



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

Motivasjon og bruk av forretningsplan blandt
bedriftsetablerere i Salten

Katrine Solvang Wabnig

MBA HNB BODØ

Kurskode: BE320E



Abstract

This study examined business entrepreneurs in Salten and their motivation to prepare a business plan; as well as well as their use of it after the company has been established. The problem statement is: *Does the motivation for writing a business plan affect the use of the business plan after the business is established?* This study is based on a quantitative survey sent to former participants in Start up Salten – a course for new entrepreneurs with a total of 257 recipients. The study achieved a response rate of 27%. We look at the concepts business plan, entrepreneurship, motivation, capital, structure, realism, planning and company performance. The study concludes that there are no differences in motivation among female and male entrepreneurs and the majority of the entrepreneurs are motivated by internal motives, not external. The desire for capital is not, as first thought, the primary motivation for entrepreneurs to prepare business plan. It is further concluded that there is no apparent connection between what motivates the individual to prepare a business plan, and use of this after establishment (operating your own business). It demonstrated a weak correlation between motivation to structure own idea and active use of business plan after establishment, but this relationship is attributed to personality traits of the individual, and not as a consequence of the motivation factor in itself.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i samarbeid med Start opp Salten og Næringsutvikling AS, som gjennom datatilgang, kunnskap og frigitt kapasitet har støttet mitt arbeid med oppgaven. Jeg vil derfor rette en takk til mine kolleger i Næringsutvikling AS og prosjektleder for Start opp Salten for å vise interesse for valgt tema for oppgaven, og for å dele sin kunnskap og sine erfaringer med meg.

Å skrive masteoppgaven har både vært spennende og utfordrende. Spennende fordi det gav meg mulighet til å fordype meg i en problemstilling som jeg synes er interessant, og som førte meg til masse ny kunnskap. Utfordrende fordi det krevde en stor arbeidsinnsats i en hverdag med full jobb og familie i tillegg til oppgaveskriving. I den forbindelse har jeg flere å takke for å ha gitt meg god støtte underveis. Jeg vil rette en takk til min veileder Evgeni Vinogradov for hans støtte og konstruktive tilbakemelding. Takk til informantene, som tok seg tid til å være med på undersøkelsen, og gi et verdifullt datamateriale. Takk også til Ragnhild Johnson og Are Jensen for uvurderlig hjelp i prosessen.

Å skrive masteroppgaven har ikke bare vært en utfordring for meg, men det har også krevd tålmodighet og støtte fra min nærmeste familie. Derfor vil jeg takke mine foreldre for støttende samtaler og barnepass. Takk til min sønn og samboer for å ha holdt ut med en noe fraværende mor, spesielt i innspurten, og takk for den støtten og motivasjonen dere har vært gjennom hele prosessen.

Sammendrag

I denne undersøkelsen blir det sett nærmere på bedriftsetablerere i Salten og deres motivasjon til å utarbeide en forretningsplan, samt bruken av denne etter endt etablering.

Problemstillingen er; *Påvirkes bruk av forretningsplanen etter etablering av motivasjonen for å utvikle en forretningsplan?* Undersøkelsen tar utgangspunkt i en kvantitativ undersøkelse sendt ut til tidligere deltakere ved etablererprogrammet Start opp Salten, totalt 257

respondenter, og oppnådde en svarprosent på 27 %. Vi ser på konseptene forretningsplan, entreprenørskap, motivasjon, kapital, struktur, realisme og planlegging og firmaprestasjon.

Undersøkelsen konkluderer med at det ikke er noen forskjeller i motivasjon hos kvinnelige og mannlige etablerere og at majoriteten av etablererne motiveres av indre motivasjonsfaktorer.

Ønsket om kapital er ikke, som først antatt, hovedmotivasjonen for etablerere til å utarbeide forretningsplan. Videre konkluderes det mer at det ikke er noen åpenbar sammenheng mellom hva som motiverer den enkelte etablerer til å utarbeide en forretningsplan, og bruk av denne etter endt etablering (drift av egen virksomhet). Det påvises en svak sammenheng mellom de som motiveres av å strukturere egen ide og aktiv bruk av forretningsplanen etter endt etablering, men denne sammenhengen tilskrives personlighetstrekk hos den enkelte etablerer, og ikke som en konsekvens av motivasjonsfaktoren i seg selv.

Innholdsfortegnelse

.....	0
Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn og aktualisering	6
Interesse.....	6
1.2 Formål og ramme	7
Formål	7
Ramme	8
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
Problemstilling	8
Forskningsspørsmål.....	8
1.3 Presentasjon av Start Opp Salten	9
2.0 Teori	15
2.1 Litteraturstudie	15
2.3.1 Entreprenørskap	15
2.3.3 Forretningsplan.....	17
2.3.4 Motivasjon.....	20
2.3.5 Kapital	25
2.3.6 Planlegging og firmaprestasjon	26
2.2 Knowledge gap.....	27
3. Metode.....	29
3.1 Operasjonalisering.....	29
3.2 Forskningsstrategi og design	31
3.3 Vitenskapelig metode: kvantitativ metode	31
3.4 Måleinstrument.....	32
3.5 Populasjon og utvalg	32
3.6 Datainnsamling.....	32
3.6.1 Spørreskjema	32
3.6.2 Svarprosent.....	33
3.7 Dataanalyse	33
3.7.1 Analyser	33
3.7.2 Variabler og konsepter	34
3.8 Validitet og reliabilitet	37
3.8.1 Validitet: Undersøkelsens gyldighet	37
3.8.2 Reliabilitet: Undersøkelsens pålitelighet.....	39
4. Dataanalysen	40
4.1 Utvalget	40
4.2 Analysen.....	41
4.3 Diskusjon.....	48
5. Konklusjon	51

5.1 Forsknings spørsmål 1	51
5.2 Forsknings spørsmål 2	51
5.3 Praktiske implikasjoner	52
5.4 Teoretiske implikasjoner og fremtidig forskning	55
Litteraturliste	57
Vedlegg	61
1 Søknadsskjema Start opp Salten	62
2 Spørreundersøkelsen	63
3 Regresjonsanalysen	72

Figurer

Fig. 1: Veiledende forretningsplan i etablererprogrammet Start opp Salten	Side 10
Fig. 2: Struktur og oppbygning i etablererprogrammet Start opp Salten	Side 11
Fig. 3: Drivere for indre om ytre motivasjon	Side 20
Fig. 4: Maslows Behovspyramide	Side 21
Fig. 5: Hertzbergs to-faktorteori	Side 22
Fig. 6: Equity-teori	Side 22
Fig 7: Operasjonalisering av problemstilling	Side 30
Fig. 8: Likert-skala benyttet i undersøkelsen	Side 32
Fig 9: Osterwalders Business Model Canvas	Side 53

Tabeller

Tabell 1: Cronbach`s Alpha "Kapital"	Side 36
Tabell 2: Cronbach`s Alpha "Bruk av forretningsplan"	Side 36
Tabell 3: Tabell 1: Korrelasjonsmatrise for aktuelle variabler	Side 37
Tabell 4: Respondenter fordelt på år deltatt på Start opp Salten	Side 41
Tabell 5: Grafisk fremstilling av Q49 «Å få inn ekstern kapital var hovedmotivasjonen min for å skrive en forretningsplan.»	Side 42
Tabell 6: Korrelasjon mellom relevante variabler for H1, H2, H3 og H4	Side 43
Tabell 7: Standardavvik mellom relevante variabler for H1, H2, H3 og H4	Side 44
Tabell 8: Independent t-test av relevante variabler for H1, H2, H3 og H4	Side 44
Tabell 9: R Square for motivasjonsfaktorene og bruk	Side 45
Tabell 10: Variansanalyse for motivasjonsfaktorene og bruk	Side 45
Tabell 11: Signifikansnivå for motivasjonsfaktorene og bruk	Side 46
Tabell 12: Grafisk fremstilling av Q45	Side 47

1.0 Innledning

I innledningen av studien ser vi på hvorfor denne undersøkelsen er interessant og hvilke forutsetninger den er blitt gjort under.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Denne masteroppgaven er en studie av gründere i Salten, med fokus på hvorvidt motivasjonen for å skrive forretningsplan henger sammen med bruk av forretningsplanen i etterkant av etableringen. Dette spesielt med fokus på behovet for kapital i etableringen. Undersøkelsen har bakgrunn i en evaluering av etablererprogrammet Start Opp Salten (SOS) foretatt av Næringsutvikling AS i mars 2014.

Temaet er aktuelt fordi det i akademia foregår en debatt om hvorvidt nye bedrifter har utbytte av å utarbeide en forretningsplan, og for de som jobber med dette til vanlig er det interessant å se nærmere på argumentene fra begge sider. Vi ønsker å se argumentasjonen i sammenheng med motivasjon for å utvikle en forretningsplan, samt bruken av denne i ettertid for å kunne gjøre vår jobb for etablerere enda bedre.

Før undersøkelsen er gjennomført er inntrykket at etablererne jevnt over er svært fornøyd med at de har utviklet en forretningsplan gjennom Start Opp Salten. Og de presiserer at utviklingsprosessen har vært vel så viktig som det ferdige dokumentet, både for seg selv og bedriften. På bakgrunn av dette er det spesielt interessant å undersøke motargumentene for forretningsplan, fordi det fra en bedriftsrådgivers ståsted ser ut til at etablerere har god nytte av denne.

Interesse

- Egen interesse

Forfatteren har en genuin interesse for entreprenørskap som stammer fra utdanningen og som har blitt videre bekreftet gjennom arbeidslivet, og dette er en av hovedmotivasjonene for at masteroppgaven handler om gründere og utvikling av forretningsplan. Dette både fra et faglig ståsted, i forhold til arbeidssituasjon og en ren personlig interesse for området. Faglig og i jobbsituasjoner er ønsket å være oppdatert og kunne tilby kundene den best mulig faglige kompetansen. Dette oppnås både gjennom teoretisk kompetanse på området, men også gjennom praktisk læring

gjennom dialog og samarbeid med de som står midt i en etablering. Denne analysen vil gi dokumentasjon på den praktiske delen av kompetansehevingen, og er derfor svært interessant.

- **Arbeidsgiver: Næringsutvikling AS**

Næringsutvikling AS (NUas) er fagleverandør for SOS, og har derfor en egen interesse av gjennomføringen av analysen. Å være fagleverandør for programmet innebærer ansvaret for det faglige innholdet – foredrag, gruppe- og hjemmeoppgaver, samt veiledning av gründerne underveis. NUas ønsker å tilby det best mulige produktet, og evalueringen vil gi en pekepinn på hvorvidt dette oppnås og hva som eventuelt kan gjøres annerledes. I tillegg har vi, som rådgivere for bedrifter og gründerne også utenom SOS, en interesse av det faglige aspektet og debatten rundt hvorvidt en forretningsplan er viktig for en etablerers suksess, hvordan gründerne motiveres og bruken av en forretningsplan i etterkant av etableringen – i drift av eget foretak. Vi er i dag av den oppfatning at prosessen som skjer hos gründeren mens han/hun jobber med å formulere sin forretningsplan er vel så viktig som det ferdige dokumentet, og at denne er avgjørende for hvorvidt man når sine mål med etableringen. Samtidig er vi oppmerksomme på at det er flere andre faktorer som spiller inn her. Personlige trekk ved gründeren, kapitalbehov og kompetanse er eksempler på noen av disse. Vi mener også at aktiv bruk av forretningsplanen som strategi og styringsdokument vil sikre vekst og måloppnåelse i den videre utviklingen av bedriften. Analysen av SOS vil gi en indikasjon på om vår oppfatning stemmer overens med de faktiske forhold for gründerne som deltar på Start opp Salten.

1.2 Formål og ramme

Formål

Formålet med masteroppgaven er å belyse spørsmål rundt debatten «forretningsplan vs. hoppe-i-det» som pågår i både det teoretiske og praktiske fagmiljøet for bedriftsetablering. Herunder med tanke på motivasjon og bruk av forretningsplanen i ettertid. Oppgaven skal bidra til å gi økt kunnskap om hvorfor gründerne i Salten velger å utvikle en forretningsplan og avdekke om behovet for kapital spiller en stor rolle i dette.

I teoretikernes verden er det i grove trekk to synspunkter som dominerer – for (e.g. Ames: 1989, Hindle: 1997, Kahrs: 1995, Maintland: 1996, Shane&Delmar 2004) og mot (e.g. Bidhè: 2000, Honig&Karlsson: 2004, Vesper: 1993) å bruke kapasitet på å utvikle en forretningsplan i forkant av etablering. Analysen skal undersøke disse teoretiske synspunktene nærmere, samt knytte disse teoretiske synspunktene opp mot motivasjon og se om vårt datamateriale kan avdekke hvorvidt motivasjonen for å utvikle planen har noen sammenheng med bruk i ettertid. Det har ikke lyktes i å finne andre studier som undersøker denne sammenhengen i vår kontekst. Undersøkelsen vil spesielt se nærmere på kapitalbehovet som motivasjonsfaktor, da det eksisterer en oppfatning av at mange gründere skriver forretningsplanen som en påtvungen gymnastikkøvelse for å tilfredsstille potensielle investorer. Undersøkelsen ser på denne tematikken i vår kontekst, som har den geografiske avgrensningen Salten, da det er her vårt datamateriale stammer fra. De aller fleste eksterne finansieringsmuligheter i Salten og Norge for øvrig, krever at søkeren skal ha en forretningsplan, og det dermed er det rimelig å anta at gründere som ellers ikke ville utviklet en plan, gjør dette for å få innvilget pengestøtte/lån/investorer.

Ramme

Bakgrunnen for valget av fagfelt er en kombinasjon mellom interesse og mulighet. Saltenkommunenes ønske om evaluering av SOS gav muligheten til å undersøke denne gruppen nærmere. Selve datainnsamlingen og evalueringen gjøres etter avtalte rammer med oppdragsgiver og arbeidsgiver. Videre benyttes disse dataene til å besvare egne spørsmål. Avtalen er inngått mellom Fauna KF og Næringsutvikling AS.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstilling

Basert på det øvrige er problemstillingen som følger:

Påvirkes bruk av forretningsplanen etter etablering av motivasjonen for å utvikle en forretningsplan?

Forskningsspørsmål

1. Hva er etablererens viktigste motivasjon for å utvikle en forretningsplan?

Dette er et deskriptivt spørsmål hvor vi skal se nærmere på hvorfor respondentene valgte å utvikle en forretningsplan i forkant av sin etablering. Her må vi se nærmere på fenomenene entreprenørskap, forretningsplan, motivasjon og kapital.

2. Påvirker de ulike motivasjonsfaktorene bruk av forretningsplanen i etterkant av etableringen (i drift av egen virksomhet)?

Dette er et kausalt spørsmål som skal synliggjøre om det er sammenheng mellom motivasjon for utvikling av forretningsplan i forkant av etablering og bruk av forretningsplanen i drift av etablert virksomhet. Det skal se nærmere på fenomenene motivasjon, planlegging og firmaprestasjon.

1.3 Presentasjon av Start Opp Salten

Start Opp Salten (SOS) er et etablererprogram som ble kjørt første gang i 2005/2006, og nå er inne i sin 9. sesong. Det er et tilbud til personer i Saltenkommunene som ønsker å starte egen bedrift, og har vært finansiert av kommunene, Innovasjon Norge og Salten Regionråd (separat finansiering hvert år med ulik fordeling).

Organiseringen av SOS er som følger; saltenkommunene er eier av programmet og besørger finansiering og organisering ved en utvalgt prosjektleder, eksempelvis Fauna KF. Det faglige opplegget og gjennomføring av samling legges ut på anbud hvert år, og gjennomføres av en ekstern part. Næringsutvikling AS har vært fagansvarlig for SOS i alle ni årene det har vært gjennomført.

I følge Altinn.no er en forretningsplan «et dokument som beskriver hva du skal gjøre og hvordan du har tenkt å drive virksomheten. Forretningsplanen er først og fremst et styringsverktøy for deg selv, men den er også nyttig når du skal presentere din idé». Det finnes et utall maler og guider for hvordan en forretningsplan skal se ut, hva den skal inneholde og hvilke undersøkelser som skal gjøres. Start opp Salten sin forretningsplanmal er i konstant utvikling og tilpasses den enkelte deltaker, da ulike ideer krever ulike utgangspunkt. Vi vil her presentere malen vi tar utgangspunkt i når vi skal veilede våre etablerere.

START OPP SALTEN

VEILEDENDE DISPOSISJON FORRETNINGSPLAN

1. Utgangspunkt/Bakgrunn

- 1.1. Hvem er jeg som etablerer
- 1.2. Mitt prosjekt
- 1.3. Visjon, verdier, forretningside
- 1.4. Mål og strategier

2. Produkter/ tjenester

- 2.1. Produkter/ tjenester ved oppstart
- 2.2. Utviklingsbehov – nye produkter
- 2.3. Emballasje – Design – m.m.

3. Kunder og konkurranse

- 3.1. Markedsområder, markedets størrelse og utvikling
- 3.3. Konkurransesituasjonen
- 3.4. Kjøpekriterier
- 3.5. Salg og markedsføring

4. Produksjonsutstyr/ teknologi

- 4.1. Produksjonsutstyr
- 4.2. Bygninger

5. Økonomi

- 5.1. Investeringsbudsjett
- 5.2. Finansiering
- 5.3. Driftsbudsjett
- 5.4. Likviditetsbudsjett

6. Selskapsstruktur

- 6.1. Selskapsform
- 6.2. Eierskap

7. Organisering/ bemanning

- 7.1. Kapasitet og kompetanse som bedriften har behov for
- 7.2. Organisering i bedriften
- 7.3. Samarbeidspartnere

8. Fremdriftsplan - utbygging – oppstart – drift

9. Risiko

- 9.1. Risikofaktorer
- 9.2. Hvordan skal det arbeides for å sikre risikofaktorene

En grafisk fremstilling av Start Opp Salten viser den overordnede strukturen og hovedprosessene i gjennomføringen:

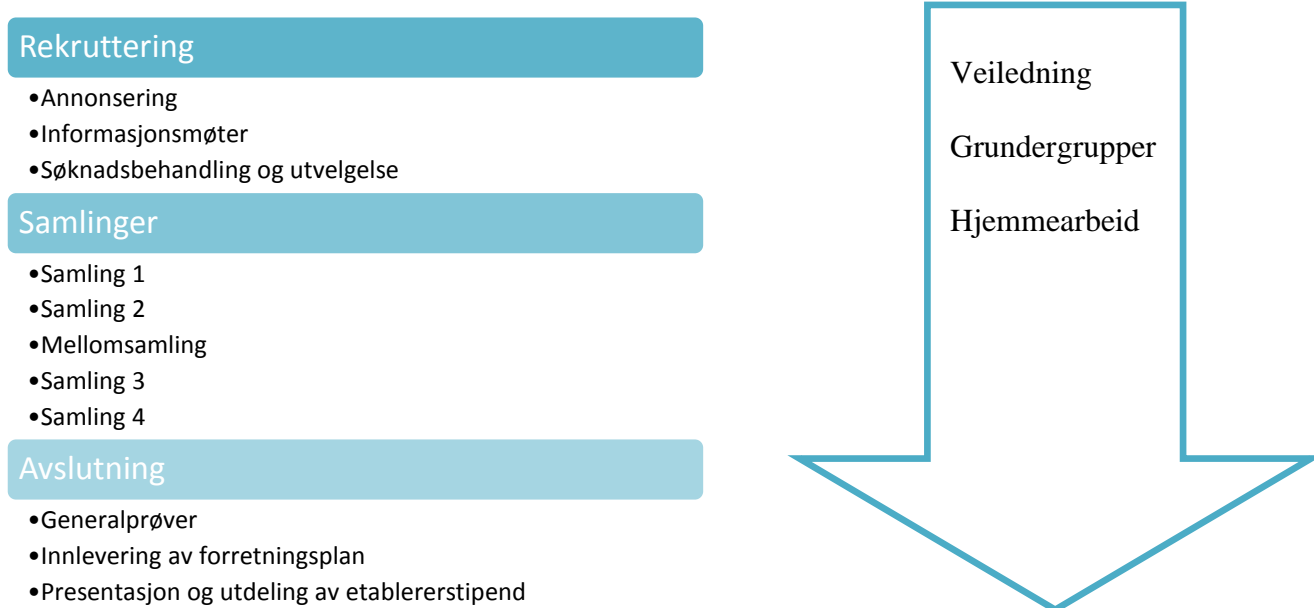


Fig. 2: Struktur og oppbygning i etablererprogrammet Start opp Salten

Søknadsprosessen går ut på at etablererne kort beskriver sin forretningside, samt hvorfor de ønsker å delta på kurset. Søknadsskjema ligger i vedlegg 2. Hensikten med dette er at de søkerne med de ideene med mest potensial og størst motivasjon for å gjennomføre skal få plass. Antall deltakere har vært stabilt rundt 30 hvert år, hvor noen år alle søkere har fått delta, mens man i noen tilfeller har vært nødt til å avslå søknader pga. stor søkermasse.

Kursets innhold fordelt på samling (varierer etter behov):

Samling 1

Mål: Å skape en god læringsarena for deltakerne, samt introdusere forretningsplanen og gjennomgang av innledende kapittel i denne.

Faglig innhold og hovedpunkter:

- Presentasjon Start Opp Salten
- Om SOS og presentasjon
- Vi blir kjent med hverandre
- Forventninger til kurset
- Kompetansebegrepet

- Forretningsplanutvikling
- Visjon, verdier, forretningsidé
- Mål og strategier
- Marked, behov og produkter
- Osterwalders forretningsmodell
- Behov – Løsning – Test (BLT-metoden)
- De 5 fundamentene for suksess
- Arbeid i mellomperioden
- Refleksjon

Annet

Deltakerne blir delt opp i gründergrupper ut fra geografisk beliggenhet og vil få sin første gründeroppgave. Dette er en viktig del i prosessen med å skape samhold og fremdrift hos deltakerne

Samling 2

Mål: Å skape bevissthet rundt det økonomiske perspektivet bak en bedrift og nødvendigheten av gjennomarbeidede kalkyler og budsjetter.

Faglig innhold og hovedpunkter:

- Hva har vi gjort siden sist
- Markedsundersøkelse
- Budsjett og regnskap
- Investeringsbudsjett og finansieringsplan
- Kalkulasjon og kalkyler
- Lønnsomhet, driftsbudsjett og likviditet
- Skatter og avgifter
- Doblin 10
- Arbeid i mellomperioden
- Refleksjon

Mellomsamling

Mål: Å gi etablererne en mulighet til å få ekstra drahjelp i forhold til de tema som er aktuelle nå i prosessen.

Faglig innhold og hovedpunkter:

Samlingen avholdes lokalt for å fange opp eventuelle utfordringer hos den enkelte, og benyttes til å skape klarhet i hvordan en markedsundersøkelse kan gjennomføres, samt bli trygg i forhold til økonomiske begreper og konsekvenser for egen etablering. Dette er imidlertid en mindre samling med økt mulighet for å tilpasse innhold og nivå etter de som er på samlingen og hvor disse er i prosessen.

Samling 3

Mål: Å skape realisme i forhold til hvordan man praktisk sett går frem for å starte egen bedrift, økonomiske driftsrutiner og planlegging i forhold til markedsarbeid

Faglig innhold og hovedpunkter:

- Selskapsorganisering og registrering av selskap
- Støttespillere og samarbeidspartnere
- Erfaringsutveksling
- Markedsplan og markedstilpasning
- Digital markedsføring
- Økonomirutiner i drift
- Arbeid i mellomperioden
- Refleksjon

Samling 4

Mål: Å skape bevissthet om hvordan en bedrift oppfattes utenfra og hvordan man, gjennom å bruke dette bevisst, kan lære seg å selge sin egen bedrift.

Faglig innhold og hovedpunkter:

- HMS og CSR
- Omdømme og design
- Salg og salgsteknikk
- Meg og etablererprosessen
- Kommunikasjon og motivasjon
- Etablerergrupper
- Forberedelser til presentasjon
- Refleksjon

Hovedsamlingene foregår på ulike steder i Salten fra lørdag til søndag, hvor den sosiale rammen vektlegges for å skape nettverk mellom deltakerne. I tillegg til de fire

hovedsamlingene har man også hatt to mellomsamlinger lokalt, med fokus på egenarbeid og veiledning ut fra deltakernes ønsker. Disse har ikke blitt gjennomført på årets program pga. økonomi. Det samme gjelder for individuell oppfølging og veiledning av fagansvarlig, som tidligere var satt til 5 timer pr. deltaker, men som nå er betydelig redusert. Det gjør at de kommunale førstelinjetjenestene er hovedkilden til veiledning for etablererne i årets program utenom samlingene.

Dersom etablererne følger «oppskriften» som blir presentert, og gjennomfører alle samlinger og hjemmelekser, skal de kunne være klar til markeds lansering ved endt kurs. I SOS er det ikke planen i seg selv som er avgjørende, men prosessen etablereren går igjennom som er den kritiske suksessfaktoren. Den fysiske planen er produktet av denne prosessen.

Foredrag, gruppearbeid og presentasjon i plenum er hovedkomponentene i kurset, noe som erfaringsmessig fungerer godt. Underveis i foredragene oppfordres det til deltakelse og diskusjon, noe som gjør læringsutbyttet større for tilhørerne, og minsker en pasifiserende læringssituasjon. Eksempler fra deltakernes virksomheter og utfordringer brukes bevisst for å gi foredragene en lettfattelig og reell vinkling.

Kursmetodikken er lagt opp etter forretningsplanmalen, og ivaretar prosessens logiske oppbygning, eksempelvis å gjennomføre markedsundersøkelser før man utarbeider budsjetter. I tillegg vektlegges det sterkt å skape tillit i gruppa, og det oppfordres sterkt til kollegial deling og læring underveis. Dette lykkes som regel svært godt, noe man ser bare fra første til andre samling. Der mange holder kortene tett til brystet første gangen, ser de alt utbyttet og input man får gjennom å være mer åpen. Og neste gang er det få som har noen hemmeligheter. Også dette er en viktig del av den prosessuelle tankegangen. For å styrke dette ytterligere, er deltakerne i tillegg til samlingspunktene i kursperiodene delt opp i «gründergrupper». Dette er grupper med etablerere som er samlokalisert geografisk sett. Hver gruppe får oppgaver som skal løses og presenteres i plenum på hver samling. Oppgavene varierer mellom faglig rettede oppgaver og underholdningsoppgaver. Målet med disse gruppene er å skape et gründermiljø på hvert enkelt sted, og knytte etablererne sammen også utenom samlingene. Etablererne uttrykker at dette har vært en svært

viktig pådriver for fremdriften på egne forretningsplaner, og at andre etablerere som sparringspartnere og støtte i prosessen er uvurderlig.

SOS avsluttes med en dagssamling hvor alle etablererne presenterer sine forretningsplaner. Her er både lokale banker, Innovasjon Norge og investeringsselskap til stede, i tillegg til representanter fra kommunene. På slutten av dagen deles det ut et etablererstipend til den deltakeren som har innfridd programmets krav om oppmøte, engasjement på samling og levering, og etter en helhetlig vurdering av forretningside, etablerer og gjennomføringsevne. Etablererstipendet er på 20 000 kr.

2.0 Teori

For å besvare problemstilling og forskningsspørsmål ses det nå nærmere på disse hovedkonseptene:

- Entreprenørskap
- Forretningsplan
- Motivasjon
- Kapital
- Planlegging og firmaprestasjon

2.1 Litteraturstudie

Ut fra forskningsspørsmålene ovenfor skal oppgaven utforske fenomenene entreprenørskap, forretningsplan, motivasjon og kapitalbehov. Vi skal nå se nærmere på foreliggende teori på de ulike områdene som videre skal drøftes i forbindelse med analysene i kapittel 4.

2.3.1 Entreprenørskap

Jensen, Kolvereid og Erikson 2012: Perspektiver på entreprenørskap 2. Utgave
Cappelen Damm Høyskoleforlaget

Entreprenørskap dreier seg enkelt sagt om å skape en ny virksomhet (Dorf og Byers, 2005). Eller, å erkjenne muligheter, fremskaffe og organisere ressurser, utvikle den mest hensiktsmessige kapabilitet samt koordinere alle de nødvendige aktivitetene inntil utnyttelsen av forretningsmuligheten ligger i drifts- og administrasjonsrollen

(Kjeldsen, 1992). Jensen et. al. oppsummerer dette til at entreprenørskap krever et blikk for forretningsmuligheter og evne til å fremskaffe de ressurser som kreves for å bygge en forretning, i tillegg til å utvikle de individuelle og organisatoriske ferdighetene som er nødvendige for å etablere ny forretning. Det å etablere ny virksomhet dreier seg om å skape vekst (ibid), og innebærer både risiko og usikkerhet (ibid).

Dimensjoner innenfor entreprenørskap:

- Etablereren

Potensielle entreprenører/etablerere er personer som har en forretningside og som kan tenke seg å starte sin egen bedrift eller som har et ønske om å bli selvstendig næringsdrivende (Jensen et. Al. 2012). Kolvereid 1996a, gjorde en undersøkelse hvor 250 siviløkonomer ble spurt om de foretrakk en karriere som ansatt eller som selvstendig næringsdrivende, og å begrunne valget. I undersøkelsen kom man frem til følgende begrunnelser til hvorfor respondentene ønsket å bli selvstendig næringsdrivende:

1. Frihet
2. Utfordring
3. Autoritet
4. Selvrealisering
5. Økonomiske muligheter
6. Delta i hele arbeidsprosessen

Forskere har funnet ut at personer som er selvstendig næringsdrivende i gjennomsnitt scorer høyere på "self-efficacy" – tankenes kraft, enn folk som er ansatt (Bradley, Roberts 2004). Begrepet går ut på at dersom man har sterk nok tro på at man skal klare å gjennomføre noe, da også vil klare det. Vi spesifiserer videre dette begrepet til entreprenøriell self-efficacy. Det er utviklet flere mål på dette

1. Evne til å håndtere uventede utfordringer (DeNoble et. Al. 1999)
2. Evne til å ta risiko (Chen et.al 1998)
3. Evne til å utvikle nye produkter og markeder (DeNoble et al., 1999)
4. Evne til å styre økonomien (Anna et al., 1999)
5. Evne til å ivareta relasjonen med investorer (DeNoble et al., 1999)

- Rammebetingelser

I en undersøkelse gjort av MMI i 1996 svarte 24,1 % av befolkningen at de foretrakk å være selvstendig næringsdrivende, mot 64,9 % som oppga at de ønsket å være ansatt. Dette er klart færre enn i EU og USA. Årsaken til dette ligger sannsynligvis i Norges gode velferdsordninger som i mindre grad kommer selvstendig næringsdrivende til gode (Jensen et. Al. 2012). Slike ordninger er en viktig rammebetingelse for mange når de skal ta valget om å starte for seg selv, og vil ha innvirkning på valget om å etablere egen virksomhet.

En annen viktig rammebetingelse for etablering av egen virksomhet er ressurser. Ressursanskaffelse er, ifølge Magnussen (1997), en av hovedhendelsene i etableringsprosessen, sammen med ideutvikling, kommersialisering og offentlig registrering. Finansiering av virksomheten er ofte et avgjørende punkt innenfor ressursanskaffelse, og i oppstarten belager mange etablerere seg på intern finansiering. Det vil si oppsparte midler eller private lån fra familie ol. (Jensen et. Al. 2012). Men etter hvert som bedriften opplever vekst kan behovet for ekstern finansiering melde seg. Ekstern finansiering anvendes gjerne innenfor fire hovedområder; å håndtere likviditetsutfordringer i forbindelse med vekst, finansiering av fysisk utstyr, finansiering av produktutvikling eller finansiering av markedsintroduksjon (Jensen et. Al. 2012). Men i tillegg til finansiell kapital kan bedrifter ha behov for sosial kapital. Dette innebærer nettverk og tilgang på ressurspersoner, kunnskap og andre ikke-finansielle ressurser.

2.3.3 Forretningsplan

En forretningsplan er et dokument som forteller en historie om forretningsmessige muligheter (Jensen et. Al 2012). Vi definerer her forretningsplanene so et skrevet dokument som beskriver nåværende status og antatt fremtid for en bedrift eller organisasjon (Honig, Karlsson 2004). Hensikten med planen er å avklare usikkerhet og risiko, og fortelle leseren hvordan disse skal reduseres og håndteres (Jensen et. Al 2012). Forretningsplanen skrives både for internt bruk – altså for etablereren selv og eventuelle ansatte, samt for ekstern bruk – til eiere, virkemiddelapparat, potensielle finansiører ol. Planen består i hovedsak av følgende hovedelementer:

- Visjon
- Forretningside

- Beskrivelser
- Analyser
- Målsettinger
- Strategier
- Handlingsplaner
- Økonomi

(Jensen et. Al 2012)

Litteraturen, akademia, investeringsselskaper, myndighetene og banker har i stor grad omfavnet utviklingen av forretningsplanen (Ames: 1989, Hindle: 1997, Kahrs: 1995, Maitland: 1996) og det kan sees på som en av de mest velansette aktivitetene i forbindelse med oppstart av en ny bedrift (Honig, Karlsson 2004). Dette kan føre til at etablerere tror at jo mer planlegging – jo bedre bedrift (Brinckman et al 2010). Institusjonell teori sier at institusjonalisering er en sosial prosess hvor strukturer, politikk og programmer oppnår en status hvor de blir tatt for gitt (Meyer, Rowan 1977), og Honig og Karlsson (2004) mener det er dette som er tilfellet for forretningsplanen – en fellesaksept i nye organisasjoner om at forretningsplanen er noe man «må» ha, heller enn å spørre seg om det er relevant for den enkelte. I teorien har det etter hvert oppstått ulike perspektiver på behovet for en forretningsplan, og noen mener effekten av den i stor grad har blitt tatt for gitt heller enn kritisk studert (Honig, Karlsson 2004). Mens noen mener at man bør handle i stedet for å planlegge (e.g. Bidhè 2000), mener andre at selve planleggingen er en forutsetning for å lykkes (e.g. Shane and Delmar 2004). Vi skal nå se på ulike argumenter for de to ståstedene.

Teoretikerne som er for forretningsplan mener at forretningsplanlegging vil gjøre bedriften en mer effektiv og økonomisk bærekraftig. Planlegging skal gi bedrifter praktiske fordeler i form av kortere beslutningstid, mer effektiv ressursbruk, økt profitt og konkurransefortrinn som vil øke sjansen for lang levetid (Delmar, Shane 2004). Rhyne (1986) står for dette rasjonelle synspunktet, som sier at suksessfulle bedrifter er planleggende bedrifter, noe som overensstemmer med forskningen på vekst og suksess av Bracker et al (1998) og Schwenk & Shrader (1993). Andre igjen har ikke funnet noen link mellom planleggende bedrifter og økonomisk suksess (Boyd: 1991, Robinson, Pearce: 1983). Forskningen på området er altså ufullstendig.

Den motstående gruppen mener at nye bedrifter bør ha fokus på strategisk fleksibilitet, praktisk læring og ressurskontroll. Bedriftsleder bør heller bruke tiden på å skaffe ressurser og bygge opp organisasjonen (Bhide: 2000). Og de mener at utstragt planlegging leder til mindre strategisk fleksibilitet og en rigid organisasjon (Vesper 1993). Av teoretikerne som betviler effekten av forretningsplanen har vi Honig og Karlsson (2004) som har sett nærmere på nye bedrifter i Sverige. Deres studie stiller spørsmålsteget ved den økonomiske effekten av å utvikle forretningsplan og det var ingen indikator på at bedrifter som hadde skrevet plan var mer suksessfull enn de som ikke gjorde det, eller at planlegging heller ikke direkte påvirker bedriftens levedyktighet. Det påvirker derimot indirekte levedyktighet, i form av læring, undersøkelser, og effektivitet.

Brinckman et al (2010) har i sin studie konkludert med at graden av effekten av forretningsplanlegging avhenger av omgivelsene til det enkelte bedrift. De finner en positiv relasjon mellom planlegging og prestasjon, men denne avgjøres av ulike faktorer som er spesielle for hver enkelt bedrift. Bedriftens størrelse og modenhet spiller inn her. Forretningsplanlegging har flere fordeler for en ung bedrift enn for en helt fersk bedrift. Kultur er også en viktig faktor, samt graden av usikkerhet i omgivelsene. Studien konkluderer at både selve forretningsplanen og planleggingsprosessen for seg har en forsterkende effekt på små, nyetablerte selskaper, både i forhold til den symbolske verdien av planen og læringsprosessen etablereren gjennomgår (Castrovaganni 1996).

I analysen skal vi se nærmere på bruk av forretningsplanen, og med dette menes om etablererne benytter seg av forretningsplanen etter endt etablering. Undersøkelsen måler bruk på følgende måte:

- Forretningsplanen fungerte som en forberedelse til etableringen, men ble ikke videreført på noen måte.
- Forretningsplanen fungerte som en forberedelse til etableringen, og lever videre i en mer uformell/muntlig form.
- Forretningsplanen min er et "levende" dokument som kontinuerlig blir revidert.
- Forretningsplanen er videreført inn i nye strategidokumenter og handlingsplaner.

- Jeg vet ikke hvor forretningsplanen min er, og savner den ikke heller.

2.3.4 Motivasjon

Motivasjon defineres gjerne som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.» I følge Deci & Ryans motivasjonsteori er det forskjell på indre og ytre motivasjon. Hvis en person gjør en aktivitet på grunn av interesse for selve aktiviteten, og denne aktiviteten er belønning nok i seg selv er det snakk om indre motivasjon. Ytre motivasjon er når personen gjør noe fordi han ønsker å oppnå en belønning eller et mål utenfor selve aktiviteten.

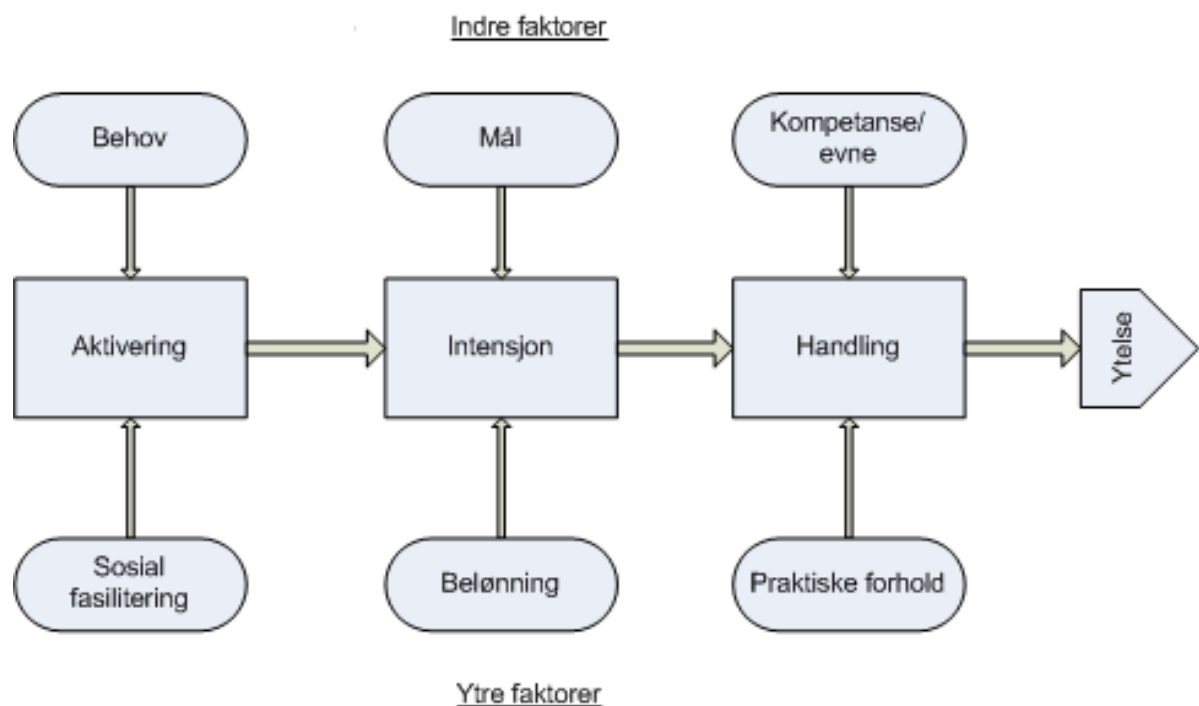


Fig. 3: Drivere for indre om ytre motivasjon

Modellen viser ulike drivere for indre og ytre motivasjon, og som vi ser, er resultatet det samme. Våre underdimensjoner består av både indre og ytre motivasjonsfaktorer. Indre faktorer er ønsket om å strukturere egen ide og ideavklaring, mens økonomi er en ytre motivasjonsfaktor.

I psykologien defineres motivasjon som *psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder adferd* (Willy Haukedal, 2004). Denne definisjonen innebærer at motivasjon er en psykologisk prosess, og ikke kun fysiologisk og avhengig av ytre forhold. Videre består den av tre prosesser, både igangsetting, regulering og opprettholdelse. Sett fra et virksomhetsperspektiv er det

ikke motivasjon som sådan som er av interesse, men ytelsen og resultat av motivasjonen blant medarbeidere, dette fordi det er en direkte sammenheng mellom medarbeideres ytelse og virksomhetens verdiskapning. For at motivasjonen hos medarbeidere skal være verdiskapende må det ha en retning, og denne retningen må sammenfalle med virksomhetens mål. Motivasjon uten eller med ikke-sammenfallende retning bidrar dermed ikke til verdiskapning. Motivasjon er dessuten avhengig av både ulike psykologiske forhold samt organisasjonsmessige og praktiske forhold.

Det finnes mange ulike typer teorier på motivasjon; Innholdsteorier /behovsteorier bygger på antakelsen om at alle mennesker har visse behov, og at disse er allmenngyldige. Et behov kan defineres som en mangeltilstand, og som skaper drivere med hensikt å tilfredsstillere behov. Maslows behovspiramide en av de mest kjente:



Fig. 4: Maslows Behovspiramide

En videreføring av denne er Alderfers Existence Relatedness Growth-teori (1972). Videre har vi Herzbergs to-faktorteori (1959) Denne modellen skiller mellom forhold som skaper positive holdninger til jobben i motsetning til de som skaper negative holdninger:

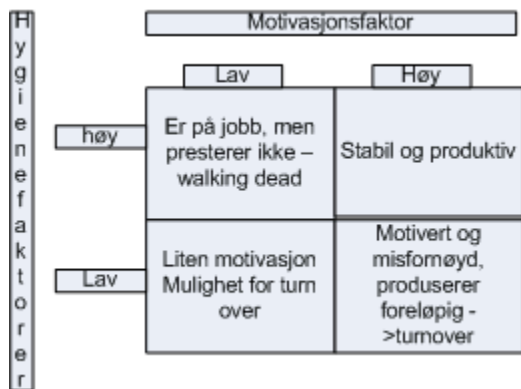


Fig. 4: Herzbergs to-faktorteori

Prosessteoriene tar utgangspunkt i at mennesker har et kognitivt forhold til sine mål og hvordan nå disse, i motsetning til behovsteoriene som fokuserte på motivasjon som en mangeltilstand for å dekke ulike behov. Prosessteoriene har det rasjonelle og intensjonale menneske som utgangspunkt.

Vrooms forventningsteori – VIE-teori (Vroom, 1964) bygger på den forutsetning at menneskers adferd i stor grad er bestemt av kognitiv virksomhet og er et bevisst valg mellom ulike handlingsalternativer. Mennesker stilles hele tiden ovenfor en rekke alternativer eller "veier til målet" og forventningsteorier har som mål å belyse hvorfor mennesker velger det alternativet de faktisk gjør. Akronymet VIE står for Valens, Instrumentality og Expectancy, hvor Valens betegner individets forventede nytte av et bestemt valg og i hvilken grad resultatet er ønskelig for personen.

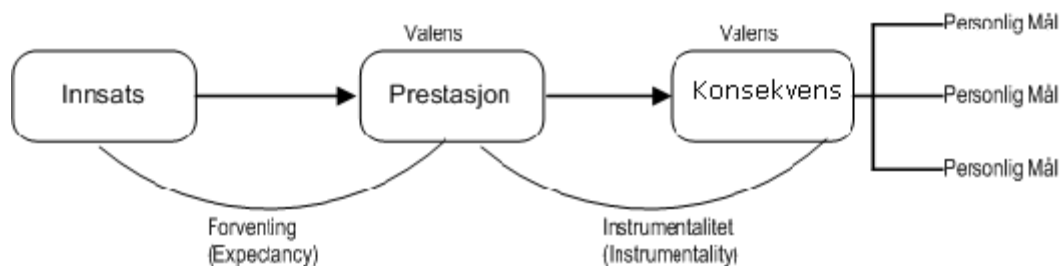


Fig. 6: Equity-teori

Equity-teorier (J.C.Adams, 1963) er teorien om rettferdighet i arbeidslivet. Kjernen i equity-teori er at mennesker spør seg hva de får igjen av sin egen innsats og sammenligner dette med andre. Dersom det er et misforhold resulterer dette i et behov for å gjenopprette balansen (Adams 1963).

I målsettingsteorier (Locke, 1968) er mål er kognitive størrelser som i seg selv kan virke motiverende og har som forutsetning at all adferd er en funksjon av bevisste mål og intensjoner. Opprinnelig var målsettingsteori enkelt og bestod av to faktorer: 1: Vanskelighetsgrad på målet – hvor det har vist seg at vanskelige mål er mer motiverende enn lette (men fremdeles innenfor personens kompetanse og yteevne). 2: Spesifikkhet på målet, hvor spesifikke, ofte kvantifiserbare mål virker mer motiverende enn mål som er vage og uklare. Senere ble teorien utvidet til og også omhandle aksept og forpliktelser.

Målsettingsteori sier at mål virker motiverende ut fra fire forskjellige mekanismer:

- Retning

Mål styrer oppmerksomheten – når mål oppleves som meningsfylte og man har inngått forpliktelser for måloppnåelse vil aktiviteter styres i retning måloppnåelse på bekostning av andre aktiviteter

- Intensitet

Mål aktiverer til innsats – For å nå et gitt mål innen en gitt tidsfrist kanaliseres energi for å aktivere til innsats

- Utholdenhet

Mål øker utholdenhet – Noen mål krever langvarig innsats over lengre tid og er mål tilstrekkelig viktige vil en strebe etter å nå målet på tvers av tid

- Strategier

Mål stimulerer utvikling av strategier og handlingsplaner – når en medarbeider arbeider mot et mål og ser at anvendte handlingsstrategi ikke er hensiktsmessig vil forsøke å søke etter andre strategier

Forsterkningsteorier (Skinner, 1954) er inspirert av læringspsykologien, og bygger på antakelsen om at adferd som gir positive konsekvenser har stor sannsynlighet for å bli gjentatt ved en senere anledning. Forsterkningsteorien sier at bestemte former for adferd resulterer i bestemte konsekvenser (forsterkning/straff), noe som igjen øker eller reduserer sannsynligheten for at adferden opprettholdes eller gjentas. Mennesker vurderer hvilke konsekvenser et handlingsalternativ får og handler dermed med tanke på å unngå negative konsekvenser.

Flere forskere har sett på fenomenene motivasjon og planlegging, og mange tar utgangspunkt i mål som motivasjonsfaktor, slik som Locke (1968). Herunder har to konsepter spesielt utkrystallisert seg; 1) forventningene (E) individet har til utfallet av målet og 2) verdien (V) individet legger i utfallet (Kanfer 1990). Dagens motivasjonsteori definerer mål som ønskede tilstander generert av individets indre med ulike kvaliteter – vanskelighetsgrad, spesifikkhet og viktighet som de ledende faktorene for å bestemme individets motivasjon for å nå målet (Austin, Vancouver: 1996, Diefendorff, Chandler: 2011). Disse målene opererer ut fra flere målprosesser; målvalg, målplanlegging, målstreving og ettervurdering av målet (Austin, Vancouver: 1996). Forskerne jobbet så videre med å avdekke rollene til de to konseptene E og V spiller i de ulike målprosessene (Atkinson 1957, Vroom 1964). Vancouver et al (2008) viste at E spilte en ulik rolle i de ulike prosessene. Eksempelvis påvirket forventningen målvalg positivt, men målstrevingen negativt. Sun et al. (2014) undersøkte dette videre og fant at forventning og verdi har ulike funksjoner i de to prosessene mål valg og målplanlegging. Begge faktorene påvirket målvalg positivt, men kun verdi påvirket planleggingsprosessen positivt. Den felles effekten av de to forsvant altså i planleggingsprosessen. Dette bekrefter at man bør skille de ulike prosessene fra hverandre når man skal undersøke hvordan individet motiveres. Studiet viser at verdifaktoren også var mer kvalitativ enn kvantitativ.

I denne forskningen har vi plukket ut tre hovedkonsepter som vi skal måle motivasjonen til etablererne i.

Kapital

Her skal vi se om etablererne motiveres til å utvikle en forretningsplan av et behov om kapital til bedriften. Dette er en ytre motivasjonsfaktor.

Strukturering av egen ide

Her skal vi se om etablererne motiveres av å skape struktur rundt egen ide og eget konsept, og at det er på bakgrunn av dette behovet de ønsker å utvikle en forretningsplan. Dette er en indre motivasjonsfaktor.

Avklare realismen til egen ide

Også dette er en indre motivasjonsfaktor som skal avdekke om behovet for å finne ut om det er realistisk å gjennomføre det planlagte prosjektet, og dette er motivasjonsfaktoren for å utvikle en forretningsplan.

På bakgrunn av dette skal følgende hypoteser testes:

H2: Kvinner motiveres mer enn menn av behovet for strukturering av egen ide

H3: Kvinner motiveres mer enn menn av behovet for å avklare prosjektets realisme

H4: Menn motiveres mer enn kvinner av behovet for kapital

2.3.5 Kapital

I følge E. Vinogradov & E.J. Isaksen (2008) er startkapital en avgjørende faktor for en bedrifts overlevelse. Startkapitalen kjøper etablereren tid mens han eller hun lærer seg å overkomme oppstartsproblemer (Cooper *et al.* 1994). I følge Jensen *et. Al.* skiller vi mellom tre typer kapital: Naturkapital, finansiell kapital og intellektuell kapital.

Naturkapital dreier seg om innsatsfaktorer som mineraler, energi, drivstoff osv. som kan utnyttes til å skape ny virksomhet. Finansiell kapital er penger, aksjer, og er viktig for alle typer virksomheter. Den intellektuelle kapitalen får stadig større oppmerksomhet, og består av human, organisatorisk og sosial kapital (Dorf og Byers, 2005). Humankapitalen er egne og ansattes kunnskap og ferdigheter, organisatorisk kapital er for eksempel patenter, teknologier, databaser etc. Og den sosiale kapitalen er relasjonene til kunder, leverandører, kunnskapsmiljøer og så videre (Jensen *et. Al.* 2012). Ny virksomhet er et resultat av at man klarer å bygge og utnytte de ulike kapitalformene (Jensen *et. Al.* 2012).

Det foreligger forskning (e.g., Shuman *et al.*, 1985; Bruderl *et al.*, 1996) som indikerer at noen entreprenører ser på forretningsplanen som et relativt lite hensiktsmessig verktøy og kun utarbeider den for å tilfredsstille eksterne krav til for eksempel kapitaltilgang.

Analysen skal undersøke hvorvidt etablerere motiveres av kapitalbehovet, og vil etterprøve følgende hypoteser: H1: Majoriteten av etablerere skriver forretningsplan med behovet om kapital som hovedmotivasjon.

2.3.6 Planlegging og firmaprestasjon

En gruppe teoretikere mener at planlegging påvirker beslutningstaking positivt fordi det tillater beslutningstakeren å avdekke manglende informasjon og gjennomføre undersøkelser for å fremskaffe denne (Boyd 1991). Planlegging hjelper oss også til å orientere oss i uforutsigbare omgivelser i fremtiden og forutse tilbud og etterspørsel (Armstrong 1982), å estimere ressursflyt og minimere flaskehalsen i verdikjeden (Bracker et al, 1988). Videre hjelper planlegging oss å arbeide målrettet mot et mål over tid på en systematisk måte (Locke and Latham, 1980).

Motargumentene sier blant annet at formell planlegging reduserer bedriftens responsivitet i forhold til ytre faktorer i omgivelsene (Camillus 1975). Formell planlegging blir sagt å hindre en fleksibel og adaptiv læringsprosess (Mintzberg 1978), i tillegg kan den skape en falsk illusjon av kontroll og kveler kreativiteten i virksomheter (Mintzberg 1994). Motstanderne mener også at planlegging fort kan bli en meningsløs prosess i stedet for en aktivitet som har en spesifikk hensikt (Langely 1988).

Tidligere empiriske studier har kommet frem til at forholdet mellom planlegging og prestasjon er positivt, men svakt og av liten grad (e.g. Boyd, 1991; Schwenk and Shrader, 1993, Miller and Cardinal, 1994). Basert på disse resultatene mener Schwenk og Schrader at faktorer som organisasjonens livssyklus og usikkerhet i omgivelsene modererer forholdet mellom planlegging og prestasjon. Man ser at sammenhengen mellom planlegging og prestasjon varierer mellom nye bedrifter og etablerte bedrifter (McGrath and MacMillan 1995). Spesielt vises det til at nye bedrifter står ovenfor et høyere nivå av usikkerhet (Hambrick and Crozier, 1985), og derfor er planlegging i disse bedriftene i stor grad basert på antakelser og ikke kunnskap og historiske data, som i etablerte firmaer svekker denne usikkerheten (Guber 2006). På grunn av et høyt usikkerhetsnivå i etableringsfasen debatteres det hvorvidt planlegging er en god bruk av tid for grundere. Bhidé (2000) og Bird (1988) mener at planlegging hindrer tilpasningsdyktigheten til ferske bedrifter i et nytt marked. Bhidé mener også at fordi mange grundere typisk baserer seg på små investeringer og derfor ikke kan forsvare å bruke tid på utstrakt planleggings- og undersøkelsesarbeid. Andre igjen mener at planlegging ikke er nødvendig for grundere i det hele tatt, da dette er mennesker med intuisjon og teft for sitt felt og

marked, og planlegging derfor er overflødig (Allinson et al. 2000). I tillegg vil planlegging ta tid fra andre mer operasjonelle aktiviteter som å handle inn utstyr og skaffe lokale (Carter et al. 1996). Det foreligger likevel empiriske bevis på et positivt forhold mellom planlegging og firmaprestasjon i nye bedrifter (Delmar and Shane, 2003; Shane and Delmar 2004). Mens Bhidé (2000) har bevis på det motsatte – nye bedrifter som har brukt mye tid på planlegging hadde ikke en høyere sannsynlighet for overlevelse enn de som startet bedrift med mindre/uten å planlegge.

Litteraturen er med andre ord svært motstridene, og M. Gruber (2007) ønsket å se nærmere på denne problematikken i sin publikasjon «Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective». Her har han undersøkt nye bedrifter som var støttet av investeringsselskaper i Tyskland. I denne studien konkluderer han med at utbytte av planlegging avhenger av det eksterne miljøet den nye bedriften befinner seg i. I omgivelser med høy dynamikk og bevegelse er det, i følge M. Gruber, må bedriften fokusere på utvalgte planleggingsoppgaver, være effektive i planleggingen og ha høy tilbøyelighet til å avvike fra planene når miljøet endrer seg. I omgivelser med lavere dynamikk bør man ha en bredere tilnærming til planleggingen. Men uansett omgivelser viser studien at alle de nye bedriftene hadde positivt utbytte av planlegging.

Det skal på bakgrunn av dette sees nærmere på disse hypotesene:

H5: De som motiveres av behovet for kapital bruker forretningsplanen mindre etter etableringen enn de som motiveres av behovet for å avdekke realismen og struktur

H6: De som motiveres av behovet for struktur bruker forretningsplanen mer etter etableringen enn de som motiveres av kapitalbehov

H7: De som motiveres av å avklare realismen bruker forretningsplanen mer etter etableringen enn de som motiveres av kapitalbehov

2.2 Knowledge gap

Foreliggende teori på de ulike områdene viser at det er skrevet en om effektene av forretningsplanlegging i form av firmaprestasjon, og mye av det som er skrevet er svært motstridene og ikke-konkluderende. Nyetablerte bedrifter viser seg å være komplekse å undersøke, da svært mange faktorer spiller inn, og dette gjør at de

studiene som er foretatt er vanskelige å generalisere. Foreliggende teori stammer fra utlandet og er ikke generaliserbar i Norge fordi vi her har sterke støtte- og tilskudds/låneordninger for personer i etablererfasen. Utfordringen med disse ordningene er at samtlige krever at gründeren har utviklet en forretningsplan, noe som kan føre til at gründeren skriver en plan kun for å tilfredsstille den aktuelle finansieringsinstansen. Dersom dette er tilfelle mister gründeren den verdifulle prosessen vi mener utviklingen av en forretningsplan innebærer, og da vil nødvendigvis skeptikerne til forretningsplanen få rett – det er bortkastet energi. Men dersom gründeren utvikler forretningsplanen på riktige premisser og av egen interesse vil denne prosessen være svært bra for utviklingen og gründeren vil ha bruk for planen i videre utvikling av sin bedrift etter etablering. Forskningen skal derfor undersøke dette forholdet nærmere gjennom en kvantitativ undersøkelse blant deltakere på etablererkurs i Salten.

Det har ikke lyktes i å finne teori på sammenhengen mellom bruk av forretningsplanen og motivasjon. Foreliggende teori handler i stor grad om enkeltfenomenene hver for seg, ingen setter disse i sammenheng med hverandre. Vi mener dette gjør at informasjonen blir mangelfull, og lite brukbar i et praktisk perspektiv. Når målet er å hjelpe grundere til å starte levedyktige bedrifter og dersom man vet mer om bakgrunnen for hvorfor etablererne motiveres til å skrive en forretningsplan, kan man justere kompetanseprogram og opplæring deretter, og slik også fokusere mer på fordeler ved kontinuerlig bruk av planen også etter endt etablering.

Målet med denne undersøkelsen er å se på disse utfordringene i et praktisk perspektiv, slik at de som arbeider med etablerere kan få noe konkret og matnyttig ut av undersøkelsen. Forfatteren opplever at foreliggende litteratur blir veldig teoretisk og lite anvendbar i arbeidshverdagen. Mer «hands-on» kunnskap om våre egne kunder (etablererne på Start opp Salten) er mer nyttig for vårt arbeid enn liknende undersøkelser i andre geografiske områder med liknende fokus.

På bakgrunn av litteraturstudien kan vi oppsummere følgende hypoteser som skal testes i denne analysen:

H1: Majoriteten av etablerere skriver forretningsplan med behovet om kapital som hovedmotivasjon.

H2: Kvinner motiveres mer enn menn av behovet for strukturering av egen ide

H3: Kvinner motiveres mer enn menn av behovet for å avklare prosjektets realisme

H4: Menn motiveres mer enn kvinner av behovet for kapital

H5: De som motiveres av behovet for kapital bruker forretningsplanen mindre etter etableringen enn de som motiveres av behovet for å avdekke realismen og struktur

H6: De som motiveres av behovet for struktur bruker forretningsplanen mer etter etableringen enn de som motiveres av kapitalbehov

H7: De som motiveres av å avklare realismen bruker forretningsplanen mer etter etableringen enn de som motiveres av kapitalbehov

3. Metode

I dette kapitlet gjøres det rede for hvordan vi skal besvare problemstillingen.

Kapitlet omhandler forskningsmetode, måleinstrument, utvalg, datainnsamling og diskusjon av undersøkelsens kvalitet.

3.1 Operasjonalisering

For å teste hypotesene benyttes følgende operasjonalisering av variabler og konsepter.

Kjønn er lagt inn som en kontrollvariabel fordi det er interessant å se på om vi finner variasjoner i kjønn i forhold til våre valgte konsepte

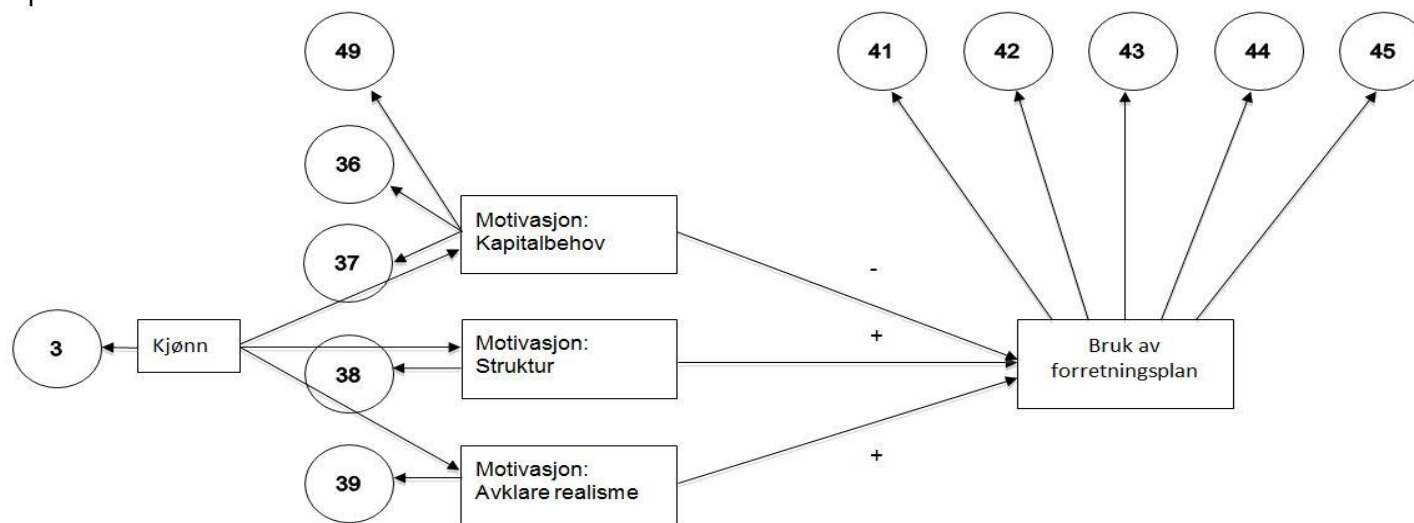
Problemstilling

Påvirkes bruk av forretningsplanen eller etablering av etablererens motivasjon for å skrive forretningsplan?

Forskningsspørsmål

1. Hva er etablererens viktigste motivasjon for å utvikle en forretningsplan?
2. Påvirker de ulike motivasjonsfaktorene bruk av forretningsplanen i etterkant av etableringen (drift av egen virksomhet)?

|



Hypoteser

H1: Majoriteten (over 50 %) av etablerere skriver forretningsplan med behovet om kapital som hovedmotivasjon.

H2: Kvinner motiveres mer enn menn av behovet for strukturering av egen ide

H3: Kvinner motiveres mer enn menn av behovet for å avklare prosjektets realisme

H4: Menn motiveres mer enn kvinner av behovet for kapital

H5: De som motiveres av behovet for kapital bruker forretningsplanen mindre etter etableringen enn de som motiveres av behovet for å avdekke realismen og struktur

H6: De som motiveres av behovet for struktur bruker forretningsplanen mer etter etableringen enn de som motiveres av kapitalbehov

H7: De som motiveres av å avklare realismen bruker forretningsplanen mer etter etableringen enn de som motiveres av kapitalbehov

Fig. 7: Operasjonalisering av problemstilling

3.2 Forskningsstrategi og design

Forskningsstrategi er basert på en induktiv fremgangsmåte hvor det tas utgangspunkt i teori og benyttes en hypotetisk deduktiv metode. Hensikten med å benytte seg av deduktiv metode er å bruke eksisterende teori til å skape noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og dernest samle inn empiri for å se om disse forventningene stemmer over ens med virkeligheten (Jackobsen 2013). Kritikken mot en slik forskningsstrategi er at den kan føre til at forskeren kun leter etter informasjon som han finner relevant ut fra den teorien han har brukt, og dermed overser ny informasjon. Empirien vil da kun støtte opp om teorien forskeren har benyttet seg av, og ikke bidra til å gjøre nye funn eller trekke nye konklusjoner (Jackobsen 2013).

I oppgaven benyttes både deskriptivt og kausalt design. De deskriptive forskningsspørsmålene er de der vi ønsker å beskrive en situasjon eller fenomen. (D.I. Jacobsen 2013), og fordi dette er en kvantitativ undersøkelse gjøres dette ved hjelp av et tverrsnitt, det vil si at empirien er gjeldene på et gitt tidspunkt – da undersøkelsen blir gjennomført. I de kausale forskningsspørsmålene ønsker vi å forklare et fenomen ved hjelp av å se på årsak/virkning (D.I. Jacobsen 2013).

3.3 Vitenskapelig metode: kvantitativ metode

Analysen vil ha et kvantitativt forskningsdesign, det vil si at man benytter et standardisert spørreskjema til en større gruppe med respondenter for å få svar på våre forskningsspørsmål. Det kvantitative designet er best egnet når vi ønsker å beskrive et fenomen eller situasjon, og det er derfor vi velger dette designet. Vår forskning består både av deskriptive og kausale problemer, noe som gjør at operasjonaliseringen av hvert enkelt spørsmål og hypotese for fortone seg ulikt.

Evalueringen vil være et tverrsnitt, det vil si at den gjort på et bestemt tidspunkt. Da gir man et bilde av situasjonen på det gitte tidspunktet, og er klar over at dette kan endre seg, og at undersøkelsen etter en viss tid kan komme til å få andre resultater enn de som ble gitt på det aktuelle tidspunktet vi utførte den.

Fordelene med den kvantitative metoden er at den er lett å behandle gjennom dataverktøy, kostnadene er også lavere enn ved bruk av kvalitative metoder, og man

når også flere respondenter og kan på denne måten lettere få et representativt utvalg og et bedre grunnlag for å generalisere. Dette også fordi man gjennom kvantitative metoder beholder en kritisk avstand til respondentene, og vi utvikler ingen personlig binding. Dette styrker fokuset på det generelle, noe som også er mest interessant i disse typer undersøkelser (Jacobsen, 2013).

Ulempen med den kvantitative forskningsmetoden er at den fort kan gi et overfladisk preg på undersøkelsen. Metoden gjør det vanskelig å gå i dybden, og det er umulig å få frem individuelle variasjoner. Denne ulempen styrkes av at metoden er begrensende i forhold til hva vi får svar på. Det undersøkeren mener er relevante spørsmål, er ikke nødvendigvis det respondenten anser som viktig. Vi får altså kun svar på det vi spør om, og får ikke belyst eventuelle andre områder, områder som kanskje er vel så interessante som de vi spør om, nettopp fordi undersøker ikke vet om disse forholdene (Jacobsen, 2013).

3.4 Måleinstrument

I vår undersøkelse vil vi benytte lukkede spørsmål som måleinstrument. De lukkede spørsmålene vil være en kombinasjon av både kategoriske, rangordnede og metriske målenivå. Vi skal benytte oss av en Likert-skala fra 1 til 5:

1) Helt uenig	2) Delvis uenig	3) Likegyldig	4) Delvis enig	5) Helt enig
---------------	-----------------	---------------	----------------	--------------

Fig. 8: Likert-skala benyttet i undersøkelsen

3.5 Populasjon og utvalg

Undersøkelsen er distribuert til hele populasjonen, det vil si til alle tidligere og nåværende deltakere på SOS fra 2006 til 2014, via epost. Vi vil benytte oss av deltakerlister for alle gjennomførte kurs, og sendte SMS til alle deltakere om å få bekreftet epostadresser. Til sammen utgjør hele populasjonen 257 respondenter.

3.6 Datainnsamling

3.6.1 Spørreskjema

Undersøkelsen er bygget opp som et standardisert spørreskjema via Questback. Den undersøker ulike variabler i forhold til deltakelse på Start Opp Salten (alder, kjønn, bosted, foretaksinformasjon, inntekt, ansatte osv.), samt andre relevante momenter

som hvor fornøyde deltakerne var med kurset, nytteverdi av faglig og sosialt innhold etc. Dette i tillegg til spørsmålene som omhandler denne forskningens konsepter og fenomener. Vi bruker både nominale, ordinale og forhåndstall i undersøkelsen. På det ordinale målenivået har vi brukt en rangordning på 5, fra «helt enig», til «helt uenig» med midtverdien «likegyldig». Se hele undersøkelsen i vedlegg 3.

3.6.2 Svarprosent

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 257 respondenter, og med 116 svar ga dette en svarprosent på 45,5 %. Vi støtte likevel på en utfordring her, da ikke alle de 116 respondentene kvalifiserte til å fullføre hele undersøkelsen (deltakere som ikke hadde etablert bedrift eller hadde gått konkurs ble sluset ut av undersøkelsen). Dette gjør at det reelle antallet valide svar er 68, noe som tilsvarer en svarprosent på 27 %. Dette er en tilfredsstillende svarprosent på elektroniske undersøkelser, og gir en god indikator på foreliggende situasjon i populasjonen.

3.7 Dataanalyse

3.7.1 Analyser

For å undersøke hver enkelt hypotese skal vi benytte oss av analyseverktøyet SPSS. Planen var å gjennomføre regresjonsanalyser, men fordi ingen av resultatene var signifikante, ble det foretatt univariate og bivriate analyser i stedet, samt ulike former for korrelasjonsanalyser. Vi ser nærmere på disse i kapittel 4.

Univariate analyser

Univariate analyser er en analyse av et enkelt spørsmål, og kan gjøres på to ulike måter: 1) fordelinger – absolutte, proporsjonale og prosentvise og 2) typiske svar – modus, median og gjennomsnitt (Jacobsen 2005).

Når vi ser på fordelinger er det ofte uoversiktlig å bruke absolutte tall, spesielt når vi har en stor populasjon. Det er derfor vanlig å fremstille fordelingen i proporsjonale tall eller prosentvis (Jacobsen 2005). Vi har brukt prosent for å fremstille fordelingen i våre univariate analyser.

Et annet interessant perspektiv på enkeltspørsmål er typiske svar – altså hva mener flestparten av respondentene? Hva er den gjennomsnittlige oppfatningen av en sak? For å få frem dette ser vi på modus, median eller gjennomsnitt (Jacobsen 2005).

- Modus = hvilken verdi forekommer oftest
- Median = hva er midtpunktet i fordelingen
- Gjennomsnitt = middelvei: svarverdier delt på antall respondenter

Eller så ønsker vi å se på variasjonen i fordelingen: hvor stor ulikhet er det blant respondentene? For å besvare disse spørsmålene ser vi på min-maks, variasjonsbredde og standardavvik. (Jacobsen 2005).

- Minimum og maksimum = laveste og høyeste verdi hos alle respondentene
- Variasjonsbredde = differansen mellom minimumsverdien og maksimumsverdien
- Standardavvik = det typiske avviket fra gjennomsnittet

Bivariate analyser

I bivariate analyser behandler vi to spørsmål samtidig, ofte for å avdekke samvariasjon (Jacobsen 2005). Samvariasjon betyr at forhold forekommer samtidig, og er ikke det samme som sammenheng – hvor to forhold påvirker hverandre på en kausal måte (Jacobsen 2005). Vanlige mål i bivariate analyser er Gamma, Tau, Rho og Pearsons r (Jacobsen 2005).

3.7.2 Variabler og konsepter

Konseptene måles med følgende variabler:

- Motivasjon

Kapital

Q36: Min hovedmotivasjon for å skrive forretningsplan var tilskuddsmuligheter

Q37: Min hovedmotivasjon for å skrive forretningsplan var lånemuligheter

Q49: Å få inn ekstern kapital var hovedmotivasjonen min for å skrive en forretningsplan

Struktur

Q38: Min hovedmotivasjon for å skrive forretningsplan var behovet for strukturering av egen ide

Realisme

Q39: Min hovedmotivasjon for å skrive forretningsplan var behovet for å avdekke realismen i prosjektet

- Bruk av forretningsplanen

Q41: Forretningsplanen fungerte som en forberedelse til etableringen, men ble ikke videreført på noen måte.

Q42: Forretningsplanen fungerte som en forberedelse til etableringen, og lever videre i en mer uformell/muntlig form.

Q43: Forretningsplanen min er et "levende" dokument som kontinuerlig blir revidert.

Q44: Forretningsplanen er videreført inn i nye strategidokumenter og handlingsplaner.

Q45: Jeg vet ikke hvor forretningsplanen min er, og savner den ikke heller.

- Kjønn

Q3: Kjønn kvinne/mann

Analysen har i hovedsak to konsepter, basert på de to forskningsspørsmålene.

Konsept 1 omhandler kapital som motivasjonsfaktor, dette kalles «Kapital». Konsept 2 ser på motivasjon i sammenheng med bruk av forretningsplanen i drift (etter etablering av bedriften), dette kalles «bruk av forretningsplan». Vi skal nå se på Chronbach's Afpha for de to konseptene. Dette gjør vi for å måle variablenes konsistens. Den viser hvorvidt variablene som antas å ha sammenheng, har det. Er det liten eller ingen konsistens, går Alfa-verdien mot 0; er det god konsistens, går den mot 1.

Konsept 1 «kapital» har sett på ulike motivasjonsfaktorer i forhold til å utvikle en forretningsplan, hvor kapital er den av størst interesse. Når man ser nærmere på «Kapital» fjernes variablene som omhandler de andre motivasjonsfaktorene, samt kjønn, fordi disse var lite konsistente med de gjenværende variablene. Dette gjøres for å måle konsistensen mellom de variablene som er mest interessante i dette konseptet; q 36, q37 og q49. Variablenes Chronbach Alpha ser slik ut:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,754	3

Tabell 1: Cronbach`s Alpha for variablene q 36, q37, q49

Tabellen viser at konsistensen mellom variablene i «kapital» er god nok til at de kan benyttes videre i analysen.

I konseptet «bruk av forretningsplan» ser vi nærmere på bruk av forretningsplanen i operativ drift av bedriftene, herunder variablene q41, q42, q43, q44 og q45. Vi reverserte de negative variablene q41 og q45 og avdekket at q42 og q45rev ikke hadde noen sammenheng med de øvrige variablene. Disse ble derfor fjernet og konseptet har tre gjenværende variabler; q41rev, q43 og q45 får følgende Chronbach`s Alpha:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,803	3

Tabell 2: Cronbach`s Alpha for variablene q41rev, q43 og q44

I «bruk av forretningsplan» er altså Chronbach Alfa er på .803, noe som tilsier at variablene våre har tilfredsstillende konsistens. De 3 variablene q41rev, q43 og q45 ble så samlet i en enkelt variabel for «bruk» som benyttes videre i analysen.

Under ser vi en korrelasjonsmatrise for alle de aktuelle variablene

Correlations

		q4bruk2	q36tilsk	q37lon	q38Strukturering	q39Realisme	Kjønn
q4bruk2	Pearson Correlation	1	,173	-,016	,255*	,147	,057
	Sig. (2-tailed)		,174	,904	,033	,236	,638
	N	71	63	63	70	67	70
q36tilsk	Pearson Correlation	,173	1	,536**	,076	,175	,011
	Sig. (2-tailed)	,174		,000	,451	,080	,914
	N	63	103	103	100	101	102
q37lon	Pearson Correlation	-,016	,536**	1	-,003	,139	,024
	Sig. (2-tailed)	,904	,000		,977	,164	,810
	N	63	103	104	101	102	103
q38Strukturering	Pearson Correlation	,255*	,076	-,003	1	,612**	,062
	Sig. (2-tailed)	,033	,451	,977		,000	,523
	N	70	100	101	111	107	110
q39Realisme	Pearson Correlation	,147	,175	,139	,612**	1	,142
	Sig. (2-tailed)	,236	,080	,164	,000		,143
	N	67	101	102	107	109	108
Kjønn	Pearson Correlation	,057	,011	,024	,062	,142	1
	Sig. (2-tailed)	,638	,914	,810	,523	,143	
	N	70	102	103	110	108	115

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 3: Korrelasjonsmatrise for alle aktuelle variabler

Før korrelasjonen ble altså alle variablene for bruk samlet i én variabel. Pearson Correlation avdekker hvorvidt det er lineær sammenheng mellom to variabler. Dersom korrelasjonen mellom X og Y er lik -1 eller +1, så er det en lineær sammenheng mellom de to. En korrelasjonskoeffisient nær null betyr at det ikke eksisterer noen lineær sammenheng mellom de to variablene.

3.8 Validitet og reliabilitet

3.8.1 Validitet: Undersøkelsens gyldighet

Som nevnt i avsnittet om svarprosent, er denne tilfredsstillende, og på bakgrunn av dette bekreftes det at den interne gyldigheten er til stede. På en annen side må man reflektere rundt de som ikke har besvart undersøkelsen. En mulig begrensning i forhold til undersøkelsens interne validitet er hvem av deltakerne som har besvart undersøkelsen. Det er ikke urimelig å anta at det er de deltakerne som har etablert bedrift og lykkes med denne som har besvart undersøkelsen, eventuelt at det er de som er fornøyd med kurset som har besvart, i motsetning til de som ikke etablerte eller som ikke var fornøyd med SOS. På den andre siden kan det også reflekteres over at misfornøyd deltagere i større grad har behov for å fortelle det (besvare

undersøkelsen), enn fornøyde deltagere. Dette fordi undersøkelsens sendes ut i forbindelse med kursdeltakelsen, og ikke som en uavhengig gründerundersøkelse.

Fordi respondentene er fordelt over en tidsperiode på 9 år vil det være stor variasjon i bedriftenes modenhet, og svarene på undersøkelsen vil variere deretter. Dersom det er overvekt av yngre/eldre bedrifter, vil resultatene påvirkes av dette. Fordi vi benytter kontaktinformasjon fra de enkelte kursene når vi innhenter informasjon og distribuerer undersøkelsen kan dette resultere i at kontaktinformasjonen for de tidligste kursene er foreldet og at dette påvirker utfallet av responsraten sett i forhold til bedriftenes modenhet.

Et annet internt validitetsspørsmål er at fagansvarlig for kurset, Næringsutvikling AS har distribuert og designet undersøkelsen. Dette kan gjøre at respondentene føler at de må besvare undersøkelsen mer positivt enn hva de i utgangspunktet ville gjort dersom en nøytral part sto bak. Samtidig er undersøkelsen anonym, så i utgangspunktet skal ikke dette ha noen reell konsekvens for respondentene. På den annen side kan dette hatt en positiv effekt i forhold til svarprosent, da en relasjon med utsender kan ha positiv effekt på denne.

Man kan stille spørsmål med undersøkelsens pålitelighet og nøytralitet fordi Næringsutvikling AS som utfører av undersøkelsen vil ha fordel av en positiv evaluering av SOS. Dette fordi de har stått som fagansvarlig for programmet i hele dets levetid, og en positiv evaluering vil reflektere direkte på dem. Dette både i forhold til oppdragsgiver og prosjekteier, saltenkommunene, og andre potensielle kunder som eksempelvis Innovasjon Norge. For å forhindre en vridning i fortolkningen av dataene er det viktig at forfatteren er sitt ansvar bevisst i forhold til å gi en objektiv fremtoning av dataene. Også her kan det nevnes at respondentene kan ha blitt påvirket av undersøkelsens avsender.

Basert på en god svarprosent kan vi påstå at undersøkelsens resultater er eksternt gyldig innenfor vårt geografiske område. Når det gjelder overføringsverdi er det viktig å presisere at etablererne i undersøkelsen utelukkende har deltatt på etablererkurs i Salten, og dette gjør at vi ikke automatisk kan generalisere resultatene til å gjelde alle etablerere i Norge. Til det er utvalget for snevert. Man kan likevel

tillate seg å spekulere i at denne undersøkelsen har større ekstern gyldighet for Norge for øvrig, enn liknende undersøkelser foretatt i andre land. Dette fordi vårt utvalg har likere rammebetingelser og kulturelle forutsetninger enn gründere i andre land.

For å diskutere forskningens validitet sees det nå nærmere på hvert enkelt konsept, for å avdekke hvorvidt man har fått gyldige svar på undersøkelsen.

- **Motivasjon**

Motivasjonskonseptet er delt opp i tre underkonsepter (kapital, struktur og realisme) for å nyansere bildet av hva som motiverer etablererne til å utarbeide en forretningsplan. Hvert konsept ble målt med likertskala, noe som kan være begrensende for konseptenes validitet fordi besvarelsene ikke var utelukkende. Det vil si at etablererne kunne svart «helt ening» på alle underkonseptene. Dette begrenser undersøkelsens validitet. Ser vi likevel på svarene, er det rimelig å anta at dette ikke er tilfelle, da hver variable varierer i takt med forventet normalfordeling.

- **Bruk av forretningsplanen**

Bruk av forretningsplanen ble målt på en likertskala på samme måte som motivasjon, og også her støter vi på samme utfordring med at hvert svar ikke er utelukkende. Men i dette tilfellet er det enda tydeligere at respondentene har svart variert, da to av variablene er negative, og 3 er positive. Det vil si at det er rimelig å anta at respondentene har svart etter reell situasjon, og ikke bare krysset av på samme alternativ på alle spørsmålene. Dette gjør at målingen av bruk anses som valid.

- **Kjønn**

Kjønn er bruk som kontrollvariabler for å avdekke forskjeller i bruk og motivasjon hos kjønnene. Her er svaralternativene utelukkende og svarene anses som valide.

3.8.2 Reliabilitet: Undersøkelsens pålitelighet

Reliabiliteten ser på i hvilken grad en studie kan etterprøves og i hvilken grad andre forskere kan anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren, samt i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen, generere samme begreper i den aktuelle og liknende situasjoner (M. Dalen). I denne studien er det tatt i bruk etablerte konsepter som er operasjonalisert på en

logisk og etterprøvable måte, noe som gjør undersøkelsens reliabilitet god. Det er også rimelig å anta at forskere vil komme frem til liknende resultater dersom de tar i bruk våre konsepter i en norsk kontekst. Hvorvidt reliabiliteten vil være like god i andre geografiske lokasjoner er mer usikkert, ikke på grunn av undersøkelsens konsepter og oppbygning, men på grunn av skiftende rammebetingelser og kulturforskjeller.

4. Dataanalysen

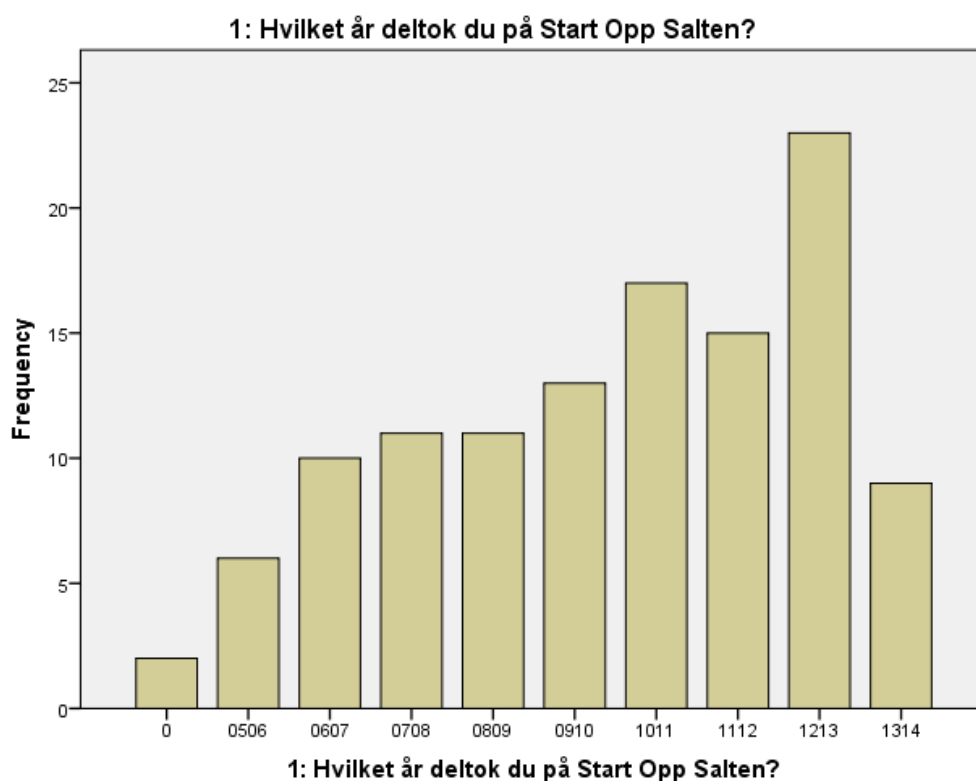
Dataanalysen ble foretatt i SPSS og dette kapittelet går nå igjennom analysen for hver hypotese og konkluder disse gjennom å forkaste/bekreftede hver enkelt. Før vi kommer så langt må vi imidlertid se nærmere på datamaterialet.

4.1 Utvalget

Av i alt 257 utsendte undersøkelser fikk vi inn 116 svar, noe som i utgangspunktet ville gitt oss et godt datagrunnlag. Undersøkelsen var imidlertid designet slik at dersom du ikke hadde etablert bedrift etter deltakelsen på Start opp Salten, eller denne var gått konkurs, ble du sluset ut av undersøkelsen etter de innledende spørsmålene og sekvensen om tilfredshet med kurset. Dette resulterte i at vi i den delen av undersøkelsen som omhandler motivasjon og bruk, har 68 valide svar. Få svar gjør at en regresjonsanalyse ofte viser ikke-signifikante resultater, noe det gjorde i vårt tilfelle. Regresjonsanalysen er derfor ikke tatt med i analysen, men lagt i vedlegg 4.

Den lave andelen valide svar forklares i stor grad med det store spennet i tid undersøkelsesobjektene strekker seg over. Det er 9 år siden det første kurset fant sted, og ifølge tall fra SSB er det kun 30 % av alle nyetablerte bedrifter som overlever 5 år i drift (Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2007-2012). Dette slår ut på vårt utvalg på to måter; for det første forklarer det svarprosenten – for mange er det så lenge siden de gikk på kurset at de føler at undersøkelsen ikke er relevant for dem, bedriften er kanskje konkurs og de driver med noe helt annet enn de gjorde da. Dette synliggjøres når vi ser på fordelingen av Q1 «Hvilket år deltok du på Start Opp Salten?». De fleste respondentene som har svart, er fra de kursene nærmest i tid. Tabellen viser søyler for hvert kurs, som går fra oktober til mai. Det vil si årene

2005/2006, 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014.



Tabell 4: Respondenter fordelt på år deltatt på Start opp Salten

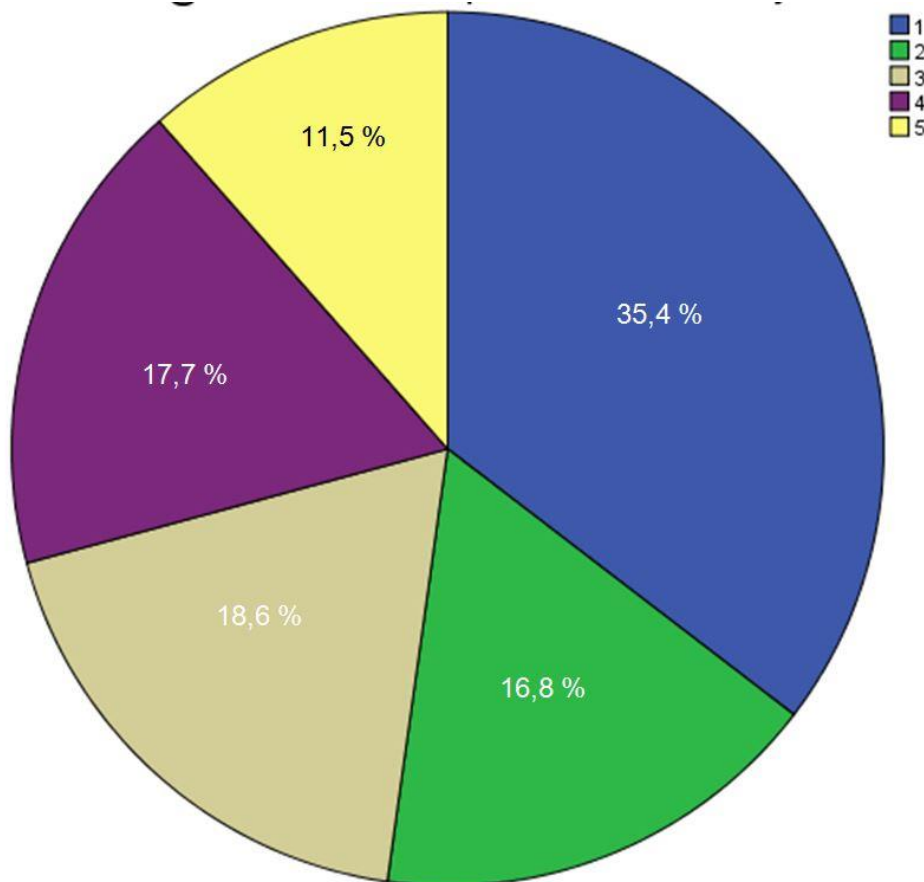
For det andre vil sannsynligvis mange av de som har svart, ref. tallene fra SSB (Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2007-2012), ha avsluttet sin virksomhet, og er dermed blitt sluset ut av vår undersøkelse på et tidlig tidspunkt.

Likevel gir undersøkelsen en god indikator på tingenes tilstand blant etablerere i Salten, selv om svarene begrenser generaliserbarheten noe. Som nevnt innledningsvis var ønsket en praktisk innrettet undersøkelse for å i størst mulig grad ha nytte av resultatene i arbeidshverdagen.

4.2 Analysen

Den første hypotesen hadde sitt utspring et av kritikernes hovedargumenter mot forretningsplanen – at den som verktøy har blitt institusjonalisert og akseptert av «alle» finansielle instanser og dermed har blitt et nødvendig onde for etablerere med

behov for ekstern finansiering. Etablererne selv har ifølge disse kritikerne ikke noe utbytte av planen, som tar opp verdifull tid som burde blitt brukt på andre operasjonelle aktiviteter **H1: Majoriteten av etablerere skriver forretningsplan med behovet om kapital som hovedmotivasjon.** Majoriteten er her definert til over 50 %. For å undersøke denne hypotesen tok vi utgangspunkt i vQ49 «Å få inn ekstern kapital var hovedmotivasjonen min for å skrive en forretningsplan». Spørsmålet hadde svaralternativene 1-5 hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Vi foretok en deskriptiv univariat analyse og fremstiller denne i et kakediagram med prosentvis fordeling av svarene:



Tabell 5: Grafisk fremstilling av Q49 «Å få inn ekstern kapital var hovedmotivasjonen min for å skrive en forretningsplan»

Dette bekrefter på mange måter det vi opplever i vår arbeidshverdag – at etablerere generelt sett ikke utarbeider en forretningsplan på bakgrunn av kapitalbehov. 52,2 % stiller seg helt eller delvis uenig til påstanden. På bakgrunn av dette forkastes hypotesen.

De påfølgende tre hypotesene omhandler motivasjon for å utvikle en forretningsplan, samt hvorvidt kjønn spiller en rolle her. Dette fordi det foreligger en antakelse om at kvinner i større grad enn menn motiveres av indre faktorer som behov for struktur og å avklare prosjektets realisme, mens menn er mer praktiske og ser på forretningsplanen som et middel for å nå et mål om ekstern finansiering. Antakelsene er gjort ut fra tilbakemeldinger i arbeidssammenheng, samt at kjønnsfordelingen på Start opp Salten over tid har hatt en overvekt av kvinnelige deltakere. Dette, sammen med et medieskapt bilde av kjønnsroller der menn er tøffere og mer risikovillig enn kvinner – som har et større bekreftelsesbehov enn menn, gjorde de følgende hypotesene interessante for oss.

H2: Kvinner motiveres mer enn menn av behovet om strukturering av egen ide.

H3: Kvinner motiveres mer enn menn av behovet for å avklare prosjektets realisme.

H4: Menn motiveres mer enn kvinner av behovet for kapital

Korrelasjonen mellom variablene ser slik ut:

		Correlations				
		q36tilsk	q37lon	q38Strukturering	q39Realisme	Kjønn
q36tilsk	Pearson Correlation	1	,536**	,076	,175	,011
	Sig. (2-tailed)		,000	,451	,080	,914
	N	103	103	100	101	102
q37lon	Pearson Correlation	,536**	1	-,003	,139	,024
	Sig. (2-tailed)	,000		,977	,164	,810
	N	103	104	101	102	103
q38Strukturering	Pearson Correlation	,076	-,003	1	,612**	,062
	Sig. (2-tailed)	,451	,977		,000	,523
	N	100	101	111	107	110
q39Realisme	Pearson Correlation	,175	,139	,612**	1	,142
	Sig. (2-tailed)	,080	,164	,000		,143
	N	101	102	107	109	108
Kjønn	Pearson Correlation	,011	,024	,062	,142	1
	Sig. (2-tailed)	,914	,810	,523	,143	
	N	102	103	110	108	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 6: Korrelasjon mellom relevante variabler for H1, H2, H3 og H4

Korrelasjonsmatrisen viser at kjønn har lav korrelasjon med alle motivasjonsfaktorene. Videre ble hypotesene over ble testet via en Independent Samples T-test

Group Statistics

	3: Kjønn	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
38: Hovedmotivasjon: Strukturering av egen ide	Mann	38	4,6053	,71809	,11649
	Kvinne	75	4,6400	,65016	,07507
39: Hovedmotivasjon: Avklare realismen i prosjektet	Mann	36	4,0833	1,18019	,19670
	Kvinne	71	4,4225	,98070	,11639
49: Å få inn ekstern kapital var hovedmotivasjonen min for å skrive en forretningsplan	Mann	39	2,72	1,356	,217
	Kvinne	76	2,33	1,509	,173

Tabell 7: Standardavvik for relevante variabler for H1, H2, H3, H4

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
38: Hovedmotivasjon: Strukturering av egen ide	Equal variances assumed	,487	,487	-,259	111	,796	-,03474	,13412	-,30050	,23103
	Equal variances not assumed			-,251	68,233	,803	-,03474	,13858	-,31126	,24179
39: Hovedmotivasjon: Avklare realismen i prosjektet	Equal variances assumed	1,310	,255	-1,577	105	,118	-,33920	,21512	-,76575	,08734
	Equal variances not assumed			-1,484	60,114	,143	-,33920	,22855	-,79636	,11795
49: Å få inn ekstern kapital var hovedmotivasjonen min for å skrive en forretningsplan	Equal variances assumed	2,108	,149	1,353	113	,179	,389	,287	-,181	,959
	Equal variances not assumed			1,401	84,364	,165	,389	,278	-,163	,941

Tabell 8: Independent samples t-test av relevante variabler for H1, H2, H3 og H4

Figurene viser at det er ingen signifikante forskjeller mellom motivasjonen for å utarbeide en forretningsplan og kjønn, og dermed har kjønn ingen relevans for hvordan etablererne motiveres til å skrive en forretningsplan. Hypotesene 2, 3 og 4 forkastes.

Videre testes det hvorvidt motivasjonen påvirker bruk av forretningsplanen i ettertid. Her var planen å gjennomføre en multipel linear regression. Dette lot seg imidlertid ikke gjøre da utvalget er for lite (68 respondenter) og normalfordelingen for dårlig blant de svarene som var registrert.

I stedet benyttet vi da den nye, samlede variabelen for bruk og foretok en regresjonsanalyse med denne variabelen sammen med variablene for motivasjon; q36, q37, q38, q39 og q49.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,296 ^a	,087	,024	1,28108

a. Predictors: (Constant), q39Realisme, q37lon, q36tilsk, q38Strukturering

Tabell 9: R Square for motivasjonsfaktorene og bruk

Lav R Square indikerer at det er lav sammenheng mellom bruk og motivasjonsfaktorene.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,113	4	2,278	1,388	,249 ^b
	Residual	95,187	58	1,641		
	Total	104,300	62			

a. Dependent Variable: q4bruk2

b. Predictors: (Constant), q39Realisme, q37lon, q36tilsk, q38Strukturering

Tabell 10: Variansanalyse av motivasjonsfaktorene og bruk

Også variansanalysen vitner om lav sammenheng mellom variablene.

Coefficients^a

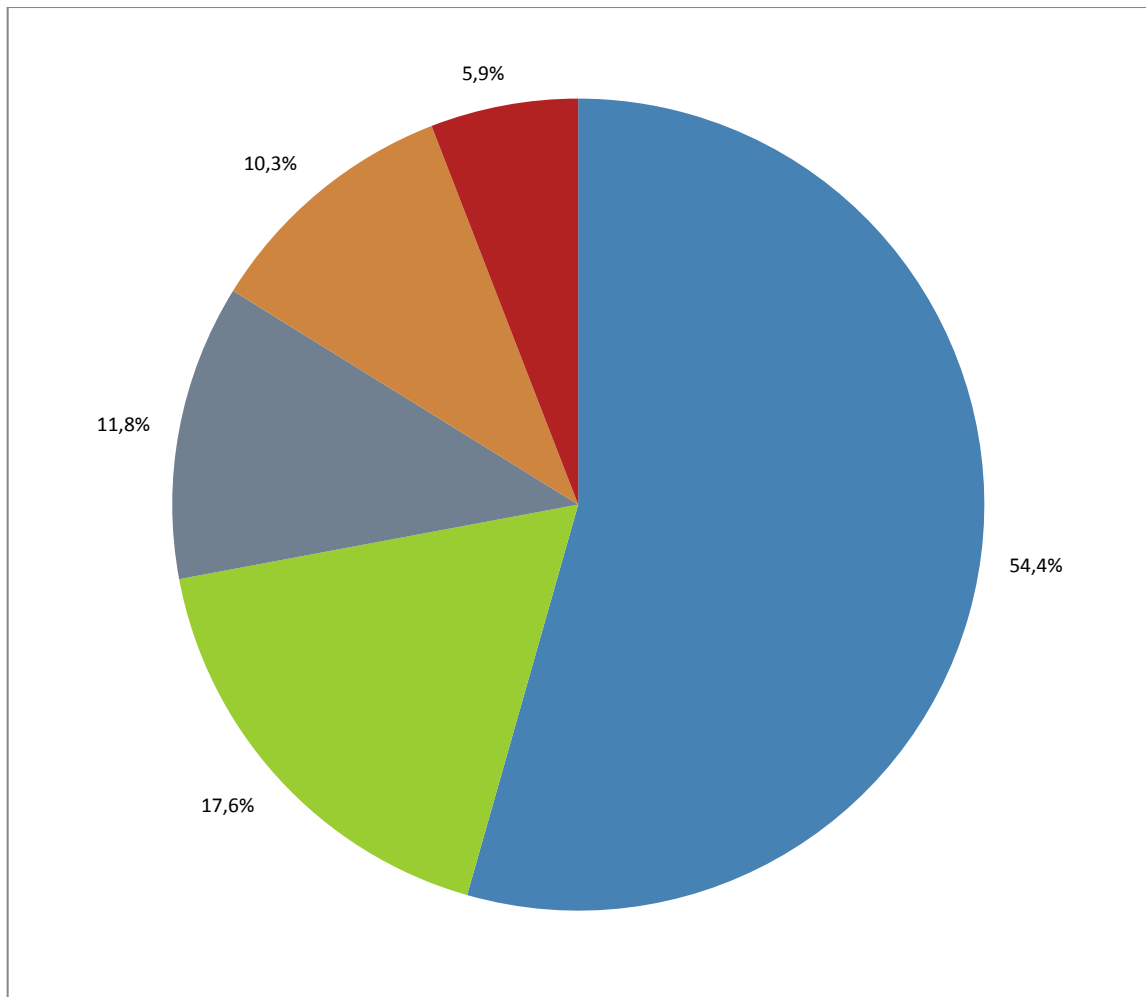
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,653	1,055		-1,568	,122
	q36tilsk	,186	,128	,215	1,455	,151
	q37lon	-,091	,120	-,112	-,759	,451
	q38Strukturering	,377	,280	,224	1,347	,183
	q39Realisme	-,029	,188	-,025	-,153	,879

a. Dependent Variable: q4bruk2

Tabell 11: Signifikansnivå for motivasjonsfaktorene og bruk

Resultatet viser at motivasjonen ikke påvirker bruk av forretningsplanen etter etablering. Dermed forkastes **H5: De som motiveres av behovet for kapital bruker forretningsplanen mindre etter etableringen enn de som motiveres av behovet for å avdekke realismen og struktur.** Det bør her nevnes at bruk og struktur er de variablene med mest sammenheng, og dette kan tyde på at de som er motivert av strukturbehovet i større grad benytter seg av forretningsplanen etter endt etablering.

Etablererne viser seg å ha nytte av planen også etter endt etablering, ref. Q 45, hvor kun 5,9 % sier seg enig i følgende påstand om ikke-bruk, uansett hvilken motivasjon de i utgangspunktet hadde for å skrive planen:



Jeg vet ikke hvor forretningsplanen min er, og savner den ikke heller.	Prosent
Helt uenig	54,4%
Delvis uenig	17,6%
Likegyldig	11,8%
Delvis enig	10,3%
Helt enig	5,9%
N	68

Tabell 12: Grafisk fremstilling av Q45

Videre ser vi at de etablererne som oppga behovet for struktur som hovedmotivasjon for å skrive en forretningsplan er de som har høyest bruk av forretningsplanen i etterkant av etableringen. Det vil si at hypotese H6 bekreftes. **H6: De som motiveres av behovet for struktur bruker forretningsplanen mer etter etableringen enn de som motiveres av kapitalbehov.**

I likhet med H5 er det ingen sammenheng mellom motivasjon og bruk når det gjelder behovet for å avklare realismen i prosjektet. **H7: De som motiveres av å avklare**

realismen bruker forretningsplanen mer etter etableringen enn de som motiveres av kapitalbehov. Hypotesen forkastes.

4.3 Diskusjon

Når det gjelder kapitalbehov som motivasjon for å utvikle en forretningsplan er det ikke uventet at denne hypotesen ble forkastet. Men det er heller ikke uventet at mange trekker konklusjoner om at kapitalbehov som hovedmotivasjon er tilfellet. En mulig forklaring på motstridende argumenter i forhold til dette er at noen etablerere kanskje går inn med en innstilling om at planen kun skal være et virkemiddel for å utløse økonomisk støtte, men at de på slutten av prosessen har sett merverdien i både personlig og bedriftsmessig utvikling som et resultat av arbeid med planen over tid. Med andre ord endrer motivasjonen seg fra ytre til indre faktorer i løpet av prosessen.

At indre motivasjon er drifkraften til majoriteten av etablererne bekreftes av de påfølgende hypotesene. At den indre motivasjonen som driver etablererne til å delta på etablererkurs, er noe man bør ta større hensyn til i utviklingen av kurskonsepter og etablererstøtte generelt. Eksempelvis vil det være relevant å se på andre premiealternativer for den beste etablereren i SOS, da pengene i seg selv ikke er en hovedmotivasjon for deltakelse. At etablererne lykkes er av samfunnsmessig interesse og virkemiddelapparatet bør bruke denne informasjonen mer aktivt i veiledning og «gulrøtter» til potensielle bedriftsetablerere for å trigge og motivere til etablering.

Antakelsen om at motivasjonsvariablene ble påvirket av kjønn var feilaktig, noe som var overraskende med tanke på foreliggende antakelser om kvinner som mindre risikovillige og mer trygghetssøkende enn menn. At kjønn ikke påvirker motivasjonen betyr i praksis at man i samme grad som før bør henvende seg på lik måte til begge kjønnene, og se på hvordan vi samlet sett kan motivere flere etablerere til å utarbeide en forretningsplan. Dette blir enklere når man vet hva som motiverer dem til å melde seg på kurs eller henvender seg direkte. Det kan være fordelaktig å i større grad fokusere på motivasjonen og holde denne vedlike gjennom hele kursperioden, for å holde «koken» opp blant alle etablererne. Selv om det ligger en pengepremie til den forretningsplanen/etablereren som blir ansett som best, mister man noen av lasset underveis i perioden, og dette bekrefter igjen at det er den indre motivasjonen vi må

jobbe med, og ikke fokusere på den ytre. Som nevnt tidligere kan vi se på om pengepremien bør byttes ut med noe som i større grad trigger den indre motivasjonen. Eksempelvis veiledning, styredeltakelse eller liknende.

Da denne undersøkelsen tar utgangspunkt en avgrenset populasjon av etablerere i Salten som har gått på etablererkurs, er det også relevant å diskutere den bakenforliggende motivasjonen for å starte egen bedrift. Ut fra kjennskap til menneskene og ideene til deltakerne ser kan det nevnes at bedriftsetableringen ofte er generert ut fra andre motiver enn realiseringen av en forretningside i seg selv. I mange tilfeller handler det for eksempel om bolyst – et ønske om å bo et sted hvor det ikke eksisterer en ønsket arbeidsplass. Man må med andre ord skape sin egen arbeidsplass. Andre ganger handler det om behovet for en mer tilrettelagt arbeidsplass hvor etablereren i større grad kan være sin egen sjef. Andre ganger handler det om å gjøre hobby til arbeid for økt arbeidslyst. Det er med andre ord fåtallet av deltakerne som har ideer som driver prosessen, det er andre personlige behov som ligger bak. Dette til forskjell til det klassiske synet på en gründer; en med en revolusjonerende og innovativ ide som selger seg selv når den først er lansert. Det er også rimelig å anta at etablerere som deltar på kurs, rent personlighetsmessig er mer risikoavers en denne klassiske gründertypen. At personlighetstrekk spiller en viktig rolle viser seg også når i de neste hypotesene.

Når deg gjelder hypotesene vedrørende sammenhengen mellom bruk og motivasjon var resultatene på sett og vis både forventet og uventet. På bakgrunn av litteraturstudiet var det forventet at etablerere motivert av indre faktorer (struktur og realisme) ville ha en høyere score på bruk av forretningsplanen i ettertid av etableringen, enn de som var motivert av ytre faktorer (kapital). Ettersom struktur var det eneste konseptet med signifikant resultat medfører denne forventningen i og for seg riktighet – men dette forklares i større grad av personlighetstrekk enn som en sammenheng mellom motivasjon og bruk. Det er logisk å trekke denne konklusjonen hvis vi ser for oss en etablerer motivert av et strukturbehov; etablereren vil da også ønske å ta med seg denne strukturen inn i drift av egen virksomhet, og vil derfor automatisk score høyere på bruk enn de som motiveres av de andre motivasjonskonseptene. Fra forfatterens ståsted er ikke resultatene her uventede, da man ikke har opplevd at etablerere har uttrykt at de utarbeider forretningsplaner ene

og alene for å tilfredsstillte potensielle finansører, med andre ord at den ytre motivasjonen er enerådende. Det som vel er mer overraskende er at det ikke ser ut til at det er noen link mellom motivasjon og bruk, ut over personlighetsmessige trekk.

Basert på den kritiske teorien er likevel resultatene noe overraskende. Ettersom kritikerne mener at mange skriver en forretningsplan kun for å tilfredsstillte eksterne krav for å oppnå finansiering, er det rimelig å anta at disse etablererne hadde lavere/ingen bruk av forretningsplanen enn de som var motivert av indre faktorer. Når det derimot viser seg at det ikke er noen signifikant forskjell mellom disse kategoriene på bruk, kan det tyde på at de som i utgangspunktet var motivert av kapitalbehovet så nytten av en forretningsplan da denne var utarbeidet. Dette jamfør vår tidligere antakelse. I praksis betyr dette at kritikerne av hvorvidt forretningsplanen er et nyttig verktøy ikke lengre kan støtte seg til argumentet med at kapital som motivasjon og eneste drivkraft for å skrive en forretningsplan.

At personlighetstrekk påvirker motivasjonen til å utarbeide en forretningsplan bringer diskusjonen videre til et annet viktig området i forhold til å generere flere bedriftsetableringen; Bør kravene om forretningsplanen hos finansielle institusjoner bør tones ned/endes? Hvorvidt utvikling av en forretningsplan bør være et utelukkende kriterium for å utløse ekstern finansiering gjennom banker, investeringsselskaper og offentlige organisasjoner bør diskuteres, da det etter all sannsynlighet ikke ligger for alle etablerere å utvikle en slik plan. De foreliggende rammeverk hos for eksempel Innovasjon Norge for krav til planen er svært omfattende, både i innhold og utforming. Det bør sees nærmere på dette for å forhindre at forretningsplanen blir en hemmer, og ikke en fremmer, for bedriftsetablering i Salten. I denne sammenheng bør man se nærmere på verktøy for forretningsmodellering som et alternativ til forretningsplanen. En forretningsmodell kan være «lettere» i fremstillingen av en virksomhet, men samtidig dekke hovedmomentene som inkluderes i den mer omfattende forretningsplanen. Dette kan gjøre at konseptuering av en virksomhet blir mer overkommelig for bedriftsetablerere, og ikke oppfattes som et hinder eller flaskehals. Personlighetstrekk hos den enkelte etablerer varierer, og mens det for noen er naturlig og «enkelt» å utarbeide en plan, er det for andre en så stor utfordring at det kan hemme realiseringen av virksomheten totalt fordi inngangsbarrieren blir så stor.

5. Konklusjon

Som en hovedkonklusjon kan vi si at de viktigste resultatene av denne forskningen er oppdagelsen om at kapital ikke er hovedmotivasjonen for etablerere som går på Start opp Salten og at motivasjon og bruk ikke har noen klar sammenheng. Dette er svært relevante resultater for de som jobber med etablerere til daglig, og kan gi praktiske endringer i måten man formidler og legger opp etablereropplæringen i fremtiden. Det sees nærmere på dette i de følgende avsnitt. Basert på funnene i kapittelet over kan vi gi følgende svar på våre forskningsspørsmål.

5.1 Forskningsspørsmål 1

Hva er etablererens viktigste motivasjon for å utvikle en forretningsplan?

Innledningsvis i forskningen eksisterte det en antakelse om at mange etablerere utarbeider en forretningsplan som et ledd i å skaffe kapital til etableringen, enten via tilskudd, banklån eller annen ekstern kapital (venturefond og liknende). Dette viste seg ikke å stemme, noe som er gode positive resultater for de som jobber med dette og mener at utviklingen av forretningsplanen er en svært nyttig prosess for både bedrift og etablerer. Et fåtall av respondentene sa seg helt enig i at kapital var hovedmotivasjonen for etableringen (11,5 %), mens 52,2 % sa seg helt eller delvis uenig i påstanden. Behovet for struktur og avklaring av realismen i prosjektet er større motivasjonsfaktorer enn kapitalbehovet., og dermed er hovedmotivasjonen for å utvikle en forretningsplan styrt av indre motivasjonsfaktorer, og ikke ytre, som først antatt.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Påvirker de ulike motivasjonsfaktorene bruk av forretningsplanen i etterkant av etableringen (drift av egen virksomhet)?

Funnene viser at det ikke finnes noen åpenbar sammenheng mellom hva som motiverer en etablerer til å skrive en forretningsplan, og hvordan han eller hun tar denne i bruk i ettertid. Undersøkelsen viser likevel at de som motiveres av behovet om «strukturering av egen ide» i større grad benytter seg av/viderefører

forretningsplanen etter etablering. Denne sammenhengen fremtrer likevel som relativt vag, og tilskrives derfor at dette kan relateres til personlighetstrekk og omstendigheter rundt den enkelte etablerer, og ikke at motivasjonsfaktoren i seg selv som utløsende for bruken.

5.3 Praktiske implikasjoner

Som et resultat av forskningen utkrystalliserer det seg et behov for å reise et spørsmål vedrørende hva som legges definisjonen av planlegging. Det kan synes som at kritikerne som stiller spørsmålstegn ved utviklingen av en forretningsplan oppfatter forretningsplanlegging som en lukket og introvert prosess, der etablereren ikke gjør annet en å planlegge ut fra synsing og spekulasjoner, for så å tro at han/hun er skikket for markeds lansering. Dette er ikke det forfatteren, i arbeidet med etablerere, legger til grunn for utviklingen av en forretningsplan. For dette er en oppgave som man gjennom bearbeiding av ulike tema i systematisk rekkefølge, må ut i markedet for å løse. Kundeorientering er en stor del av fokuset i dette arbeidet. Etter å ha gjennomført forskningen viser det seg at man i større grad må formidle denne utadvendte prosesstankegangen til omverden, både kunder og virkemiddelapparat. For *prosessen* i seg selv målet, med den fysiske forretningsplanen som et resultat av denne. Å gi etablererne de verktøyene de trenger for å drive en bedrift i praksis må være det overordnede målet for all aktivitet rettet mot gründere, og derfor må vi styrke fokuset struktur og prosess som mål, ikke fokusere på planen i seg selv.

For å gjøre dette bør man se nærmere på så enkle ting som ordformulering. Forretningsplan er kanskje ikke riktig ord for å tiltrekke seg etablerere med stort potensial? Ord som prosess og modellering kan med fordel tas inn i vokabularet vedrørende bedriftsplanlegging og etablering. Formidling og kommunikasjon er svært viktig i arbeidet som rettes mot etablerere, spesielt for de som stiller seg skeptisk til det å utarbeide en forretningsplan – uavhengig av om årsaken ligger i følelsen av manglende kompetanse på området eller en generell skepsis. Ut fra et samfunnsmessig perspektiv, i en tid der det oppfordres til bedriftsetablering, vil kommunikasjon være avgjørende for å fremme økt etablering. Dette gjelder spesielt i distriktsnorge, hvor man stadig ser en større avfolkning til fordel for sentralisering til de større byene og tettstedene.

En del av dette fokusskiftet kan være å flytte fokuset fra plan til modell. For eksempel er Osterwalder Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur 2009) en forretningsmodell som i stor grad fokuserer på kundebehov og bedriftens oppbygning for å imøtekomme disse behovene. Modellen i seg selv krever mindre tekst og er på mange måter oppsummerende for en hel forretningsplan. Dette gjør den mer lettfattelig og overkommelig, men mindre utdypende enn en fullstendig forretningsplan. Økt bruk av denne eller liknende modeller vil være en måte å skalere ned fokuset på den skrevne forretningsplanen og øke fokuset på prosessen rundt selve bedriftsetableringen.



Figur 9: Osterwalders Business Model Canvas

Videre bør man se på hvilke «gulrøtter» man presenterer for etablererne. Kanskje er ikke det ikke pengepremier man bør fokusere på? Start opp Salten bør nå vurdere å se på alternative løsninger til etablererstipendet. Gratis veiledning i ett år etter etablering, eller et kompetent styre kostnadsfritt vil være insentiver som kan være vel så attraktive som penger. Dette på bakgrunn av at kapital ikke ser ut til å være hoveddrivkraften til etablerere i Salten. Ved å trigge den indre motivasjonen vil

kanskje flere av deltakerne strekke seg lengre og yte bedre underveis i kursperioden, slik at de har økt sjanse for å vinne premien, kontra slik det er i dag, hvor de med størst kapitalbehov er de som blir mest trigget.

Når det gjelder selve etablereropplæringen og dens utforming, viser undersøkelsen at det prosessuelle kan styrkes ytterligere, med økt fokus på kontinuitet i hjemmearbeidet. Utfordringen her ligger i at mange av deltakerne allerede har andre jobber og ikke kan jobbe fulltid med eget prosjekt. Dedikasjon og prioritering er avgjørende faktorer for suksess, og kanskje bør man være enda strengere i rekrutteringsprosessen, og vektlegge motivasjonsmotivet ytterligere i søknaden. Da har man større mulighet for å avdekke hvilke etablerere som har størst mulighet for å lykkes – kontra dagens fokus på hvilke ideer som har størst potensial. For det er ingen tvil om at både motivasjon og personlighetstrekk hos gründeren selv spiller viktige roller i forhold til den enkeltes suksess. Det er ikke bare forretningsideen i seg selv som får en bedrift til å lykkes.

Som et resultat av forskningen, spesielt med tanke på konkursstatistikk, bør man se på muligheten og behovet for et oppfølgingskonsept for etablerere som har gått på kurs. Kanskje kunne man samlet etablererne ett år etter endt kurs, for en dag med deltakerstyrt kompetanseheving og erfaringsutveksling. Dette kan være et viktig virkemiddel for å senke konkursraten hos nyoppstartede bedrifter. Ut fra et samfunnsmessig perspektiv kan dette være en avgjørende faktor for å holde disse små, men viktige virksomhetene i livet, spesielt i distriktene – hvor konkurs i verste tilfelle betyr økt fraflytting. Dette sett i lys av tallene fra SSB referert tidligere i artikkelen. For noen år siden testet kommunene ut et nytt kurskonsept med Næringsutvikling AS som fagleverandør; Unge Bedrifter i Salten (UBIS). Dette var rettet mot nettopp de bedriftene som var kommet i gang med operativ drift, men enda var ferske i markedet (1-5 år). Mange av disse deltakerne var tidligere SOSere, og de hadde godt utbytte av både faglig og sosialt påfyll, i en gründerhverdag der man blir alene om det meste. Å blåse liv i dette kurskonseptet kan være et verktøy for å sikre nyetablerte økt overlevelsesrate for unge bedrifter.

Et annet praktisk tiltak for å imøtekomme etablerere etter endt kursdeltakelse er økt fokus på, og bruk av tjenester som tilbys av Innovasjon Norge; gründergrupper og

mentortjenester. Dette er oppfølgingskonsepter for gründere, enten i grupper eller individuelt, hvor man får støttespillere og kompetanseheving i tiden etter etablering. Dette kan sikre økt fokus på strategisk tenkning og herunder praktisk bruk av forretningsplanen som styringsdokument – og herunder forebygge konkurs.

Gjennom å svekke fokuset på forretningsplanen som begrep, fokusere på prosess og struktur i det praktiske arbeidet med etableringen av en bedrift, samt øke fokuset på forretningsmodellering, kan man omfavne flere gründerspirer, samt gjøre tiltak for å forebygge konkurs. Ut fra egne erfaringer er det ingen tvil om at svært mange gründere har behov for kompetanseheving når det kommer til å etablere egen bedrift, og det er opp til virkemiddelapparatet å tilpasse denne kompetansehevingen slik at vi ikke støter fra oss potensielle bedriftsetablerere.

Dette studiet har som kjent en geografisk avgrensning til å gjelde for kommunene i Salten, og selv om svarprosenten var god, er ikke utvalget representativt for resten av Norge eller Europa forøvrig. I etterkant av analysen ser man også at enkelte formuleringer og spørsmål burde vært klarere definert eller omformulert, og man finner også ny tematikk som man kunne tenkt seg å sett nærmere på. Blant annet hva man legger i begrepet planlegging, og også andre begreper brukt i forhold til målgruppen etablerere. Videre har studien avdekket at det er behov for en mer konkret og resultatfokuseret forskning på planlegging og firmaprestasjon – har planlegging en økonomisk effekt? Det neste kapittelet ser nærmere på hvilke momenter og konsepter videre forskning bør se nærmere på, basert på begrensningene i vår studie.

5.4 Teoretiske implikasjoner og fremtidig forskning

Videre forskning bør se nærmere på bruk og effekt av forretningsplanlegging i Norge. Det er lite empirisk og konkret forskning på dette temaet, og den forskningen som foreligger stammer i stor grad fra utlandet. Både rammebetingelser, kultur og andre faktorer spiller inn i forhold til en etablerers handlingsmønster, og man bør absolutt skaffe mer empirisk forskning på dette i norsk kontekst. Forskningen bør vær omfattende nok til å dra ut mer konkrete resultater enn det som foreligger pr. dags dato. Foreliggende forskningen er motstridende og ikke generaliserbar, også på internasjonalt nivå. Har nye bedrifter i Norge en reell økonomisk effekt av å benytte

seg av forretningsplanlegging? Dette er en svært aktuell og interessant problemstilling som bør undersøkes nærmere.

I tråd med dette kan man se på om det er ulikheter/likheter blant bedrifter som har benyttet seg av en tradisjonell forretningsplan, kontra de som har fokusert på forretningsmodellering og evt. de som ikke har brukt noen av verktøyene. Dette er et interessant tema fordi store aktører som Innovasjon Norge nå har et sterkt fokus på forretningsmodellering – er dette et riktig fokus? Hva er bakteppet for at man har valgt denne retningen? Innovasjon Norge er en sterk premissleverandør for aktiviteten blant etablerere og virkemiddelapparat i Norge, og det er viktig at deres fokus er det som gagnar og genererer bedriftsetableringer.

Som nevnt i forrige kapittel hadde det også vært interessant og sett på en begrepsavklaring i forhold til etablerere. Hva er det som trigger, hvordan kan vi hjelpe flere til å nå sine mål om egen virksomhet, og slik gjøre samfunnet mer variert og bærekraftig. Kommunikasjon blir bare viktigere i vår digitale hverdag, vi blir stadig mer bevisste på hva vi velger å ta inn over oss. I jungelen av tilbud, hvilke begreper skal vi bruke for å formidle budskapet. Kanskje er forretningsplan et utslitt begrep som trenger en «make-over», hvordan synliggjør et økt fokus på prosess, ikke plan? Dette hadde vært interessant å undersøke nærmere i Norsk kontekst.

Videre burde man se nærmere på individuelle forskjeller hos den enkelte gründerbedrift – både i form av personlighetstrekk, men også omgivelsene og miljøet rundt. Hvem er det som har størst sjanse til å lykkes, hvilke forutsetninger ligger til grunn? I litteraturstudiet diskuteres det at bedrifter som lever i svært dynamiske og omskiftelige omgivelser har mindre utbytte av planlegging fordi det gjør dem rigide og mindre tilpasningsdyktige – og dermed taper de terreng i forhold til konkurrentene. Om dette gjelder også i Norge og eventuelt i hvilke bransjer/miljøer ville vært interessant å undersøke nærmere.

Litteraturliste

Bøker og artikler

Allison, C. Chell, E, Hayes, J. 2000: *Intuition and entrepreneurial behavior*. European Journal of Work and Organizational Psychology 9, 31 – 43.

Andrews, K. 1971: *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood, ILL

Armstrong, J. 1971: *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood, ILL

Armstrong J. S, Overtonm T.S. 1982: The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. Strategic Management Journal 3, 197-211

Atkinson, J.W 1957: *Motivational determinants of risk-taking behavior*. Psychological Review 64 (6(1)) 359-372

Austin J.T. Vancouver, J.B. 1996: Goal constructs in psychology: Structure, process and content. Psychological Bulletin 120(3), 338-375

Bhidè, A. 2000: *The origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press, New York, NY

Bird, B. 1988: *Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention*. Academy of Management Review 13, 442-453

Boyd, B.K. 1991: *Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review*. Journal of Management Studies 28, 353-374

Bracker, J.S, Keats, B.W, Pearson, J.N. 1988: *Planning and financial performance among small firms in a growth industry*. Strategic management Journal 9, 591-603

Bruderl, J. Preisendorfer, P. Ziegler, R. 1996: *Der Erfolg neugegründeter Betriebe – Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken vor Unternehmensgründungen*. Duncker and Humblot, berlin

Carter, N. Gartner, W. Reynolds, P. 1996: *Exploring start-up event sequences*. Journal of Business Venturing 11, 151-166

Castrogiovanni, G.J. 1996: *Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages*. Journal of Management 22, 801-822

Cooper, A.C. Folta, T.B. Woo, C. 1995: *Entrepreneurial information search*. Journal of Business Venturing 10, 107-120

Delmar, F. Shane, S. 2003: *Does business planning facilitate the development of new ventures?* Strategic Management Journal 24, 1165-1185.

Gruber, M. 2006: *Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective*. Journal of Business Venturing 22, 782-807

Einarsen, S. Skogstad, A. 2004: *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen Fagbokforlaget

Einarsen, S. Skogstad, A. 2004: *Den dyktige medarbeider*. Bergen Fagbokforlaget

Gruber, M. 2003

Hambrick, D. 1982: *Environmental Scanning and organizational strategy*. Strategic Management Journal 2, 159-174

Hambrick, D.C. Crozier, L. 1985: *Stumblers and stars in the management of rapid growth*. Journal of Business Venturing 1, 31-45

Haukedal, W. 2004: *Arbeids- og lederpsykologi*. Bergen Cappelen Akademiske forlag

Janis, I.L. Mann, L. 1977: *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. The Free Press, New York, NY

Jacobsen D.I. 2005: *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. utgave, Høyskoleforlaget AS

Jensen, Kolvereid og Erikson 2012: *Perspektiver på entreprenørskap* 2. Utgave Cappelen Damm Høyskoleforlaget

Kanfler, R. 1990: *Motivation theory and industrial/organizational psychology*. Handbook of industrial and organizational psychology. Vol 1, 75-170.

Kaufmann, G. Kaufmann A 2009: *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, Bergen.

Kuvaas, B. 2005: *Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet*. Fra Hvordan kan frynsegoder bli belønning? Knud Knudsen og Anne Ryen (red.) Cappelen.

Locke, E. Latham, G. 1980: *A Theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

Magnussen 1997: *Etableringssuksess: en funksjon av etablereren eller etableringsprosessen?* Hovedfagsoppgave, Handelshøgskolen i Bodø

Langley, A. 1988: The roles of formal strategic planning. Long Range Planning 21 (3), 40-50

Mintzberg, H. 1978: *Patterns in strategy formation*. Management Science 9, 934-948

Mintzberg, H. 1994: *The rise and fall of strategic planning*. The Free Press, New York, NY

Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2009: *Business Model Generation*. Self published

Richard L. Oliver 2010: *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* 2. utgave

Shwenk, C.R. Shrader, C.B. 1993: *Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta analysis*. Entrepreneurship Theory and Practice 18, 53-64 (Spring)

Shuhua, S. Vancouver, J.B. Weinhardt J.M. 2014: *Goal choises and planning: Distinct expectancy and value effects in two goal proesses*. Organizational behavior and Human Decision Proess 125, 220-233

Shuman, J. Shaw, J. Sussman, G. 1985: Strategic planning in smaller rapid growth companies. Longe Range Planning 18 (6), 48-53

Vroom, V.H. 1964: *Work and motivation*. New York. John Whily and sons
10.05.2015

Artikler på internett

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

Dato: 18.04.2015

http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Motivation_Expectancy.htm

Dato: 10.05.2015

<http://faculty.css.edu/dswenson/web/OB/VIetheory.html>

Dato: 10.05.2015

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

Dato: 12.05. 2015

<http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Dato: 13.05. 2015

<http://www.uio.no/studier/emner/uv/isp/SPED4010/h08/undervisningsmateriale/ValiditetReliabilitetKvalitativForskning.ppt>

Dato: 14.05. 2015

Vedlegg

Vedlegg	61
1 Søknadsskjema Start opp Salten	62
2 Spørreundersøkelsen	63
3 Regresjonsanalysen	72

1 Søknadsskjema Start opp Salten

Start Opp Salten

Etablererprogram for folk flest som har ideer og ønske om å starte egen virksomhet i Saltenregionen

Søknadsskjema for opptak av deltagere til Start Opp Salten

+	Navn	
	Adresse	
	Telefon	
	E-post	

Kort beskrivelse av ideen som ønskes realisert (forretningsidé):				
Gi oss fem stikkord som sier oss noe om din motivasjon til å delta på Start Opp Salten. Herunder både samlinger og hjemmearbeid:				
Gi oss fem stikkord som sier oss noe om din motivasjon til å starte egen bedrift:				
Angi nedenfor på en skala fra 1 til 5 (5 er svært god og 1 er svært dårlig) hvor god du vil beskrive deg selv innen følgende områder:				
Mål og resultatorientert	Selv ledelse	Strukturert/organisert	Utholdende	Endringsvillig
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Send søknaden til paal.viggo.mortensen@saltin.no
Postboks 200, 8251 Rognan

Start Opp Salten er et tilbud utviklet av næringsapparatet i de ni kommunene i Salten som til sammen har ca 76.000 innbyggere. Start Opp Salten har til hensikt å bidra til lønnsomme bedrifter i samtlige kommuner

2 Spørreundersøkelsen

1. Hvilket år deltok du på Start Opp Salten?

2005/2006
2006/2007
2007/2008
2008/2009
2009/2010
2010/2011
2011/2012
2012/2013
2013/2014

2. Hvor gammel var du da du deltok på SOS?

Under 20 år
20-30 år
30-40 år
40-50 år
Over 50 år

3. Kjønn

Kvinne
Mann

4. Bosted ved deltakelse på SOS

Bodø
Fauske
Sørfold
Hamarøy
Steigen
Saltdal
Beiarn
Gildeskål
Meløy

5. Arbeidsituasjon da du deltok på SOS?

Fulltidsansatt
Deltidsansatt
100 % arbeidsledig
Delvis arbeidsledig
100 % sykemeldt
Delvis sykemeldt

6. Etablerte du egen virksomhet mens eller etter deltakelsen på SOS?

Ja
Nei

7. Når etablerte du egen virksomhet?

Før kurset
Underveis i kurset
Under 1 år etter
1-2 år etter
2-3 år etter
3-4 år etter
4-5 år etter
Over 5 år etter

8. Hva er grunnen til at du ikke har etablert virksomhet etter deltakelsen på SOS?

Økonomi
Ideen var ikke gjennomførbar
Fikk annen fast jobb
Annet

9. Er din virksomhet som du jobbet med på SOS i drift i dag?

Ja
Nei
Har etablert en annen virksomhet

10. Arbeidet med min forretningsplan gjennom SOS var avgjørende for min etablering

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

11. Hvilken organisasjonsform har/hadde din virksomhet?

Enkeltpersonsforetak
AS
ANS
NUF
DA
SA
Annet

12. Hvor etablerte du din bedrift?

Bodø
Fauske

Sørfold
Hamarøy
Steigen
Saltdal
Beiarn
Gildeskål
Meløy
Utenfor Salten

13. Hvor stor omsetning hadde din bedrift i 2013?

under 100 000 kr
100 000-300 000 kr
300 000-500 000 kr
500 000-1 mill kr
1-5 mill kr
Over 5 millioner
Virksomheten er ikke i drift

14. Hvor stor omsetning hadde bedriften din i første driftsår?

Under 100 000 kr
100 000-300 000 kr
300 000-500 000 kr
500 000-1 mill kr
1-5 mill kr
Over 5 mill kr

15. Når begynte du å ta ut 100 % lønn?

1. driftsår
2. driftsår
3. driftsår
Etter 3. driftsår
Tar ikke ut 100 % lønn

16. Hvorfor tar du ikke ut 100 % lønn?

Jeg ønsker å ta ut 100 % lønn, men har ikke økonomi til det
Jobber ikke 100 %, tar ut lønn i henhold til stillingsprosent
Jobber ikke i virksomheten selv
Annet

17. Hvor stor del lønn tok du ut i 2013?

Under 25 %
25 - 50 %
50 -75 %
75 -100 %

18. Hvor mange ansatte har du i din bedrift i dag?

- Ingen
- 1-3
- 3-5
- 5-10
- 10-20
- Over 20

19. Hvor mange årsverk har du i din bedrift i dag?

- Ingen
- 1-3
- 3-5
- 5-10
- 10-20
- over 20

20. Har du avvirket en virksomhet siden du deltok på SOS?

- Ja
- Nei

21. Hvordan var avviklingen?

- Konkurs
- Styrt avvikling
- Annet

22. Besvar påstandene under:

23. Det er lett å finne informasjon om Start Opp Salten

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Likegyldig
- Delvis enig
- Helt enig

24. Start opp Salten er godt organisert (informasjon om samlinger, økonomi, påmelding etc.).

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Likegyldig
- Delvis enig
- Helt enig

25. Jeg var tilfreds med veiledningen underveis i kurset.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

26. Jeg er totalt sett fornøyd med Start opp Salten.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

27. Deltakelsen på SOS var viktig for at jeg etablerte egen virksomhet.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

28. De fysiske samlingene var viktige.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

29. Har du hatt kontakt med andre SOS deltakere etter endt kurs?

Ja
Nei

30. Har du benyttet deg av Innovasjon Norges tilbud til grundere?

Før deltakelsen på Start opp Salten
Underveis i kurset
Etter deltakelsen på Start opp Salten
Nei

31. Hvilke av Innovasjon Norges tilbud benyttet du deg av?

Grundergruppe
Tilskudd
Lån

Rådgivning
Mentorordning
Annet

32. Jeg ville etablert virksomhet uavhengig av arbeidet med forretningsplanen

Helt uenig
Delvis uenig
Ingen formening
Delvis enig
Helt enig

33. Forretningsplanen og arbeidet med denne økte sannsynligheten for at jeg etablerte min bedrift.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

34. Forretningsplanen og arbeidet med denne var overflødig.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

35. Min hovedmotivasjon for å skrive en forretningsplan var

36. Tilskuddsmuligheter

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig
Annet

37. Lånemuligheter

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig
Annet

38. Strukturering av egen ide

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig
Annet

39. Avklare realismen i prosjektet

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig
Annet

40. Bruk av forretningsplanen:

41. Forretningsplanen fungerte som en forberedelse til etableringen, men ble ikke videreført på noen måte.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

42. Forretningsplanen fungerte som en forberedelse til etableringen, og lever videre i en mer uformell/muntlig form.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

43. Forretningsplanen min er et "levende" dokument som kontinuerlig blir revidert.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

44. Forretningsplanen er videreført inn i nye strategidokumenter og handlingsplaner.

Delvis uenig
Likegyldig

Delvis enig
Helt enig

45. Jeg vet ikke hvor forretningsplanen min er, og savner den ikke heller.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

46. Besvar påstandene:

47. Jeg hadde behov for ekstern kapital ved etablering av min bedrift.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig
Annet

48. Min etablering krevde små eller ingen investeringer ved oppstart.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig
Annet

49. Å få inn ekstern kapital var hovedmotivasjonen min for å skrive en forretningsplan

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig
Annet

50. Har du vært i kontakt med førstelinjetjenesten i din kommune i forbindelse med din etablering?

Ja
Nei

51. Hvorfor var du i kontakt med førstelinjetjenesten?

Veiledning (utenom SOS)
Tilskudd
Informasjon
Annet

52. Jeg var tilfreds med mitt møte med førstelinjetjenesten.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

53. Det var viktig å ha en lokal veileder fra det kommunens førstelinjetjeneste med på SOS.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

54. Jeg fikk god kjennskap til offentlige støtteordninger gjennom SOS.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

55. Min etablering har hatt nytte av de offentlige støtteordningene.

Helt uenig
Delvis uenig
Likegyldig
Delvis enig
Helt enig

56. Andre kommentarer i forbindelse med din deltakelse i Start Opp Salten?

3 Regresjonsanalysen

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kjønn ^b	.	Enter
2	q38Strukturering, q49kapital, q4bruk2, q39Realisme ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Bruk

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,166 ^a	,027	,011	4,32380
2	1,000 ^b	1,000	1,000	,00000

a. Predictors: (Constant), Kjønn

b. Predictors: (Constant), Kjønn, q38Strukturering, q49kapital, q4bruk2, q39Realisme

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,641	1	31,641	1,692	,198 ^b
	Residual	1121,714	60	18,695		
	Total	1153,355	61			
2	Regression	1153,355	5	230,671	.	.c
	Residual	,000	56	,000		
	Total	1153,355	61			

a. Dependent Variable: Bruk

b. Predictors: (Constant), Kjønn

c. Predictors: (Constant), Kjønn, q38Strukturering, q49kapital, q4bruk2, q39Realisme

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,526	,992		13,636	,000
	Kjønn	-1,550	1,191	-,166	-1,301	,198
2	(Constant)	12,000	,000		138597743,142	,000
	Kjønn	-4,818E-16	,000	,000	,000	1,000
	q4bruk2	4,000	,000	1,000	338702780,539	,000
	q38Strukturering	1,017E-15	,000	,000	,000	1,000
	q39Realisme	-8,107E-17	,000	,000	,000	1,000
	q49kapital	-1,915E-16	,000	,000	,000	1,000

a. Dependent Variable: Bruk

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	q4bruk2	1,000 ^b	354494852,561	,000	1,000	,973
	q38Strukturering	,233 ^b	1,864	,067	,236	,999
	q39Realisme	,151 ^b	1,168	,247	,150	,963
	q49kapital	-,137 ^b	-1,073	,288	-,138	,998

a. Dependent Variable: Bruk

b. Predictors in the Model: (Constant), Kjønn