap til å starte en bedrift. Risikoaversjon, det vil si frykten for og mislykkes har i 2011 nådd rekordhøye 40

prosent. Videre viser rapporten at 53 prosent mener entreprenørskap er et godt karrierevalg, en nedgang fra 67 prosent i toppåret 2005. Rapporten inneholder også en ekspertundersøkelse. 40 norske eksperter har vurdert rammebetingelsene for entreprenørskap i Norge. Her hevdes det at manglende politisk prioritering har vært den største utfordringen i Norge.

Det er altså flere som ser gode forretningsmuligheter, men færre som faktisk starter bedrift. Det kan skyldes frykt for å mislykkes, kombinert med gode alternative leveveier. Formodentlig kan risikoaversjonen og frykten for å mislykkes motvirkes av mer tilpasset rådgivning og anbefalinger for småbedriftsentreprenørene når de planlegger sin nye bedrift.

2.3 ENTREPRENØRSKAPETS BETYDNING FOR ET LAND

Bakgrunnen for mitt valg av tema er den oppmerksomheten entreprenørskap, eller faren for fravær av entreprenørskap, har hatt i media de siste årene. Fokuset på oljenasjonen Norge har i de nasjonale mediene blitt mer vendt mot det faktum at olje ikke er en evigvarende ressurs og inntektskilde for landet. Det vil da være av vital betydning at det er etablert en kultur for bedriftsetablering, uten avhengighet til oljeindustrien. Jeg vil derfor her redegjøre for hvilken betydning entreprenørskap har for et land.

Forutsetningen i GEM- modellen er at entreprenørskapsaktiviteten har innflytelse på et lands velstandsutvikling (Alsos, et al., 2012). Etter en revidering på bakgrunn av ny kunnskap, tar modellen hensyn til den økonomiske utviklingen i landene. Dette medfører tre hovedfaser i landenes økonomiske utvikling. Entreprenørskap i de forskjellige landene forventes å variere alt etter som hvordan landenes økonomi har utviklet seg. De tre hovedfasene i landenes økonomi er: *Faktordrevne økonomier* (stort sett råvareprodusenter som kullproduksjon, utvinning av malm, olje, skog og mineraler), *effektivitetsdrevne økonomier* (her er storskalaproduksjon viktig for landets utvikling) og *innovasjonsdrevne økonomier* (innovasjon og nyskapning i næringslivet bestemmer i stor grad landets utvikling). Utviklingen i landenes økonomi fører til forflytninger mellom disse tre fasene. I følge GEM har Norge en innovasjonsdrevne økonomi, selv om her er høy grad av råvareproduksjon som olje, fisk og metaller. Entreprenørskap på bakgrunn av nødvendighet preger de faktordrevne økonomiene. I disse landene er det lite arbeidsplasser, og for å livnære seg må befolkningen derfor selv skape sin arbeidsplass. Denne nødvendigheten reduseres etter hvert som

økonomien i landet bedrer seg. Produktive bransjer vokser frem, dette medfører flere arbeidsplasser. I innovasjonsdrevne økonomier er det kun noen få som starter bedrifter av nødvendighet. Her er det mer mulighetsdrevet entreprenørskap. Det vil si entreprenørskap fremkommet av et ønske om å realisere en forretningsidé eller ønske om å drive egen bedrift. Alle disse tre økonomiske aktivitetene – faktordrevet, effektivitetsdrevet og innovasjonsdrevet - er til stede i alle lands økonomier. Betydningen for økonomisk vekst og utbredelsen vil imidlertid variere. Entreprenørskap har stor betydning for landets økonomiske utvikling i form av at entreprenøren skaper nye innovasjoner og bedrifter. Dette skjer gjennom kontinuerlig tilpasning av næringsstrukturen, bortfall av bedrifter som erstattes av nye, og større produktivitet i eksisterende bedrifter. Dette medfører at alle land er avhengig av en eller annen form for entreprenørskap for at økonomien ikke skal krympe.

Som vi ser har entreprenørskap og økonomien i landet en gjensidig påvirkning. Økt entreprenørskap medfører flere bedrifter og arbeidsplasser. Dette styrker landets økonomiske situasjon og bedrer levevilkårene. Etter hvert vil entreprenører se seg om etter nye muligheter utover å dekke grunnleggende behov i markedet. Slik utvikles både næringslivet og markedet. Nye entreprenører kommer til, noen med suksess, mens andre sliter med å få til en vellykket etableringsprosess.

2.4 ETABLERINGSPROSESSEN

Når en starter ny virksomhet er det mange fremgangsmåter å velge mellom, og forretningsplanleggingen foregår over flere faser. Her vil jeg beskrive etableringsprosessen ut fra en teoretisk synsvinkel, ved hjelp av modeller. Prosessen påvirkes ikke bare av hvilke ønsker etablereren selv har, men også av vilkårene for etableringen. Det oppstår gjerne ting underveis som også kan påvirke den lagte kursen. For å beskrive etableringsprosessen finnes det flere modeller, disse deles i to hovedgrupper: Livssyklusmodeller og ikke-sykliske modeller.

De sykliske modellene hjelper til å få en oversikt over etableringsprosessen med dens ulike faser, mens de ikke-sykliske modellene er mer egnet til å forstå mekanikken bak selve prosessen (Hatteland, 2012). Entreprenøren påvirker, og påvirkes selv av, prosessen. Ikke-sykliske modeller prøver å beskrive samspillet, og de til dels motstridende kreftene mellom de

ulike aktørene, så som entreprenøren, bedriften og samfunnet. Begge modellene er betydningsfull for å forstå situasjonen entreprenøren er i under planleggingsprosessen. I denne oppgaven er det selve etableringsprosessen som er i fokus, ikke de ulike aktørene som entreprenøren må forholde seg til.

Livssyklusmodellen ser på bedriftsetablering som en prosess av visse grunnleggende strukturer, symbolisert av biologiens fire livsløpsfaser. Den fødes, vokser, modnes og til sist tilbakegang (Hatteland, 2012). Videre kan denne modellen deles i tre undertyper: utviklingsmodeller, fasemodeller og matamorfosemodeller (Aldrich 2003, referert i Perspektiver på entreprenørskap 2012, s. 69). Ved alle disse modellene starter entreprenøren opp prosessen, og jobber den videre gjennom de forskjellige oppgavene. Det vil alltid oppstå problemer underveis, og valg må foretas. Entreprenørens oppgave er å håndtere de ulike situasjoner som oppstår. Modningsfasen kommer etter hvert som bedriften har utviklet seg og oppnådd sitt mål. Likevel er ikke alle prosesser like. Situasjonen rundt bedriftsetableringen, og entreprenøren selv påvirker prosessen i forskjellig grad. Grad av usikkerhet og valgmuligheter er derfor en differensieringsfaktor i modellene (Hatteland, 2012).

Utviklingsmodellen beskriver bedriftene som har stor grad av forutsigbarhet. Denne bedriftsetableringen starter gjerne i en moden bransje i et stabilt samfunn (Hatteland, 2012). Entreprenøren forventes ikke å måtte ta stilling til større usikkerheter og tilfeldigheter. Etableringen kan gjøres uten særlig grad av innovasjon og valgmulighetene er begrenset. Et eksempel kan være den tradisjonelle fiskeren. Her er det været og mengden fisk i havet som er de viktigste usikkerhetsfaktorene. Utviklingen skjer etter hvert som størrelsen på båten og eventuelt kvoten vokser. Det er også her begrensningen på veksten inntreffer.

I andre situasjoner for bedriftsetablering er det større grad av usikkerhet. Dette er utgangspunktet for fasemodeller (Hatteland, 2012). Det må tas stilling til flere alternativer hvor utfallet av beslutningen er større. Det kan være politiske, markedsmessige og teknologiske forhold som hver for seg vil ha innflytelse på bedriften. Utviklingen videre avhenger av entreprenørens evner til å mestre disse. Innovasjon kan gi en gunstig utvikling. Likevel vil det også i denne situasjonen være faser som bedriften går igjennom. For eksempel at entreprenøren med jevne mellomrom må foreta beslutninger som vil være avgjørende for den videre utvikling.

Store endringer i bransjen kan forklares ved hjelp av matamorfosemodellen, som også er fasedelt. Her skjer det så store forandringer i en eller flere av fasene at bedriften skifter karakter i det videre løp. Dette medfører forandringer i bransjen. Man finner nye måter å gjøre eller kombinere ting på. Innovasjoner i bransjen kan oppstå på denne måten (Hatteland, 2012).

Syvfasemodellen kan brukes til å beskrive mange ulike typer etableringer. Den har sitt utspring i livsløpsfasemodellen med sine fire faser fødsel, vekst, modning og tilbakegang. Den første fasen spesifiseres nærmere, og splittes ytterligere opp i fem deler. Mens de to siste fasene slås sammen til én fase, modnings eller tilbakegangsfasen. Den første fasen får følgende momenter: idéen oppstår, utredes/testes, mobiliseres, etableres og tilpasses (Hatteland, 2012). Idéen til etableringen kan komme til på mange ulike måter. Entreprenøren kan ha fått en idé og utviklet en ny måte å gjøre ting på, eller det kan være en oppfinnelse som tenkes å kunne være lønnsomt å utvikle for salg, det vil si skape et marked for produktet. Omvendt kan man oppdage et behov i markedet for en tjeneste eller et produkt. Her gjelder det at noen må se og gripe mulighetene som byr seg. Deretter må idéen testes ut. Helt i begynnelsen skjer dette uformelt og prøvende. Det gjelder å vurdere om dette er gjennomførbart på en lønnsom måte før en eventuelt går videre. Samtidig må en passe på at ingen andre overtar idéen og starter opp først. Disse undersøkelsene er ikke alltid så omfattende. Dersom det tilkommer flere aspekter ved idéen må en kanskje gjøre mer omfattende og økonomidrivende undersøkelser. Tredje fase, mobilisering, må etter hvert utvides fra å være entreprenørens delprosjekt til å bli en mer ressurskrevende aktivitet. Hatteland (2012) betegner dette som indre mobilisering, det vil si at entreprenøren forplikter seg i større grad, og ytre mobilisering, som vil si at andre bidrar med ressurser og innsats. Mange prosjekter fordrer kostbare investeringer i form av ekspertise eller fasiliteter som må hentes inn. Dette kan være produksjon og uttesting av prototyper, eller om det er nødvendig med patenter. Her må entreprenøren innhente den nødvendige finansieringen. Det kan bli nødvendig å gå i kompaniskap med folk som har de nødvendige kvalifikasjoner og ressurser dersom dette ikke lar seg kjøpe.

Når disse utfordringene er overvunnet etableres bedriften. Dette skjer formelt ved at det utstedes et stiftelsesdokument og bedriften registreres som juridisk enhet. Dette tidspunktet trenger ikke være sammenfallende med når bedriften begynner å fungere som organisasjon. Det er mange årsaker til at formell registrering er nødvendig. Entreprenøren bør ha et klart

skille mellom hva som er privat og hva som er bedriftsøkonomi. Juridisk er det nødvendig for eksterne samarbeidspartnere å ha en motpart å forholde seg til for krav og rettigheter. Formell registrering tjener også som symbol på at dette er en seriøs bedrift. Det kan være lagt ned omfattende arbeide i prosjektet før den formelle registreringen skjer. Noen ganger er det også slik at den funksjonelle organisasjonen kommer til etter den formelle registreringen. Dette kan være hvis for eksempel bedriften har sitt utspring i en oppfinnelse utenfor hovedbedriftens primærområde. Det opprettes da et datterselskap som skal ta seg av og utvikle den nye oppfinnelsen. Tilpasningsperioden kan innebære mange usikkerheter. Nå kan det vise seg problemer som man enten ikke viste om eller ikke hadde mulighet til å ta seg av tidligere. Denne perioden er preget av arbeidet med å tilpasse bedriften i den etablerte hverdagen. Her kan det også fremkomme nye utviklingsmuligheter (Hatteland, 2012). Motstand trenger ikke være negativt. Det kan gi innspill som den entreprenørielle opportunist vet å utnytte til bedriftens fordel.

Avhengig av type etablering varierer tiden disse fasene tar (Hatteland, 2012). En ordinær bedrift tuftet på allerede eksisterende bransjekunnskap, av typen bilverksted, krever ikke lang tid. Derimot må en påregne adskillig mer tid til oppstart av en teknologibedrift som skal formidle innovative fremskritt. Bedriftens vekst, og tiden det tar før veksten skyter fart, avhenger av hvordan modningstiden fra idé til etablering har vært. Noen bedrifter trenger lang tid, mens andre får en umiddelbar vekst. Det kan vise seg at bedriften som har den vanskeligste starten, og vokser sent, blir den mest solide. Som med alt annet har også bedriftens liv en ende. En viss andel av bedriftene avvikles hvert år. Det er derfor viktig for entreprenøren også å kunne håndtere en kontrollert avvikling.

Vellykket bedriftsetablering er en lang og krevende prosess. Det er mange faktorer å ta hensyn til, og lett å trå feil. Det er laget hjelpemidler og tiltak i form av nettsider, organisasjoner og kurs. Formålet er å trygge og lette denne prosessen. Likevel er det ikke alle som lykkes i å starte bedrift, eller de av forskjellig grunner velger å legge ned driften. Spørsmålet er om de hadde lykkes bedre med mer omfattende planlegging, eller kanskje de ga opp før de kom i gang fordi planleggingen ble for vanskelig? Mange kommer godt ut av etableringsfasen. Hvor stort fokus hadde de på planlegging? Uavhengig av hvor grundig entreprenøren ønsker å planlegge sin bedriftsetablering, kan det være nødvendig med hjelp i en eller annen form. Det kan være ren informasjon man leser seg til selv, eller mer konkret bistand i form av individuell rådgivning.

2.5 Å BYGGE OPP ET FORETAK

For den enkelte entreprenør vil etableringsprosessen være et praktisk anliggende. En bedrift skal etableres, og det er mange ting å orientere seg om og ta stilling til. Her vil jeg derfor fortelle om den praktiske siden ved etableringsprosessen. Til hjelp for dette bruker jeg blant annet nettsiden til Altinn.

Altinn er en norsk internettportal hvor befolkningen kan levere skjemaer til offentlige myndigheter. Fra høsten 2011 ble Altinn utvidet. Man ville gjøre det enklere å starte og drive bedrift. Derfor ble Altinn en informasjonsportal for norsk næringsliv ved at tre offentlige nettsted; Bedin, Bedriftshjelp og Hjelp til regelverk, ble samordnet og lagt inn under fanen ”Starte og drive bedrift”.

Her finner man en ”Etablererguide”. Denne er ment som hjelp for den som vil starte egen virksomhet.

”Hvis du gjør de rette tingene i rett rekkefølge, er det stor sannsynlighet for at du vil klare det. Og lykkes! (Altinn, .no)

Guiden gir en enkel oversikt over gangen i bedriftsetableringen fra den spede opprinnelse til bedriften er startet opp. Kort oppsummert sies det at for å unngå de vanligste fallgruvene er det lurt å forberede seg godt, følge de råd som synes fornuftige, og knytte til seg personer som kan det du ikke kan. Den gir seg ikke ut for å være utfyllende, men er ment som en første innføring i emnet. For mer og utfyllende informasjon har Altinn lenker til diverse sider hvor en lett skal kunne finne det én trenger å vite.

Dette er bare en av mange veiledninger til hvordan starte og drive egen virksomhet. Søk på google (søkeord ”starte bedrift” ga omtrent 527000 treff, 7.april 2014) vil raskt gi deg tilgang til mange aktører som kommer med anbefalinger om hvordan du best skal bygge opp en virksomhet. Mange av dem har egne kommersielle hensikter med sin informasjon. Det er også skrevet bøker om emnet. Så er det opp til den enkelte entreprenør å vurdere nytten opp mot eventuelle kostnader.

Å drive bedrift er en livsstil som innebærer både spenning og risiko. Selv om man har en idé for bedriftsetablering, bør man tenke seg godt om (Altinn.no,b). Planlegging og nøyaktige forberedelser øker muligheten for å lykkes med prosjektet. Noen bruker lengre tid enn andre fra idéen unnfanges til bedriften er etablert. Dette kommer an på hvilken livssituasjon etablereren er i, og hvilken bedrift som skal startes. I begynnelsen er det oftest etablereren selv som står for det meste av arbeidet. Dette kan være ganske krevende.

Ved oppbyggingen av en ny virksomhet er entreprenøren den drivende kraften hevder Shaver og Scott (1991). Videre mener de at det er mange viktige faktorer som innvirker og har betydning i etableringen, men gjennom det hele er det motivasjonen til entreprenøren som bærer opplegget fram. Økonomiske forhold, hjelp fra nettverk og offentlig instanser er alle mer eller mindre viktige faktorer, men til sist er det entreprenøren som har idéen og utvikler forretningsidéen.

Entreprenørens konkrete handlinger som skal til for å starte en bedrift er styrt av menneskets vilje (Mueller, Volery og von Siemens, 2012). Sentralt i bedriftens tilblivelse og vekst er entreprenørens adferd i form av oppdagelse og utnyttelse av mulighetene idéen gir.

Selv om entreprenøren synes at en oppstått idé er veldig god, er den kun en verdiløs idé inntil den har gjennomgått grundige vurderinger og bearbeidelser (Kubr, et al., 2000). Først må gjennomførbarheten analyseres. Deretter må markedsmulighetene vurderes. Graden av nyskaping kan være av betydning. Er det andre som har fått og iverksatt en lignende idé først, kan det bli vanskelig å konkurrere. Forretningsidéen må allerede nå gjennomgås, bearbeides og idéen gjøres tydeligere. Deretter vurderes den igjen med tanke på om den er gjennomførbar. Å utvikle en god forretningsidé tar lang tid, noen bruker flere år på det. Noen uker bør en i alle fall beregne på denne prosessen. Kapital er et viktig moment i bedriftens ulike faser. For å finansiere forretningsidéen må den være så tydelig at risikoen er beregnelig.

For å få kreditt og kapital kan det være nødvendig å legitimere aktivitetene, dette kan være vanskelig uten en formalisert forretningsplan (Honig og Samuelsson, 2012). I møte med investorer, finansieringsinstitusjoner og andre vil derfor forretningsplanen være et viktig kommunikasjonsmiddel (Farbu, 2004). Det er ikke enkelt å forutse hva som er gode og mindre gode forretningsidéer. Selv ikke rutinerne investeringsorganisasjoner og institusjoner som er til for å hjelpe etablerere, greier alltid å skille de dårlige fra de mer lønnsomme

prosjekter. De som vil låne ut penger, eller investere i nye prosjekter ønsker oftest at bedriften er etablert og har vist lønnsomhet før de bidrar. Dette fører til at prosjekter som bare er i planleggingsstadiet har vanskelig for å få ekstern finansiering (Thune-Holm og Kolvereid, 1999).

Tilgangen på kapital kan være avhengig av hvilken informasjon som foreligger om bedriften (Nærings - og handelsdepartementet.no). Entreprenøren og de eksterne finansaktørene kan ha ulik informasjon. Dette kan være spesielt ugunstig for små og mellomstore bedrifter. Når investoren vurderer lønnsomheten i et prosjekt vil alle risikoaspekter tas med. Dette kan være generelle svingninger i markedet, og individuelle vurderinger ved den enkelte bedrift. En ny bedrift vil ikke bare være ny i markedet, men den selger også et nytt produkt eller tjeneste. Sammenlignet med eldre bedrifter vil risikoen for investeringen være større.

Egenkapital brukes ofte i startfasen til å utvikle forretningsidéen og vurdere videre satsning (Nærings – og handelsdepartementet.no). I denne perioden brukes gjerne egenkapital og tilskudd fra familie og venner til livsopphold. Når denne kapitalen er brukt opp kan det være utfordrende å skaffe ekstern finansiering for videre utvikling. Manglende forretningsplaner og forretningsidéer hvor lønnsomheten er heller usikker, kan være en årsak til det lunkne finansieringstilbudet. Når bedriften går over i driftsfasen, kan det ta tid fra kostnadene påløper til inntektene kommer. Det vil være nødvendig å ha kapital til driftskostnader knyttet til produksjon, lønninger, markedsføring og andre løpende utgifter. En stabil og lønnsom virksomhet vil ha lettere for å skaffe finansiering for denne perioden.

Med en god porsjon stå på vilje utvikles idéen gradvis. Utholdenhet, ansvar og vilje er grunnleggende egenskaper for entreprenøren. Det kan ta lang tid å utvikle idéen. I mellomtiden skal du på egenhånd innhente den nødvendige kunnskapen og utarbeide forretningsplanen. Som selvstendig næringsdrivende må du også selv sørge for inntjening. Overgangen fra arbeidende lønnsinntaker, eller student som lever på fast studielån, kan være stor for mange. Når det gjelder startkapital er det flere måter å gå frem på. Enkelte får hjelp fra slekt og venner i tillegg til egne oppsparte midler. Lån fra bank og andre finansieringsinstitusjoner er vanligvis også nødvendig. Dersom dette ikke er tilstrekkelig, kan det være nødvendig å gå i kompaniskap med en som har mulighet for å bidra med egenkapital. Det anbefales også å bruke nettverket av venner og bekjente på en konstruktiv måte. De kan komme med råd og innspill, kanskje også være med i styret dersom du velger en

organisasjonsform som krever styre (Altinn.no, a.b). Her skal en riktignok tenke seg godt om. Det er en fordel å ha folk i styret som kan være med å utvikle bedriften på en forretningsmessig gunstig måte.

En oversikt over markedet er nødvendig allerede i den innledende fasen (Altinn.no, a.b). Dette for å få et inntrykk av om det er behov for produktet eller tjenesten. I markedsplanen, som lages i en senere fase, går du grundigere inn i forholdene. God bransjekunnskap er også viktig å opparbeide seg i den innledende fasen. Videre er det greit å innhente alle former for erfaring rundt aktuelle forhold. Både positive og negative innspill kan føre til besparelser i tid og penger. Her kan det være nyttig å rådføre seg med bank – og finansinstitusjoner. De har gjerne erfaring fra liknende forhold. Kritiske røster er det viktig å lytte til, motforestillinger kan gi deg nyttig, og også nye innspill.

Mange kontakter som du allerede har, kan vise seg å være svært fordelaktige. Personlige nettverk kan brukes på en konstruktiv måte (Altinn.no, a.b). Trolig kjenner du mennesker som kan bidra med nyttig inspirasjon og gode idéer. Informasjon fra forskjellige hold, både fra offentlige kontorer og privatpersoner eller firmaer, bør innhentes. Her kan etablereren også få råd og veiledning. Den dyktige etablereren nyttiggjør seg alle de tilbud som kan bidra positivt til bedriften.

Nyetableringer iverksettes ofte av personer som ser forretninger i et nytt produkt eller tjeneste (Spilling, 2006). De har et ønske om å starte noe, samtidig som støtte fra familie og venner motiverer entreprenøren til å satse seriøst. Virksomheten etableres ofte i miljøet hvor entreprenøren har tilhørighet. Forklaringen på at det er slik kan finnes i at svært mange av nyetableringene er personlige forehavender av mindre størrelse. Ofte er det en person alene som arbeider med etableringen, og det er tiden og innsatsen som investeres.

Spilling (2006) deler motivene for å starte ny virksomhet inn i tre grupper. Disse er arbeidssøkermotiv, selvrealiseringsmotiv og en gruppe for omgivelsesfaktorer.

Omgivelsesfaktorer kan være stimulerende forhold eller motsatt, virke dempende for virksomhets etablering. Det lokale næringsmiljøet er gitt som et eksempel. Behov for mer virksomhet i nærområdet, inspirerende lokalt næringsmiljø, god lokal tilrettelegging og offentlige støtteordninger. Disse momentene ser riktignok ikke ut til å tillegges stor betydning som motiv blant de som starter ny virksomhet. Videre innbefatter denne gruppen faktorer som

ønske om å bo i området, god støtte fra familie og venner. Dette ser ut til å tillegges større betydning. Selvrealiseringsmotivet er likevel det mest fremtredende blant etablerere av ny virksomhet. Dette kan gå ut på at personen ønsker å ta i bruk egne ressurser, ønsker å bestemme over egen arbeidssituasjon, har en god idé som må prøves ut eller ser gode markedsutsikter. Arbeidssøkermotivet innebærer behov for inntekt, arbeidsledighet eller usikker jobbsituasjon eventuelt er misfornøyd med tidligere arbeidsforhold.

2.6 FORMELL OG UFORMELL FORRETNINGSPLAN

Det er ulike meninger om viktigheten av å nedtegne sin forretningsidé i en formell forretningsplan. Mange studier viser at nye entreprenører som lager forretningsplaner består lenger enn de som ikke gjør det (Delmar og Shane, 2003; Liao og Gartner, 2006). Det er også de som argumenterer for at mye planlegging fører til at mange bedrifter kanskje ikke kommer så langt at de blir etablert.

Entreprenøren starter gjerne med å lagre planer for idéen i sitt eget hode. Men for å omgjøre idéen til noe nyttig, må du gi den en operasjonell mening. Det vil si å beskrive idéen på en slik måte at den kan kommuniseres, utprøves og forbedres. Til dette er det formålstjenelig å lage forretningsplan (Farbu, 2004). Operasjonaliserte meninger kan ha mange anvendelsesområder. De må imidlertid brukes riktig. Ved anvendelse uten nødvendig forståelse kan de forsinke fremgangen, og i verste fall forspille idéene. De kan ved riktig bruk være et betydelig hjelpemiddel for kontinuerlig korreksjon.

På nettsiden (Altinn.no, a) blir vi også fortalt at forretningsidéen bør formuleres skriftlig i en forretningsplan. Her klargjøres det hva du vil, hvilket mål du har og hvordan du vil komme dit. Forretningsplanen klargjør vesentlige forhold og hjelper til med å avklare om bedriften bør etableres. Denne skal ikke være større eller mer komplisert enn nødvendig. Etter at bedriften er etablert hjelper forretningsplanen til med å holde kursen.

Hovedpunktene i forretningsplanen er hva du skal tjene penger på og hvem som er med som eiere, støttespillere og samarbeidspartnere. Første delen av forretningsplanen handler om å beskrive forretningsidéen og situasjonen virksomheten skal manøvrere i. Det er mange forslag til hvordan forretningsplanen skal skrives. Rekkefølgen til hovedpunktene er ikke tilfeldig. De

viser forretningsidéens liv fra opprinnelse til fremtidig måloppnåelse. Widding (2012) har gitt en innholdsrik redegjørelse for elementene i forretningsplanen. Her har jeg oppsummert hovedtrekkene.

Forretningsidéen er utgangspunktet for forretningsplanen. Den viser retningen man vil arbeide mot. Forut for forretningsidéen har entreprenøren gjerne en visjon om hva han/hun vil fremover med sin idé. Det kan sammenlignes med et bilde av fremtiden, hvordan du ønsker at din virkeliggjorte idé skal være. Forskjellen på visjon og idé kan noe forenklet sies å være at visjonen er drømmen din, mens idéen er det du går til banken med. Det kan være greit å skrive først noen linjer om visjonen, før beskrivelsen av forretningsidéen. Beskrivelsen av idéen må gi et klart bilde av hvilket problem man vil løse, for hvem og hvordan det skal gjøres. Videre kan forretningsplanen inneholde informasjon om:

Status nå: En grundig beskrivelse av situasjonen slik den fremstår i dag. Faktaopplysninger om produktet/tjenesten, markedet, organiseringen og økonomien er utgangspunktet for det videre arbeidet med forretningsplanen.

Team: Dyktigheten til personene som skal forvalte idéen er ofte avgjørende for hvorvidt bedriften blir en suksess. Virksomhetens tilgang på kunnskap og erfaring vil ha stor innvirkning på resultatet.

Kundebehov: For å kunne forklare hva ditt konsept kan gjøre bedre, gis en beskrivelse av hvordan det fungerer i dag. Det vil si hvordan fremtidige konkurrenters produkter er i forhold til dine. Få også frem alternativ bruk av ditt produkt. Det kan muligens nyttes i andre bransjer enn ditt hovedfokus.

Markedskartlegging: Dette er en omfattende oppgave. Bransjen, konkurrentene, kundene og aktuelle leverandører og produsenter beskrives systematisk. Disse skal beskrives etter hvordan det fungerer i dag, og hvordan fremtiden forventes å se ut. Både de store trekk på makronivå, som trender og størrelse på hele bransjen, og fenomener og aktører på mikronivå må framstilles. Om kundene er villige til å betale en høy nok pris er avgjørende for om du bør gå i gang med prosjektet.

Analyser: Materialet som nå er beskrevet danner grunnlaget for analyseringsarbeidet. Hensikten er å klarlegge faktorer som kan ha innvirkning på bedriftens lønnsomhet. Til dette arbeidet kan det være hensiktsmessig å bruke forskjellige metoder. Mye brukt er for eksempel SWOT og PESTEL- analyse. SWOT analysen viser styrker, svakheter, muligheter og trusler. Den legger vekt på både interne og eksterne faktorer. PESTEL analysen ser på eksterne forhold som entreprenøren i liten grad selv kan påvirke. Dette er politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, miljømessige og lovmessige forhold. Virksomhetens suksess kan påvirkes av alle disse forholdene, og er derfor viktig å analysere.

Målsettinger: Her kan man godt ta utgangspunkt i faktorene beskrevet i nå-situasjonen. Målsettingene skal være målbare på en tidslinje. Det vil si at man har bestemt hvilket tidspunkt de forskjellige faktorene skal være oppnådd. For eksempel kan man sette et mål på når salget skal begynne. Videre kan markedsandeler markeres på tidslinjen. Det kan være behov for spesiell fagkompetanse på et bestemt tidspunkt eller et vist antall ansatte. Kapitalbehov og økonomiske mål avklares.

Strategier: Går ut på å fortelle hvordan man har tenkt å nå målene. Strategien må samstemme med visjonen, analysen og målene. Her bestemmer du hvordan du skal gå frem for å hevde deg i konkurransen og innta ønsket posisjon. Det er da viktig at det er samsvar mellom tilgjengelige ressurser og valg av strategisk posisjon.

Økonomi: I økonomidelen av forretningsplanen viser man at strategien er økonomisk gjennomførbar. Denne delen inneholder alle budsjettene som er relevante for driften. Det kan variere hvilke budsjetter som fordres til de ulike virksomhetene. Drifts-, likviditets- og investeringsbudsjetter er vanlig å ta med. En følsomhetsanalyse kan også være gunstig å vurdere. I tillegg til budsjetter bør bedriftens finansielle verdier synliggjøres. Balansen forteller hvilke verdier bedriften innehar. I oppstartfasen kan verdiene være små, men de bør likevel vises i forretningsplanen.

Ifølge Blank (2013) er først å skrive en forretningsplan for deretter forsøke å etablere og drive virksomheten etter denne planen, en foreldet fremgangsmåte. Forutsetningen er da at det er mulig og finner ut mest mulig av de ukjente faktorene for en virksomhet på forhånd, før du innhenter kapital og gjennomfører ideen. 75 % av alle nyetableringer mislykkes viser forskning gjort ved Harvard Business Schools Shikhar Ghosh. Han fremhever en annen

metode, kalt "LEAN oppstart". Her er det eksperimentering og tidlig tilbakemelding fra kundene. Entreprenøren bør satse på. Forseggjort planlegging før virksomheten er etablert regnes som uøkonomisk bruk av ressurser. Denne metoden, hevder han, vil gjøre prosessen med å starte en virksomhet mindre risikabel. Konseptet går ut på å fremskaffe et produkt som bare er utviklet nok til å demonstrere muligheten. Det ferdige produktet utvikles i samhandling med kunden. På denne måten finner entreprenøren feil og mangler tidlig. Det skjer en kontinuerlig læring.

Her ser vi at entreprenøren kan ha en mer uformell tilnærming til etableringsprosessen. Å starte et tidlig samarbeid med potensielle kunder for derigjennom fremskaffe et best mulig produkt for kundene vil føre til mindre økonomisk risiko for entreprenøren. Uformell forretningsplanleggingen betegner entreprenørens beskjefteigelse med utvikling av idéen som ikke blir skrevet ned i en formell form. Her er aktiv handling som prioriteres. Sarasvathy (2001) viser også en lignende vei til målet. Utgangspunktet her er de tilgjengelige ressursene. Målet, det vil si det ferdige produktet eller tjenestetilbudet, finner entreprenøren ut etter hvert som markedet utforskes. Her er spontanitet og fantasi sammen med salgsteknikk fremtredende. Utførlig planlegging er ikke saliggjørende.

2.7 FORRETNINGSPLANLEGGING

Selv om det i litteraturen er delte meninger om hvordan forretningsplanleggingen skal foregå, vil det alltid være en eller annen form for planlegging forut for en bedriftsetablering. I følge Mintzberg (2000, referert i Honig og Samuelson, 2012, s. 369) tar alle teorier om suksessfull planlegging utgangspunkt i generelle forutsetninger om en noenlunde forutsigbar fremtid, og planleggere som innehar den nødvendige kunnskap. I virkeligheten har svært få av de gryende entreprenørene spesielt god kjennskap til forretningsplanlegging. Da regnes ikke teknologiske eller universitetsbaserte foretak med. Formelle teorier om forretningsplanlegging kan derfor være lite egnet for den almenne gründer (Honig og Samuelsson, 2012).

En vanlig grunn for å planlegge er å redusere usikkerhet (Gelderen, Frese og Thurik, 2000). I usikre økonomiske og konkurransedyktige situasjoner er tidlig planlegging gunstig, mens i økonomisk stabile og mindre konkurransedyktige miljøer er det bedre å ta planleggingen senere (Liao og Gartner, 2006).

Honig og Samuelson (2012) har studert forretningsplanlegging med tanke på om forretningsplanlegging er gunstig for den gryende etableringsprosessen og utover. Studien foregikk i Sverige hvor over 600 begynnende entreprenører ble fulgt over en seksårsperiode. De var interessert i å undersøke effektiviteten for nye virksomheter. Uten fortjeneste vil ingen virksomhet overleve. De undersøkte også hvorvidt entreprenørene endret forretningsplanene underveis. I et miljø under utvikling kan det være behov for å endre planer og strategisk handling. Derfor var det også interessant å undersøke hvorvidt endringer i forretningsplanen, med påfølgende endringer i driften innvirker på forretningsresultatet. Undersøkelsen viste at forretningsplanlegging ikke hadde positiv innvirkning på resultatoverskuddet over tid. Heller ikke endrede forretningsplaner viste seg over tid å føre til vellykkede resultater. Likevel kan det være slik at planlegging er nyttig for eksisterende bedrifter. Indikatorer på eventuell økonomisk vekst var høye vekstambisjoner og engasjement i flere oppstarts aktiviteter. Her viste studien til Honig og Samuelson (2012) en viktig sammenheng mellom forventninger og prestasjon. Det er mange forskjellige grunner til å velge å bli entreprenør. Ikke alle har de samme vekstforventningene eller begjæret.

Mathisen og Arnulf (2013) har i sin studie forsøkt å belyse kostnadene for tenkning i entreprenørskap. De har forsket på forholdet mellom elaborerende (utforskende) tankemønstre og implementerende (gjennomføringsorienterte) tankemønstre i forbindelse med antatte fremtidige entreprenørers adferd. Elaborerende tankemønstre er analyserende. Når entreprenøren tar inn ny informasjon og vurderer den, kan innslaget av tvil øke. Dette kan føre til mer tenkning og vurderinger istedenfor handling. Implementerende tankemønstre er nært beslektet til handling. Situasjonen og informasjonen tolkes ut fra kjente mønstre med tanke på omstilling til handling. Deres funn viste at implementerende tankesett var karakteristisk for de som faktisk etablerte bedrift, mens elaborerende tankesett ikke var det. Videre viste det seg at høye elaborerende tankesett virket å distrahere forholdet mellom implementerende tankesett og entreprenørenes adferd. Dette fordi det sansynligvis fremkalte tvil og førte til fortsatt rekognosering istedenfor å konsentrere seg om handling. Likevel, for mange entreprenører vil dette være del av en prosess på veien til å handle. Overgangen fra elaborerende til implementerende tenkemåte antas å være sekvensiell. Derfor burde folk først utrede ambisjonene og gjennomførbarheten av sin ide. Når man har tenkt tilstrekkelig og er klar for handling, er det hensiktsmessig å redusere på de utforskende tankene. Nå bør gjennomføringstankesettet få større plass. Studien er ikke helt klar på dette punktet. Forklaringen her kan være at prosessen er tidsfølsom. Denne studien var basert på personer i

forskjellige faser av beslutninger om entreprenørskap. Tvil kan ramme både nye og mer erfarne entreprenører når det kan fordres ny orientering og kognitiv innsats. Studien viste likevel at økt utdanning kan føre til mer tvil og ubeslutsomhet hos kommende entreprenører.

Sarasvathy (2001) har forsket på hvilke felles elementer entreprenører over et bredt spekter av bransjer har til felles. En refleksjon i forskningen var om entreprenørenes tenkemåte kan brukes på tvers av rom, tid og teknologi. Det er utbredt verden over at MBA- studenter blir opplært til å resonnerer logisk, årsak - virknings tenkning. Dette resonnementet skal være gjennomgående i alle aspekter ved virksomheten. Man har et på forhånd bestemt mål og bestemte ressurser til rådighet. Deretter skal entreprenøren finne den raskeste og mest optimale måten å nå målet på. Forretningsplanlegging ut fra denne tankegangen, vil være at den vordende entreprenøren setter seg ned og steg for steg planlegger sin virksomhet på papiret. Alt i henhold til konvensjonelle og allment anerkjente normer. Det finnes mange ferdig oppsatte maler for forretningsplaner. Disse vil kunne være til stor hjelp i etableringsprosessen for den som sverger til formell struktur og grundig forarbeid.

Mer interessant kan det være å tenke seg flere veier til å nå de ønskelige målene. Denne tenkemåten, kreativ årsaksresonnement, er ofte brukt i strategisk effekt vurderinger. Her begynner en ikke med et bestemt mål. Entreprenøren tar utgangspunkt i sitt ressursgrunnlag. Målene kommer til etter hvert. Her er det fantasien og ulike forventninger fra entreprenørene selv og menneskene de samhandler med som ligger til grunn for målene.

Effekttenkere kan sammenlignes med oppdagelsesreisende som begir seg ut i ukjent farvann. Årsakstenkere derimot forsøker å erobre markeder. Det ene utelukker ikke det andre. De beste entreprenørene er i stand til å benytte seg av begge tankemønstrene. Da viser det seg at de foretrekker effekt resonnement i den tidligste etableringsfasen. Senere i prosessen trer årsaksresonnementet mer fram. Det er ikke selvsagt at kreativitet inngår i årsaksresonnement, mens effekt resonnement er iboende kreativ. En effektresonnerende vil utforske omgivelsene, se på ressursene og utfra dem lage et mål og arbeide mot. Den årsaksresonnerende vil, utfra en bestemt oppgave, finne en måte å løse oppgaven på med de ressursene som er tilgjengelige. Riktignok vil både årsaks- og effektresonnement kreve domenespesifikke ferdigheter og opplæring, men i tillegg vil effektresonnement fordre mer av utøveren. Betegnelsen rommer også det spontane, risikotaking, fantasi og salgsteknikk. Forretningsplanleggingen til en effektresonnerende entreprenør vil bære preg av valg foretatt utfra intuisjon og evne til å se nye

muligheter med de til enhver tid tilgjengelige ressurser. Denne entreprenøren har ikke som forsett å forutse fremtiden i form av formelle forretningsplaner, men heller selv være med på å forme fremtiden. Den formelle planleggingen kommer senere om det skulle vise seg å være hensiktsmessig, for eksempel ovenfor samarbeidspartnere som flere kompanjonger eller investorer.

Utgangspunktet for alle entreprenører er hvem de er med sine evner, interesse og egenskaper. Videre hva de har tilegnet seg av kunnskap og ferdigheter. Nettverket er også viktig. Med disse ressursene vil den effektresonnerende nesten umiddelbart sette i gang. Kun ut fra forventningen, eller forstillingen om hva disse midlene kan utnyttes til, begynner entreprenøren og prøve seg fram. Inngående planlegging er ikke vektlagt. Derimot vil et årsaksresonnement føre til handling først etter en nøye planlegging. Effekttrepreneurernes ressurser vil, gjennom deres handlinger, føre til resultater som endres og omstruktureres. Noen av disse effektene vil åpenbare seg som ønskelige og oppnåelige mål. Ut fra dette er det tankevekkende at undervisningsstedene lærer potensielle entreprenører en ekstrem årsaksprosess. Idealet synes å være den sekvensielle fremgangsmåten fra idéstadiet, via en detaljert forretningsplan, til første salg. Nyansert med forbehold om at uventede ting kan skje underveis (Sarasvathy, 2001). En lignende refleksjon er Mathisen og Arnulf (2013) inne på etter sin studie. De foreslår at utdanningsprogrammer tar hensyn til forskjellene mellom gjennomføringsorienterte og utforskende tankemønstre.

Prinsipielle forskjeller på effektresonnement og årsaksresonnement er blant annet at årsaksresonnement fokuserer på utnyttelse av eksisterende kunnskap og forutsigelser, konkurrerende analyser, og forventning om gevinst (Sarasvathy, 2001). Effekttresonnement ser muligheter for deretter å utnytte dem, baserer seg på strategisk samarbeid, og forventer en viss grad av tap. Dersom vi sammenligner det rimelige tapsprinsippet hos ledere og entreprenører vil vi se at lederen analyserer markedet, for deretter å velge målsegmenter med høyest mulig lønnsomhet. Derimot vil entreprenøren tendere mot å oppnå inntekter med bruk av minst mulig tid, kapital og krefter. Prinsippet om strategisk partnerskap viser at effektresonnement ser viktigheten av å binde til seg samarbeidspartnere helt fra starten av, istedenfor å foreta konkurrentanalyser. Dette kan være fordi entreprenørene har en tendens til å starte etableringsprosessen uten først å ha fastsatt markedet for deres idé. På denne måten vil entreprenøren ha redusert den obligatoriske usikkerheten i den tidligste fasen av etableringsprosessen. Dette samarbeidet med interessenter på et tidlig stadium kan utvikle seg

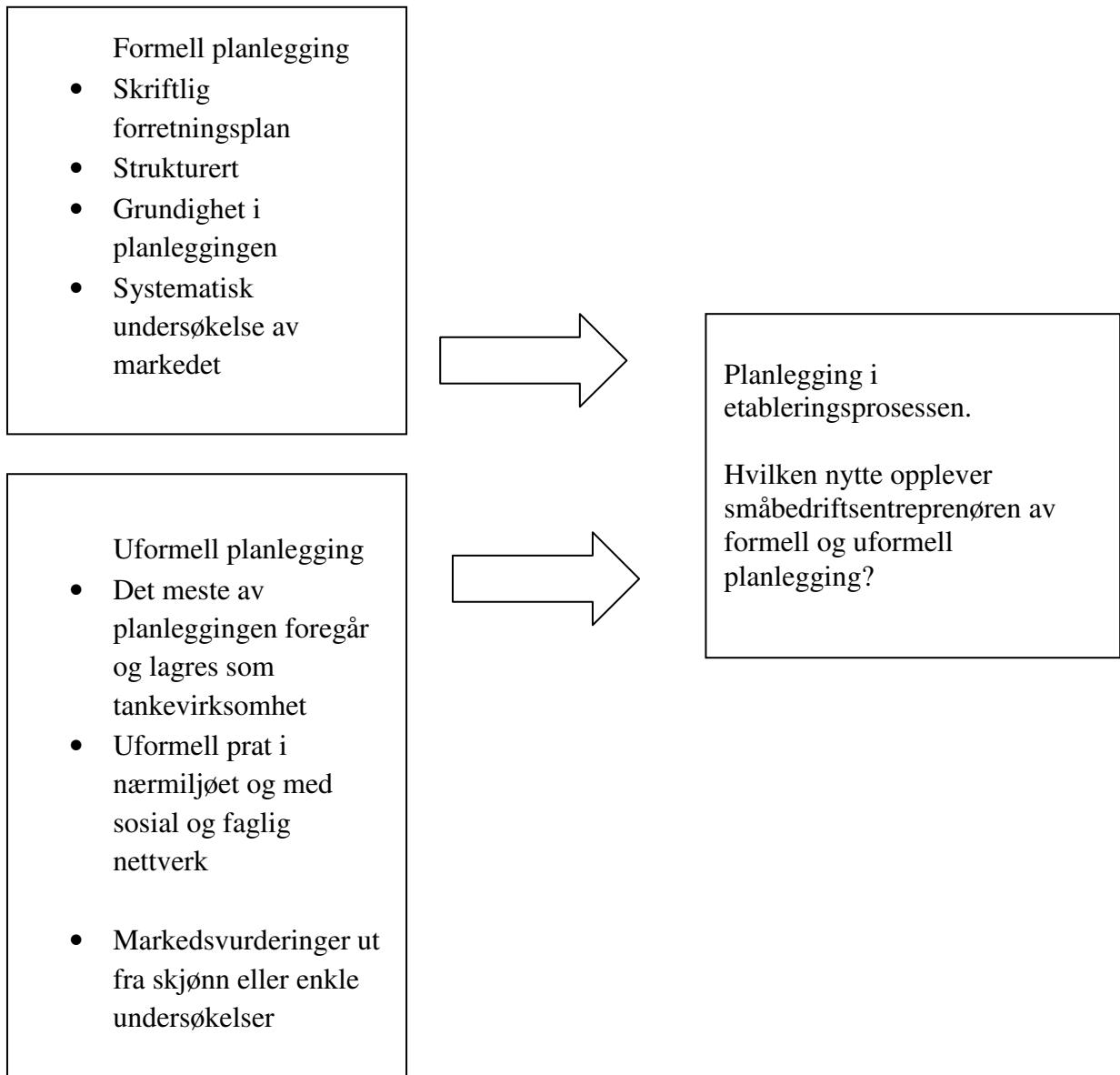
til et nettverk av strategiske samarbeidspartnere. Nettverket vil etter hvert vise hvilket marked idéen tilslutt ender opp i. Det tredje prinsippet for effektresonnement er grunnleggende for entreprenøren, nemlig evnen til å utnytte mulighetene etter hvert som de åpenbarer seg. Til grunn for disse prinsippene ved effektresonnement er en logisk tankerekke som er helt forskjellig fra årsaks resonnementet når det gjelder forventningen om fremtiden. Effektresonnement baserer seg på å legge føringer for fremtiden, for derigjennom oppnå resultater. Årsaksresonnementet anser at å forutse fremtiden best mulig vil gi mulighet for å kontrollere måloppnåelsen.

Effektlogikk er avhengig av menneskelig samhandling, i motsetning til årsakslogikk som er virkningsavhengig. Virkningsavhengig vil si at de forskjellige samhandlingspartnere vil bli valgt ut fra ønsket måloppnåelse eller det forutbestemte markedet. Effektlogikk baserer seg på idéen om at entreprenørene skaper markedet. Disse markedene vil da være et resultat av menneskene entreprenøren har evnet å bringe sammen.

Essensen av effektresonnement er ikke nødvendigvis å øke sannsynligheten for suksess for nye virksomheter, men det reduserer kostnadene ved svikt (Sarasvathy, 2001). Entreprenøren prøver seg frem i en tidlig fase, med minst mulig ressursbruk. Investeringene blir mindre. Retningskorrigerer kan skje kontinuerlig. Entreprenører tror på at fremtiden er formet av menneskelig handling. Det er derfor ikke nødvendig å bruke energi på å forutse den. Deres fokus vil heller være mot forståelsen av og samhandlingen med folk som kan ha innflytelse på fremtidsskapende komponenter. Erfarne entreprenører vet at uforutsette hendelser er nærmest for sedvane å regne. Manøvrering gjennom disse hendelsene er en av spesialitetene til entreprenøren.

2.8 FORSKNINGSMODELL

Etter en vurdering av det teoretiske grunnlaget har jeg oppsummert problemstillingen i en forskningsmodell. Denne modellen vil være utgangspunktet for analysen.



På venstresiden i min forskningsmodell er to bokser: en for formell planlegging og en for uformell planlegging. Begge disse boksene har en pil til den samme boksen på høyre side. Pilene angir at begge former for planlegging indikerer en nytteverdi for småbedriftsentreprenøren. Denne oppgaven har til hensikt å finne ut hvilken nytte

entreprenørene opplever å ha av planlegging i etableringsfasen. Det er da hensiktsmessig å finne ut av hvilken form de planlegger på.

Som modellen viser, inneholder formell planlegging den skriftlige forretningsplanen. Planleggingen foregår systematisk, er grundig og strukturert. Det er i overensstemmelse med det blant annet Farbu (2004) og Widding (2012) anbefaler.

Den uformelle planleggingen er den frie praten entreprenøren har i nærmiljøet, med sin omgangskrets og annen nettverk. Det kan være fordringsløse forespørsler i markedet, eller enkelt organiserte undersøkelser av liten omfang. Beslutninger blir for det meste tatt etter entreprenørens eget skjønn. Planene blir for det meste lagret i hodet til den enkelte entreprenøren, eller notert ned i enkel form. Etableringen av bedriften skjer uten omfattende planlegging. Det er publisert flere studier og artikler, blant annet Mathisen og Arnulf (2013), Blank (2013) og Sarasvathy (2001) der det blir argumentert for at inngående planlegging i startfasen ikke alltid er av det gode.

I denne oppgaven er problemstillingen hvilken nytte småbedriftsentreprenøren opplever å ha av planlegging i etableringsfasen. Den uformelle planleggingens natur gjør at den inngår i alle entreprenørenes planlegging. En utdypning av oppgavens problemstilling blir om de oppfatter den uformelle planleggingen som tilstrekkelig, eller om de i tillegg gjør mer formelle planleggingsaktiviteter.

3.0 METODE

Før man går i gang med en større undersøkelse er det fornuftig å klargjøre noen metodiske tilnæringsmåter. Dette vil gi en ryddig og oversiktlig undersøkelse. Det vil også være av betydningen for oppgavens validitet og reliabilitet. I første del av kapitlet kommer en redegjørelse for valg av metode. Deretter forteller jeg om datainnsamlingen og håndteringen av denne, samt gir en oversikt over mine informanter. Til sist vurderer jeg kvaliteten på dataene. Intervjuguiden er lagt til som vedlegg (vedlegg1).

3.1 UNDERSØKELSEN

Formålet med denne oppgaven er å besvare problemstillingen:

”Hvilken nytte opplever småbedriftsentreprenøren å ha av planlegging i etableringsprosessen?”

For å finne svar må jeg først foreta en undersøkelse som danner grunnlag for videre analyse.

Som bakgrunn for, og som støtte i oppgaven, har jeg brukt eksisterende teori på området. Det er etter hvert forsket og skrevet mye om entreprenørskap. Likevel er det viktig å fortsette å forske på temaet. Jacobsen (2005) forklarer at dersom det ved empiriske undersøkelser ble forutsatt at forskeren kom frem til noe helt nytt, ville det kunne føre til at det ikke ble foretatt ny forskning. Ofte foretas det undersøkelser av allerede utforskede områder. Dette fordi man ikke kan ta for gitt at generelle funn passer på en spesifikk organisasjon. Fenomener kan utarte seg på forskjellig måte alt ettersom hvordan situasjonen er på det bestemte tidspunktet eller perioden, og i denne organisasjonen. Ny kunnskap kan dermed være av utvidende art. Det vil si at den utfyller og kommer som tillegg til etablert kunnskap.

Forskning er en systematisk undersøkelse av et eller flere spørsmål (Jacobsen, 2005). En undersøkelse starter gjerne med at vi undres på noe, det er noe vi vil finne ut av, eller det er et problem som ønskes løst. Vi kan kanskje ha en hypotese om at ting er på en bestemt måte,

men vet det ikke. For å finne ut av hvordan det virkelig er kan vi foreta en empirisk undersøkelse, det vil si undersøke de faktiske forhold.

Empiriske undersøkelser kan kategoriseres etter hva slags kunnskap de skal frembringe. Når forskeren ønsker å utforske fenomenet nærmere i den hensikt å finne ut *hvordan* fenomenet arter seg, er det en *beskrivende* hensikt. Forskning som ønsker å *forklare* noe, stiller spørsmålet ”*hvorfor*”. Formålet da er at undersøkelsen skal gi svar på årsak og virkning. Forskeren kan også forsøke å forutse fremtiden. I praksis vil en undersøkelse kunne inneholde noe fra alle disse kategoriene (Jacobsen, 2005). Dette vil nok også gjelde for denne oppgaven. Undersøkelsen vil komme inn på hvordan og hvorfor småbedriftsentreprenøren planlegger slik de gjør. Den tar ikke sikte på å forutse fremtiden. Oppgaven kan likevel indikere hvordan fremtidige småbedriftsentreprenører planlegger i etableringsprosessen, og hvilken nytte de har av denne planleggingen.

3.2 FORSKNINGSMETODER

Forskeren har flere metoder til rådighet når det gjelder innsamling av datamateriale. Utgangspunktet må være undersøkelsens problemstilling. Man bør ikke velge undersøkelsesmetode ut fra sin egen vitenskapelige preferanse, men se på hva som egner seg best for å få frem fenomenet problemstillingen spør etter.

Jeg ønsker å undersøke hvilken nytte småbedriftsentreprenører opplever å ha av planlegging, herunder også om de benytter seg av forretningsplan, og i tilfelle på hvilken måte de bruker den. Fremgangsmåten blir å sammenligne eksisterende teori, i form av etablerte anbefalinger vedrørende bedriftsplanlegging, med virkeligheten. Dette kalles en deduktiv tilnærming, hvor forskningen går fra teori til empiri. I selve intervjuene vil jeg ha en mer åpen, induktiv tilnærming. Ved induktiv metode går man til undersøkelsen med et ideelt sett helt åpent sinn (Jacobsen, 2005). Dette vil i realiteten ikke være helt realistisk. For det først har jeg ved å velge ut undersøkelsesenehetene og bestemme tema, lagt føringer for intervjuet. For det annet vil det ovenfor informantene være naturlig å fortelle hva jeg er ute etter å vite. Deretter bør det bli opp til informantene å fortelle fritt hvordan bedriftsetableringen hans/hennes kom til.

3.3 KVALITATIV METODE

Det kan diskuteres hvorvidt forskningen kan bli helt nøytral. Den positivistiske vitenskapsretningen fremhever at det er den objektive virkeligheten som skal studeres, helst på en slik måte at forskeren selv ikke påvirker situasjonen eller miljøet (Jacobsen 2005). Den hermeneutiske retningen mener derimot at kunnskap handler om det unike og særegne, og at det finnes mange forskjellige måter å fortolke og forstå virkeligheten på.

Forskerens preferanse i forhold til positivistisk eller hermeneutisk metoderetning har betydning for om man velger kvantitativ eller kvalitativ metode. Den som tenderer mot at virkeligheten er kreert av mennesket, har problemer med å bruke kvantitativ metode. Denne forskeren vil vektlegge nærhet og forståelse gjennom å snakke direkte med informanten. Et spørreskjema vil ikke ha samme effekt.

Kvalitativ metode er mer åpen enn en kvantitativ metode hvor materiale er forhåndsstrukturert. Innsamlingsmetoden i en kvantitativ studie ville fordret en forholdsvis lukket tilnærming, ofte med forhåndsdefinerte svar. Ved bruk av kvalitativ metode styrer forskeren i liten grad informantens svar, og kan brukes for å få et mer utfyllende eller nyansert bilde enn det en kvantitativ studie kan gi.

Etter å ha vurdert både kvalitativ og kvantitativ metode, fant jeg ut at min problemstilling best ble belyst ved bruk av kvalitativ metode. På denne måten vil jeg få frem en så helhetlig beskrivelse som mulig av fenomenet planlegging av bedriftsetablering. Her kan jeg få informantene til å utdype enkelte aspekter. Informantene kan også komme med egne erfaringer, eller bemerkninger som jeg ikke har tenkt på før, men som kan være viktig for å belyse problemstillingen. Det er entreprenørens personlige oppfattede nytte omkring planlegging i etableringsfasen denne oppgaven skal klargjøre. Ved en kvantitativ tilnærming ville det blitt vanskelig å få frem de individuelle synspunktene.

Kvalitativ metode har en samfunnsvitenskapelig tilnærming (Jacobsen, 2005). Det betyr at resultatet gjengis i form av ord. Ved kvalitativ metode kan forskeren få innblikk i informantens egen oppfatning av virkeligheten, og også la informanten gå i dybden på temaet. Informantens fortolkning og opplevelse beskrives verbalt. Ulike fortolkninger gir nyanser og variasjoner, kvalitativ metode egner seg når en vil ha frem disse.

Kvalitativ metode er i utgangspunktet induktiv (Jacobsen, 2005). Den kan gjøres delvis deduktiv for eksempel ved å ha en intervjuguide med på forhånd definert tema og enkelte spørsmål en ønsker å belyse. Forskeren bestreber seg likevel på å legge så få føringer som mulig. Da vil denne metoden gi høy begrepsgyldighet. En annen fordel er fleksibiliteten denne innsamlingsmåten gir. Etter hvert som forskeren får informasjon om temaet, kan problemstillingen endres. Dette gjelder også datainnsamlingsmetoden. På denne måten blir undersøkelsen en interaktiv prosess.

Fleksibiliteten kan også være et problem. En stadig tilstrømning av ny informasjon kan føre til en følelse av at man aldri blir ferdig. Oppmerksomheten må være rettet mot problemstillingen, slik at denne ikke endres til noe helt annet enn det som skulle undersøkes.

Andre ulemper ved kvalitativ metode er at den er ressurskrevende (Jacobsen, 2005). Ofte har man begrenset tid til rådighet, da må man prioritere. Dette fører til en intensiv design, hvor man må velge mange variabler foran mange enheter. Disse få representantene står for individuelle funn, og er ikke generaliserbar. Den eksterne gyldigheten blir mindre. Datamaterialet vil være omfattende, med mange ord og stor nyanserikdom, og er i tillegg ustrukturert. Dette kan medføre tolkningsproblemer.

3.4 VALIDITET OG RELIABILITET

Det er to krav til forskningsempiri (Jacobsen, 2005). For det første må den være gyldig og relevant (valid). Det andre kravet er at den er pålitelig (reliabel).

Validitet er et uttrykk for gyldigheten av undersøkelsen. Det sier noe om hvor godt man har klart å måle, og om man har målt det som var hensikten å måle. Her er det kvaliteten på dataene som vurderes. Måten dataene er samlet inn på vil ha store konsekvenser. I en kvalitativ undersøkelse som denne, vil det være ekstern og intern gyldighet som er relevant.

Ekstern gyldighet og relevans sier noe om hvorvidt resultatet har generell overførbarhetsverdi. Det vil si om det vi har funnet kan sies å være gjeldende for andre sammenhenger. Er det vi har studert representativt for den sammenhengen vi tenker å overføre til, kan resultatet brukes.

Jeg har intervjuet et lite antall entreprenører. De representerer individuelle veier i etableringsprosessen. Selv om det viser seg noen felles trekk, kan de ikke sies å være generaliserbar. Til det er denne oppgaven for lite omfattende. Den eksterne gyldigheten er derfor begrenset. Likevel viser undersøkelsen tendenser i retning av teser fra teorikapittelet.

Intern gyldighet henspeiler på hvorvidt det er holdepunkter i datamaterialet for de konklusjonene som gjøres (Jacobsen, 2005). Vurderingen går også på om en har fått tak i det en ønsket å få tak i. Det er mange fallgruver, en må være nøye med og ikke trekke forhastede konklusjoner. Forskeren må også være oppmerksom på at når man for eksempel intervjuer mange informanter hver for seg, slik det er gjort i denne studien, er det en samling individuelle synspunkter datamaterialet inneholder. Her kan man ikke si at det er meningen til en gruppe som fremkommer. Dette er viktig i forhold til gyldigheten av undersøkelsen. Disse forholdene vil jeg være oppmerksom på når de innsamlede dataene skal sammenfattes og analyseres.

Reliabilitet betyr at undersøkelsen må være gjort på en slik måte at den er til å stole på (Jacobsen, 2005). Det er selve måle metodene som vurderes. Pålitelige resultater oppnår vi ved å være påpasselige med å bruke måle metoder som gjør at resultatet ikke blir misvisende. Det vil si at man må bestrebe seg på å foreta undersøkelsen på en slik måte at dersom vi skulle ha gjort den samme undersøkelsen en gang til ville resultatet blitt det samme.

Denne undersøkelsen er av natur av en slik art at det ikke lot seg gjøre å ha eksakte måle metoder. Fordi undersøkelsen baserer seg på et fåtall informanternes individuelle oppfattelser og personlige avgjørelser i forbindelse med deres virksomhet, vil det være deres måte å forstå spørsmålene på som fremkommer. Fordi noen av informantene kun hadde mulighet til å bidra ved å svare på spørsmål via e-post, ble det ikke anledning til og fortløpende få de til å forklare eller utdype nærmere. Telefonintervjuene ble derfor mer fyldige. Likevel mener jeg at svarene er pålitelige da det er den enkeltes oppfatninger om- og fremgangsmåte ved bedriftsplanlegging jeg ville ha svar på. Enkeltmenneskers meninger blir ikke pålitelige dersom man innhenter dem ved å ha kategoriske avkryssingsskjemaer. Derfor var min intervjuguide åpen for den enkeltes oppfatninger. Samtidig var det spørsmål som var egnet til å kategorisere og analysere svarene.

3.5 INDIVIDUELT INTERVJU I SMÅ-N-STUDIER

Et individuelt intervju foregår som en samtale mellom intervjueren og informanten. Dette er typisk brukt i case-studier eller små-N-studier som blir beskrevet senere i dette avsnittet. Det kan være et helt åpent intervju uten forhåndslagde spørsmål, eller man kan ha en intervjuguide med spørsmål eller tema som vil belyses. Noen kritikere bemerker riktignok at dersom man har forhåndslagde spørsmål holder man ikke lenger det kvalitative idealet. En viss form for pre- strukturering blir vanskelig å komme utenom. Alle vil på forhånd ha en formening om hva de vil snakke eller spørre om, noe som også kan være ubevisst. Dertil kommer at datamaterialet ville ha blitt uforholdsmessig stort og uhåndterlig for analyse. Det trenger ikke bli en lukket datainnsamling, man kan fremdeles ha en stor grad av åpenhet.

Som Jacobsen (2005) anbefaler har jeg valgt å ha en ferdig oppsatt intervjuguide med bestemte spørsmål jeg ønsket svar på. I tillegg hadde jeg åpne spørsmål til slutt hvor informantene selv kunne komme med innspill og synspunkter. Intervjuguiden skal sikre at de viktigste temaene blir favnet. På denne måten ville jeg også sikre at alle var innom de samme emnene. Dette for å kunne sammenligne resultatene, og finne likheter og forskjeller. Informasjonen er derfor til en viss grad styrt i form av disse ferdiglagde spørsmålene, men likevel har entreprenørene selv fått fortelle fritt. Dette medførte at de svarte slik de selv oppfattet spørsmålene. Alle svarene kunne derfor ikke direkte sammenlignes.

Det åpne individuelle intervjuet egner seg best når man vil finne hva enkeltindividet sier, oppfatter, eller hvilken mening han/hun ilegger et spesifikt fenomen (Jacobsen, 2005). På grunn av tidsaspektet vil et slikt intervju fungere når det er forholdsvis få enheter som skal undersøkes. Intervju er en tidkrevende prosess, med mye for- og etterarbeid. Loven om gradvis avtakende informasjon vil også inntre etter kort tid. Det vil si at for hvert intervju fremkommer det stadig mindre ny informasjon.

I min studie ønsker jeg å undersøke et bestemt fenomen som utspinner seg i en avgrenset tidsepoke. I motsetning til større etableringer med flere involverte aktører, gjerne profesjonelle, vil småbedriftsentreprenøren nødvendigvis sette et sterkt personlig preg på planleggingen. Jeg ønsket å finne eventuelle forskjeller og likheter, samt få et inntrykk av deres oppfatning angående bedriftsplanlegging. Derfor var det betydningsfullt å kunne intervju flere personer. Ambisjonen var å få frem de individuelle variasjonene og

forskjellene. For dette formålet egner små-N-studier seg best. Det vil si at jeg konsentrerer studiet om noen få bedriftsetableringer. Små-N-studier brukes når en ønsker en rik beskrivelse av et fenomen (Jacobsen, 2005). Betegnelsen N brukes i metodelitteraturen om enheter. Det henspiller på det engelske ordet Numbers. Til forskjell fra enkelt-case-studier hvor kun en enkelt enhet studeres, er små-N-studier et utvalg av noen få enheter. Disse studiene har ofte ikke flere enn fem til ti enheter. I slike studier blir ikke et spesielt sted eller hendelse det viktigste. Selve fenomenet vil være det fremtredende. Dette fenomenet kan studeres fra flere vinkler. I problemstillingen vektlegges selve fenomenet mer enn selve konteksten. For å få et bredere perspektiv på fenomenet som studeres går ofte små-N-studier på tvers av flere caser. Denne måten å gjøre undersøkelser på egner seg bra når man vil få en detaljert og fyldig beskrivelse av et fenomen. Det er ikke et klart skille mellom case-studier og små-N-studier. For eksempel kan man studere noen få enheter i en avgrenset case-studie. Dersom jeg valgte en ren case studie ville jeg ikke få frem variasjonen mellom entreprenørenes planlegging for bedriftsetablering. Da ville jeg bare hatt disse informantenes uttalelser å basere min undersøkelse på.

3.6 BEARBEIDING AV DATAMATERIALE

Fordi noen av mine informanter ikke hadde anledning til å la seg intervju ved møte eller over telefon, men derimot ville svare skriftlig på e-post, fikk jeg ferdig skrevde intervjuer. Disse skulle da ikke bearbeides på noe vis, men lagres slik de ble tilsendt. For å gjøre de lettere tilgjengelige under arbeidet med oppgaven skrev jeg de ut i papirformat. Tilleggsspørsmål som ble spurt om senere i e-post, ble skrevet ut og lagt ved intervjuet. Telefonintervjuene, som alle ble tatt opp på diktafon, og møteintervju skulle derimot behandles forskriftsmessig etterpå. I henhold til anbefalinger av Jacobsen (2005), transkriberte jeg intervjuene. Dette ble gjort umiddelbart etter opptak eller møte for å ha situasjonen friskt i minne.

Telefonintervjuene ble skrevet ned ord for ord. I møteintervjuet ble det etter informantens ønske ikke brukt opptak. Jeg gjorde derfor notater underveis. Disse ble så renskrevet snarest mulig etter avsluttet møte.

Grunnen til å transkribere intervjuene er at det blir lettere å gå frem og tilbake i intervjuet for nærmere granskning (Jacobsen, 2005). Man kan også notere stikkord i margin. En annen grunn til å transkribere lydopptak av intervjuene, er at det vil gjøre en eventuell kontroll av

rådata lettere tilgjengelig for andre forskere. Muligens vil noen ønske å etterprøve tolkningen av dataene. Derfor inneholder denne skriftlige gjengivelsen ikke bare de spørsmål som er stilt og svarene som avgis, i tillegg til alt som blir sagt. Den gir også informasjon om hvem som var til stede, hvor lenge intervjuet varte og andre omstendigheter rundt situasjonen dersom det virker relevant. Det kan være forhold som kan tenkes å påvirke intervjusituasjonen. Dette er da viktig å skrive ned. Det ideelle er om leseren nesten kan føle seg tilstede ved intervjuet.

Datamaterialet vil etter dette bestå av tekst, både primærdata fra intervjuene og eventuelt sekundærdata fra andre tekstdokumenter (Jacobsen, 2005). For å få et oversiktlig materiale struktureres innholdet. De forskjellige intervjuene sammenlignes deretter for å se etter likheter, forskjeller, overraskende uttalelser, eller andre ting å legge merke til. Til sist i denne prosessen begynner tolkningen av datamaterialet.

Etter å ha fått alle intervjuene i papirformat for å ha lik utforming på alle, laget jeg en tabell. Her forsøkte jeg å få oversikt over mulige likheter og forskjeller, og eventuelt finne spesielle særegenheter. For å få en oversiktlig tabell ble det punktene med korte svar som ble lagt inn her (vedlegg 2). Deretter systematiserte jeg resultatene videre i en ny tabell hvor fordelingen fremkom (vedlegg 3). De mer utfyllende svarene ble analysert enkeltvis.

3.7 INFORMANTENE

Her vil jeg gi en oversikt over mine seks informanter. Fordi en av disse er i etableringsfasen av sin andre virksomhet, er det til sammen sju bedrifter.

For å finne egnede kandidater til min studie, snakket jeg med personer som kunne komme med forslag. Noen av informantene ble funnet ved at de var omtalt i media (papiraviser og på internett) på grunn av deres nyetablering. Fordi studien gjaldt småbedriftsentreprenører var kriteriet at det måtte være små virksomheter som hadde utviklet produkter eller tjenester med et særpreg. Jeg overveide om oppgaven ville ha bedre kvalitet dersom informantene var ensartet i forhold til produkt- eller tjenesteyting. Etter nøye overveielse kom jeg til at det kunne ha positiv betydning for denne oppgaven med variasjon. Dersom jeg bare hadde en type bedrifter i studien, ville jeg ikke ha vist om resultatene også kunne gjelde for andre bedrifter, eller om det var et særpreg for den ene typen. Da det er tidkrevende både å finne

egnede kandidater, og å intervju dem, måtte antall informanter begrenses til et overkommelig nivå med tanke på denne oppgavens leveringsfrist. Som forståelig er har entreprenørene også en travel hverdag, og som ventet var det ikke alle som svarte på min henvendelse. Det gikk derfor med noe tid til å få tilbakemelding fra tilstrekkelig mange. De som svarte var derimot svært positive til å være med på en slik undersøkelse.

Da det ikke er av betydning for oppgaven å identifisere virksomhetene, har jeg valgt å la informantene og deres virksomhet være anonym. Antagelsen var at det er lettere å få enkeltmennesket til å stille til denne type intervju dersom de blir forespeilet å ikke bli identifisert. Denne antagelsen viste seg ikke å være helt korrekt. Noen av informantene syntes ikke at det var viktig å anonymiseres.

Informant A: Hun har alene etablert et konsulentbyrå som tar på seg oppdrag innenfor IK-systemer. Fagfeltet hun arbeidet innenfor var smalt definert. Hun har noen kurs med relevans for virksomheten, men ingen tidligere erfaring med bedriftsetablering. Dette firmaet er nå avviklet til fordel for fast jobb. Intervjuet foregikk pr. e-post.

Informant B: Hun har sammen med en kompanjong etablert et firma som selger en produktnyhet. De hadde ikke tidligere erfaring med bedriftsetablering. Fag innen bedriftsledelse inngikk i utdannelsen. Intervjuet foregikk pr. e-post.

Informant C: Han har alene etablert en bedrift som fokuserer på faktorene rundt inn klima. Virksomheten tilbyr både tjenester og produkter. Han har ikke tidligere erfaring fra bedriftsetablering. Av relevant utdanning har han tatt mange kurs innenfor faget bedriften beskjeftiger seg med. Intervjuet foregikk pr. e-post.

Informant D: Hun har sammen med sin partner etablert en bedrift som tilbyr både tjenester og produkter for nisjemarkedet. Hun har ingen utdanning innenfor bedriftsetablering, men har tatt kurs som er relevant for sin bedrift. Intervjuet ble foretatt ved møte. Svarene ble skrevet ned av intervjueren.

Informant E: Hun har sammen med to partnere etablert en virksomhet som selger et produkt som er produsert med en ny effekt. De har alle utdannelse og jobberfaring som kommer til nytte i deres nye virksomhet. Tidligere erfaring og utdanning er av ulik karakter, slik at de

utfyller hverandre i deres nåværende beskjeftigelse. Ingen av dem har tidligere erfaring med nyetablering. Intervjuet ble gjort over telefon, og tatt opp på diktafon. Deretter ble de transkribert.

Informant F/G: Hun har etablert, og driver fremdeles, en tjenesteytende bedrift alene. Samtidig holder hun nå på å etablere en ny bedrift sammen med sin partner. Denne nye bedriften skal også tilby tjenester. Hun har ikke tidligere erfaring fra bedriftsetablering. Kunnskapen hun har innenfor området hun tilbyr tjenester, er basert på selvlæring gjennom egenaktivitet. Etter at hun startet sin første virksomhet, har hun tatt kurs som er til nytte for virksomheten. Intervjuet foregikk over telefon, og ble tatt opp på diktafon. Deretter ble intervjuet transkribert.

3.8 VURDERING AV KVALITETEN PÅ DATAENE

Forskning innebærer en systematisk prosess med datainnhenting, databehandling, og presentasjon av dataene (Jacobsen, 2005). Det er ikke mulig å få til en helt perfekt forskningsprosess. Det er derfor viktig å si noe om hva som kan være svakheter ved studien. Ved empiriske undersøkelser er det for eksempel ikke til å unngå at det man undersøker blir påvirket av selve undersøkelsen. Dette skyldes at forskeren må bryte seg inn i situasjonen eller miljøet for å skaffe seg tilgang på informasjonen.

Opgaven er dels deduktiv i form av at jeg har sett på eksisterende teori på området. Som teorikapittelet viser er det innenfor emnet planlegging under etableringsprosessen til dels motstridende meninger om i hvilken grad planlegging på et tidlig stadium er gunstig eller ikke. Ulempen ved deduktiv tilnærming er at en bare leter etter det en selv finner relevant for å støtte opp om forventningene en har til undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Det er da tenkelig at viktig informasjon blir oversett. Jeg hadde derfor også en induktiv tilnærming. Induktiv tilnærming vil si at man innhenter all relevant informasjon uten forutinntatte holdninger eller forventninger. Kritikken av induktiv metode går på at mennesket ikke er i stand til å ha et helt åpent sinn. Det vil alltid være en avgrensning enten bevisst eller ubevisst. Dette fordi mennesket er vant til å observere enkelte ting, mens vi overser andre ting som vi anser som mindre viktig. Dette skjer uten at vi alltid er klar over det.

I utgangspunktet var jeg forberedt på at mine informanter også kunne ha helt forskjellige oppfatninger om dette emnet. Forskeren kan innta en varierende grad av åpenhet. Åpenheten går ut på i hvor stor grad man styrer informasjonen i retning et eller flere forutbestemte sider ved temaet. Noen ganger kan man ha en ganske klar emneliste som ønskes belyst. Andre ganger er forskeren i stor grad åpen for nye og uventede synsvinkler i forhold til fenomenet som skal undersøkes (Jacobsen, 2005). I min studie har jeg lagt vekt på at informantene svarte med egne ord, og fikk anledning til å fortelle fritt. Jeg mener derfor at jeg har fått frem informantenes egne beretninger. Videre har jeg vært forsiktig med å tolke, men heller analysert dataene slik de fremstod.

I denne undersøkelsen har jeg benyttet både telefon, e-post og personlig møte for å innhente dataene. Bruken av flere intervjueteknikker har gitt oppgaven dybde. Det gjorde det også enklere for informantene at de selv kunne velge intervjuformen de ville være mest komfortable med. Et tilleggsmoment er at geografiske avstander ikke hadde betydning for utvalget. Muligens ble undersøkelsen mer nyansert ved at søkeområdet var hele landet. Jeg spurte ikke de enkelte informantene hvorfor de foretrakk en metode fremfor en annen, men flere antydte at e-post var eneste måten de fikk tid til å bidra. Mens andre sa at telefon var lettest for dem. Kun en foretrakk møteintervju. Ved å la informantene få en intervjuguide på forhånd, og deretter foreta intervjuene med metoden informantene selv foretrakk, tror jeg at hver enkelt gav gjennomtenkte svar.

Til tross for mine anstrengelser for å utføre intervjuene etter anbefalte metoder, og analysere dataene systematisk og med et åpent sinn, vil det alltid være mulighet for misforståelser og feiltolkninger. For å gjøre disse mulighetene mindre har jeg brukt diktafon ved telefonintervjuene, og tatt notater underveis under møteintervjuet. Dette er blitt renskrevet så tidlig som mulig etter avsluttet intervju for å ha samtalen friskt i minne, noe som bidrar til å sikre kvaliteten på datagrunnlaget for analysen.

En oppsummering av metoden som er benyttet i denne oppgaven viser at eksisterende teori om temaet sammenlignes med mine funn. Datamaterialet er innhentet ved kvalitativ metode, for å gi dybde i svarene. Det er gjort individuelle intervjuer med seks småbedriftsentreprenører, som alle selv var aktivt deltakende i etableringsprosessen. For å få et litt bredere analysegrunnlag, ble flere bedrifter representert i en små-n-studie. Likevel er ikke antallet stort nok til å kunne ha generell overførbarhetsverdi, noe som gir begrenset

ekstern gyldighet. Jeg anser likevel formålet med oppgaven å være oppfylt, da fokuset var den enkelte småbedriftsentreprenørens opplevde nytte av planlegging i etableringsprosessen.

4.0 RESULTATER OG ANALYSE

For å få en god oversikt over resultatene av undersøkelsen har jeg systematisert dem i to tabeller (vedlegg 2 og 3). Her har jeg tatt med kategorier egnet til en oversiktstabell, det vil si korte svar. Videre er disse systematisert i en tabell som viser oppsummert fordeling. Analysen av materialet i tabellen, samt de mer utfyllende svarene vil fremkomme av dette kapittelet.

Bedriftsplanlegging er ikke en engangsoppgave, men foregår i alle faser av bedriftens liv. En beskrivelse av hva de ulike fasene i etableringsprosessen innebærer, vil vise situasjonen småbedriftsentreprenørene er i når de skal etablere sin bedrift. Derfor vil jeg gå gjennom de ulike fasene, og til understøttelse bruker jeg syvfasemodellen til Hatteland (2012), som er utledet av livssyklusmodellens første fase, fødsel. Denne er beskrevet over, på side 11 i oppgaven.

Jeg har konsentrert meg om de fem første fasene i syvfasemodellen; ideen oppstår, utredes/testes, mobiliseres, etableres og tilpasses. Disse fasene beskriver etableringsprosessen. Jeg har lagt mest vekt på informantenes opplevelse og deres håndtering av formell og uformell planlegging i forbindelse med etablering av ny virksomhet. Formell planlegging regnes i denne oppgaven som skriftlig dokument, i praksis ofte en forretningsplan eller en søknad om økonomisk støtte.

Jeg nevner også vekstambisjoner og forretningsplan. En eventuell vekstfase kommer etter etableringsprosessen. Det kan likevel være interessant å undersøke om det er noen sammenheng med vekstambisjoner og forretningsplanleggingens tidlige stadium. Å ha ambisjoner for vekst kommer før selve veksten, og kan derfor ikke knyttes til en bestemt fase. Siste del av dette kapittelet vil omhandle temaet uformell planlegging. Uformell planlegging er det entreprenøren planlegger i tankene, diskuterer med partnere, og gjerne noterer ned for

seg selv og sin kompanjong. Forskningsmodellen, kapittel 2.8, gir et bilde av forretningsplanlegging i formell og uformell form.

4.1 IDÉEN OPPSTÅR

Teorien sier at selvrealiseringsmotivet er mest fremtredende blant etablerere av ny virksomhet (Spilling 2006). Dette ser ut til også å gjelde blant entreprenørene i denne studien. De har alle en idé de ønsker å prøve ut, eller et ønske om selv å bestemme over sin arbeidssituasjon. Som et tilleggsmoment har halvparten et arbeidssøkermotiv. Det vil si at de var misfornøyd med tidligere arbeidsforhold, eller at de syntes at jobbmulighetene var såpass usikre at de heller ville skape sin egen arbeidsplass.

Ideen til nyetableringene hadde sitt utspring i forskjellige foranledninger.

- To av informantene hadde funnet opp en ny variant av et produkt, som de anså hadde stort potensial til å kunne utvikles videre som en levedyktig virksomhet. Disse beholdt sin jobb ved siden av.
- Fire av informantene ville skape sin egen arbeidsplass. Av disse sluttet to i jobben før de startet virksomheten, og en tok permisjon ett år før hun avsluttet ansettelsesforholdet. Den siste startet virksomheten før hun sluttet i jobben sin. Utgangspunktet hennes var utelukkende selvrealiseringsmotivert.

Alle informantene arbeidet selv med etableringsprosessen. En av informantene hadde to kompanjonger sammen med seg i etableringsprosessen. To oppgir at de stod for bedriftsetableringen sammen med en annen. Tre var alene om etableringen. En av disse startet den ene virksomheten alene, men er i etableringsprosess med virksomhet nummer to sammen med sin partner. Selv om denne andre bedriften ikke er ferdig etablert har jeg valgt å ta den med i undersøkelsen fordi det gir et innblikk i en entreprenørs forskjellige synsvinkler på forretningsplanlegging ut fra virksomhetens konsept. Informantens beretning var også basert på erfaringen fra begge etableringsprosessene.

Virksomhetene som omtales i denne oppgaven har en mer eller mindre uforutsigbar fremtid. Det vil si at usikkerheten er større enn i en moden bransje, som for eksempel den tradisjonelle primærnæringen. Det er denne type virksomheter fasemodellen har som utgangspunkt.

Politiske og markedsmessige forhold og teknologisk utvikling kan være uforutsigbare. Under slike forhold må entreprenøren ta beslutninger på grunnlag av begrenset kunnskap. Resultatet av disse beslutningene kan gjøre stor forskjell, alt etter hvilket alternativ som velges (Hatteland, 2012). Utfallet vil preges av hvor dyktig entreprenøren er til å se og utnytte de tilgjengelige mulighetene.

En av virksomhetene kan passe inn i metamorfosemodellen da den opprinnelig hørte til primærnæringen, men etter at min informant overtok, holder den på å utvikles med så store forandringer at virksomhetens karakter endres helt. Det er den store karakterendringen ved virksomheten som skiller metamorfosemodellen fra fasemodellen. Fordi min informant ikke har drevet virksomheten som en tradisjonell primærnæring, men starter med å utvikle driften i en annen retning, velger jeg å kategorisere den sammen med de andre virksomhetene.

Alle disse entreprenørene virker å være entusiastiske og initiativrike i forhold til sin bedriftsidé. Sitat fra to av informantene på spørsmål om utgangspunktet for å starte egen virksomhet:

”Vi har jo lyst til å skape noe, å lage en bedrift. Vi hadde jo begge hatt tanken om at det hadde vært gøy en eller annen gang”. (Informant E)

”Det som var den største drivkraften var jo det å kunne gjøre noe artig, å kunne gjøre noe en var god til. Å være sin egen sjef er jo fantastisk!” (Informant F)

Entreprenøren selv, og motivasjonen for å mestre de forskjellige fasene i etableringsprosessen er avgjørende når ny virksomhet skal bygges (Shaver og Scott, 1991). Når idéen er unnfanget, vil entreprenørens kommende disposisjoner avgjøre idéens videre skjebne (Mueller, et al., 2012).

Naturlig nok var det også tvil blant entreprenørene i studien om hvordan det kom til å gå med virksomheten. Økonomiske bekymringer vil det alltid være i en bedrift. For en debutant i entreprenørverdenen vil det gjerne være personlig usikkerhet også. Tvilen gikk blant annet ut

på om de kom til å få kunder nok. Klarer jeg ”å selge” meg selv slik at jeg får oppdrag nok til å leve av dette? Klarer jeg å få solgt produktet? Og hvor finner jeg kundene?

En reflekterte spesielt over om hun ville holde ut og hele tiden være aktpågivende for å få kunder, og aldri kunne ta fri uten økonomisk tap. En hadde satset på nisjemarked, og var kjent med at produktet hadde et begrenset marked i Norge.

For et nisjeprodukt er det spesielt spennende om en klarer å nå markedet. Her fordres det at kundene allerede er spesielt interessert, ser etter noe særegent, eller fatter interesse for det bestemte produktet eller tjenesten. At kundene kommer tilbake er også avgjørende i et lite marked. For produkter som skal produseres av eksterne aktører, gjerne i et annet land, kan det også by på utfordringer å få produktet laget nøyaktig slik som angitt. Denne erfaringen gjorde en av mine informanter. Til tider var kommunikasjonsproblemene ved å få produktet laget etter spesifikasjonene så store at det førte til tvil om bedriftens tilblivelse.

Til tross for mange usikkerhetsmomenter i en entreprenørs hverdag, trenger det ikke å innbefatte tvil om at idéen er realiserbar. En av informantene var overhodet ikke i tvil om sin mulighet til å lykkes med sitt forehavende. Det eneste som sinket henne var mangel på kapital.

Selv om forretningsidéen har sitt utspring i forskjellige forhold hos informantene, har de det til felles at de vil være selvstendige. Noen har lenge drømt om å skape noe eget, og griper muligheten når den byr seg. Andre hadde et ønske eller et behov for en arbeidsplass, og valgte å lage den selv.

4.2 IDÉEN UTREDES / TESTES

Etter at idéen er overveid og funnet lønnsom å gå videre med, må idéen testes ut. Kunder er det viktigste for en bedrift. Markedsundersøkelsene kan bestå i å vurdere behovet for, eller muligheten for å framkalle et marked for produktet eller tjenesten. Svarene som finnes i disse undersøkelsene er sentral i spørsmålet om idéen er egnet for videreutvikling til et økonomisk akseptabelt foretagende. Selv om ikke alle informantene gjorde like systematiske undersøkelser, foretok de en form for overveielse om muligheten for profit.

I følge Hatteland (2012) er det ofte tilstrekkelig med mer beskjedne undersøkelser for å finne ut om idéen kun var et impulsivt innfall, eller om det kan bli en inntektskilde. Formelle utredninger gjøres vanligvis ikke i denne tidlige fasen. En enkel oversikt over markedet hvor du finner ut hvem kundene er og deres betalingsevne – og vilje, samt konkurranseforholdene vil det være fornuftig å skaffe tidlig (Altinn.no, a). Mer kostnadsdrivende undersøkelser kan gjøres senere.

Noen entreprenører ønsker å gå grundigere til verks helt fra starten av. Markedsundersøkelser ble foretatt for to av virksomhetene. Markedsmulighetene må vurderes opp mot den eksisterende konkurransesituasjonen. Det kan være av betydning om produktet eller tjenesten er et helt nytt konsept, eller om det er en variant av et allerede eksisterende produkt eller tjeneste. Konkurransen blir gjerne hardere dersom det allerede er et lignende initiativ på markedet (Kubr, et al., 2000).

Som det er tenkt i forskningsmodellen, betegnes systematiske markedsundersøkelser som formell planlegging. En av informantene sier de gjorde mye forundersøkelser for å finne ut at det ikke fantes et liknende produkt på markedet. En annen sammenlignet eksisterende firma som holdt på med noe av det samme, foretok en markedsundersøkelse, samt gjorde egne beregninger basert på statistikk og rapporter.

Å prate med folk innen bransjen eller i kundesegmentet, er en alternativ fremgangsmåte for og utforske markedsmulighetene for tjenestene eller produktet. Denne fremgangsmåten ble benyttet av to informanter. De fant begge at det var et marked for deres virksomhet. Denne uformelle praten betegnes i forskningsmodellen som uformell planlegging. Det samme gjelder markedsvurderinger ut fra eget skjønn, som andre av informantene valgte. To av informantene hadde ikke utført markedsundersøkelser før oppstart. Den ene forklarer at hun kjente godt til markedet fra tidligere arbeid innen samme produkt. Hun beregnet selv markedet til å være lite, men godt egnet for et nisjeprodukt. Den andre virksomheten hadde stor tro på produktet, og satte i gang produksjon uten markedsundersøkelse. De beholdt imidlertid jobbene sine, og drev virksomheten på kveldstid inntil inntjeningen ble sikker og stabil. I ettertid har de foretatt markedsundersøkelser for å finne ut hvor produktene best kunne treffe markedet.

Undersøkelsen viser at markedsvurdering blir gjort på svært forskjellig vis. Virksomhetens art kan ha mye å si for hvorvidt det blir gjort formelle markedsundersøkelser eller ikke. Behovet

for investorer vil gjerne fordre en planmessig undersøkelse. Enklere virksomheter, som ofte blir drevet hjemmefra og ikke er avhengig av ekstern kapital, vil ikke ha de samme behov for dokumentasjon på markedsutsiktene. Disse kan etablere sin virksomhet ut fra egne subjektive vurderinger, som antydnet i forskningsmodellen.

4.3 MOBILISERING

I denne fasen forplikter entreprenøren seg i større grad (Hatteland, 2012). Etter en tid med forberedelser, både i form av tankevirksomhet og mer konkret handling, kom alle informantene til et punkt der bedriftsetableringen ble mer krevende. Hatteland omtaler dette som indre mobilisering. En mer ressurskrevende periode i form av tid, kapital og intensivt personlig engasjement. Etter hvert involveres eksterne ressurser, ytre mobilisering.

Mobiliseringsfasen artet seg på forskjellig vis for mine informanter. Det var kun en av dem som involverte investorer. Dette gjorde han ut fra et ønske om å klare seg med lav innskutt egenkapital og uten bankkreditt. De andre startet opp med egenkapital som eneste økonomiske kilde. De som hadde andre jobbforpliktelser ved siden av, brukte en betydelig del av sin fritid i arbeidet med virksomheten. En av informantene ønsket å si opp jobben sin for å engasjere seg fullt og helt til sin virksomhet. Fordi det ikke var tilslutning for dette hjemme, ble løsningen permisjon. Dette var en måte å redusere usikkerheten til inntjeningen ble betryggende. Flere oppga at de i etableringsfasen på en eller annen måte var opptatt med virksomheten de fleste av årets dager, og store deler av døgnet. De hadde virksomheten med seg i tankene til enhver tid. Dette vedvarte også etter at virksomheten var i drift. Som det blir sagt på Altinn.no,a.b. blir entreprenørskap en livsstil, hvor etablereren selv står for det meste av arbeidet.

De fleste satset på bruk av egenkapital i startfasen, en sikret seg investorer. Noen gikk inn i bedriften som en heltidsbeskjeftigelse allerede på et tidlig stadium. Andre fikk etter hvert som virksomheten nærmet seg slutten av etableringsprosessen, bruke store deler av sin fritid på prosjektet. Mobiliseringsfasen er for de fleste en krevende periode. Entreprenøren vil gjerne ha fullt fokus på oppstarten av virksomheten.

4.4 ETABLERING OG TILPASNING

Entreprenøren har manøvrert etableringsprosessen gjennom de ulike fasene fra forretningsidéen oppstod, over i startfasen hvor virksomheten organiseres og utfallet er blitt en etablert bedrift. Nå kan entreprenøren begynne arbeidet med å befeste bedriftens posisjon. I denne tidlige perioden av virksomhetens liv gjøres gjerne noen justeringer for å rette seg bedre inn mot markedet (Reynolds, 2000; Hatteland, 2012).

En av informantene har etter hvert tilpasset bedriften til å tilby diverse tjenester i tillegg til salg av produktet. Dette ble gjort for å bedre inntjeningen, og også for å styrke virksomhetens posisjon.

Andre av informantene videreutvikler produktsortimentet, men beholder hele tiden grunnidéen ved produktet. En har etter hvert kommet på flere produkter, og også sett at deres produkt har stort potensial utenfor Norge. Virksomheten hvor konseptet er å tilby allsidige tjenester innenfor en bestemt sjanger, har som utgangspunkt å hele tiden tilpasse aktiviteten til de aktuelle kundene. Den kan derfor ikke sies å foreta spesielle tilpasninger av virksomheten etter at den ble etablert. Selv hun som har utviklet virksomheten ser fremdeles at det kunne vært mange utviklingsmuligheter innenfor sitt felt, dersom hun hadde valgt å fortsette.

En annen uttaler om utviklingsmuligheter:

”Så ser vi behov, og så tenke ja, men dette kan vi ordne her hos oss. Vi må prøve å begrense oss der.” (Informant F)

For å befeste sin posisjon og utvikle bedriften videre, fremheves omtale i media som betydningsfullt. Sammen med en god nettside gjør medieomtale at kundene lettere legger merke til deg, og forhåpentligvis innbringer salg.

Etter at virksomheten er etablert, fortsetter arbeidet med å tilrettelegge tjenesten eller produktet til beste kunde verdi. Entreprenøren får erfaring, og vil kanskje også få nye idéer til utvikling av sin bedrift. Informantene i studien hadde complettert med nye produkter og

tjenester med basis i den opprinnelige ideen. Over halvparten av informantene hadde intensjoner om ekspansjon.

4.5 UTFORDRINGER UNDERVEIS

Det hører med til sjeldenhetene at ting går smertefritt og uproblematisk. Dette gjelder også i entreprenørverdenen. Mine informanter kunne fortelle om både oppturer og nedturer. Ut fra svarene som jeg har innhentet kan det se ut som det var forskjellige utfordringer de støtte på.

Kapital var naturlig nok en viktig utfordring for alle. Flere av informantene synes det er vanskelig å få økonomisk støtte fra for eksempel Innovasjon Norge. Noen av dem søkte om støtte. De som gjorde det, var de som antok at deres virksomhet hadde mulighet til å oppnå det. Likevel fikk alle avslag.

Offentlig støtte er ønskelig, men ikke essensielt for å få til bedriftsetablering. Noen av virksomhetene var av en slik art at det ikke fordret oppstartskapital av særlig størrelse. Andre tok i bruk oppsparte midler for å kunne starte virksomheten raskt. For én av informantene var det også aktuelt med eksterne investorer.

Mange entreprenører har vanskeligheter med å utføre formalisert forretningsplanlegging. Dette kan være fordi de fokuserer på ”de riktige tingene”, i motsetning til det ”å gjøre tingene riktig” (Hatteland, 2012). En av informantene forteller at for henne ble forretningsplanleggingen en ekstra stor utfordring. Sett i forhold til forskningsmodellen startet denne informanten i kategorien ”formell planlegging”. Hun trodde at hun måtte ha en forretningsplan for å starte virksomheten. Derfor var det første hun gjorde å starte med å lage forretningsplan. Det gjorde hun fordi hun i utgangspunktet ikke hadde egenkapital, og derfor ville søke om støtte. Hun begynte mange ganger å arbeide med forretningsplanen, men følte ikke at hun fikk det til. Hun gav da opp alt, og ”gikk helt i kjelleren”, gjentatte ganger. Hun ble veldig motløs hver gang hun begynte å skrive på forretningsplanen. Denne informanten endte til slutt opp i forskningsmodellens kategori ”uformell planlegging”. Da det plutselig ordnet seg med kapital ”bare kastet meg ut i det”. Med det mente hun at hun startet virksomheten uten å skrive forretningsplan eller drive grundig planlegging.

Utfordringer knyttet til produsenter kan også oppstå. Når det er planlagt et produkt med bestemte spesifikasjoner, og man har funnet en produsent som har påtatt seg oppdraget, forventer man å få laget produktet etter spesifikasjonene. En av informantene brukte mye tid og prøvde flere produsenter før de fikk produktet som bestilt. Denne utfordringen mener hun at en forretningsplan ikke kunne ha avhjulpet. En annen av informantene sier at det at hun hadde forretningsplan nok gjorde at alt gikk greit i hennes etableringsprosess. Denne informanten var også den som brukte lengst tid på å utvikle ideen til ferdig etablert bedrift.

Dette var noen av utfordringene som mine informanter støtte på, og som de fortalte spesielt om. Noen hevder at en formell forretningsplan ikke kunne ha vært til hjelp gjennom utfordringene. Hos andre hadde den formelle forretningsplanen en viktig funksjon for å få til en god etableringsprosess.

4.6 KJENNSKAP TIL FORRETNINGSPLANLEGGING

Ingen av informantene hadde tidligere erfaring fra nyetablering. Halvparten av informantene fremstiller en etableringsprosess med høy grad av planmessighet. Den andre halvparten sier selv at de ikke planla i særlig grad før etablering. De gjorde de mest nødvendige undersøkelser for å finne ut hvilke krav offentlige myndigheter hadde i forbindelse med virksomhetsetableringen.

Sitat fra to av informantene angående hvor grundig de planla etableringsprosessen:

”I høy grad planmessig. På en skala fra en til ti så var den på åtte.”

(Informant D)

”Oppstarten var vel egentlig lite planmessig. Den var mer på lykke og fromme”.

(Informant A)

Internett er blitt et nyttig redskap for entreprenører. Som fremstilt i teorikapittelet har offentlige myndigheter laget en nettside for norsk næringsliv. Her finnes mye gratis informasjon samlet på ett sted, til hjelp både for de som vurderer å starte egen virksomhet, og

for allerede etablerte selskaper. Det finnes også mye informasjon og forslag fra andre aktører både på internett og i andre medier. For den enkelte etablerer kan det være vanskelig å vurdere kvaliteten på materialet.

To av informantene oppgir at de startet med å søke på internett etter opplysninger om hvordan man går frem når man skal starte egen virksomhet. Etter å ha orientert seg om fremgangsmåter for bedriftsetablering på internett, opprettet en av disse informantene et enkeltpersonsforetak, og begynte straks å skaffe seg kunder. Den andre begynte å lage forretningsplan, fordi hun hadde fått inntrykk av at en måtte ha det. Etter mye strev som gav mye fortvilelse, men ikke resulterte i en forretningsplan, startet hun likevel bedriften. Denne entreprenøren er nå i gang med etablering av virksomhet nummer to. Nå erfarer hun at oppstarten av den andre bedriften krever mer både av formell og uformell planlegging. Hun synes også at det er lettere å begi seg ut på omfattende formalisert planlegging når hun selv ser hensikten med det.

Ingen av informantene ga uttrykk for å ha spesielt god greie på forretningsplanlegging før de fikk idéen til bedrift. Tre hadde tatt kurs innen bedriftsetablering, hvorav den ene gjennom fag i utdannelsen innenfor emnet. To hadde i ettetid vært innom kurs i bedriftsadministrasjon. Dette samstemmer godt med det Honig og Samuelson (2012) sier om den vanlige gründer. Derfor er formelle teorier om forretningsplanlegging lite egnet. Disse teoriene forutsetter at de som leser dem har den nødvendige forkunnskap (Mintzberg, 2000, referert i Honig og Samuelson, 2012, s. 369). Undersøkelsen viser da også at entreprenørene innhenter opplysninger fra diverse fora som internett, oppstartkurs og andre kurs via næringsetaten.

4.7 FORMELL FORRETNINGSPLAN

Å lage forretningsplan blir av de fleste regnet som en stor og tidkrevende prosess. Av mine informanter er det de som har en formell forretningsplan, som gir inntrykk av å ha en godt planlagt etableringsprosessen.

Begrunnelsen for å lage formell forretningsplan oppgis av de fleste å være hovedsakelig av økonomisk karakter. Tre av informantene lagde forretningsplan i forbindelse med at idéen ble utredet. Den fjerde holder på å lage forretningsplan til sin nyeste virksomhet.

En av informantene oppgir behovet for å sette seg mål som begrunnelse for å lage forretningsplan. Hun mener man bør ha forretningsplan, og hun bruker sin egen for å holde fokus på målene. Den er ikke blitt endret underveis. I ettertid anser hun det fremdeles som helt nødvendig med forretningsplan for å hele tiden vite hva bedriften skal holde på med. Hun skriver også statistikk fra år til år.

Informanten som laget forretningsplan for å oppnå investorer, mener at det ville vært helt umulig å innhente kapital til bedriften uten en konkret plan. Han betegner planen som en følgesvenn under hele prosessen. Den har blitt endret og har fått en mer detaljert utfylling, etter hvert som idéer har kommet til. I ettertid brukes forretningsplanen for å holde bedriftens fokus på det de egentlig tenkte, for å unngå å spore av.

Den enkelte entreprenør kan ha flere grunner for å lage formell forretningsplan. En av informantene forteller om tre begrunnelser. De lagde forretningsplan primært for å kunne søke om økonomisk støtte, men også for å samle all informasjon og planlegging på et sted. Den tredje grunnen var at de syntes det var viktig å ha forretningsplan for å ha noe å jobbe ut fra i starten, særlig siden de var to som skulle drive virksomheten sammen. Gjennom forretningsplanen fikk de en samlet enighet om hvordan de ønsket å drive bedriften fremover. Forretningsplanen var noe av det først de begynte med. Den er ikke endret underveis, og de bruker den ikke noe særlig nå lenger.

Ytterligere en informant vil lage en formell forretningsplan til sin neste virksomhet selv om hun i utgangspunktet virker å være helt i mot formelle forretningsplaner. Hun innser at ut fra virksomhetens art er det riktig og formålstjenlig. Hovedgrunnen er å gi virksomheten en legitim karakter allerede før oppstart. Til dette formål anser hun forretningsplanen som et nyttig redskap. I tillegg gir en skriftlig, og strukturert plan godt grunnlag for å søke om økonomisk støtte. Etter å ha forsøkt å lage forretningsplan til sin første virksomhet, har hun fått mer erfaring med denne måten å skrive på. Selv om forsøket mislyktes første gang, ser hun ikke lenger like mørkt på det omfattende arbeidet.

Oppsummert viser analysen følgende grunner for å lage formell forretningsplan:

- Økonomiske – for å søke om økonomisk støtte enten det er offentlige tilskudd eller for investorer, kreves det ofte en skriftlig forretningsplan.
- Sette seg mål og holde fokus – det kan føles mer forpliktende overfor seg selv å ha et skriftlig dokument å forholde seg til.
- Samle all informasjon og planlegging på et sted.
- Ved flere eiere – dokumentet viser en samlet enighet om hvordan virksomheten skal drives.
- Legitimere driften – entreprenøren har et skriftlig dokument å vise frem til interessenter.
- Grunnlag for videre utvikling.

Halvparten av informantene fant det åpenbart formålstjenelig å lage en formell forretningsplan allerede tidlig i etableringsprosessen. Som antatt i forskningsmodellen ønsket disse entreprenørene en strukturert og dokumenterbar forretningsplanlegging. Etter at virksomheten er befestet, og skal begynne å vokse, viser undersøkelsen min at entreprenøren tenker at det kan være riktig å ha en mer formalisert nedtegnelse av sin forretningsidé og planene for den videre utvikling. Riktignok virker det ikke som dette er høyt prioritert. Forretningsplanen fungerer mer som en ”kjekt å ha” fordi ”alle” anbefaler det.

Dette er i full overensstemmelse med anbefalingene vist i teorikapittelet. For å beskrive ideen på en ryddig måte, samtidig som en kommuniserer sine intensjoner til ulike interessenter, er forretningsplanen et godt redskap (Farbu, 2004; Altinn.no,a).

Til og med de, som i utgangspunktet ikke er opptatt av formelle og systematiske dokumenter, kan i gitte tilfeller finne det hensiktsmessig å gå til det skritt å lage forretningsplan. De som startet etableringsprosessen med å iverksette arbeidet med forretningsplanen virker å ha klare oppfatninger om at den skulle være til hjelp for å komme gunstig ut av oppstartsfasen. Forskning viser at en elaborerende tenkemåte er gunstig i den første utforskende fasen, men at den ikke bør ta overhånd slik at entreprenøren ikke kommer over i gjennomføringsfasen.

Implementerende tankesett er betegnende for de som realiserer idéen om egen virksomhet (Mathisen og Arnulf, 2013). Mest gunstig er det for entreprenøren når begge disse tankemønstrene støtter hverandre.

Analysen viser at av de som har en formell forretningsplan er det kun en som ikke oppgir søken etter kapital som årsak, selv om noen hadde flere motiver. Som omtalt i teorikapittelet er en utførlig forretningsplan vanligvis nødvendig for å søke om kapital. Vanskeligheter med å innhente finansieringstilbud kan forklares med manglende forretningsplaner. En ny forretningsidé vil innebære mer usikkerhet for investorer enn en allerede stabil og lønnsom virksomhet (Nærings- og handelsdepartementet.no). En gjennomført forretningsplan vil kunne vise mulige investorer og bidragsyttere at virksomheten har de nødvendige økonomiske fremtidsutsiktene som entreprenøren hevder.

En av informantene brukte forretningsplanen gjennom hele etableringsprosessen. I ettertid bruker han den kun som en påminnelse om den opprinnelige ideen. Dette passer godt med eksisterende teori. Forretningsplanen kan ved riktig bruk være et godt verktøy for kontinuerlig justering (Farbu, 2004; Altinn.no, a). Denne nytten i forretningsplanen ser også en av de andre informantene. Ingen av dem har endret på forretningsplanen i ettertid. En sier eksplisitt at han endret og gjorde den mer detaljert underveis i etableringsprosessen. Dette ble gjort etter hvert som nye ideer dukket opp. Årsaken til ikke å justere forretningsplanen kan være at de ikke har endret vesentlig på driften, men forsøker å holde seg til den opprinnelige tanken, dog likevel med vekstambisjoner innenfor området.

Halvparten av informantene gir inntrykk av å være tilhengere av strukturert planlegging. De innledet etableringsprosessen med å skrive forretningsplan. Målet er klart og forretningsplanen skal vise vei. Markedet er vurdert og funnet profitabelt. Likevel viser de kreative tendenser. For eksempel ved å supplere sitt opprinnelige produkt med tjenester i samme sjanger. En vellykket entreprenør må nødvendigvis ha evner til å fange opp og utnytte muligheten en idé gir (Shaver og Scott, 1991; Mueller, et al., 2012). Dette samstemmer med Sarasvathys teori om at de gode entreprenørene er i stand til å benytte seg av både effekt- og årsaksresonnement. ”*Et grunnleggende prinsipp hos entreprenøren er evnen til å utnytte mulighetene etter hvert som de åpner seg*” (Sarasvathy, 2001) [min oversettelse].

Selv om omlag halvparten av informantene beskriver høy grad av planlegging før de iverksatte sin bedrift, betyr ikke dette at de brukte lang tid på etableringsprosessen. Gjennomsnittlig tid fra informantene i min studie startet arbeidet med idéen til bedriften var etablert lå på elleve og en halv måned. Det viser seg at det er like stor spredning i tidsbruk på etableringsprosessen på de som laget forretningsplan og de som ikke gjorde det. Den sjuende bedriften er da ikke regnet med fordi den fremdeles er under etablering. Av informantene i denne oppgaven var det en av de med høy grad av planlegging som brukte kortest tid (tre måneder) fra hun begynte å arbeide med ideen til virksomheten var etablert. Det kan være forhold rundt akkurat dette produktet eller rundt entreprenøren selv som gjorde at etableringsprosessen gikk raskere. Dette ligger utenfor denne oppgavens rammer å studere. Det var også en av de med forretningsplan som brukte lengst tid på etableringsprosessen, tjuefire måneder.

Min studie viser derfor ingen tendens i retning av lengre eller kortere etableringsprosess avhengig av om entreprenøren lager forretningsplan eller ikke. Den ene informanten som arbeidet lenge med en forretningsplan hun til slutt ga opp, trekker etableringsprosessen i tid opp for denne bedriften. Hadde hun straks startet opp bedriften uten å forsøke å lage forretningsplan først ville regnestykket sett annerledes ut.

Fire av virksomhetene oppgir å ha vekstambisjoner. Av disse oppgir tre at de har laget forretningsplan. Den fjerde mener at de kommer til å lage forretningsplan etter hvert. Dette tenderer mot at entreprenører som har, eller har til hensikt å utarbeide formell forretningsplan, også har vekstambisjoner. En av virksomhetene har som konsept å være liten. Dersom virksomheten blir stor mister den sin egenart. Denne virksomheten er under utvikling, og det holder på å bli utarbeidet en forretningsplan. Dette viser at å ha formell forretningsplan ikke er ensbetydende med vekstambisjoner.

4.8 UFORMELL FORRETNINGSPLAN

Selv om ikke alle mine informanter har skrevet en formell forretningsplan, har de likevel lagt planer. Som forskningsmodellen fremstiller, trenger ikke en forretningsplan å være av formell karakter. Begrunnelse for ikke å lage formell forretningsplan kan være mangeartede. En tok lett på det, og ville bare finne noe annet å gjøre om det ikke gikk bra med bedriften.

Prioritering av tidsbruk oppgis av en annen som årsak. Hun ønsket heller å bruke tida på å utvikle bedriften, og prioriterte derfor ikke forretningsplan til tross for at ”mange mente de burde det”. Til sist var det den som prøvde, men ikke fikk til å lage forretningsplan. Det er den samme som gjentatte ganger holdt på å gi opp hele bedriftsetableringen i sin streben etter å gjøre etableringen mønstergyldig.

Informanten som ikke er begeistret for forretningsplan forteller at hun likevel legger planer. Ideer hun får og planer hun legger, noteres ned. Deretter tenker hun over dem en stund. Enten blir planene videreutviklet, eller sløyfet. Noe blir også arkivert til senere bruk. Denne mer uformelle måten å gjøre tingene på fremholder hun som mer effektivt og lystbetonet enn å skrive omfattende planer før hun har startet virksomheten.

Ifølge Blank (2013) er denne metoden, med planer som blir til mens man går, mer effektiv enn å planlegge alt på forhånd. Denne metoden tar mindre tid, en ressurs oppstartsentreprenører har lite av, og er i tillegg mindre risikabel. Ved å utvikle produktet eller tjenesten etter hvert som kundene beskriver sine behov, sparer en tid og økonomiske kostnader på å unngå eventuelle feil eller ufullkommenheter. Metoden kalles ”LEAN oppstart”, og poengterer betydningen av å anerkjenne den kontinuerlige læringen som entreprenøren naturlig erverver. Min informant har erfart akkurat det. Planene blir endret etter hvert som hun selv utvikler seg i takt med virksomheten. Hun konstaterer at da hun gav opp å lage forretningsplan, og bare satte i gang, kunne hun umiddelbart bruke tiden på å tjene penger. Oppgaven med å lage forretningsplanen hadde tatt mange måneder, ført til mye fortvilelse og tanker om at hun ikke kom til å greie å få til en virksomhet. Studier har vist at entreprenører med implementerende tankemønstre er karakteristisk for de som faktisk etablerer virksomheter. Elaborerende tankesett virket distraherende for entreprenørens adferd i etableringsprosessen (Mathisen og Arnulf, 2013). Istedenfor beslutning om handling, kunne det føre til tvil og ytterligere sondering, som min informant er et godt eksempel på.

Også andre av mine informanter ser ut til å være på linje med anbefalingene til Blank (2013) og Mathisen og Arnulf (2013):

På spørsmål om hva som har vært viktig i planleggingsfasen svarer en av entreprenørene

”Jeg tror egentlig det aller viktigste er ikke å tenke så himla mye. Hvis du har tro på produktene og tjenestene som du vil selge, så tror jeg det er en viktig bit i forhold til å planlegge altfor mye opp og ned og ut og inn.” (Informant E)

Denne informanten synes ikke det var viktig å planlegge mye i forkant av bedriftsetableringen. Hun og kompanjongene hadde et produkt som de selv, etter å ha luftet idéen i sitt nærmiljø, anså hadde stort potensial. De hadde også fordelene av å utfylle hverandre når det gjaldt interesser og tidligere yrkeserfaring. Som Sarasvathy (2001) sier, er utgangspunktet for alle gründerne hvem de er med sine evner, interesser, kunnskaper, ferdigheter og nettverk. Med utgangspunkt i sine ressurser, valgte de å prøve seg frem, for og etter hvert se hvordan det gikk. Derimot har de foretatt mer grundig planlegging etter at virksomheten var kommet godt i gang. Som Honig og Samuelson (2012) sier kan planlegging være nyttig for etablerte bedrifter.

Effekttenkerne bedriver ikke inngående planlegging før de setter i gang. Utgangspunktet deres er de ressursene de har, og hva de forestiller seg at de kan få ut av dem. De prøver seg fram. Resultatene av handlingene vil vise veien videre. Forventningene er ikke låste, men baserer seg på at omstruktureringer vil bli nødvendig (Sarasvathy, 2001). Tre av informantene kan virke og passe til denne beskrivelsen. De virker ikke å være tilhengere av inngående planlegging, men innretter virksomheten etter som mulighetene viser seg.

En av informantene sier at de *”har jo en plan i hodet”*, og at de *”har et veldig klart mål for virksomheten”*. Et inntreff av tilfeldigheter ligger bak virksomhetens tilblivelse. De kjente ikke hverandre fra før, men jobbet sammen i et studieprosjekt. Samarbeidet fungerte veldig bra, og de fikk gode tilbakemeldinger på prosjektet. Det viste seg at de begge var entreprenørspirer. De ønsket å skape noe, lage en egen bedrift og få den opp å gå. Det var tilfeldig at det ble akkurat denne type virksomhet. Prosjektet resulterte i et produktforslag som viste seg å ha potensial for forretning. De har til dels skriftlige planer som omhandler produkt og produktutvikling, og hvilken vei de ønsker å gå. Disse planene ble skrevet ned etter at bedriften var etablert, i forbindelse med at de kom med i et bedriftsutviklingsprogram. Utgangspunktet var et ønske om egen bedrift og et lovende produkt, deretter satte de i gang. En annen baserte sin virksomhet på egne evner, nettverk og en antagelse om at markedet trengte denne type tjeneste. Planleggingen betegnes som lite planmessig.

I et forretningsstrategisk perspektiv tenderer effekttenkerne mot ressursbaseperspektivet. Dette perspektivet er opptatt av at bedriften tar utgangspunkt i de ressurser og den kompetanse virksomheten råder over, interne faktorer. Ressursene er i denne sammenheng forhold knyttet til virksomheten som helhet, ikke det enkelte produkt eller tjeneste. Ut fra sine tilgjengelige ressurser arbeider entreprenøren for å oppnå bedriftsspesifikke konkurransefortrinn. Konkurranseskraftperspektivet, som ble utviklet av Michael Porter (1980, referert i Roos, von Krogh og Roos, 2010, s 23) fokuserer på eksterne faktorer, og utnyttelsen av disse, for virksomhetenes mulighet for å lykkes. Ved å skaffe seg styrke innenfor en eller flere av de fem konkurransefaktorene; leverandørenes - og kundenes forhandlingsmakt, rivalisering mellom nåværende bedrifter i bransjen, trusselen fra substituttvarer og potensielle aktører i bransjen, kan virksomheten oppnå gunstig konkurransemessig posisjon (Roos, et al., 2010). I praksis vil entreprenøren benytte seg av trekk fra flere perspektiver. Alle mine informanter tok utgangspunkt i sin egen kapabilitet, for deretter å bedømme mulighetene konkurransefaktorene gir. For eksempel sier en av informantene at hun først innså at hun hadde gode evner innenfor sitt interessefelt som hun ønsket å bygge en virksomhet på. Ved nærmere betraktning fant hun at den nærmeste konkurrenten hadde svakheter som gav muligheter for innpass i markedet. At potensielle kunder tok kontakt før virksomheten var etablert, styrket henne i troen på et dette var et økonomisk godt prosjekt.

Studien viser at entreprenørene som ikke planlegger sin bedriftsetablering på formelt vis, likevel etablerer bedrifter. De ser også muligheter for utvikling og vekst. Deres planlegging fokuserer mer på å gjøre de mest nødvendige tingene som kreves for å få virksomheten i gang. For eksempel registrering i offentlige registre, og å fremskaffe nødvendig utstyr eller produkter. Etter at virksomheten har vært i drift en stund, og det viser seg å fungere, kommer eventuelt grundigere planlegging hvis det anses som fornuftig.

4.9 OPPSUMMERING AV ANALYSEN

Forskningsmodellen indikerte at forretningsplanleggingen kunne foregå i to forskjellige løp. Den ene retningen betegnet som "formell planlegging", den andre som "uformell planlegging".

Kategorien "formell planlegging"

- skriftlig forretningsplan
- strukturert
- grundighet i planleggingen
- systematisk undersøkelse av markedet

Kategorien "uformell planlegging"

- det meste av planleggingen foregår og lagres som tankevirksomhet
- formell prat i nærmiljøet, og med sosialt og faglig nettverk
- markedsvurderinger ut fra skjønn eller enkle undersøkelser

Halvparten av mine informanter hadde en skriftlig forretningsplan. Dette kan være en grunn til at disse fremstod som strukturerte planleggere. Å skrive en formell forretningsplan innebærer å foreta mange vurderinger, og å utføre grundige undersøkelser, for eksempel av markedet. Dette er belyst i kapittel 2.6. Som forklart i kapittel 2.8 "Forskningsmodell", vil den uformelle planleggingens karakter, som blant annet innbefatter å snakke med aktuelle aktører, innebære at entreprenørene som legger "formelle" planer, også bevege seg i kategorien "uformell planlegging".

De resterende av mine informanter gav inntrykk av å ha et mer avslappet forhold til sin forretningsplanlegging. Det kan være mange grunner for det. Entreprenørene har som alle andre mennesker, sine personlige egenskaper, dette vil naturligvis påvirke måten etableringsprosessen foregår på. Disse informantenes forretningsplanlegging samsvarte med forskningsmodellens kategori "uformell planlegging". Beslutninger ble foretatt ut fra egne vurderinger og skjønn. Gjerne etter opplysninger fremkommet ved å høre på prat i miljøet

rundt informanten, og ved selv aktivt snakke med aktuelle kilder. Selv om noe av planleggingen ble skrevet ned, var det ikke i en systematisk form, mer som notater underveis.

Hvilken måte småbedriftsentreprenørene planlegger sin bedriftsetablering på vil påvirkes av deres personlige oppfatninger av hva som er nødvendig, og av aspekter ved virksomheten de ønsker å etablere. Noen forretninger betinger mer formell planlegging og dokumentasjon enn andre. For eksempel vil en virksomhet som drives fra hjemmet, uten ansatte, ikke ha de samme krav som en større bedrift i egne lokaler. Selv om entreprenøren driver alene uten de helt store økonomiske utfordringer, kan han/hun likevel finne det hensiktsmessig å systematisere sin planlegging i et skriftlig dokument. Andre igjen vil forholde seg til minst mulig dokumenter. De vil ikke produsere flere.

Analysen viser at forskningsmodellen samsvarer med resultatene av denne studien. Noen entreprenører finner at formell planlegging er nyttig for dem. Andre opplever at inngående planlegging ikke er nødvendig for deres virksomhet.

5.0 AVSLUTNING OG KONKLUSJON

I denne oppgaven var problemstillingen følgende:

”Hvilken nytte opplever småbedriftsentreprenøren å ha av planlegging i etableringsprosessen?”

Intervjuene med seks småbedriftsentreprenører har gitt meg innsikt i deres opplevelse av å planlegge sin virksomhet. Ut fra mine analyser har jeg funnet at alle planlegger på sitt vis, men at det er forskjellige innfallsvinkler til planleggingen. Virksomhetens kompleksitet og entreprenørens eget ønske, har betydning for om entreprenøren benytter formell planlegging, eller baserer seg på de uformelle metodene.

Entreprenørene som hadde benyttet seg av formell planlegging, gav uttrykk for å ha en høy grad av planmessighet over etableringsprosessen. Dette innbefattet en formell forretningsplan.

Når det er nødvendig å legitimere sin bedrift enten for å innhente investorer, eller ovenfor store kunder som for eksempel kommunen, viser det seg at entreprenørene finner den formelle forretningsplanen nyttig. Det kreves også ofte en formell forretningsplan for å søke om økonomisk støtte. Det viste seg at selv om det ikke var involvert eksterne aktører som fordret formell planlegging, kunne entreprenørens eget ønske om systematisk og samlet planlegging føre til at det ble laget en skriftlig formell forretningsplan. Den gir et godt fundament for å lede virksomheten ut fra, særlig dersom det er flere partnere, og kan være et nyttig redskap for å holde fokus på målene.

Entreprenørene som ikke laget formelle forretningsplaner forklarte at de ikke så noen grunn til det. De klarte seg godt uten skriftlige planer. Derfor så de ikke nytten av å bruke tid og krefter på å skrive planer, men foretrakk å gjøre tingene etter hvert som de viste seg nødvendig. Planer ble likevel laget, men fortrinnsvis som tankevirksomhet og ved å snakke med andre mennesker som kunne ha gode innspill. Disse planene ble noen ganger notert ned. Informantene gav uttrykk for at deres virksomhet ikke ville hatt nytte av grundigere planlegging i etableringsprosessen. Deres uformelle planlegging var likevel målrettet, de ville realisere sin forretningsidé, og de greide det. Dette viser at uformell planlegging kan ha en karakter som er like godt egnet for bedriftsetablering, som tradisjonell, formell planlegging. Etter at bedriften var kommet godt i gang, og eventuelt skulle inn i vekstfasen, kunne derimot tiden være moden for å sette seg ned med grundigere planlegging.

Studien viser en sammenheng mellom vekstambisjoner og formell planlegging. Fire av virksomhetene oppgav å ha vekstambisjoner. Av disse utarbeidet tre en formell forretningsplan i etableringsprosessen. Den fjerde vurderte å lage formell forretningsplan for den videre veksten i bedriften. Vekst er likevel ikke et kriterium for å lage formell forretningsplan. Virksomhetens kompleksitet kan gjøre at formell forretningsplan er et nyttig redskap i etableringsprosessen.

Konklusjonen blir at småbedriftsentreprenørene har nytte av planlegging i etableringsfasen, men den trenger ikke alltid være av formell karakter. Det vil være virksomhetens behov som avgjør graden av planlegging. Små og ukompliserte bedrifter klarer seg godt uten omfattende planlegging.

Denne oppgaven har visse begrensninger. For å få et bredere datagrunnlag og analysere ut fra, kunne det vært gjort flere intervjuer. Det ville ha gitt et større bilde av entreprenørenes nytte av planlegging i etableringsfasen. Dessverre var det ikke anledning til det i forbindelse med denne oppgaven. Derfor har mine funn ikke generell overføringsverdi, men kan ses på som første steg mot ytterligere forskning.

Tradisjonelle anbefalinger, blant annet Farbu (2004) og Widding (2012), samt myndighetenes nettside Altinn, er å systematisere forretningsidéen i en formell forretningsplan. Etter å ha analysert materialet fra min datainnsamling finner jeg at det finnes flere veier til målet, slik Sarasvathy hevder (2001). Noen entreprenører planlegger lite i etableringsfasen. De tar utgangspunkt i sitt ressursgrunnlag, og finner deretter veien de vil gå. Andre, blant annet Blank, 2013; Mathisen og Arnulf, 2012, har også teorier i retning av at for grundig planlegging i etableringsfasen ikke alltid er gunstig. Det kan være behov for å sette disse teoriene opp mot hverandre i en større sammenheng. Teoriene og anbefalingene kan være laget ut fra ulike forutsetninger, og de kan ha vært fullt ut gyldige i den settingen uten at det er en varig og generell sannhet.

Instanser som yter tilskudd til bedriftsetablerere, og mulige investorer, vil kunne ha nytte av og også vurdere prosjekter som ikke har foretatt den grundigste planleggingen på forhånd. Det kan godt være at de vil oppnå suksess likevel. For de som tenker på å starte for seg selv, og deres rådgivere, kan det være oppmuntrende å vite at det ikke er omfanget av dokumenter som avgjør hvorvidt virksomheten kan la seg realisere.

Etter å ha arbeidet med denne oppgaven, ser jeg at det er mange interessante forhold jeg gjerne skulle ha studert grundigere. For eksempel kunne det vært av betydning å finne ut hvor stor vekt entreprenørene legger på sin mentale forretningsplan. Det vil si hvordan de er forberedt på å takle de mange utfordringene, på godt og vondt, som vil komme i løpet av etableringsprosessen. Et annet område er hvordan bedriftene som ikke gjør grundig planlegging i sin etableringsprosess, greier seg i forhold til de mer formelle planleggerne. Disse emnene kan være forslag til videre forskning.

LITTERATURLISTE

Administrativ Merkantil Oppslagsbok, 1987. *Administrativ Merkantil Oppslagsbok med engelsk/amerikansk fagterminologi*. Otta: TANO A.S.

Alsos, G. A., Bullvåg, E., Kolvereid, L. & Åmo, B. W., 2012. *GEM Entreprenørskap i Norge 2011*, <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2783>: Universitetet i Nordland HHB.

Altinn.no.a)

Nedlastet 1.april 2013 fra

[https://www.altinn.no/Global/Starte%20og%20drive%20bedrift/Guider/Kan du vil du bor du.pdf](https://www.altinn.no/Global/Starte%20og%20drive%20bedrift/Guider/Kan%20du%20vil%20du%20bor%20du.pdf)

Altinn .no.b)

Nedlastet 31.mars fra

<https://www.altinn.no/Global/Starte%20og%20drive%20bedrift/Guider/Etablererguiden.pdf>

Blank, S., 2013. Why the LEAN Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 05, s. 1-9.

Delmar, F. & Shane, S., 2003. Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic manegment Journal*.24.

<http://blogs.epfl.ch/rolf.lindback/documents/Does%20Business%20Planning%20Facilitate%20Dvpl%20Ventures.pdf>

Farbu, A., 2004. *Entreprenørskapsstudium: Forretningsplan*. Steinkjer: Høgskolen i Trøndelag.

Gelderen, M., Frese, M. & Thurik, R., 2000. Strategies, Uncertainty and performance of Small Business Startups. *Small Business Economics* 15, s. 165-181.

Hatteland, Ø. 2012. Etableringsprosessen. I:Jenssen,J.,Kolvereid L.& Erikson,T. *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforlaget, s. 67-90.

Honig, B. & Samuelsson, M., Juli 2012. Planning and the Entrepreneur: A Longitudinal Examination of Nascent Entrepreneurs in Sweden. *Journal of Small Business Management*.07

Jacobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Kristiansand:Høyskoleforlaget.

Kolvereid, L., 2000. Entreprenørskap i Norge. *Magma*, 1/2000, <http://www.magma.no/entreprenoerskap-i-norge>.

Kubr, T., Ilar, D. & Marchesi, H., 2000. *Fra ide til ny virksomhet. En håndbok for nye vekstselskaper*. Oslo: McKinsey&Company.

Liao, J. & Gartner, W., 2006. The Effects of Pre-Venture Plan Timing and Perceived Environmental Uncertainty on the Persistence of EmergingFirms. *Small Business Economics* 27, s 23-40.

Mathisen, J.-E. & Arnulf, J. K., 2013. Competing mindsets in entrepreneurship: The cost of doubt. *The International Journal of Management Education*, s. 132-141.

Mercer, L. & Ladegård, G., 2000. Entreprenørskap - en typologi og diskusjon. *Magma*, 4/2000, <http://www.magma.no/entreprenoerskap-en-typologi-og-diskusjon>.

Mueller, S., Volery, T. & von Siemens, B., September 2012. What Do Entrepreneurs Actually Do? An observational study of Entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 09. s. 995-1017.

Nærings-og handelsdepartementet.no.

Nedlastet 6 november 2013 fra:

http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/rapport_smabedrifter_store_verdier_2012.pdf

Reynolds, P., 2000. Entreprenørskap: Sammenligninger mellom land. *Magma*, 3/2000, <http://www.magma.no/entreprenoerskap-sammenligninger-mellom-land>.

Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J., 2010. *Strategi - en innføring*. 5. utgave red. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Sarasvathy, S. D., 2001. What makes entrepreneurs entrepreneurial. *Harvard Business Review*, 21.

Shaver, K. G. & Scott, L.R., 1991. Person, process, choice. The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and practice*, 16(2) s. 23-45.

Spilling, O.R., 1997. *SMB 97 - fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og & Bjørke.

Spilling, O.R., 2006. Entreprenørskap, etablerere og nye foretak. I: *Entreprenørskap på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 97-121.

Spilling, O.R., 2000. Entreprenørskapsanalyse på blindspor. *Magma* 2/2000, <http://www.magma.no/entreprenoerskapsanalyse-paa-blindspor>.

Thune-Holm, A. & Kolvereid, L., 1999. *Grunderboken*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.

Widding, Ø.L., 2012. Forretningsplanen. I: Jenssen, J., Kolvereid, L. & Erikson, T. *Perspektiver på entreprenørskap*. 2. utgave. red. Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforlag, s. 45-66.

VEDLEGG

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

Spørsmål for kategorisering:

Hva heter virksomheten?

Fortell litt om hvilken virksomhet du har startet?

Hvor lenge har du drevet denne?

Hvem/hvor mange var med på bedriftsetableringen?

Hvor mange ansatte har bedriften?

Jobber du selv i bedriften?

Er dette din hovedbeskjeftigelse?

Sluttet du i jobb før du startet denne bedriften?

Hvilken utdanning har du?

Har du tatt noen kurs eller utdanning med relevans til det du driver med nå (bedriften)?

Har du tatt kurs eller utdanning innen bedriftsetablering eller entreprenørskap. I tilfelle hvilke?

Har du tidligere erfaring fra nyetablering?

Hvor lang tid tok det fra du begynte å arbeide med idéen til virksomheten var etablert?

Har du vekstambisjoner?

Utdypende spørsmål:

Hva var utgangspunktet for at du bestemte deg for å starte egen virksomhet?

Hvordan gikk du frem når du skulle etablere virksomheten?

Hvilke vurderinger/undersøkelser gjorde du av behovet for produktet eller tjenesten før du bestemte deg for å arbeide videre med idéen?

Hva har vært viktig i planleggingsfasen?

Tro og tvil omkring det å skulle starte opp egen bedrift; kan du si litt om det?

Forretningsplan:

Laget du en forretningsplan. Hvorfor/hvorfor ikke?

Når i forløpet gjorde du eventuelt det?

Hvor omfattende var den (hvilke punkter tok du med her)?

Brukte du et standardisert oppsett, eller laget du forretningsplanen helt fritt?

Har du endret forretningsplanen underveis. Hvorfor/hvorfor ikke?

Hva bruker du forretningsplanen til/på hvilken måte bruker du forretningsplanen?

Hvor nyttig synes du det er å ha laget en forretningsplan før du starter opp bedriften (vurdert fra din erfaring, uavhengig av om du har forretningsplan eller ikke)?

Dersom du ikke har laget en formell forretningsplan:

Har du likevel lagt planer?

Er de formulert skriftlig. Hvorfor/hvorfor ikke?

Skrev du de ned før, underveis eller etter at bedriften var etablert?

Hvilke faktorer hadde du med her?

Følger du planene?

Problemer/utfordringer/ nye muligheter:

Hvilke problemer eller utfordringer støtte du på underveis i etableringsprosessen?

Dersom du hadde forretningsplan: tror du problemene kunne vært mindre/unngått dersom du hadde hatt en forretningsplan?

Oppdaget du nye utviklingsmuligheter for bedriften underveis i prosessen?

Hvordan oppstod/ hva førte til de nye mulighetene?

Dersom du hadde forretningsplan, endret du nå på den?

Hender det at du må foreta beslutninger som vil være avgjørende for den videre utviklingen?

Til slutt:

Er det noe annet du vil si om det å planlegge egen bedrift?

Dine egne tanker om hva som skal til for å lykkes som gründer?

Vedlegg 2

Tabell 1: Systematiserte svar fra intervjuene.

Bedrift 1)Enkeltpersonsforetak	A (E.P) ¹⁾	B (AS)	C (AS)	D (E.P ¹ nå (AS)	E (AS)	F (E.P ¹)	G (E.P ¹)
Utgangspunkt for å starte egen bedrift	Frihet til å disponere egen tid.	Produkt nyhet	Trygg arb.plass/ tro på produkt/ frihet til å disp. egen tid.	Gml.drøm/ alltid vært kreativ/ arb.markedet	Ønske om egen bedrift/ Godt produkt	Mistrivdes som arb.taker/ Ønske om å gjøre noe morsomt/ Egen sjef.	Som F
Tid fra idé til oppstart	6 mnd.	3 mnd.	8 mnd.	24 mnd.	Ca.11 mnd.	18 mnd.	-
Antall med-etablerere	1	2	1	2	3	1	2
Ansatte	Nei	2 (eiere)	1 (eier)	Nei/nå 1 (eier)	2 (eiere)	Nei	-
Jobber du selv i/med bedriften	Ja (nå avviklet)	Ja	Ja	Ja	Ja, ikke ansatt.	Ja	Ja
Hoved-beskjeftigelse	Ja, var det.	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei
Sluttet du i jobb før du startet bedriften	Nei, etter oppstart	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei, permisjon	Driver annen bedrift.
Tidligere erfaring fra nyetablering	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja
Kurs innen bedrifts-etablering	Nei	Ja, i utdannelsen	Ja, oppstartkurs	Ja, nærings-etatens	Nei	Nei	Nei
Vekstambisjoner	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Kanskje	Nei
Grad av planmessighet	Liten	Høy	Høy	Høy	Liten før opp-start	Liten	Høy
Formell Forretningsplan (F.F.)	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Skal lage
Grunn for F.F		Søke støtte	Investor	Mål			

	A	B	C	D	E	F	G
Er F.F. endret		Nei	Ja	Nei			
Brukes F.F.		Ikke nå	Som påminnelse om opprinnelig tanke.	Fokus på målene. Og prisstruktur.			
Standardisert eller selvlagd F.F.		Fritt fra Utdannelsen	Delvis begge deler	Fritt.			
Nytte av F.F.		Ha noe å jobbe ut fra, særlig pga. to partnere.	Ikke vært mulig å få investor uten.	Helt nødvendig for fokus.	Tar for mye tid.	Ingen	Legitimere bedriften
Annen planlegging	I tankene. Litt skribling i ei bok.				Hørte litt rundt om hva som var lurt å gjøre. Finne produsent. Skriftlig.	For seg selv, i notats form. Kun relevante ting. Endres underveis.	Som 6 + F.F under utvikling.
Viktig i planleggingsfasen	Følge lover og regler. Minst mulig gjeld.	Godt samarbeid med produsent.	Tid.	Omtale, kapital, kreativitet, sparsom, beliggenhet, kundemiks.	Ikke tenke så mye. Ta ting som de kommer.	Aksept fra omgivelsene kunne vært bedre.	Mye hjelp og positiv respons.
Problemer / utfordringer	Nei	Ja, økonomisk støtte	Ikke svart.	Nei.	Produsent	Kapital	-
Tvil og tro (2) ikke alle spurt direkte, men fremkommer av intervjuet)	Tvil: Få kunder nok. Aldri fri uten å tape inntekt. Tro: Potensiale i markedet.	²⁾ Tro: Partnerne enige om stort potensiale.	-	Tvil: Litt, pga. lite marked i Norge.	Tvil: Ja, godt å være flere da.	Ingen tvil.	²⁾ Stor tro.

Vedlegg 3

Tabell 2: Mens tabell 1 gav en systematisk tabell, gir denne tabellen en ytterligere oversikt over materialet. (Denne tabellen er regnet ut fra antall bedrifter, 7 til sammen).

	Antall bedrifter: Ja	Antall bedrifter: Nei
Tid fra idé til oppstart, gjennomsnitt måneder:11,7		
Etablerte bedriften alene	3	4
Har bedriften ansatte, pr. nå. (eiere i AS regnes som ansatt)	4	3
Jobber selv i/med bedriften	7	0
Hovedbeskjeftigelse for informanten	4	3
Sluttet i jobb før bedriften ble etablert	2	5
Tidligere erfaring fra nyetablering	1	6
Kurs innen bedriftsetablering	3	4
Vekstambisjoner	4 + 1 usikker	2
Høy grad av planmessighet	4	3
Formell forretningsplan (F.F.)	3	4
Er F.F. endret (de som hadde F.F.)	1	2
Brukes F.F. nå (av de som hadde F.F.)	2	1
Standardisert F.F. (av de som hadde F.F.)		3
Nytte av F.F.	4 (1 av disse skal lage)	
Kun uformell planlegging (uten F.F.)	3	