



UNIVERSITETET I
NORDLAND

Små ildsjeler, store nettverk
-Hvordan levebrødsbedrifter bruker sitt nettverk

Bacheloroppgave innen entreprenørskap
og småbedriftsledelse EK206E

Siv Indianna Krüger
Kandidatnr.: 7

22.05.2014
Bodø

Totalt antall sider: 43



Innholdsfortegnelse

.....	0
Innholdsfortegnelse	i
Forord	1
Figur og tabell oversikt	2
Sammendrag	3
Abstract	4
1.0 Innledning.....	5
1.1 Aktualisering	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Posisjonering	7
2.0 Teoretisk rammeverk.....	7
2.1 Ressurser	7
2.1.1 Finansielle, operative og menneskelige ressurser	8
2.2 Nettverk.....	9
2.3 Sterke og svake relasjoner.....	9
2.4 Ny bedrift i eksisterende nettverk	10
2.5 Rurale strøk	11
2.6 Avhengighet	11
2.7 Oppsummering	12
2.8 Forretningsplanen.....	12
3.0 Antakelser.....	13
4.0 Metode.....	13
4.1 Begrunnelse for valg av metode.....	14
4.2 Intervjuguide	14
4.3 Erfaringer fra forskningen	15
5.0 Analyseenheter.....	16
5.1 Finansielle, operative og menneskelige ressurser	17
5.2 Sterke og svake relasjoner.....	19
5.3 Ny bedrift i eksisterende nettverk	24
5.4 Avhengighet	26
5.5 Sammenligning av bedriftene.....	27

5.5.1 Ressurser	27
5.5.2 Sterke og svake relasjoner	30
5.5.3 Eksisterende nettverk	31
5.5.4 Avhengighet	32
6.0 Konklusjon	33
7.0 Forslag til videre forskning	38
Litteraturliste	40
Vedlegg	42
Intervjuguide	42

Forord

Jeg vil gjerne takke bedriftene som var villig til å stille opp til intervju. Jeg vil også rette en takk til min veileder Bjørn Willy Åmo som gav meg meningsfull tilbakemelding og hjalp meg til å se ting i et annet perspektiv. Takk til den tålmodige familien min, som har holdt ut med en stresset kone og mor.

Bodø

Siv Indianna Krüger

Figur og tabell oversikt

Figur 2.1	Forretningsmodellen
Figur 3.1	Idealet for bruk av nettverk og egne ressurser
Figur 5.1	Nettverket til gavebutikken
Figur 5.2	Nettverket til garnbutikken
Figur 5.3	Nettverket til gårdsbarnehagen
Figur 5.4	Nettverket til snekkeriet
Figur 5.5	Andel av sterke og svake relasjoner i bedriftenes nettverk
Figur 5.6	Egne ressurser og anskaffet ressurser
Figur 5.7	Egne ressurser og størrelse av nettverk
Figur 6.1	Ulike tidspunkter for bruk av prosesser
Tabell 5.1	Ressurser i bedriftene

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg skrevet om fire levebrødsbedrifter og deres nettverk. I nettverksteorien spiller ressurser en stor rolle, siden formålet med å ha et nettverk er å skaffe ressurser til bedriften. Disse ressursene kan være finansielle, operative eller menneskelige. I tillegg vil de fleste bedrifter ha tilgang til en viss mengde av egne ressurser, som er viktig for å være uavhengig av andre. Idealet for en bedrift er å ha tilgang til en stor mengde av egne ressurser samt å ha et stort nettverk. Et nettverk består av sterke og svake relasjoner, hvor som oftest sterke relasjoner vil gi immaterielle ressurser samt materielle ressurser. Svake relasjoner vil som regel kun overføre materielle ressurser. Ofte må en nyetablert bedrift tre inn i et eksisterende nettverk, og kan derfor komme i situasjoner hvor man må utkonkurrere eksisterende parter eller utveksle ressurser/kontakter. Når nettverket er etablert vil det være usymmetriske eller symmetriske avhengighetsforhold mellom aktørene. Det er gunstig å ha et usymmetrisk avhengighetsforhold hvor andre er avhengig av deg og ikke motsatt. I tillegg vil det være forskjell på om bedriften etableres i rurale eller urbane strøk.

Forskningsmetoden som ble valgt er kvalitativ intervju, som er fordelaktig hvis man vil at den som blir intervjuet skal utfylle svarene noe mer eller ønsker noe som kan ligne en samtale. Det ble intervjuet en garnbutikk, gavebutikk, snekkeri og gårdsbarnehage. Alle bedriftene oppga i gjennomsnitt sju aktører i nettverket, men hadde forskjellige mengder av sterke og svake relasjoner. Andel av egne og anskaffet ressurser varierte også. Bedriftene hadde i tillegg en overvekt av uavhengige relasjoner. Nettverkene til bedriftene er stabile, for de meste av relasjonene i nettverket blir etablert tidlig. Det vil si at man må være bevisst i oppstarten for hvem man ønsker i sitt nettverk og hvordan man får tilgang til de nødvendige ressursene.

Abstract

In this bachelor's thesis I have written about corporate networks and how they procure resources. The four livelihood enterprises which are interviewed in this thesis, are four different companies but yet similar in some ways. I had a closer look on how they use their network to gain resources and what impact their own resources have on the corporate value. Some of them had more resources of their own than the others, which depends on what kind of industry they are in. A kindergarten had a larger network than the others, as well as more resources of their own. The four companies had first seen what resources they had available and later they had acquired necessary resources, still on an early stage. Which means that the networks of these enterprises are stable, and the provisions made on an early stage sets the framework for future regulations.

1.0 Innledning

De små lokale levebrødsbedriftene ser man ofte på som pådrivere for lokalsamfunn og som en koselig og personlig arena hvor folk kan møtes. De representerer en rake motsetning til de store hardbarka vekstbedriftene som vil ha en stor omsetning og markedsandel. Man vil gjerne støtte opp om de små bedriftene, kanskje spesielt i distriktene, hvor man kan føle på et ansvar for å gi flest mulig bedrifter en sjanse for å overleve. For eksempel fra min tid som sommervikar på en ICA butikk, husker jeg en kunde med en halvfull handlepose sa: “man må jo støtte alle matbutikker litt”.

Kunder er en del av et nettverk som man trenger for å starte opp en bedrift, uansett geografisk tilknytning. Nettverk er en liten bit av et større bilde som bedriften må pusle sammen for å lykkes. Når bedriften bruker nettverket sitt må man samtidig tenke på bedriftens strategi, mål, visjoner, forretningsidé m.m. Det er mange biter og alle bitene er avhengig av hverandre. Ute i distriktene må man tenke på en litt annen måte enn hvis man skulle starte opp i et urbant strøk. Risikoene kan være høyere og det er ikke marked for alle typer bedrifter. Hvordan kan bedriftene anskaffe de nødvendige ressursene gjennom nettverket sitt? Stadig flere bedrifter legges ned, mens kjøpesentrene i byene vokser. Hvilke råd kan man gi til «gründerspirer» som ønsker å etablere en bedrift i et distrikt?

Når jeg tenker på en bedrifts eksterne nettverk, så kommer ordet relasjon i hodet mitt. I et nettverk går det en strøm av penger, tjenester og varer, avhengig av partene i nettverket. Med bedriften eller entreprenøren i midten strekker det seg usynlige tråder til ulike parter som man har en relasjon til. Mange av disse ressursene er avgjørende for suksess. Uten noen form for kapital kan man ikke starte opp, men hvor man henter pengene kan variere: banker, bedriftsengler, støtte fra Innovasjon Norge også videre. Hvordan man tar i bruk nettverket og hvilke faktorer skiller bruken av nettverk, er noe som jeg lurer på. Denne oppgaven skal prøve å besvare disse spørsmålene igjennom kvalitativ forskningsmetode, som blir i form av intervjuer av et antall bedrifter som er lokalisert i distriktene.

1.1 Aktualisering

Ofte hører man de eldre fortelle om før i tiden, da det krydde av liv i smågatene på et tettsted. Der kunne det godt være meieri, skredder, posthus, slakterbutikk, fiskebutikk og mye mer. Man fikk stort sett det man trengte i distriktene. I disse dager er distriktene plaget av handelslekkasjer til urbane strøk og kjøpesentre, som fører til at det blir færre butikker på små steder. Men ofte har slike distrikter noen ildsjeler som arbeider for å skape sin egen arbeidsplass og kanskje en arena hvor folk kan møtes. Mange mislykkes og det er et fåtall som overlever som bedrift.

Nettverket spiller en stor rolle for hvilke betingelser bedrifter har for å overleve i distriktene. Hvordan de tar i bruk nettverket og hvilke ressurser de får tilgang til, er avgjørende for å lykkes. Problemstillingen for denne oppgaven er spesielt relevant for de som ønsker å starte opp en bedrift i et distrikt som man kan leve av. Med færre bedrifter og arbeidsplasser ute i distriktene, blir det mindre folk også.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er følgende:

Hvordan bruker levebrødsbedrifter i distriktene nettverk for å anskaffe ressurser?

Grunnen til at jeg valgte denne problemstillingen er at jeg er oppvokst i et tettsted, og ville skrive noe om bedriftene ute i distriktene som kjemper med nebb og klør for å overleve. På en liten plass hvor man kjenner nesten alle, er den såkalte “jungeltelegraf” sterkt tilstedeværende. Det vil si at hvis det skjer noe, så er det ikke lenge før “alle” vet om det. Denne betegnelsen er ofte negativt ladet, men den finnes i en annen form i økonomien. Hvordan kan man bruke nettverk for å overleve som en bedrift på en liten plass? Og er ulike valg man gjør i denne forbindelsen avgjørende for suksess?

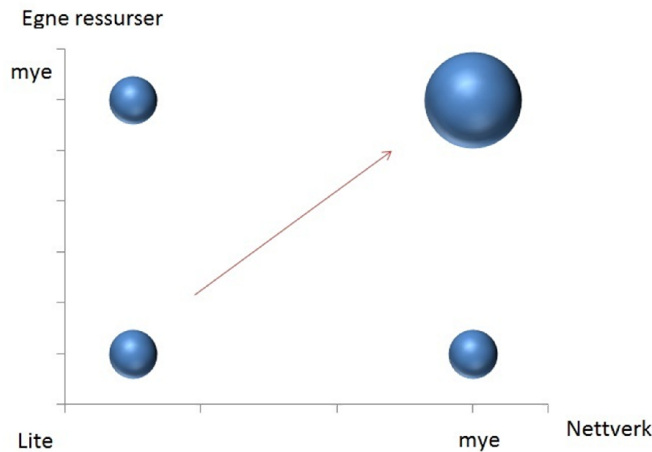
1.3 Posisjonering

Ofte blir vektsbedrifter nevnt i litteraturer om entreprenørskap, og er definert som en bedrift som har ambisjoner om å vokse i omsetning og markedsandel. Levebrødsbedrifter har ikke slike ambisjoner. Først og fremst skal bedriften være et levebrød for gründeren og de andre som er ansatt. Det er ofte færre ansatte i en levebrødsbedrifter og kundegruppen kan være mindre. Eksempler på levebrødsbedrifter er en lokal rørlegger som tilhører et større konsern eller en liten klinikk som tilbyr fotsoneoterapi. Ser vi på en livsstilbedrift, er ambisjonene om markedsandel og omsetning desto mindre. Det er noe man arbeider med på fritiden og ikke tjener så mye på. Et eksempel kan være treskjæring eller salg av kunstverk. En verdiskapende bedrift skiller seg fra de ovenfor ved å arbeide for aktiviteter som skaper verdier utenom det økonomiske. Det kan være hjelpeorganisasjoner eller sportsklubber. Som alle andre bedrifter må de ha et visst overskudd for å overleve, men det er ikke det som er fokuset i denne typen bedrifter (Åmo, 2012).

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 Ressurser

Ressurser er en viktig del av nettverket, for det er nettverket som gir tilgang på eksterne ressurser som bedriften er avhengig av. Ressursene kan enten være finansielle, operative eller menneskelige. Ofte kan man som bedrift bli avhengig av andre i nettverket sitt, for å få anskaffet de nødvendige ressursene man trenger. Det mest ideelle er å ha andre som er avhengig av deg som bedrift og ikke motsatt. Hvis man har stor tilgang til egne ressurser og samtidig har et stort nettverk, vil det være svært gunstig. Et stort nettverk kan gi flere varierte ressurser enn et mindre.



Figur 3.1 Idealet for bruk av nettverk og egne ressurser

Man kan tenke seg at det mest ideelle er å ha et stort nettverk og være minst mulig avhengig av andre. Denne figuren illustrerer dette. Øverst til høyre i diagrammet er idealet for bedriftene. I løpet av oppgaven skal jeg undersøke hvor mye nettverk bedriften har og mengden av egne ressurser. Også hvordan en bedrift som har lite av egne ressurser og/eller nettverk kommer seg til det mest ideelle ifølge figuren.

2.1.1 Finansielle, operative og menneskelige ressurser

Finansielle ressurser kan være kontanter, lån, investert kapital osv. Det er en likvid ressurs som kan brukes til mye. Men i seg selv skaper ikke finansielle ressurser produkter, de må omformes til andre ressurser. Kostnaden forbundet med denne typen ressurser er enten knyttet til tilegnelsen av kapital (utbetaling av bytte, renter, avdrag osv.) eller alternativ kostnad (kostnaden ved å gå glipp av en potensiell avkastning en annen plass). Finansielle ressurser kan også bli påvirket av aksjekurs, inflasjon, styringsrenten m.m.

Operative ressurser kan ikke så lett omformes til likvide midler som finansielle ressurser. De har en synkende verdi og man må sette seg inn i evt. krav til bruk av midlene (HMS, Mattilsynet osv.), kostnaden ved tilegnelse av ressursene (lån, leasing, kjøpesummen) og evt. forhold til leverandører. Eksempler på operative ressurser er bygninger, maskiner, råmateriale, inventar og verktøy. Operative midler viser hvilken kapasitet bedriften har til å produsere. Hvor mye som skal brukes på operative ressurser må ses i forbindelse av hvor mye bedriften forventer av etterspørsel. Men en forventet etterspørsel må aldri regnes som sikker, da det alltid vil eksistere usikre momenter som kan endre etterspørselen. F.eks. kan det være

at konkurrenter skaper et nytt innovativt produkt, rentene endres eller folk sparer mer. Derfor må faste kostnader holdes lavest mulig, slik at man har en viss margin å gå på.

Menneskelige ressurser kan være produktiv arbeidskraft, teknisk kompetanse, bedrift servise (regnskap, revisor f.eks.), organisatorisk kompetanse (planlegging, markedsundersøkelse, salgsansvarlig), kommunikasjon (markedsføring, økonomisk administrasjon) og ledelsen. Her er det viktig at entreprenøren ser på seg selv som en menneskelig ressurs og tenker ut hvordan de kan bidra til å skape mest mulig verdi for bedriften. Samtidig er det viktig å tenke på at menneskelige ressurser skiller seg fra andre typer ressurser, med tanke på de trenger motivasjon for å produsere innovativ og effektivt. Det er ikke nok å ansette folk med rett kompetanse, i tillegg til motivasjon og et godt miljø trenger de veiledning på hvordan de bruker kompetansen for å skape verdi (Wickham, 2006).

2.2 Nettverk

Når nettverk blir nevnt i denne oppgaven, er det da snakk om bedriftens eksterne ressurser og hvordan de blir tatt i bruk til fordel for bedriften med et økonomisk utgangspunkt i entreprenørskap. Det vil si at et nettverk er et nett av relasjoner bedriften knytter for å skaffe materielle og immaterielle ressurser (Jensen, 2006). I følge Wickham (2006) kommer nettverk av personlige, sosiale eller økonomiske forhold som blir brukt til varestrøm og/eller informasjonsdeling. Et nettverk kan bestå av formelle rammer som aksjemarked og/eller uformelle som personlige kontakter, hvor forholdene til interessentene også kan være kort eller langsiktig. Nettverket definerer bedriftens konkurransefortrinn, hvordan de etableres og hvordan de skal vedlikeholde sin posisjon i markedet. I tillegg er det avgjørende at en bedrift har et nettverk for sikkerhet og for å etablere tillit som igjen skaper verdi.

2.3 Sterke og svake relasjoner

Relasjoner innen et nettverk kan være sterke eller svake avhengig av hvilken posisjon interessenten har i forhold til bedriften. Sterke bånd har man gjerne til den nære omkrets, for eksempel forretningspartnere, venner, bedriftsengler også videre. I den andre enden har vi svake bånd, som oppstår med noen man ikke direkte har kontakt med, dvs. de som er utenfor omgangskretsen. De nærmeste kontaktene gir gjerne en annen ressurs enn de som man ikke har så god kontakt med ifølge Krackhardt(1992). Ofte gir den nære omkrets immaterielle

ressurser som f.eks. motivasjon. Burt(1997) mener på den andre siden at det ikke er sterke relasjoner som avgjør kvalitet på ressurser, men variasjonen i informasjon man kan få tak i. Har man tilgang til aktører som tilhører andre ulike nettverk vil det gi forskjellig informasjon og man kan få tilgang til ressurser som er ettertraktet hos andre. Dette oppstår gjerne utenfor sin nærmeste omgangskrets, på grunn av at de man har sterke bånd til kan omgås hverandre og derfor gi samme informasjon. Men sterke bånd er ofte nødvendig hvis man skal utveksle hjelp eller gi ressurser (Krackhardt 1992). Er et nettverk preget av langvarige og sikre forhold vil nettverket være mer holdbart enn hvis det bestod av svake bånd (Wickham 2006). Mengden relasjoner samt forskjellige erfaringer til de bedriftene en har i nettverket, er viktige faktorer for å få et godt og mangfoldig nettverk (Jenssen 2006).

2.4 Ny bedrift i eksisterende nettverk

En ny oppstartet bedrift skal gjerne finne sin posisjon i et eksisterende nettverk, for ofte har interessentene allerede andre aktører de forholder seg til. Da må den nyetablerte bedriften eventuelt utkonkurrere andre parter i nettverket. Dette er spesielt aktuelt for kunden, hvor man ofte må erstatte noe for kunden heller enn å komme med noe helt nytt. Dette gjenspeiler hvilken strategi man har og hvor bedriften ønsker å posisjonere seg. Å skaffe kapital er heller ikke alltid så lett, det er mange om beinet og er risikoen for høy, er det vanskelig å trekke til seg investorer. Også når bedriften skal ansette noen må de ta ifra en annen bedrift, og hvis de ser etter kompetente ansatte er de gjerne ansatt en annen plass. Her er det viktig å opprettholde et profesjonelt nivå, slik at bedriften ikke brenner broer for fremtidige relasjoner med andre bedrifter og på denne måten får et dårlig rykte. Men det er ikke nødvendigvis et nullsumspill, ofte kan bedrifter utveksle ressurser seg imellom for å etablere kontakter, og hjelpe hverandre hvis miljøet er lite (som f.eks. i et distrikt). Innenfor disse nevnte faktorene må bedriften tilby de andre noe for å få noe tilbake. Både investorer og ansatte deriblant vil se etter hvilke muligheter som er tilgjengelig, samt risikonivå. Valg av betalingsmidler vil variere med hvem man utveksler tjenester/materielle ting med. Ved flere aktører som stiller med kapital sprer bedriften risikoen (Wickham, 2006). Men for i det hele tatt å få tilgang til ressurser, må det etableres tillit mellom bedriften og de andre i nettverket (Jenssen, 2006)

2.5 Rurale strøk

I urbane strøk kan det tenkes at det er flere gunstige forhold for å etablere en bedrift enn i rurale strøk, siden bedriften da vil få en bedre tilgang til en større kundegruppe. I tillegg blir det ofte et kunnskapsmiljø hvor mange bedrifter innenfor samme bransje er samlet og det er lettere å få tak i arbeidstakere som har relevant utdanning (Lønningen og Holmengen 2012). Samtidig er det større sannsynligheten for at det er flere konkurrenter, leiepris for lokaler kan være dyrere og det er ikke gitt at man får flere kunder, siden kundene har flere muligheter å velge mellom. Dessuten kan det være tettere relasjoner mellom aktørene i et nettverk som er lokalisert i et distrikt, fordi man har ikke så godt kundegrunnlag og man velger heller å samarbeide om kundene. I tillegg vil en bedrifts «nettverkshistorie» være mer blottlagt siden det er mindre mennesker i distriktene og «jungeltelegrafene» er sterkt gjeldende. Ofte hvis man etablerer seg i et urbant strøk, så kan man bli sett på som en inntrenger som skal ta markedsandel fra de allerede etablerte bedriftene (Mørch von der Fehr, 1989). Andre fordeler med å etablere bedriften sin i et distrikt er at arbeidsplassene vil være mer stabile siden det er mindre stillinger å velge mellom. Ofte så kan også bedrifter samarbeide med kommunen for å gjøre det mer attraktivt å flytte til distriktet og jobbe i bedriften. F.eks. så kan de garantere barnehageplass eller etableringshjelp ved kjøp av bolig. Utfordringen for bedriften i utkantstrøk kan være at ansatte kun arbeider for å få erfaring og flytter senere til byene (Lønningen og Holmengen 2012).

2.6 Avhengighet

I et nettverk er det ulike grader av avhengighet mellom partene. Dette er viktig å ha kunnskap om når man går inn i et nettverk. Hvis det er symmetri i avhengighetene er man gjensidig avhengig av hverandre, motsatt er asymmetri. På et lokalt sted kan det være en matvarebutikk og et bakeri har en symmetrisk avhengighetsrelasjon, mens i en by kan det være asymmetrisk avhengighetsforhold mellom samme type bedrifter. Det er om å gjøre å ikke være avhengig av noen man har et asymmetrisk relasjon til, hvor de ikke er avhengig av deg, mens du er helt avhengig av dem. Ved å bygge flest mulig symmetriske relasjoner blir det mindre risikofyllt for bedriften (Jenssen 2006).

2.7 Oppsummering

Nettverk består av personlige, sosiale eller økonomiske relasjoner som blir brukt til deling av varer, informasjon eller tjenester. Et nettverk er sikkert hvis det etableres tillit som igjen gir verdi for bedriften. Relasjonene i et nettverk kan bestå av sterke eller svake bånd, som gir forskjellige ressurser. Sterke relasjoner gir gjerne mer immaterielle ressurser og hjelp, mens svakere bånd kan gi mer variasjon. Mangfold er viktig i nettverk siden det gir mer tilgang til forskjellige ressurser. I alle relasjoner er det en grad av avhengighet, den kan være symmetrisk eller asymmetrisk. For bedriften er det viktig at de ikke havner i en posisjon hvor de er mer avhengig av den andre enn motsatt. Det kan ofte bli et problem som en nyetablert bedrift, som skal finne en posisjon i et eksisterende nettverk, dvs. at de må ta en posisjon eller differensiere seg fra det som allerede finnes.

2.8 Forretningsplanen

Som nevnt tidligere spiller strategi inn på hvordan man opptrer i et nettverk. Det er i tillegg til strategi helt nødvendig å ha en plan, mål og forretningside for å vite hvordan man skal forholde seg til de andre aktørene. Dette vises i en forretningsmodell (Dahle et al. 2012):



Figur 2.1 Forretningsmodellen

Forretningsmodellen hjelper bedriften bl.a. med å definere konkurrenter, hvem som kan være nyttig å kjenne og kunden. Nettverket er helt nødvendig å ta i bruk for å oppnå målene man har satt seg. For å gripe en forretningsmulighet må man lokalisere ressurser og ta dem i bruk ved at entreprenøren leder bedriften (Wickham, 2006). Ressursene til en bedrift består av tre

forskjellige faktorer; Menneskelige, finansielle og operative ressurser. Behovet for hver av disse forskjellige faktorene varierer fra bedrift til bedrift og det vil derfor bli en ulik sammensetning av ressursene (forelesningsnotater 20/09/12).

3.0 Antakelser

Teorien min for denne undersøkelsen, er at det eksisterer ulike faktorer som påvirker bruk av nettverk mellom bedriftene som skal undersøkes. Disse faktorene kan være type bedrift, kundegruppe, mengde oppstarts kapital m.m. Derfor skal jeg intervjuer ulike typer bedrifter, for det de tilbyr kunden vil da være forskjellig, mengde kapital de trengte for å starte opp og leverandørene vil være av forskjellig art. Etter jeg har samlet inn data skal jeg se om det er noen fellestrekk, og hva som er forskjellig ved bruk av nettverk for levebrødsbedrifter i distriktene.

De ulike faktorene som har en innvirkning på nettverket til en bedrift, tror jeg er bl.a. antall ansatte. Jo flere ansatte, jo mere ressurser er bedriften avhengig av, desto større må nettverket være. Bedrifter som leverer en tjeneste tror jeg også er avhengig av et stort nettverk, som f.eks. cateringfirmaer og de som leverer “Software as a service” (saas) (Dahle et al. 2012). Kostnaden for operasjonelle, menneskelige og fysiske ressurser setter også betingelser for nettverket. De som har kjennskap til leverandørene sine har kanskje tilgang til mer støtte og ressurser enn de som er selvforsynt eller bestiller via internett. Dette kommer an på type bedrift, som også kan være en virkningsfaktor for hvordan nettverket er og blir brukt. En nisje har kanskje et mindre nettverk, men også tilgang til andre ressurser enn det en vanlig butikk har. Type butikk og hva de leverer tror jeg har noe å si for hvilke ressurser, mengden de har tilgang til, og hvordan de tar dem i bruk.

4.0 Metode

Ved innsamling av forskningsmateriale, kan man ta en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Jeg skal bruke en kvalitativ tilnærming, som kjennetegnes med bruk av bl.a. intervjuer,

gruppesamtaler og observasjon (Johannssen et al. 2011). Det kvalitative forskningsdesignet blir gjerne kalt den “myke” forskningsmetoden, som prøver å avdekke forståelsen av hvordan en tolker omverden.

4.1 Begrunnelse for valg av metode

Metoden for undersøkelsen har en kvalitativ tilnærming, nærmere bestemt et antall av semistrukturerte intervjuer som er analysert etter transkriberingen. Grunnen til at jeg velger en kvalitativ retning og ikke en kvantitativ, er at jeg vil forstå hvordan de oppfatter nettverket og bedriftens situasjon. Ved en kvantitativ vinkling kan det hende at jeg går glipp av informasjon som ikke kan plukkes opp ved f.eks. spørreskjema. Jeg ønsker også at informantene får muligheten til å uttrykke seg utover spørsmålene som blir stilt. Når det kommer til utvalgsstørrelse har jeg intervjuet fire forskjellige bedrifter. Utvalgsstørrelsen begrunnes i hvor mye av samme informasjon jeg får, tiden tilgjengelig og metningspunktet. Bedriftene som skal intervjues skal være små levebrødsbedrifter som ikke har mer enn ti ansatte. De må være lokalisert i et distrikt, og hovedtyngden vil befinne seg i samme kommune. Siden det skal intervjues ulike bedrifter, så må jeg bruke en strategisk utvelgelse. De som er i målgruppen for intervjuene må variere og i noen tilfeller være motpoler til hverandre.

Svakheter med denne måten å samle inn forskningsdata på, er at det kan oppstå misforståelser mellom intervjuer og den som blir intervjuet. Derfor er det viktig at transkriberingen av intervjuet er gjort grundig og at analysen baseres på reelle fakta fra intervjuet og ikke antakelser. En annen svakhet ved denne metoden er at de som blir intervjuet kan si ting som ikke er korrekt, på grunnlag av at det kanskje høres bedre ut enn det som er sant eller at intervjueren påvirker de på en eller annen måte. Det kan være f.eks. at det blir stilt ledende spørsmål eller kroppsspråket til intervjueren gjør de usikre o.l. I tillegg er det viktig at det oppstår en slags tillit og kjemi mellom intervjueren og informanten slik de føler at de kan oppgi den informasjonen intervjueren trenger uten å blottlegge seg.

4.2 Intervjuguide

Intervjuguiden er semistrukturert og var dermed mest til veiledning under intervjuene. I begynnelsen av intervjuene spurte jeg litt bakgrunns spørsmål for å få en grunnforståelse som kunne hjelpe meg til å forstå rammene i og utenfor bedriften. Videre var det til hjelp for

informanten at de fikk noen spørsmål som var lette å svare på og som kunne bidra til at de slappet av. Etter noen bakgrunns spørsmål så ble noen av informantene spurt om å tegne opp hvem de har kontakt med i bedriftssammenheng. Ut fra denne tegningen spurte jeg litt mer konkret om hver av de kontaktene. Som f.eks. hvorfor valget falt på akkurat dem, på hvilken måte hjelper de, hva snakker de om osv. Etter dette spurte jeg litt om bedriftens nøkkelpersoner, i hvilken grad de blir involvert, hvordan de kom i kontakt, avhengighetsgrad o.l.

4.3 Erfaringer fra forskningen

Det varierte hvor åpne intervjuobjektene var og hvor lenge intervjuene varte. Noen var veldig kort i svarene og utdypet svarene ikke mer enn nødvendig, mens andre trengte man nesten ikke å spørre om noe. De som svarte kort og var mindre åpne, hadde ikke vært etablert lenge, mens de som var veldig pratsomme hadde som regel hatt bedriften en stund. Det kan ha en sammenheng at man får mer selvtillit over tid og har mer innsyn i hva det vil si å ha en levebrødsbedrift i distriktet. Men det kan også ha noe med personlighet, for enkelte er mer pratsomme enn andre. Når det kom til spørsmålene, svarte samtlige negativt på spørsmål om de hadde samarbeid med andre bedrifter. Det til tross for at samtlige hadde en form for samarbeid med noen andre i bedriftssammenheng. Det kan være av at man har forskjellige definisjoner på samarbeid, og kanskje intervjuobjektene trodde det var snakk om et formelt samarbeid som blir stadfestet i et offentlig dokument. Lenger ut i intervjuene kom samtlige fram til at de hadde en form for uformelt samarbeid med noen andre. En annen feil som jeg gjorde var å stille noen ledende spørsmål. Som f.eks. i det første intervjuet «synes du det var veldig nyttig?», her snakket vi om et kurs hun hadde gått før hun etablerte bedriften. I stedet kunne jeg spurt etter hvilken utbytte hun hadde av det kurset, i det andre intervjuet av samme bedrift, fikk jeg spurt om hun ville hatt et annet innhold i kurset, og dermed fikk jeg en mer klarhet i hennes egen mening. Noe som ofte er en ulempe i intervjuer, er at de kan la være å si ting som er relevant for oppgaven. Det er en risiko som man kan minimere ved å stille oppfølgingsspørsmål, for å få informantene til å utdype svarene. Etter det første intervjuet var det lettere å intervjuer de andre. Da hadde man noe å sammenligne med og intervjuene ble mer til en samtale da jeg hadde fått mer innsikt og erfaring. Dermed ble intervjuguiden nesten ikke brukt ved de siste intervjuene.

Noen svakheter ved oppgaven er at det er måleproblemer med begreper som nettverk og ressurs. Skal størrelsen på nettverket baseres på antall aktører eller mengde interaksjoner? Jeg valgte å fokusere på antall aktører i denne oppgaven. Forslag til videre forskning kan være å se nærmere på om antall aktører eller mengden interaksjoner i nettverk utgjør noen forskjell. Jeg fant det også vanskelig å definere hvilken betydning ressursene hadde å si for bedriftene som ble intervjuet. Tidsperspektivet har mye å si, siden enkelte ressurser er viktigere ved oppstart enn etter at bedriften har eksistert en stund, f.eks. kapital som man trenger ved oppstart. Begrepene nettverk og ressurs er til en grad flytende begreper. Det varierer hvem bedriftene regner med i nettverket sitt og kanskje man har flere aktører enn det man er klar over.

5.0 Analyseenhetene

Den første bedriften som ble intervjuet var en butikk som selger gaveartikler og pyntegenstander. Selskapsformen er aksjeselskap, hvor eneste aksjonær er en kvinne som også er daglig leder for tre andre ansatte. Butikken ligger midt på torget i sentrum av et distrikt og er i samme lokalet som en lekebutikk. For enkelhetsskyld omtales bedriften som gavebutikken i resten av oppgaven.

Neste bedrift var også en butikk, men som distribuerer garn, barneklær og hobbyartikler. I resten av oppgaven vil hun bli omtalt som garnbutikken. Denne bedriften ligger også i sentrum av et distrikt, og har selskapsform som aksjeselskap. I motsetning til den førstnevnte, ble denne stiftet i 2005 som er åtte år tidligere enn gavebutikken. Garnbutikken har også en kvinnelig daglig leder og har per dags dato to ansatte.

Deretter ble neste intervjuobjekt en gårdsbarnehage, som også eies og drives av en kvinne. Det arbeider 10 ansatte ved barnehagen, og selskapet er oppført som aksjeselskap med én aksjonær. Selskapet ble stiftet i 2005. Denne bedriften vil bli omtalt som gårdsbarnehagen eller barnehagen.

Et snekkeri med en mannlig daglig leder ble det siste intervjuobjektet. Aksjeselskapet har eksistert i ti år og har to aksjonærer som også er brødre. Bransjen er snekring av møbler,

interiør og annet som naturlig havner under. Bedriften ligger i utkanten av et distrikt og har kunder fra hele Norge. Bedriften har kun to ansatte og vil i resten av besvarelsen bli kalt snekkeriet.

5.1 Finansielle, operative og menneskelige ressurser

Av de finansielle ressursene har snekkeriet og gårdsbarnehagen fått ekstra etableringstilskudd fra Innovasjon Norge og kommunen. Det er også forbundet store etableringskostnader ved å starte opp slike bedrifter, siden de operative kostnadene kan være kostbare. Eieren av gårdsbarnehagen mener det ikke er større investeringskostnader forbundet med etablering av en gårdsbarnehage enn en «vanlig» barnehage. Som f.eks. har de mindre lekeapparater, man har muligheten til å få støtte fra Innovasjon Norge og som eiere trenger hun ikke å ta hensyn til andre eiere. I tillegg mener hun det er raskere å ta en beslutning når man er privat, og man kan gå rett til en entreprenør å forhandle pris. Eieren av gårdsbarnehagen ser også at andre private barnehager har betydeligere større gjeld, som kan ha sin grunn i flere eiere, men så mener hun også at hun er nøktern og ikke tar for store investeringer. Hun har skutt inn aksjekapital selv eller tatt opp lån til den, og får i tillegg barnehagetilskudd fra kommunen. Snekkeriet har tatt opp lån i bank ved oppstart av bedriften, men måtte til en bank som ikke lå lokalt, siden de lokale bankene ikke var villige til å innvilge et lån til bedriften. I tillegg har han fått etableringstilskudd fra daværende Aetat. Snekkeriet har også en økonomisk buffer i form av en bankbeholdning, i fall det skulle skje noe med maskinene på verkstedet. I perioder hvor etterspørselen er høy, er han avhengig av å raskt kunne anskaffe seg nye maskiner hvis de skulle bli ødelagt. Både garnbutikken og gavebutikken har selv stilt opp med aksjekapital som de har skutt inn i bedriften. Garnbutikken måtte ta opp lån for å finansiere dette. Ingen av disse butikkene har søkt om noen form for støtte.

Når det kommer til operative ressurser, kan dette ofte være egne ressurser som bedriften besitter. Både for snekkeriet og gårdsbarnehagen er dette en stor del av bedriften, og hvor mye av investeringskostnadene ligger. Snekkeriet har mange maskiner som han er avhengig av for å produsere produkter til kundene. Han har også utmark hvor han henter tømmer til produksjon, men av og til må han bestille fra eksterne leverandører. I tillegg leier han skog fra Statskog. Ved å ha slike ressurser lett tilgjengelig er det lettere for ham å være fleksibel i forhold til bestillinger og restaureringsobjekter. Snekkeriet har planer om å utvide med flere lokaler i fremtiden. Lokalet til verkstedet blir i dag leid fra brorens firma, det kan være en

ulempe i forhold til beslutninger om fasadeendring f.eks. På den andre siden har ikke firmaet knyttet kapitalen til tomt, og kan derfor investere den på et annet vis. Gårdsbarnehagen leier dyr og tjenester fra gården som barnehagen leier tomt fra. Eieren av barnehagen eier også gården, og kan på den måten ha tilgang til mye av egne ressurser selv om de er skilt som to separate bedrifter. Gårdsbarnehagen har ikke så mye lekeapparater, men prioriterer turer i utmarka. Når lokalet ble bygget måtte hun følge lover og regler i forhold til barnehagebygg, men selve bygget ligner på en større gårdsstue. Med beliggenheten til barnehagen så har de tilgang til mye skog og utmark rett utenfor døren som minker investeringskostnader. For gavebutikken ligger en del av de operative ressursene i varelageret. Kostnader som kan oppstå av dette er svinn på varelageret og risikoen av å ikke få solgt varene og dermed tap av inntjening. Garnbutikken har også en del kapital knyttet opp mot varelager, og har også en risiko for svinn på lagervarer. Hun sier også at hun antar leieprisen for lokaler er rimeligere i distrikter enn i forhold til by. Garnbutikken leier i dag et relativt stort lokale som ligger i sentrum av et tettsted. I begynnelsen leide de et annet lokale som lå litt utenfor gågaten i det tettstedet og hun forteller at det var strategisk lurt å flytte til et mer sentralt lokale med tanke på omsetningen.

Menneskelige ressurser spiller en viktig rolle for alle fire bedriftene, i tillegg til arbeidskraft kan de besitte verdifull kompetanse. Gavebutikken har per i dag fire deltidsansatte, hvor en av dem har erfaring fra tidligere arbeid innenfor samme bransje. I tillegg har hun jevnlig samtaler med en «kollega» som driver en egen butikk, hvor de utveksler erfaringer og snakker om markedsføring. Som nevnt tidligere, er hun selv en ressurs, hvor hun bidrar med arbeidskraft og kapital. Garnbutikken har i dag to ansatte, hvor begge har mye erfaring og kunnskap. Som fagbutikk må de kunne gi kyndig veiledning til kundene. Den andre kvinnelige ansatte i garnbutikken har tidligere hatt sin egen butikk med salg av garn, og sitter derfor på verdifull kompetanse som butikken drar nytte av. Gårdsbarnehagen har flest ansatte av alle intervjuede bedriftene, med sine ti ansatte. Fire av dem har utdanning innenfor førskolelæreryrket. Selv har hun utdanning og har tidligere jobbet i en kommunal barnehage og sitter dermed med mye erfaring fra den tid. Som eier av gårdsbarnehagen jobber hun mye ekstra for å få endene til å møtes. Gårdsbarnehagen tar også imot studenter i praksis, som vurderer barnehagen som en del av praksisen. Det gjør at de som er ansatt har mulighet til å heve kompetansen sin. Hun sier også de prøver hele tiden å heve kompetansenivået og ikke være fornøyd med tingenes tilstand. Hun har også vokst opp på gård og i dag er det hun som driver og har denne samme gården. I tillegg har foreldrene som hjelper til, mye kompetanse fra gårdsdrift og tidligere

styreverv. Regnskapsbedriften som tar regnskapet for gårdsbarnehagen og gården, har mye kompetanse fra å starte opp selskap til de spesielle lover som gjelder gårdsdrift og ha ansatte på et gårdstun. De har tatt regnskapet for gården i mange år og har fått en kompetanse i løpet av de årene som hun synes er verdifull. I Snekkeriet spiller aksjonærene en stor rolle. Selv arbeider han i verkstedet, mens broren gjør kontorarbeid, bestiller varer, av og til frakter tømmer og leier ut verkstedet til firmaet. De er viktige ressurser for at bedriften skal gå rundt, i tillegg har de også den ene ansatte og faren som bidrar med arbeidskraft. De har en kompetanse som er viktig for å effektivisere arbeidet. I starten bidro kommunen med hjelp og råd til etablering, i tillegg til finansiell støtte. Det var bedriften som oppsøkte hjelp hos kommunen, og ikke motsatt.

5.2 Sterke og svake relasjoner

Innenfor sterke relasjoner, har alle bedriftene til felles at familie, venner og ansatte er en del av den. Fra familie og venner får de immaterielle ressurser i form av motivasjon og støtte. For gavebutikken har familie og venner vært svært viktige i forbindelsen med etableringen av bedriften. Med hjelp fra dem fikk hun tid og mulighet til å realisere forretningsideen. Hun hadde fått hjelp med praktiske ting i begynnelsen, men de var litt skeptiske til ideen til å begynne med. Det gikk seg til etter hvert. Andre som gavebutikken har direkte kontakt med, er som nevnt tidligere en «kollega» i et annet distrikt som også opererer innenfor samme bransje. Når de møtes utveksler de erfaringer og prater mye om markedsføring. Det gir henne en forståelse av markedet som kan være verdifullt for å tiltrekke seg flere kunder.

Gavebutikken har også kontakt med den daglige lederen på leketøysbutikken som ligger i samme lokalet. De prater mer om lokale ting som er aktuelle og gir hverandre støtte i den daglige driften. Det var også fra sterke relasjoner gavebutikken fikk kjennskap til et innføringskurs i å starte sin egen bedrift, der kom hun også i kontakt med andre som skulle starte, som kan være verdifullt ved eventuelle fremtidige samarbeid. Andre som gavebutikken har en sterk relasjon til er regnskapsfirmaet som tar regnskapet hennes.

Av de som har en svakere relasjon med gavebutikken, er det blant annet leverandører. Det er mange av dem, og de velges ut på grunnlag av egen preferanse, pris, leveringstid og popularitetsgrad. De bestemmer ikke hvordan butikken skal innredes eller har noe å si for den daglige driften. Når gavebutikken bestiller produkter fra dem, så skjer det via mail eller en

nettbutikk. Siden bedriften ikke har eksistert så lenge, er heller ikke nettverket så stort. Men de som er i nettverket er viktig både for motivasjon og praktisk hjelp.

I figuren nedenfor kan vi se nettverket til gavebutikken. De grønne områdene er gavebutikkens sterke relasjoner, mens de gule er de gavebutikken har en svakere relasjon til. Dette gjelder også for de neste figurene som illustrerer nettverk til bedriftene.



Figur 5.1 Nettverket til gavebutikken

For garnbutikken har familie og venner hele tiden stilt opp og ikke bare i etableringsfasen. Garnbutikken har som tidligere nevnt kun to ansatte, hvor de til sammen har omtrent 1,6 årsverk. Eieren av garnbutikken kjente til den nåværende andre ansatte fra før. Garnbutikken har i tillegg til ansatte og familie et uformelt samarbeid med den lokale bokhandleren. I intervjuet sier hun:

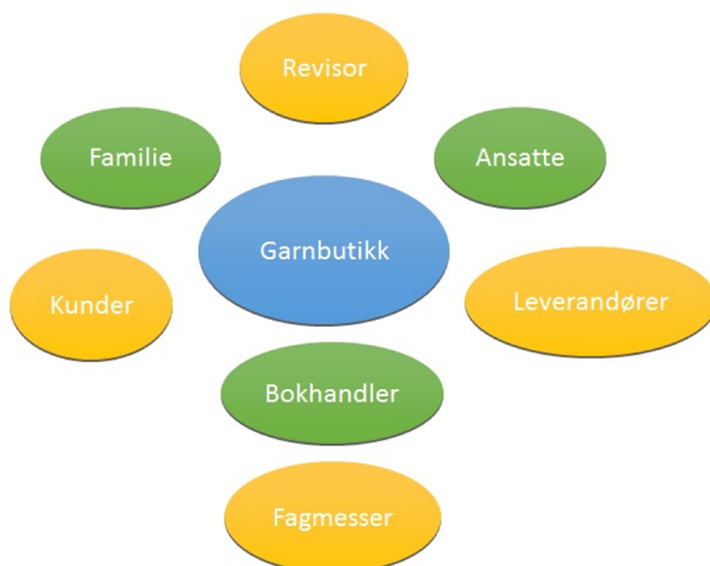
«-jeg synes det er unødvendig at vi skal slåss om de samme kundene, og heller samarbeide for å utfylle hverandre.»

I stedet for at garnbutikken skal gå til innkjøp av fagbøker om strikking og lignende til sine kunder, så sender de dem til bokhandleren. Det hender de låner ting hos hverandre.

For å være en fagbutikk må de ansatte kunne gi kyndig veiledning hvis det trengs. Siden denne garnbutikken er det største i sitt slag i fylket, kommer det folk fra en større geografisk omkrets. Noen ganger ringer noen og bestiller, men de driver primært salg over disk. Kundene som kommer langveisfra, kommer innom fordi de har hørt om garnbutikken fra andre. Ellers har ikke garnbutikken mye markedsføring annet enn «word-of-mouth» (wom), det vil si omtalen av butikken som kundene forteller videre til andre (Jobber og Fahy, 2009).

Av svakere relasjoner kan leverandørene havne innenfor den kategorien. Leverandørene har ikke noen direkte innvirkning på den daglige driften og innredningen av butikklokalet. Garnbutikken står fritt til å velge og vrake blant leverandører, og velger dem på grunnlag av egen preferanse og hva som er populært. I intervjuet ble det nevnt at det kan være svært vanskelig å forutsi hva som blir populært og hvor mye av hvilken garntype det kan gå mye av. Leverandørene kan bistå med hjelp hvis det er problemer med tolkningen av strikkeoppskrifter og lignende. I tillegg informerer leverandørene hvilket mønster de leverer ut til ukeblader. Garnbutikken gjør regnskapet sitt selv, men har en revisor som går igjennom regnskapet. I tillegg er fagmessene hun drar til, en arena hvor hun møter leverandører.

I intervjuet med garnbutikken fortelles det at butikken tok opp lån i bank for å finansiere etableringskostnaden. Siden det er så mange år siden, forutsetter jeg at banken ikke lenger har en slik stor rolle for nettverket til garnbutikken.



Figur 5.2 Nettverket til garnbutikken

I nettverket til gårdsbarnehagen står familien sentralt. Som eier av barnehagen innebærer det mye ekstra arbeid og lite rom for ferier. Det krever en forståelsesfull mann som også støtter henne og hjelper med praktiske ting i bedriften. Foreldrene som tidligere eide gården bidrar med tjenester, støtte og råd. I tillegg har de erfaringer fra tidligere gårdsdrift og fra ulike styreverv.

«-når man får en ide så er det veldig godt å ha noen å luften ideen i lag med.»

Hun nevner i intervjuet at familien er en viktig støttespiller som gir henne motivasjon og ser på de ulike mulighetene for å realisere ideer til bedriften. Venner og familie har også stilt opp på dugnader. De ansatte på gårdsbarnehagen er også innenfor det innerste nettverket. Per i dag har hun ti ansatte inkludert henne selv. Hun har fått kontakt med dem igjennom annonsering i aviser, men noen har hun oppsøkt spesielt. I tillegg til de ansatte har hun studenter på utplasseringer. Private Barnehagers Landsforbund(PBL) har hun også en god relasjon til, som kan hjelpe med juridisk støtte, pensjonsavtaler, forsikring og gode avtaler på innkjøpsordninger. PBL har også HMS og bedriftshelsetjenester, og kan lett kontaktes hvis det er noe man lurere på. Næringsavdelingen i kommunen har hjulpet gårdsbarnehagen med å lage forretningsplan og gitt næringsstøtte. Kommunen oppleves som en god støtte og hun har følt en trygghet ved at dem synes det var en god forretningsidé. Av de gårdsbarnehagen har sterkere relasjon til, er også regnskapsbyrået, som også tar regnskapet for gården. De hjalp henne med etableringen av barnehagen og sitter på en del kompetanse fra andre selskaper. Med gårdsdrift og å ha ansatte som jobber på eiendommen medfører det en del momsregler og spesielle lovregler hvor det oppleves at de har den nødvendige kompetansen.

I tillegg har gårdsbarnehagen fått mye støtte fra Innovasjon Norge som har et spesielt fokus på kvinnelige etablerere i tilleggsnæringer, der de har hjulpet henne med rentestøtte og tilbyr rådgivning. Gårdsbarnehagen møter også andre styrere i barnehager og barnehagelederen i kommunen i jevnlig nettverksmøter som de har månedlig. De har et bra samarbeid, hvor de kan planlegge ulike aktiviteter i lag, ha kollegaveiledning, faglige oppdateringer og diskusjoner av kommunale og statlige vedtak. Det er seks barnehager i denne kommunen, hvor to av dem private. Eieren av gårdsbarnehagen vil ikke si at noen av dem egentlig er konkurrenter, men hun etterstreber hele tiden på å levere og gi foreldre og barn en god opplevelse av barnehagen. Gårdsbarnehagen driver ikke med markedsføring, men legger vekt på at foreldre er den beste reklameplakaten, for de snakker med andre småbarnsforeldre som

skal ha barn i barnehagen. Ingen av barnehagene har problemer med å fylle opp plassene og per i dag tilbyr gårdsbarnehagen 42 plasser. Andre som er en del av nettverket, er foreldrene som har barn i barnehagen.



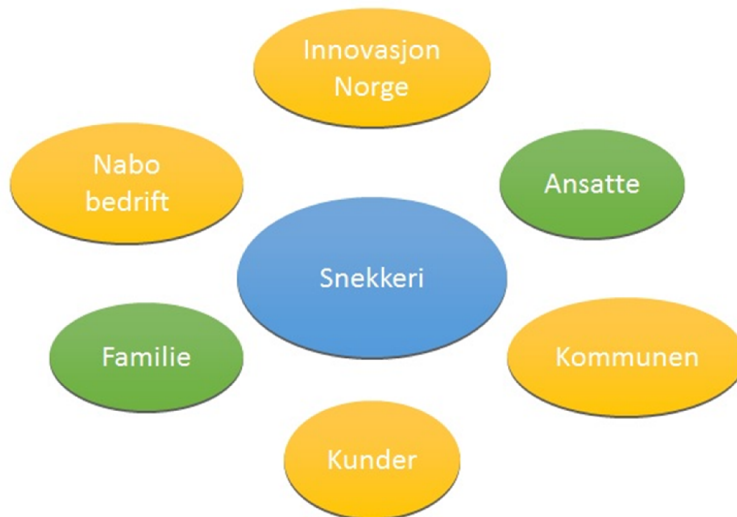
Figur 5.3 Nettverket til gårdsbarnehagen

Siden snekkeriet har to brødre som sitter som aksjonærer, har familien spilt en sentral rolle. Den andre aksjonæren hjelper mye til i bedriftssammenheng, som f.eks. frakt av tømmer, varebestilling, regnskap og eier lokalet bedriften leier. I tillegg er faren, som er pensjonist, i verkstedet hver dag og hjelper til. I etableringsfasen startet snekkeriet i en garasje. Der var det mye dugnadsarbeid i begynnelsen fra familie og venner, også da bedriften flyttet til det nåværende verkstedet fikk de mye hjelp fra familien. Andre som jobber i verkstedet er en mann som pendler fra nærmeste by. Han fikk de kontakt med via andre som tipset mannen om verkstedet. Utenom han tar snekkeriet inn lærlinger, men det har blitt færre lærlinger med årene. Det har sin grunn i at det få plasser som tilbyr opplæring på skole i møbelsnekkerfaget, og i tillegg går mange av lærlingene til en større produsent som ligger rett i nærheten. Denne bedriften er ikke en konkurrent i den forstand at de tar kunder, fordi de produserer noe annet enn det snekkeriet tilbyr. I tillegg har de et slags uformelt samarbeid, hvor snekkeriet av og til leverer produkter til dem og de får sagspon som de bruker til oppfyring på vinterstid. Denne produsenten har en svakere relasjon til bedriften.

Andre som bedriften har en svak relasjon til er kommunen. De bidro med finansiell støtte og hjelp i etableringsfasen. Bedriften har også fått støtte fra Innovasjon Norge, men har ikke søkt

hjelp hos organisasjoner som hjelper bedrifter i etableringsfasen i denne kommunen. Av andre som tilhører gruppen som bedriften har en svakere relasjon til, er blant annet kundene.

Snekkeriet har ikke noen form for reklamebudsjett, men fikk et tilbud en gang om å være med i en katalog til en annen bedrift, som de takket nei til. I dag har den bedriften vokset seg stor og har mange ansatte. Kundene får vite om bedriften via andre som har handlet der tidligere. Kundene kommer fra hele Norge, men har som regel en tilknytning til denne kommunen. Det kan være at de har en hytte der eller bekjente.



Figur 5.4 Nettverket til Snekkeriet

5.3 Ny bedrift i eksisterende nettverk

Alle fire bedriftene sier de har lite konkurrenter og på den måten har det vært lett å innta en posisjon i et marked pga. det ikke er mettet. Men det er ikke garantert at bedriftene vil alene overleve på dette, de må også ha et stort nok kundegrunnlag. Gavebutikken nevner at den lokale blomsterforhandleren er den eneste i området som kan ligne en konkurrent, pga. de selger litt pyntegjenstander. Nærmeste konkurrent som tilbyr det samme er lokalisert noen mil unna i en by. For gavebutikken er dette en unik mulighet som er grepet, men for å gå med overskudd er det betinget at butikken har nok kunder. Derfor selges det også en del via en side på Facebook, men tidligere hadde butikken en egen hjemmeside hvor man kunne bestille varer. For gavebutikken har det vist seg at det er mer lønnsomt å selge i en fysisk butikk, enn å selge over nett. Ved at butikken er lokalisert slik som den er, kommer den i kontakt med andre butikker og har mer kundekontakt (kan overbevise kundene om å kjøpe eller gi et godt inntrykk). Ved mer kontakt med andre mennesker, kan hun utvide nettverket sitt på en måte

som hadde vært vanskeligere hvis hun kun solgte over nett. Kundene har mulighet til å kjenne på produktene og kanskje innredningen av butikken utløser mer kjøp (de får se eksempler på hvordan man kan dekorere og kombinere ulike produkter). I intervjuet kom det fram at ulempen med å drive butikk i et distrikt, er at kundemassen er mindre. I tillegg oppleves det handelslekkasje til byen, fra kjedebutikker som reklamerer aggressivt med flygeblad i posten. Leverandørene til bedriften har andre distributører, men siden gavebutikken ikke er en trussel for de andre distributørene (geografisk anliggende) er det ikke noe problem at hun får en posisjon i deres nettverk. Gavebutikken tilbyr også salg over nett, som mange andre gjør, og kan av den grunn kanskje ta noen kunder fra de andre distributørene. Hvorvidt de skaper en synergieffekt eller stjeler kunder fra hverandre, kommer jeg ikke til å gå nærmere inn på i denne oppgaven.

Etablereren av garnbutikken kjøpte opp en tidligere butikk som solgte lignende produkter, og kan i den forbindelse fått med på kjøpet noen eksisterende kunder. Kvinnen som har hatt butikken i noen år, måtte enten selge butikken eller legge den ned. Den ble da kjøpt som en pakke hvor innredning, varelager og lignende var inkludert. Per i dag er denne butikken størst i fylket av sitt slag. Via fagmesser møter garnbutikken leverandører av norsk og utenlandsk opprinnelse. Da garnbutikken ble flyttet til et mer sentralt lokale og fikk større omsetning, kan det tenkes at ved å være mer sentralt og ha flere butikker som naboer drar de flere kunder sammen. Garnbutikken har ikke nettbutikk, men har den samme nytten som gavebutikken har av å være en fysisk butikk. I tillegg er det en fordel å være en fysisk butikk ved at de tilbyr veiledning og kan stille ut eksempler på sluttprodukter som kan inspirere eller trigge et kjøp.

Som tidligere skrevet anser ikke gårdsbarnehagen de andre barnehagene som konkurrenter, siden alle har fulle plasser og unger på ventelister. Bedriften hadde av den grunn ikke noe problem med å komme inn i et eksisterende nettverk, siden gårdsbarnehagen ikke tok noen andres posisjon. De månedlige nettverksmøtene mellom de forskjellige barnehager gir mer faglig tyngde og støtte. Som gårdsbarnehage skiller de seg fra de andre barnehagene, ved å tilby kontakt med dyr og å være mer ute. Siden det er en gårdsbarnehage er det en fordel at de ligger litt landlig til. Så ofte som de er ute på tur, er det greit at de ligger et stykke unna trafikkert vei. Det fortelles i intervjuet at foreldrene ikke legger så mye vekt på at barnehagen ligger noen kilometer fra sentrum av distriktet. Men på grunn av beliggenheten innebar det en risiko og derfor krevde Husbanken rentestøtte som Innovasjon Norge betalte.

Før snekkeriet ble etablert, jobbet etablereren av bedriften hos et annet snekkeri. Dette snekkeriet gikk det dårlig med. Han jobbet åtte måneder uten lønn og etter noen år fikk han overta det. Da fikk snekkeriet overta noen lærlinger og det kan tenkes at det også medførte et visst nettverk av tidligere kunder. I intervjuet kommer det frem at snekkeriet ikke har noen reelle konkurrenter, fordi andre snekkerbedrifter i nærheten enten tilbyr noe annet eller ikke har samme produksjonskapasitet. Men hvis bestillingene overgår produksjonskapasiteten henvises det til de andre snekkerverkstedene. Snekkeriet planlegger å utvide bedriften litt, med bl.a. et lakkverksted. Som tidligere nevnt er det en større produsent av andre produkter som ligger i nærheten og som kan ta flere potensielle lærlinger. Siden de er en større bedrift, kan de tilby mer gunstig lønn, men mindre variasjon i produksjonslinjen. Snekkeriet ligger i utkanten av et distrikt og kan være vanskelig å lokalisere av kunder som ikke har kjennskap til området. Bedriften er ikke avhengig av å ligge sentralt for å få kunder, men ligger strategisk nært selveide skogsområder som det hentes tømmer fra.

5.4 Avhengighet

I intervju med gavebutikken så sies det at eieren er ganske selvhjulpen i den daglige driften av bedriften, og har selv gitt et lån til aksjeselskapet slik at bedriften kunne gå til innkjøp av varelager. Gavebutikken er avhengig av et visst varelager for å trekke kunder. Dvs. at bedriften har tilgang til en viss mengde av egne ressurser i form av kapital og egen arbeidskraft. Likevel om mengden i seg selv kanskje ikke er så stor, spiller den en stor rolle for bedriften og det er helt klart at gavebutikken er avhengig av kapitalen og arbeidskraften for å skape omsetning. Hadde eieren ansatt andre som tok hennes arbeidstid også, hadde det nok gått. Men hun ville vært foruten den innsikten hun får når hun selv får stå bak disken og hjelpe kundene. Gavebutikken er selvsagt også avhengig av leverandørene for å ha noe å selge, men samtidig er de avhengig av bedriften. Kanskje ikke i en like stor grad, siden det er begrenset hvor mye som kan selges til den kundegruppen butikken har i dag. Men det er en tilnærmet symmetrisk avhengighet. Det er også en form for samarbeid med leketøysbutikken, hvor de bidrar gjensidig med råd og hjelp, og hvor det har oppstått et symmetrisk avhengighetsforhold. Begge bedriftene får en positiv effekt av å være i samme lokale, pga. tilgangen til flere kunder. Men siden nettverket til gavebutikken ikke er så stort, så har hun heller ikke mange hun er avhengig av og motsatt. Det kan minimere risiko, men samtidig har hun mindre støtte og tilgang til ressurser.

De to ansatte på garnbutikken er svært avhengige av hverandre, og det gjør dem litt sårbare i den daglige driften. I tillegg er de også avhengig av leverandørene for å ha noe å selge og selve kundene for å få inntekt. Ellers fortelles det i intervjuet at eieren arbeider mye og tar regnskapet selv. Det kan hende at garnbutikken oppsøker hjelp hos leverandørene, hvis de står fast i ting som leverandørene har levert. Det kan være feil i mønster eller oppskrifter.

Som nevnt tidligere er gårdsbarnehagen avhengig av at familien støtter opp, siden det å ha egen bedrift innebærer en del ekstra arbeid. Hos familien er det også mye støtte og motivasjon å hente for å drive bedriften og gården. I og med at tomten og dyrene tilhører gården, samt gården gjør tjenester for barnehagen, blir gårdsbarnehagen avhengig av at gårdsdriften gjør det bra økonomisk sett. Hvis det skulle skje lovendringer som gjør det ugunstig å drive gård, vil det ha direkte påvirkning på barnehagen. Ved å eie gården og utmark i området barnehagen ligger i, har barnehagen mye tilgang til egne ressurser som gjør dem mindre avhengig av andre. Tidligere har gårdsbarnehagen vært avhengig av å få økonomiske støtte fra kommunen og Innovasjon Norge i oppstartsfasen. Barnehagelederen i kommunen og PBL har stillet opp hjelp i form av rådgivning og faglig diskusjon, noe som har betydd mye for bedriften. I tillegg er gårdsbarnehagen avhengig av de ansatte for å drive barnehagen og tilskuddet de får tildelt fra kommunen.

Aksjonærene i snekkeriet er avhengig av hverandre, siden de har forskjellige oppgaver innad i bedriften. Familie har vært en viktig støttespiller som de har vært avhengig av i begynnelsen, spesielt med tanke på dugnadsarbeid og annet praktisk hjelp. I intervjuet fortelles det at de har veldig mye arbeid og bestillinger, og at de av og til må sende kundene videre til andre små snekkerverksted i området fordi de ikke har mer arbeidskapasitet. Det gjør at faren og andre ansatte er en viktig ressurs som arbeidskraft og at bedriften er avhengig av all arbeidskraften de kan få, for å bli ferdig med produktene i tide.

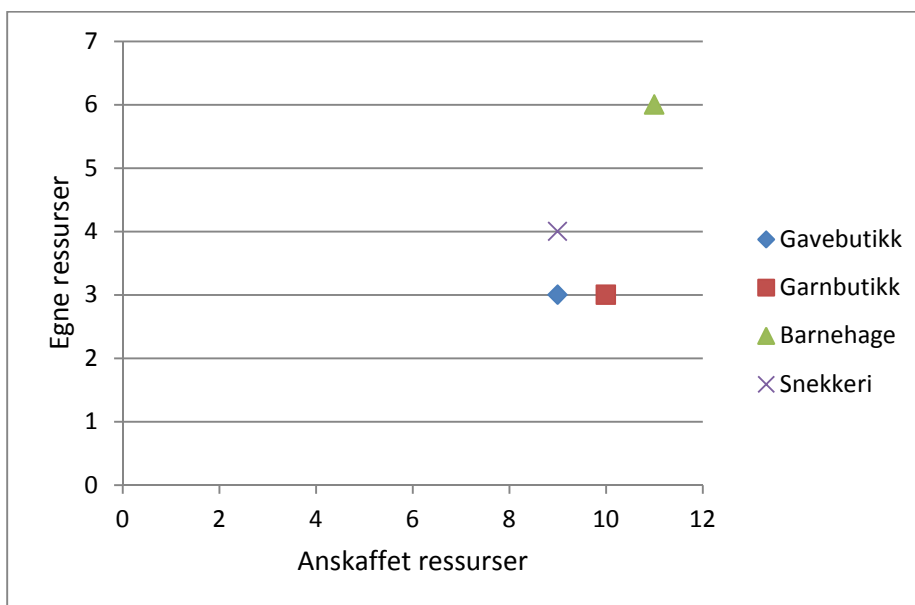
5.5 Sammenligning av bedriftene

5.5.1 Ressurser

Så hvilke andre ressurser får bedriftene av nettverket? Og hva har de fra før? Gavebutikken hadde av egne ressurser kapital, egen arbeidskapital og kompetanse som hun fikk fra kurset hun gikk på før etableringen av bedriften. Mens ressurser hun fikk fra de sterke relasjonene i

nettverket sitt er motivasjon og praktisk støtte fra familie og venner, kompetanse og arbeidskraft fra ansatte, utveksling av kompetanse og erfaringer, og regnskapsføring. Fra de svakere relasjonene får gavebutikken produkter fra leverandørene og penger fra kundene. Hvis vi ser på garnbutikken hadde de av egne ressursene kompetanse og arbeidskraft. Av ressursene hun fikk fra sterke relasjoner er det motivasjon og praktisk hjelp fra familie og venner, kompetanse og arbeidskraft fra ansatte og samarbeid om kundene med bokhandleren. Fra svakere relasjoner får garnbutikken tjenester fra revisoren, produkter og veiledning fra leverandørene, penger fra kundene og via fagmesser får hun tilgang til en møtearena hvor hun treffer leverandører. Gårdsbarnehagen stiller opp med mest egne ressurser av alle bedriftene, som er eiendom, dyr, utmark, egen arbeidskraft, kompetanse og utleie av tjenester fra egen gård. Fra sterke relasjoner har de rådgivning, motivasjon, kompetanse, arbeidskraft, finansielle ressurser og tjenester innenfor rådgivning. Fra svake relasjoner får bedriften finansielle ressurser og utveksling av kompetanse. Snekkeriet har av egne ressurser arbeidskraft, maskiner, skog og kompetanse. Mens ressursene av sterke relasjoner er motivasjon, praktisk hjelp, arbeidskraft og kompetanse. Av svakere relasjoner har han finansielle ressurser, kompetanse og samarbeid med en annen bedrift.

Det er vanskelig å sette verdi på ressursene til bedriften, f.eks. så er motivasjon vanskelig å måle for den betydning den har hatt for bedriften. Men hvis vi skal tenke på antall ressurser bedriftene har fått via nettverket og hva personene hadde fra før, så kan det illustreres.



Figur 5.6 Egne ressurser og anskaffet ressurser

Det vil ikke gi et fullkomment bilde på hvem av bedriftene som er mest vellykket, men en pekepinn på hvor effektiv bedriftene har vært til å anskaffe ressurser via nettverket, sett i forhold til hvor mye egne ressurser de hadde fra før. Her kommer gårdsbarnehagen best ut av disse bedriftene. Men alle bedriftene ligger høyt på anskaffelse av ressurser, som ikke er dårlig. Også må det tas hensyn til at bedrifter som gårdsbarnehage og snekkeri stiller krav til visse egne ressurser som ikke trengs i butikker. Som f.eks. maskiner, materiale eller lokaler.

Her er en tabell som viser hvilke ressurser bedriftene har anskaffet og hvilke som de hadde fra før. De merket med grønn skal illustrere egne ressurser, mens de merket med rød er ressurser fra sterke relasjoner, de blå kommer fra svake relasjoner.

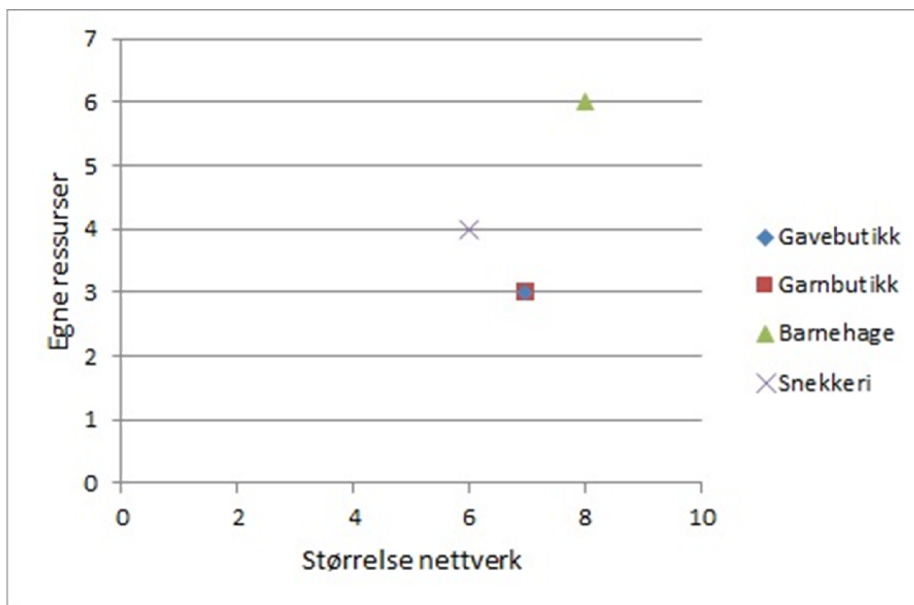
Ressurser		Gavebutikk	Garnbutikk	Barnehage	Snekkeri	
Finansielle:	Finans	●	●	●●	●	
Operative:	Maskiner				●	
	Tomt			●		
	Utmark			●	●	
	Dyr			●		
	Produkter	●	●			
Menneskelige:	Regnskap	●	●	●	●	
	Revisjon		●	●	●	
	Praktisk hjelp	●	●	●	●	
	Kunder	●	●	●	●	
	Samarbeid	●	●	●	●	
	Rådgivning		●	●		
	Motivasjon	●	●	●	●	
	Informasjon	●		●		
	Tjenester			●		
	Arbeidskraft	●●	●●	●●	●●	
	Kompetanse	●●	●●	●●●	●●●	
	Sum egne		3	3	6	4
	Sum anskaffet		9	10	11	9
	Fra sterke rel.		7	5	7	6
Fra svake rel.		2	5	6	4	

Tabell 5.1 Ressurser i bedriftene

Her har jeg også forutsatt at bedriftene som har større omsetning bruker revisjon. Samtlige er like på ressursanskaffelse av praktisk hjelp, motivasjon, arbeidskraft og kunder. Snekkeriet og gårdsbarnehagen har mye av egne ressurser fordi det kreves mer av egne ressurser i de

bransjene de jobber innenfor. Samtlige har òg en overvekt av ressurser anskaffet fra sterke relasjoner.

Tidligere i oppgaven skrev jeg om at en høy andel av egne ressurser og et stort nettverk ville være det optimale for en bedrift. Hvis vi setter inn tallene for bedriftene i en slik figur blir resultatet slikt:



Figur 5.7 Egne ressurser og størrelse av nettverk

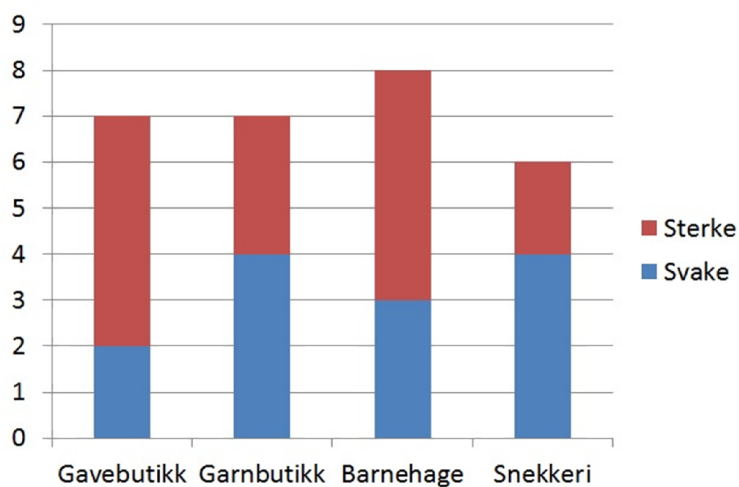
Ser kan vi også se at bedriftene gjør det jevnt over bra, men gårdsbarnehagen skiller seg ut fra de andre bedriftene som det nærmeste idealet. I idealet er man mindre avhengig av andre, fordi man har en høy andel av egne ressurser. Det som kan være misvisende er at man også kan ha en høy andel av anskaffet ressurser som ikke vises her, som kan si noe om avhengighetsforhold mellom aktørene i et nettverk. Det er viktig å huske på at disse diagrammene kun baserer seg på data fra fire bedrifter og derfor blir det kun en sammenligning mellom disse bedriftene.

5.5.2 Sterke og svake relasjoner

Mellom bedriftene varierer antallet svake relasjoner og hvem de har som sitt innerste nettverk. Gavebutikken har flest sterke relasjoner av alle bedriftene, men færrest svake relasjoner. Snekkeriet derimot har færrest sterke relasjoner og det minste nettverket. Hvorfor Gavebutikken har færrest svake relasjoner og mange sterke relasjoner, kan ha sin grunn i at bedriften ble etablert for mindre enn et år siden og har ikke rukket å etablere et større

nettverk. Hvorfor snekkeriet ikke har så mange sterke relasjoner, kan være fordi den andre aksjonæren i bedriften har et etablert nettverk som de tjener på. Garnbutikken har flere svakere relasjoner enn sterke, mens gårdsbarnehagen har det største nettverket med litt flere sterke enn svake relasjoner. Felles for disse bedriftene, er at familie og venner gir mye immaterielle ressurser i form av motivasjon og støtte, men også støtte i form av praktisk hjelp. Jevnt over er de sterkeste relasjonene av mer langvarig art, mens svakere er mer kortvarig kontakt.

I figuren nedenfor er det en oversikt over andelen av sterke og svake relasjoner i nettverkene til bedriftene.



Figur 5.5 Andel av sterke og svake relasjoner i bedriftenes nettverk

Som tidligere skrevet i teoridelen, kan svake relasjoner gi mer mangfoldige ressurser, og gir ikke et dårligere nettverk. Men det er på hvilken måte nettverket skaper verdi for bedriften som avgjør hvor godt det er.

5.5.3 Eksisterende nettverk

Når det kommer til det eksisterende nettverket, så har ingen av bedriftene direkte konkurrenter geografisk anliggende, hvor gårdsbarnehagen er i en situasjon hvor markedet ikke er mettet. Gavebutikken er den eneste som tilbyr salg over nett, over «Facebook» og tidligere via egen nettside. Gårdsbarnehagen og snekkeriet har også egen nettside, mens garnbutikken har ingen nettside. For gavebutikken og garnbutikken som driver med butikk, kan det være økonomisk fordelaktig å drive salg over nett for å nå et større marked. Da er de avhengig av at kostnadene med forsendelse ikke overgår inntektene fra salg. Hvorfor

garnbutikken ikke selger over nett, kan ha sin grunn i at hun ikke ønsker å bli større. Med flere ansatte eller flere butikker må hun delegere ansvar til andre og hun får mindre kontroll. For levebrødsbedrifter er det som sagt ikke målet å vokse seg stor, men å ha en bedrift de kan leve av. For gårdsbarnehagen og snekkeriet kan hjemmesiden øke etterspørselen, men for snekkeriet som skreddersyr et produkt kan det være vanskelig å selge over nett uten å snakke mer utfyllende med kunden.

Både garnbutikken og snekkeriet kjøpte opp en eksisterende forretning, som gir dem et etablert kundegrunnlag fra starten, men som kan også medføre at de tar med seg den tidligere bedriftens omdømme på godt og vondt. Ved å overta en etablert bedrift, så kan det være lettere å starte opp hvis det inkluderer inventar, ansatte osv. For gavebutikken og garnbutikken som ligger i sentrum av et distrikt i nærheten av andre butikker, så opplever de at det skaper en synergieffekt. For gårdsbarnehagen og snekkeriet som ligger i utkanten, har det ikke så mye å si for kundegrunnlaget. Kundene til gårdsbarnehagen og snekkeriet kjøper deres produkter/tjenester fordi de har et godt omdømme, bedriften har eksistert en stund og de kjører gladelig noen ekstra kilometer. Deres bedrifter er ikke noe som man bare kommer innom fordi man tilfeldigvis er i området, men de blir oppsøkt spesielt fordi å handle hos dem innebærer en større kostnad. Garnbutikken opplever også at kundene kommer langveisfra for å handle hos henne, fordi hun tilbyr et bredt utvalg av produkter, kyndig veiledning og i tillegg har hun et godt omdømme blant kundene. For gavebutikken er ennå ikke dette tilfellet, siden hennes bedrift ble etablert for mindre enn et år siden. Men bedriften har hatt en god omsetning siden etableringen.

Alle bedriftene utenom snekkeriet, har en eller annen arena hvor de jevnlig treffer andre i nettverket sitt. Gavebutikken treffer sin «kollega» hvor de utveksler erfaringer og ideer innenfor markedsføring, mens garnbutikken drar på fagmesser hvor hun møter leverandører. Gårdsbarnehagen har månedlige nettverksmøter med andre barnehagestyrere og kommunens barnehagesjef. Disse arenaene gir bedriftene immaterielle ressurser som erfaringer og kontakter.

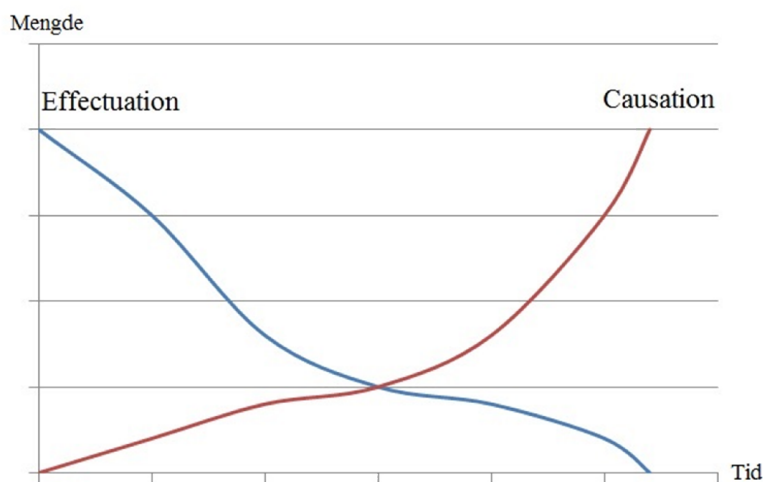
5.5.4 Avhengighet

Alle bedriftene opptrer i forskjellig grad som selvstendig, og er lite avhengig av andre i den daglige driften. Begge butikkene er avhengig av leverandører, men det er en tilnærmet

symmetrisk avhengighet mellom leverandør og distributør. Alle bedriftene er svært avhengige av arbeidskraft og kompetanse både fra dem selv og de ansatte. Hos garnbutikken er dette særlig gjeldende, siden de er bare to ansatte og blir på den måten sårbar hvis det skulle oppstå noe. Alle bedriftene i intervjuet har eiere som selv har etablert den, som kan innebære mye ekstra arbeid, men som er nødvendig for at bedriften skal gå rundt. Samtlige bedrifter har også vært avhengige av familie spesielt i begynnelsen, hvor de har bidratt med hjelp, motivasjon og støtte. I tillegg får de fleste av bedriftene mye immaterielle ressurser via sine møtearenaer med andre i samme bransje, som de ikke er avhengig av, men som har hjulpet de mye i anskaffelse av ressurser. Nesten alle bedriftene var også avhengige av å anskaffe finansiell kapital for å starte opp. Måten de tilegnet seg den kapitalen på kunne sette dem i et avhengighetsforhold til andre, f.eks. et lån i banken. Hvis vi oppsummerer kan vi se at samtlige aktører i bedriftenes nettverk har de et avhengighetsforhold til. Det varierer hvor avhengig de er, og om det er et symmetrisk eller usymmetrisk forhold knyttet til aktørene.

6.0 Konklusjon

Generelt kan vi si at nettverkene er stabile, på den måten at de ikke har endret seg mye siden bedriftene ble etablert. I bedriftenes etableringsfase ble de fleste av nettverkens aktører inkludert. Sarasvathy(2001) beskriver begrepet «causation» som en prosess som tar utgangspunkt i hvor man ønsker seg og på hvilken måte man bruker ressursene tilgjengelig for å komme dit. I samme artikkel beskriver hun også prosessen «effectuation» som er å ta utgangspunkt i tilgjengelige ressurser og ser hvor langt de rekker. For eksempel vil en baker som bruker en prosess som «causation» ta utgangspunkt i en oppskrift som forteller han hva han trenger for å lage et bakverk og han vil gå til anskaffelse av det han trenger. Hvis samme baker bruker «effectuation» som prosess, vil han se hva som er tilgjengelig på kjøkkenet og lage noe ut fra det. Bedriftene i denne oppgaven har brukt begge prosessene, men på forskjellige tidspunkter.



Figur 6.1 Ulike tidspunkter for bruk av prosesser

Denne figuren skal illustrere at bedriftene i begynnelsen benytter prosessen «effectuation» i en stor grad, men etterhvert minker bruken av «effectuation» mens «causation» øker. Alt på et tidlig stadium.

I begynnelsen ser bedriftene på hvilke ressurser de har tilgjengelig og hvor langt de kan nå med de ressursene. For gårdsbarnehagen og snekkeriet spilte utdannelsen deres en stor rolle, i tillegg til egne ressurser som var tilgjengelig, for gårdsbarnehagen betydde dette gården og for snekkeriet var dette skog. For snekkeriet og garnbutikken hadde også muligheten for å kjøpe opp/overta en annen bedrift noe å si. Felles for alle bedriftene var at de så på hvilke ressurser de hadde fra før, og hvor langt de kunne komme seg. Senere, ble det lagt vekt på hva de manglet for å komme seg dit de ønsket. Med dette som bakgrunn, så har bedriftene egentlig anskaffet seg de nødvendige ressursene som trengs på et tidlig stadium som gjør at nettverkene og bedriftene i dag er stabile. Som tidligere nevnt er målet til en levebrødsbedrift å kunne gi de ansatte et levebrød, fremfor det å ekspandere sin markedsposisjon. På denne måten er bedriftene avhengig av å legge et godt fundament på et tidlig stadium for å lykkes som bedrift.

Hvordan kan organisasjoner som Innovasjon Norge hjelpe slike bedrifter? For det første kan de komme inn på et tidlig stadium av etableringen, og hjelpe bedriftene til å komme i kontakt med aktører som mangler i nettverket. I intervjuet med gavebutikken kom det fram at kurset hun gikk på, gav henne en mersmak for å etablere en bedrift. Slike tiltak kommuner gjør kan ha en betydning for næringslivet i den kommunen, men da er det gitt at de kan markedsføre

slike kurs og tilbud slik at «gründer-spirer» får høre om det. I intervjuet med gårdsbarnehagen ble det fortalt om nettverksmøtene mellom barnehagene i kommunen, som også var en god arena for aktørene. Slike nettverksmøter kan være aktuelle og lærerike for andre bransjer, og kan være en idé for organisasjoner som skal hjelpe gründere med å etablere bedrifter.

Tidligere i innledningen stilte jeg et spørsmål:

Hvordan man tar i bruk nettverket og hvilke faktorer skiller bruken av nettverk?

Hvilke ressurser man ønsker å tilegne seg kan være en pekepinn på hvordan man tar i bruk nettverk. For eksempel så søker man fra familie og venner ofte immaterielle ressurser som motivasjon og støtte, mens fra de ansatte vil man gjerne ha arbeidskraft og kompetanse. Det kan virke som nettverket varierer på grunnlag av bransje og bedriftens levetid. Gavebutikken som etablerte butikken for mindre enn et år siden, har et mindre nettverk enn gårdsbarnehagen som ble etablert for nesten ti år siden. Gårdsbarnehagen har i tillegg flere ansatte og har mer kontakt med kundene enn gavebutikken. Barnehagen er også mer avhengig av kapital, fordi det er større investeringskostnader i det å starte en barnehage. Slik er det også med snekkeriet. På grunn av dyre maskiner, er de avhengig av mye kapital for å etablere seg som bedrift. De må også ha en god dialog med kundene og må ha en konstant tilførsel av materielle ressurser for å produsere.

Tidligere nevnte jeg noen faktorer som jeg mente kunne skille nettverket til bedriftene:

- Bransje
- Bedriftens levetid
- Tilgang til egne ressurser
- Etablererkostnad
- Type ressurser
- Kundekontakt
- Kundegruppe
- Antall ansatte
- Produktet de leverer
- Asymmetrisk/symmetrisk kontakt med leverandører

Det er absolutt faktorer som kan skille nettverkene til bedriftene. Gårdsbarnehagen er mer avhengig av visse ressurser som gavebutikken ikke trenger (dyr, flere ansatte osv.). Og som nevnt tidligere kan levetiden til bedriften til gavebutikken ha noe å si for størrelsen på nettverket hennes. Gårdsbarnehagen har også tilgang til en større mengde egne ressurser, som gjør dem mindre avhengig av andre, men samtidig er de til en grad avhengig av andre f.eks. barnehagetilskuddet fra kommunen. Det er gårdsbarnehagen og snekkeriet som har mest egne ressurser, men type bransje de er innenfor stiller krav til en del egne ressurser, som nevnt ovenfor. Innenfor bransjer som snekkeri og barnehage, er det også forbundet med større etableringskostnader enn butikker som selger et fysisk produkt som gave- og garnbutikken gjør. Det er også ofte at slike bedrifter kan få en del støtte fra kommunen og diverse organisasjoner som Innovasjon Norge. Alle fire bedriftene har noen felles ressurser som kompetanse, arbeidskraft, motivasjon osv. Sånn sett har gavebutikken og garnbutikken ganske like ressurser, og alle foruten snekkeriet har på en eller annen måte en arena hvor de treffer andre i samme situasjon og bransje. I forhold til kundekontakt, kan gårdsbarnehagen være den med mest kundekontakt, siden den er avhengig av å ha en fortløpende og åpen dialog med foreldrene om barna og eventuelle vedtak som er gjort på stortinget. Snekkeriet må også ha en form for dialog med kundene om utarbeidelsen av produktet, eventuell montering og frakt. Garnbutikken tilbyr kyndig veiledning til dem som måtte ønske det, men det er ikke nødvendig for å kunne kjøpe et produkt. Gavebutikken er den som kan ha minst kundekontakt, siden kundene selv kan gå å plukke ut det de trenger fra hyllene, betale og gå. Men som i de fleste butikker er det alltid noen som trenger hjelp, som f.eks. å finne et passende produkt. Alle bedriftene henvender seg ikke til en såkalt «High-end» kundegruppe, men for gavebutikken og garnbutikken er kundene spesielt interessert i deres produkter, hvor kjønnet til gjennomsnittskunden er kvinne. Det vil si at de differensierer seg med tanke på en gjennomsnittlig god kvalitet og ikke pris. For gårdsbarnehagen er kundene interessert i at deres barn skal få et møte med natur og dyr på daglig basis, som ikke en vanlig barnehage tilbyr. Snekkeriet har verken dyre eller billige produkter, men tilbyr noe unikt som ikke kan kjøpes på Ikea eller Bohus. Så hvem bedriftene har som kunde virker inn på hva de tilbyr. Kundene til snekkeriet og barnehagen kommer bare ikke tilfeldigvis innom fordi de er i nærheten, men de blir oppsøkt spesielt fordi det innebærer en større kostnad å kjøpe deres produkt eller tjeneste. Når det kommer til ansatte har garnbutikken og snekkeriet minst antall ansatte, mens gårdsbarnehagen er størst med sine ti ansatte. Dette kan vi se har en viss innvirkning på nettverket. Gårdsbarnehagen har størst nettverk, mens de resterende er ganske lik når det kommer til størrelse av nettverk og antall ansatte. Det er kun butikkene av disse

bedriftene som har leverandører de kjøper produkter fra. Leverandørene til garnbutikken kan fortelle når et spesielt mønster blir trykt opp i et blad og de har muligheten til å ta kontakt hvis det er spørsmål rundt oppskrifter på mønster. Ingen av leverandørene til butikkene har noen form for innvirkning av innredningen av butikkene.

Så hva kan vi lære av disse bedriftene? For første har vi slått fast at på et tidlig stadium har de etablert et nettverk som endres lite. For en levebrødsbedrift på en liten plass, er nettverket stabilt på grunn av at aktørene ikke ønsker at bedriften skal vokse ubegrenset. Det vil si at valgene man gjør på et tidlig stadium legger føringer for hvordan bedriften klarer seg videre. Hvordan nettverket utvikler seg kan være en sum av tilfeldigheter. Ofte er det slik at mange som sitter på en forretningsidé aldri gjennomfører den, fordi de ikke vet hva som skal til eller hvem de kan søke hjelp hos. For å stimulere til flere bedriftsetableringer i distriktene må man på statlig og kommunalt nivå være mer inngående på hvordan de kan være tilgjengelig for å hjelpe de som trenger det. Bedriftsetablerere i distriktene må være mer nøye i å se hva man trenger for å forsikre seg om at det faktisk er tilgjengelig i sitt nærrområde. For at bedriftene ute i distriktene skal overleve er det nødvendig med et solid kundegrunnlag, som kan anskaffes ved at man differensierer produktet sitt fra kjedebutikkene eller innhenter støtte fra organisasjoner som hjelper nyetablerte bedrifter. Hvis jeg skal gi noen råd til dem som ønsker å starte opp i et distrikt, vil det først og fremst være å undersøke om det finnes noe kurs eller finansiell støtte for det som bedriften skal drive med. For en bedrift som skal starte opp i et begrenset marked kan det være vanskelig å konkurrere med kjedebutikkene på pris. En annen ide er å differensiere seg slik at produktet/tjenesten man skal selge oppleves som om det har en bedre kvalitet slik at kundene er villige til å betale litt ekstra. For det andre vil en god forretningsplan hjelpe til med å fokusere på hva bedriften skal gjøre og planlegge hvordan man skal etablere bedriften.

Butikkene i sentrum drar fordeler med å være på samme sted. I tillegg til kunder som kommer innom fordi de er i nærheten, kan butikkene ha et slags nettverk mellom seg. Der kan de samarbeide og legge planer for hvordan de kan få flere kunder, i tillegg til å være en støtte for hverandre og dele erfaringer. For spirende gründere som tenker å starte opp en forretning, kan slike nettverk som dette være gull verdt. Det er noe alle partene vil tjene på, siden alle har forskjellige erfaringer. Dette er avhengig av at det ikke er noen som er direkte konkurrenter innen samme bransje og som kan konkurrere om de samme kundene. For barnehagene som har felles nettverksmøter er ikke det tilfellet, siden markedet ikke er mettet.

Til oppsummering kan det sies for det første at nettverkene til bedriftene er stabile. For det andre vil det samhandlingsmønsteret bedriften har like etter oppstart være det samme de har senere også. Derfor må en være svært bevisst i oppstartsfasen på hvem man ønsker i nettverket og hvordan man tilegner seg nødvendige ressurser og kontakter. Dette kan være svært viktig på lokale steder hvor nettverkene vil være mer åpen, og flere har f.eks. mer kjennskap til bedriftens tidligere kontakter. I tillegg har små levebrødsbedriften en viktig egenskap, de har et engasjement for det de holder på med. Gründerne i denne oppgaven drives av motivasjon og lysten til å skape noe eget, som bidrar til verdi for det lokale nærmiljøet. Med andre ord så er ildsjelene er et viktig fundament for distriktene.

7.0 Forslag til videre forskning

For videre forskning så kan man ta utgangspunkt i faktorer som skiller nettverket til bedriftene som er nevnt under konklusjonen.

- Bransje
- Bedriftens levetid
- Tilgang til egne ressurser
- Etablererkostnad
- Type ressurser
- Kundekontakt
- Kundegruppe
- Antall ansatte
- Produktet de leverer
- Asymmetrisk/symmetrisk kontakt med leverandører

Det ville vært interessant å lage et spørreskjema og se om det er noen forskjeller for bedrifter lokalisert i urbane eller rurale strøk. Det kan øke kunnskap om hvilke faktorer det er som er avgjørende for å lykkes som bedrift. I tillegg så kunne man sett på hvilke forskjeller det er for bedriftsetableringer i distrikter eller i byer. Dette var det vanskelig å finne relevant faglitteratur om. Et annet aspekt som det kan forskes mer om, er om antall aktører eller

mengden interaksjoner i et nettverk utgjør noen forskjell. Også kan det forskes på hvilke type bedrifter det er som skaper verdi for nærområdene. Dette kan være verdier som arbeidsplasser, større andel av økonomien som blir igjen i distriktet osv.

Litteraturliste

- Burt, R. S. (1997) The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*. Nr. 2, s. 339 - 365
- Dahle, Y., Verde, P. og Dagestad, S. (2012) *Vekstbedriften*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Jenssen, J.I., Kolvereid, L. og Erikson, T. (2006) *Perspektiver på entreprenørskap*. 1. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jobber, D. og Fahy, J. (2009) *Foundations of Marketing*. 3. utgave. Berkshire: McGraw-Hill
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Krackhardt, D. (1992) *The Strength of strong ties*. Networks and organizations. Structure, form and action. 1. utgave. Boston: Harvard Business School Press.
- Lønningen, D.J. og Holmengen, H. (2012) *Med gründerblikk på bygderessursar*. Etablering av kompetansebedrifter i bygde-Norge. Eksempler fra Rogaland og Sogn og Fjordane. HLB Rapport 3. Side 96 – 97. Nedlastet 13.05.2014 fra <http://www.hlb.no/images/HLB%20rapport%203%202012%20web.pdf>
- Mørch von der Fehr, N.H. (1989) Arbeidsnotat nr. 15/89. *Bedriftsetableringer og etableringshindringer: En oversikt over teoretisk litteratur*. SAF-Oslo prosjekt nr. 702. Oslo: Sosialøkonomisk institutt
- Sarasvathy, S. D. (2001) Causation and Effectuation: Toward a theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, Nr. 2, s. 243 - 263

Wickham, P.A. (2006) *Strategic Entrepreneurship*. 4. utgave. England: Pearson Education Limited.

Åmo, B. W. (2012) *Entreprenørskapsutdanning i endring*. 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS

Vedlegg

Intervjuguide

Først informasjon om betydningen av å være med, meg, oppgaven og tilbakemelding.

Båndopptak, rett til å avbryte, tidsperspektiv. Anonymitet

Bakgrunn:

- Oppdatert informasjon på purehelp.no?
- Kan du fortelle hva de selger?
- Hvor lenge har du hatt i tanker å starte denne bedriften?
- Liker å holde på med dette?
- Hvilken rolle har familier og venner spilt?
- Hvilke mål har du for bedriften, visjon?
- Er det noen ulemper/fordeler med å ha bedriften lokalisert i et distrikt?
- Hva har du bidratt med for å starte opp?
- Hvordan fikk du tak i de som nå er ansatt?

Kundene:

- Hvem er kundene, den typiske gjennomsnittlige?
- Hvilke hjelpemidler tar du i bruk for å nå kundene?
- Hva gjør du for å holde på kundene?

Finansiering:

- Har du selv stått for kapitalen eller har du tatt banklån, skaffet investorer e.l.?
- Har du operative eiendeler og/eller menneskelige ressurser som må anskaffes?
- Deler du eierskapet?
- Hvis ja: hvilket ansvar har de? Hvor stor rolle spiller de i bedriftens avgjørelser?
- Hvordan kom du i kontakt med dem?
- Får du økonomisk støtte fra statlige organer?
- Var det knyttet noen risiko til å starte opp bedriften?

Leverandører

- Hvorfor ble det akkurat de?
- Hvordan kom du i kontakt med leverandøren(e)?
- Spiller de noen rolle i hvordan du styrer bedriften?
- Har de hjulpet deg med etableringen?

Nøkkelpersoner

- Har du noen personer som har vært sentrale i forbindelsen med etableringen?
- Hvordan kom du i kontakt med dem?
- Hvilken rolle spilte de?
- Beskriv forholdet til de personene, nært eller bekjentskap eller indirekte?
- I hvor stor grad blir de involvert i bedriften?
- Hvordan blir de brukt for å gi størst mulig verdi til bedriften?
- I hvor stor grad er du avhengig av visse personer for å drive bedriften?
- Har du noen form for samarbeid med andre bedrifter?
- Hvilke kanaler går du igjennom for å skaffe ressurser, f.eks. fysiske varer, informasjon, tjenester?
- Hvor mange vil du anslå, har du kontakt med i bedriftssammenheng?
- Hvor ofte har du kontakt med dem?

Konkurrenter

- Har du konkurrenter?
- Har du noen form for samarbeid med dem?

Omgivelsene

- Hvordan synes du det er å ha en bedrift ute i distriktet?
- Tror du det ville gått bedre for bedriften din om den var plassert mer sentralt?
- På hvilken måte utnytter du tilgjengelige hjelpemidler?
- På hvilken måte utnytter du kontakter og nøkkelpersoner?

Avslutningsvis:

- Føler du at det er noe jeg ikke har spurt om?
- Kommentarer eller noe du vil utfylle?

I tillegg til spørsmålene som stilles, vil informantene bli bedt om å tegne opp bedriftens nettverk, som jeg vil stille spørsmål ut fra.