

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E

Navn på kandidat: Mats Østenstad

Vebjørn Hjelmfoss

---

Utfordringer i oppstartsfasen – forskjeller  
mellom unge og eldre entreprenører

---

Dato: 18.05.2016

Totalt antall sider: 101

## **Forord**

Denne oppgaven er avslutningen på vår siviløkonomutdanning med spesialisering innenfor innovasjon og entreprenørskap på Handelshøgskolen i Bodø ved Nord Universitet i 2016.

Oppgaven utgjør totalt 30 studiepoeng.

Hensikten med oppgaven var å kartlegge forskjeller i utfordringene mellom unge og eldre entreprenører i oppstartsfasen.

Vi ønsker å takke våre informanter for at de tok seg tid til å la seg intervju av oss. Vi vil også rette en stor takk til professor Lars Kolvereid som har vært vår veileder underveis. Han har vært en god sparringspartner som har gitt oss verdifulle råd og hjulpet oss å finne relevant litteratur.

Bodø, 18. Mai 2006

Mats Østenstad

Vebjørn Hjelmfoss

## **Abstract**

The purpose of our study is to expose the challenges entrepreneurs face during the start-up process. We also want to find out if there are any differences between young and older entrepreneurs.

Assisted by a qualitative method we interviewed four young and four older entrepreneurs about their challenges during the start-up process. The reason we chose this method was so that we could get a deeper understanding of the challenges the entrepreneurs faced during the start-up.

The results revealed that challenges connected to economics was the most common. We were only able to locate small differences between the challenges young and older entrepreneur experienced. However, we were surprised to learn that there are not only challenges to being young, there are also advantages.

## **Sammendrag**

Motivasjonen vår for å skrive denne oppgaven er at vi er interesserte i entreprenørskap og har et ønske om å starte bedrift i fremtiden. På grunn av de dårlige tidene i oljebransjen er entreprenørskap viktigere enn noensinne for det norske samfunnet. På bakgrunn av dette utviklet vi følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

*Hvilke utfordringer møter entreprenører i oppstartsfasen og er det forskjell på unge og eldre entreprenører?*

Forskningsspørsmål:

- *Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift?*
- *Hvordan løste entreprenørene utfordringene som oppsto?*
- *Er det forskjell på hvilke utfordringer unge entreprenører møter, kontra de eldre?*

For å få svar på disse spørsmålene valgte vi en kvalitativ tilnærming der vi kunne gå i dybden på entreprenørene. Vi intervjuet fire unge og fire eldre entreprenører for å kunne finne ut hvilke utfordringer de hadde og om det var noen sammenheng med alderen.

I litteraturkapittelet tok vi for oss teori om generell entreprenørskap, motivasjon og oppstart. Videre har vi presentert forskjellige teorier knyttet spesielt til utfordringer og alder for å kunne sammenligne med våre egne funn.

Funnene våre viser at entreprenørene støtet på mange forskjellige utfordringer. Det viste seg at økonomi var den utfordringen de fleste entreprenørene opplevde. Når det kommer til unge og elders utfordringer viser funnene våre små forskjeller. Med tanke på ulike livssituasjoner og at eldre har bedre forutsetninger for å ha mer human kapital, hadde vi forventet at forskjellene skulle være større.

En annen ting vi ikke hadde sett for oss var at det var ikke bare utfordringer med å være ung, det var også fordeler.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord .....	i
Abstract .....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Figuroversikt .....	vii
Tabelloversikt .....	viii
<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivasjon for oppgaven .....	1
1.1.1 Aktualisering .....	1
1.2 Problemstilling .....	1
1.3 Avgrensning .....	2
1.4 Hvordan vi skal løse oppgaven .....	2
1.5 Oppgavens oppbygning .....	3
<b>2.0 Litteratur .....</b>	<b>4</b>
2.1 Hva er entreprenørskap .....	4
2.2 Motivasjon .....	5
2.2.1 Behov for å oppnå noe .....	5
2.2.2 Risiko .....	5
2.2.3 Toleranse for tvetydighet .....	6
2.2.4 Mestringstro .....	6
2.2.5 Uavhengighet .....	6
2.2.6 Drivkraft .....	7
2.2.7 Egoistisk lidenskap .....	7
2.3 Oppstartsprosessen .....	7
2.6.1 Fra ide til virkelighet .....	7
2.6.2 Veien til videre etablering .....	9
2.6.3 Ressurser .....	10
2.4 utfordringer i oppstartsfasen .....	11
2.5 Adferd hos entreprenører i startfasen .....	13
2.6 Faktorer i oppstartsfasen .....	16
2.6.1 Menneskelige ressurser .....	16
2.6.2 Human kapital .....	16

2.6.3 Miljømessige ressurser .....	18
2.6.4 Ressursbasert perspektiv .....	18
2.6.5 Ressursbasert teori i entreprenørskap.....	19
2.6.6 Dynamiske kapabiliteter.....	20
2.7 Ungt entreprenørskap .....	20
2.5.1 Sosial og kulturell holdning til ungt entreprenørskap .....	21
2.5.2 Entreprenørskapsutdanning .....	22
2.5.3 Tilgang til finansiering/oppstartsfinansiering .....	22
2.5.4 Administrative og regulatoriske rammeverk.....	23
2.5.5 Virksomhetsbistand- og støtte .....	24
2.5.6 Kommentarer og råd fra unge entreprenører om oppstart.....	25
2.8 Oppsummering .....	26
<b>3.0 Metode .....</b>	<b>27</b>
3.1 Forskningsstrategi .....	27
3.2 Valg av undersøkelsesdesign .....	27
3.3 Valg av metode – kvantitativ eller kvalitativ .....	29
3.4 Innsamling av kvalitative data.....	30
3.5 Utvalg av respondenter.....	31
3.6 Utvalgsriterier.....	31
3.7 Analyse av data .....	31
3.8 Validitet og reliabilitet.....	32
<b>4.0 Presentasjon av bedriftene .....</b>	<b>34</b>
<b>5.0 Kvalitativ Analyse .....</b>	<b>36</b>
5.1 Innledning.....	36
5.1.1 Beskrivelse av utvalget.....	36
5.2 Mål og motivasjon for oppstart .....	39
5.2.1 Drøfting av motivasjon.....	40
5.3 utfordringer førte driftsår.....	41
5.3.1 Drøfting av utfordringer første driftsår .....	43
5.4 Største utfordring i dag.....	46
5.4.1 Drøfting av største utfordring i dag.....	48
5.5 Største private utfordring det første året .....	49
5.5.1 Drøfting av private utfordringer det første året.....	51
5.6 Største private utfordringer i dag .....	52

5.6.1 Drøfting av private utfordringer i dag .....	53
5.7 Utfordringer knyttet til alder .....	54
5.7.1 Drøfting av utfordringer knyttet til alder.....	55
5.8 Lettere å starte hvis man var yngre eller eldre? .....	57
5.8.1 Drøfting av ønsket alder .....	58
5.8 Andre utfordringer.....	59
5.8.1 Drøfting av andre utfordringer .....	60
5.9 Hvordan ble utfordringene løst?.....	61
5.9.1 Drøfting av løsninger .....	63
5.10 Hvem hjalp til.....	63
5.10.1 Drøfting av hvem hjalp til .....	65
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>66</b>
6.1 Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift?.....	66
6.2 Hvordan løste entreprenørene utfordringene som oppsto? .....	67
6.3 Er det forskjell på hvilke utfordringer unge entreprenører møter, kontra de eldre? .....	67
6.4 Kritikk til oppgaven .....	68
6.5 Forslag til videre forskning .....	68
<b>7.0 Litteraturliste.....</b>	<b>69</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	72
Vedlegg 2: Intervjuer .....	72

## **Figuroversikt**

Figur 1: Forretningside/forretningsmodell.....	8
Figur 2: Fra ide til etablering.....	9



## Tabelloversikt

Tabell 1: Vanlige ledelse og oppførselsmønstre i oppstartsfasen.....	15
Tabell 2: utfordringer hos unge gründere.....	21
Tabell 3: Oversikt over utdannelsen til entreprenører.....	37
Tabell 4: Har entreprenører relevant erfaring?.....	37
Tabell 5: Hvilke mål hadde entreprenørene for bedriften.....	39
Tabell 6: Hvilke utfordringer hadde entreprenørene første driftsår.....	41
Tabell 7: Hvilke utfordringer har entreprenørene i dag?.....	46
Tabell 8: Hvilke utfordringer hadde entreprenørene privat det første året?.....	49
Tabell 9: Hvilke utfordringer har entreprenørene privat i dag?.....	52
Tabell 10: Møtte entreprenørene noen utfordringer knyttet til alder.....	54
Tabell 11: Tror du det hadde vært lettere å startet bedrift dersom du hadde vært yngre.....	57
Tabell 12: Hvilke andre utfordringer støtet entreprenørene på?.....	59
Tabell 13: Hvordan ble utfordringene løst?.....	61
Tabell 14: Fikk entreprenørene hjelp av noen i oppstartsfasen.....	63

## **1.0 Innledning**

Vi skal i dette innledende kapittelet presentere oppgavens problemstilling. Vi vil også gi leseren et innblikk i våre motiver for valg av denne problemstillingen. Videre vil vi dra avgrensinger til problemstillingen før vi presenterer hvordan vi skal løse oppgaven. Til slutt vil vi gi en kort gjennomgang av oppgavens struktur.

### **1.1 Motivasjon for oppgaven**

Vi har selv et ønske om å starte en egen bedrift en gang i fremtiden, derfor er dette et interessant tema for oss. Samtidig synes vi det er vanskelig å vite hvordan en skal gå frem for å etablere en bedrift til tross at vi studerer entreprenørskap. Et samledokument for de som ønsker å opprette en bedrift er noe vi etterlyser. I media er det også mye fokus på dårligere tider i oljebransjen. Da kan økt fokus på entreprenørskap være en mulig løsning for å skape nødvendige arbeidsplasser i fremtiden. Ved å avdekke problemer som går igjen hos entreprenører kan vi forhåpentligvis gjøre det lettere for andre i fremtiden. Kommende entreprenører vil være mer bevisste på hvilke utfordringer de vil møte.

#### ***1.1.1 Aktualisering***

Tidligere forskning utført av Beate Rotefoss og Lars Kolvereid i 2005 viser at det er mange unge som går med tanker om å starte en bedrift, det er også mange unge som prøver å starte en bedrift, men svært få lykkes med dette. Ettersom unge entreprenører mislykkes i større grad enn eldre, ønsker vi å identifisere forskjellene mellom utfordringene de støter på.

### **1.2 Problemstilling**

Vi har valgt å skrive masteroppgave om entreprenørskap og spesielt fokusere på utfordringene entreprenørene støter på i oppstartsfasen. Vi ønsker å sammenligne unge og eldre entreprenører for å se om det er noen forskjeller mellom de og hvordan de løste disse utfordringene. Da finner vi forhåpentligvis ut av hvilke utfordringer som går igjen i begge gruppene, og hvilke som er felles.

Vi har intervjuet åtte entreprenører for å finne ut hvilke utfordringer de møtte i oppstartsfasen og hvilke løsninger de hadde på disse utfordringene.

Deretter ble følgende problemstilling og forskningsspørsmål formulert:

Problemstillingen er: *Hvilke utfordringer møter entreprenører i oppstartsfasen og er det forskjell på unge og eldre entreprenører?*

Forskningsspørsmål:

- *Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift?*
- *Hvordan løste entreprenørene utfordringene som oppsto?*
- *Er det forskjell på hvilke utfordringer unge entreprenører møter, kontra de eldre?*

### **1.3 Avgrensning**

I denne oppgaven vil vi ta for oss fire unge og fire eldre entreprenører som har startet bedrift i løpet av de fem siste årene og har en tilknytning til Bodø. Vi har i denne oppgaven definert ung som under 25 år ved bedriftens etablering. Vi stiller krav til at bedriften befinner seg i arbeidsgiverregisteret og momsregisteret slik at vi unngår «sovende» bedrifter.

### **1.4 Hvordan vi skal løse oppgaven**

For å besvare denne oppgaven på en god måte så ønsker vi å avklare hvilke utfordringer entreprenører har støtet på i oppstartsfasen, vi vil også se på forskjellene mellom unge og eldre entreprenører. Ettersom at vi fra før har lite kunnskap om dette vil vi bruke en kvalitativ metode i vår oppgave ved å intervjuer ett gitt antall entreprenører. På den måten kan vi gå dypere inn i de ulike utfordringene og entreprenørene kan beskrive detaljert hvilke utfordringer de hadde i oppstarten. Vi vil derfor undersøke oppstarten til minst fire bedrifter som har unge entreprenører, og minst fire bedrifter som har eldre entreprenører. Ideelt sett skulle vi sett på langt flere entreprenører for å kvalitetssikre svarene våre, men på grunn av begrenset tid og ressurser vil ikke dette la seg gjøre

## **1.5 Oppgavens oppbygning**

Oppgaven består av seks hoveddeler, en innledning som forteller litt om hvorfor vi har valgt å undersøke dette. En teoridel der vi presenterer det teoretiske rammeverket for oppgaven.

Metodedelen tar for seg forskningen som er gjort samt hvordan denne er utført og styrker/svakheter ved designet som er brukt. Det ble utført dybdeintervju av åtte entreprenører som har startet en bedrift i løpet av de siste fem årene. Funnene er så presentert og diskutert.

Til slutt kommer en konklusjon som vil oppsummere og diskutere funnene som er gjort og om disse kan benyttes av fremtidige entreprenører.

## 2.0 Litteratur

### 2.1 Hva er entreprenørskap

Entreprenørskap er å gjøre nye ting, eller ting som allerede er gjort, på en ny måte. (Schumpeter, 1983). Entreprenørskap er selve prosessen knyttet til det å gjøre nye ting. Entreprenøren er personen som utfører handlingene.

Den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter er den mest kjente teoretikeren innen entreprenørskap. Han underviste på Harvard og flere andre universiteter. I 1911 publiserte han boken «The Theory of Economic Development» som senere er blitt skrevet om og gitt ut på flere språk. I boken presenterer Schumpeter sin teori om økonomisk utvikling der entreprenøren står sentralt. Entreprenøren er den viktigste drivkraften i utviklingen og opptrer som en endringsagent. I følge Schumpeter er utviklingen noe som skjer spontant og ujevnt, gjerne med brudd mot gjeldende forhold. Schumpeter mente at man er en entreprenør så lenge man utvikler nye kombinasjoner. Han identifiserte fem forskjellige typer kombinasjoner:

1. Introduksjon av et nytt produkt, noe som forbrukeren enda ikke er kjent med eller en forbedring av et eksisterende produkt
2. Introduksjonen av en ny produksjonsmetode som ikke er testet ut i den aktuelle bransjen, men kan være kjent fra andre bransjer.
3. Å gå inn på et nytt marked der produktet ikke har blitt introdusert tidligere.
4. Å finne en ny måte å utnytte råvarer eller halvfabrikata på i produksjonen uavhengig om råvaren eller halvfabrikata var kjent i en annen bransje fra før.
5. En ny organisering innenfor en næring. Som skapelsen av et monopol eller å bryte opp et monopol (Schumpeter, 1983).

Selv om Schumpeter sitt synspunkt er at innovasjon er nøkkelen til å forstå entreprenørskap må man være klar over at entreprenører også kopierer suksessfulle ideer fra konkurrentene sine. På grunn av dette kan det være vanskelig å skille innovasjon fra kopiering av konkurrenter. Til tross for Schumpeters vektlegging av ordet entreprenør blir det til vanlig brukt om alle som eier og driver en bedrift, og ikke bare innovatører.

## **2.2 Motivasjon**

Det blir ofte sagt at man kan ikke vinne noe man ikke deltar i. Relatert til entreprenørskap så sier dette ordtaket at suksess avhenger av folk sin villighet til å bli entreprenører. Vi skal se litt nærmere på hva som motiverer folk til å starte opp som entreprenører. Forskere har gjort funn som viser at entreprenører veier opp muligheten de har med å starte en bedrift mot hvilke andre alternativer de har, også kalt alternativkostnaden (Shane, Locke & Collins 2003).

Hvordan folk vurderer hvilke andre alternativer de har er individuelt. En entreprenør har flere forhold som må vurderes før en eventuell oppstart. Det kan være hvor god tilgang på kapital de har, om de har noen bånd til potensielle investorer eller om de har noen erfaring fra den bransjen de skal starte opp i fra før.

Det er tidligere utført forskning på hva som får personer til å bli entreprenører (Shane et al. 2003). Der kommer det frem flere faktorer som påvirker valget om å bli entreprenør.

### ***2.2.1 Behov for å oppnå noe***

Der det er forsket på personlighetstrekk og entreprenører, er konseptet «behov for å oppnå noe» noe som har fått stor oppmerksomhet (Shane et al. 2003). Det blir argumentert for at personer som har et behov for å oppnå noe er mer sannsynlig enn de som ikke har noe behov for å oppnå noe til å ta del i aktiviteter eller oppgaver der individet har et stort ansvar for hvordan utfallet av oppgaven blir. På bakgrunn av dette vil det sannsynligvis være personer med et behov for å oppnå noe som vil starte som entreprenører istedenfor andre typer jobber.

### ***2.2.2 Risiko***

Risikotaking er et annet område av interesse som det har blitt forsket på. Den tidlige forskningen på området sa at personer med høyt behov for å oppnå noe ville ha en moderat tilbøyelighet til å ta risiko. Dette er spesielt interessant fordi entreprenører må ofte handle i usikkerhet og må akseptere stor uvisshet i rundt sin finansielle situasjon, jobbsikkerhet, psykisk velvære og familieforhold (Shane et al. 2003). Til tross for dette konkluderte senere forskning med at entreprenører hadde samme risikovilje som resten av befolkningen.

### ***2.2.3 Toleranse for tvetydighet***

Det har blitt argumentert for at toleranse for tvetydighet er en viktig egenskap for entreprenører på grunn av utfordringene og mulighetene de støter på i etableringsfasen er uforutsigbare. Fordi entreprenører møter på større usikkerheter i sitt daglige miljø enn ledere av etablerte bedrifter er det sannsynlig at entreprenører scorer høyere på denne egenskapen enn andre ledere. Toleranse for tvetydighet blir definert som tilbøyeligheten til å se situasjoner uten klare resultater som attraktive istedenfor truende (Shane et al. 2003). Det er derimot ikke alle som støtter dette argumentet og flere studier har ikke kommet frem til denne konklusjonen. På grunn av disse inkonsistente konklusjonene kan vi ikke si at toleranse for tvetydighet er en motivasjon som påvirker noen deler av entreprenørskapsprosessen

### ***2.2.4 Mestringstro***

Mestringstro er troen på ens egen evne til å implementere de nødvendige personlige egenskapene, ferdighetene og kompetanse for å lykkes med en oppgave. Med andre ord så er mestringstro hvor god selvtillit man har til at man klarer å løse en oppgave. Dette har vist seg å være en sterk indikator på hvor bra en person løser en oppgave, det forklarer også hvorfor den ene av to personer med lik kompetanse kan lykkes bedre med en oppgave (Shane et al. 2003). En person med stor mestringstro vil gi mer innsats over lengre tid, takle tilbakegang, sette høyere mål og utvikle bedre planer og strategier for oppgaven. De vil også takle negative tilbakemeldinger på en mer positiv måte og bruke tilbakemeldingen til å forbedre seg. En studie som direkte vurderte effekten av mestringstro på entreprenørskapsprosessen fant en sterk positiv sammenheng med realisert vekst i bedriften. Faktisk så var mestringstro den beste indikatoren blant en rekke variabler.

### ***2.2.5 Uavhengighet***

Uavhengighet innebærer å bruke sin egen dømmekraft istedenfor å følge etter andre. Det innebærer også å ta ansvar for sitt eget liv istedenfor å leve av innsatsen til andre. Mange forskere har observert at entreprenørrollen krever uavhengighet. Først for å gripe en mulighet som ikke fantes fra før, og til slutt så er entreprenøren selv ansvarlig for hvilke resultater de oppnår eller ikke oppnår. Videre kan enkeltpersoner søke mot entreprenørielle karrierer fordi de ønsker uavhengighet. I tillegg så har flere studier funnet empiriske bevis som antyder at

entreprenører søker uavhengighet mye mer enn den generelle befolkningen (Shane et al. 2003)

### ***2.2.6 Drivkraft***

Det er fire aspekter under drivkraft: ambisjon, mål, energi og utholdenhet. Ambisjon påvirker i hvilken grad entreprenører har lyst til å skape noe stort. Høy ambisjon fører til høye mål. Forskning har vist at høye mål fører til bedre resultater enn lave mål. For å oppnå høye mål kreves det store mengder energi (Shane et al 2003). Når målrettet energi opprettholdes over lang tid blir det utholdenhet. Den største faktoren som opprettholder en slik innsats over tid er stor mestringstro, noe vi allerede har diskutert. En annen faktor er at man rett og slett elsker det man driver med.

### ***2.2.7 Egoistisk lidenskap***

Egoet er et sentralt motiv. Egoisten elsker arbeidet, de elsker prosessen med å bygge en bedrift fra bunnen av og gjøre den lønnsom. De er motivert til å gjøre det som er i deres interesse, det vil si at de vil gjøre alt som er nødvendig. Det er utført veldig få kvantitative studier om hvilken rolle lidenskap har hos entreprenører. Et studie som ble utført viste derimot at lidenskap hadde en direkte signifikant effekt på vekst i en bedrift (Shane et al. 2003).

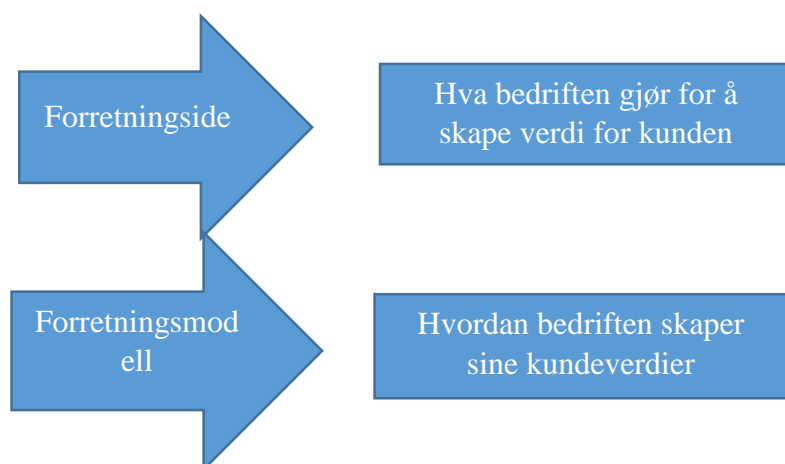
## **2.3 Oppstartsprosessen**

### ***2.6.1 Fra ide til virkelighet***

Alle bedrifter startes av at en person som har en ide om en produkt eller en tjeneste som ikke eksisterer i dagens marked, eller som entreprenøren mener at han kan utføre bedre enn de eksisterende løsningene i markedet.



Figur: Forretningside/forretningsmodell



Figur 1

Teorien om entreprenørskap forklarer at forretningsidéen etterfølges av forretningsmodellen. Figur 1 viser oss at forretningsmodellen er den som skal vise hvordan bedriften planlegger å skape verdi for sine kunder. Dette er ekstremt viktig under oppstarten. Forretningsideen kan være helt genial for entreprenøren, men hvis ingen eller få i markedet er villig til å betale for tjenesten/produktet har bedriften et stort problem. Bedriften vil ikke overleve hvis ingen er villig til å betale for produktet/tjenesten. Da må bedriften endre forretningsmodellen slik at markedet også ser verdien av produktet/tjenesten. Dette gjelder ikke bare nye bedrifter, også etablerte bedrifter må fokusere på kundeverdi for sine kunder. Det vil ofte være nedskrevet i visjonene og målene for bedriften. Vellykkede bedrifter som har lagt stor vekt på verdier har gjerne følgende karakteristikker:

- De står for noe – det vil si at de har en klar og tydelig filosofi om hvordan de akter å drive sin virksomhet.
- Ledelsen legger stor vekt på å for å nøye avstemme disse verdiene slik at de til enhver tid er tilpasset bedriftens økonomiske og forretningsmessige miljø, og å formidle dem videre i bedriften.
- Disse verdiene er kjent av, og felles for, alle menneskene som jobber i bedriften – fra produksjonsarbeidere og helt til toppledelsen. (Roos, Krogh & Roos, 1997)

## 2.6.2 Veien til videre etablering

Figur: Fra ide til etablering



Figur 2

Figur 2 viser oss teorien om etableringsprosessen. Selv når organisasjonen er etablert så er ikke prosessen over, den videreutvikles kontinuerlig (Nielsen, Klyver, Evald, Bager, 2014). Planleggingen av en ny bedrift vil inneholde mange forskjellige aktiviteter. Aktivitetene er hovedsakelig knyttet til tre områder.

- Planlegging og forberedelse av næringsaktiviteten
- Skaffe de nødvendige ressursene
- Samhandling med omgivelsene

Det finnes ikke en korrekt fremgangsmåte som passer for alle. Entreprenøren må gjennomføre mange forskjellige prosesser samtidig for å til slutt komme i mål med etableringen.

Entreprenøren bør følge forretningsplanen som et styrende dokument gjennom etableringsprosessen. Forretningsplanen skal beskrive hvordan bedriften skal realiseres og hvordan bedriftens situasjon er ventet å se ut i fremtiden. I tillegg til forretningsplanen så burde det utarbeides en markedsplan, den skiller seg fra forretningsplanen ved at den ser mer på markedet og omgivelsene. Den bør starte med en situasjonsanalyse, her kan man for eksempel benytte en SWOT-analyse og Porters «five forces». Ved hjelp av disse så vil man kartlegge eksterne faktorer som vil påvirke bedriften. Det er likevel viktig å huske på at disse faktorene er ikke konstant, omgivelsene og markedet endrer seg konstant. Det siste steget i etableringsprosessen er å finne ut hvordan bedriften skal komme seg inn på markedet og hvilket marked de skal tilby sine produkter eller tjenester til. For å finne ut dette kan man bruke Ansoffs vekst matrise som deler markedene opp i nye og eksisterende marked og skiller mellom produkt og marked. (Jobber & Fahy, 2009)

### **2.6.3 Ressurser**

Hele tiden er det et stort antall nye bedrifter som må avvikle driften på grunn av dårlig ledelse, menneskelige feil, for lite kapital eller at de rett og slett ikke klarer å holde på nøkkelpersoner i bedriften. De bedriftene som lykkes har gjerne en klar strategi på hvordan de skal utnytte ressursene de har tilgjengelig på en best mulig måte (Bruch, Green & Hart, 2001). Hvilke ressurser som er viktigst er ikke lett å si da det kommer helt ant på hvilken bedrift det er. En innovativ bedrift med høy vekst trenger helt andre ressurser enn en bedrift med lav vekst i et lite marked.

I starten er det ofte mangel på kapital som er det største problemet. Entreprenøren må velge om han skal opprette et AS eller et enkeltmannsforetak. Et AS koster penger, men reduserer samtidig risikoen for entreprenøren dersom bedriften ikke lykkes. Skal entreprenøren bruke egenkapital eller skal han låne penger i banken til å starte? Det er fordeler og ulemper med begge alternativene og svaret vil variere fra entreprenør til entreprenør.

For at en bedrift skal produsere trenger den kapital og arbeidskraft. Etter hvert som bedriften vokser kommer behovet for flere ansatte. Det er ekstremt viktig at entreprenøren finner de rette personene til jobben. Det er både dyrt og tidkrevende å ansette en feil person for bedriften. Dyktige ansatte er alltid ettertraktet i arbeidsmarkedet og dyktige personer koster penger. Forhåpentligvis vil den ansatte blir en stor ressurs for bedriften som kan bidra med både kunnskap og erfaring, noe som vil gjøre at bedriften når sine mål raskere enn om entreprenøren hadde valgt å ikke ansette noen.

Forskning viser at entreprenøren burde ha dyktige folk rundt seg for å lykkes. Med gode team er det en signifikant større sjans for å lykkes enn om man er alene (Bruch et al., 2001). Det kan være vanskelig for entreprenøren å tiltrekke seg rette ressurser. Faktorer som rykte, evner, engasjement og oppførsel er ofte viktige faktorer som må være på plass for å tiltrekke seg ressurser. Spesielt fem sosiale ferdigheter er viktige for entreprenøren:

- Sosial oppfattelse, hvor nøyaktig entreprenøren vurderer egenskaper, hensikt og motiver av andre.

- Daglig ledelse, få frem positive reaksjoner fra andre.
- Evnen til å uttrykke følelser og skape entusiasme.
- Evnen til å overbevise andre og endre deres adferd i det daglige.
- Sosial tilpasningsevne, evnen til å føle seg komfortabel i mange forskjellige situasjoner.

Alle disse egenskapene burde entreprenøren besitte hvis han hele tiden skal klare å utvikle bedriften (Bruch et al., 2001).

Entreprenøren har ikke mange muligheter til å feile. Konkurrentene har ingen medfølelse for bedriften og det har ikke markedet heller. Derfor må entreprenøren hele tiden ha fokus på å utnytte sine ressurser på riktig måte, har han ikke dette vil ikke bedriften overleve de første kritiske årene. Når det er sagt så må entreprenøren hele tiden være fleksibel og ikke henge seg opp i planer og analyser som er laget på forhånd. Kommer det et plutselig skift i markedet må entreprenøren ikke være fastlåst i sine tidligere planer og prognoser.

## **2.4 utfordringer i oppstartsfasen**

En undersøkelse utført av Terpstra og Olson i 1993 tar for seg hvilke hovedutfordringer en bedrift har i løpet av det første driftsåret:

- Skaffe ekstern finansiering – finansiering for vekst og generelle finansieringsproblemer.
- Intern økonomistyring – for lite arbeidskapital, problemer med likviditeten.
- Salg/markedsføring – Lite omsetning, avhengig av få kunder, distribusjon og markedsføringsproblemer.
- Produktutvikling - Utvikle produktet/tjenesten.
- Produksjon/driftsledelse – Etablere kvalitetskontroll og andre problemer rundt dette.
- Generell ledelse – For lite ledelseserfaring, for få ansatte i forhold til jobb, administrative problemer og kontrollere veksten.
- Problemer med ansatte – Ansette riktige ansatte, lav tilfredshet og utvikling blant de ansatte.
- Makroøkonomiske forhold – Dårlige økonomiske tider i bransjen.
- Regulatoriske forhold – Forsikringer (Terpstra og Olson, 1993).

Utfordringene er rangert i rekkefølge fra de mest vanlige til de mindre vanlige. Det vil være en stor fordel om entreprenørene gjør seg kjent med de mest vanlige utfordringene som kommer under oppstarten før entreprenørene tar det steget å starte en bedrift. Hvis entreprenøren tar hensyn til disse utfordringene i planleggingsfasen vil sannsynligheten for å overleve startfasen øke.

En annen studie av Huang og Brown (1999) bygde videre på funnene fra Terpstra og Olson (1993) sin undersøkelse. Huang og Brown (1999) kontaktet 973 bedrifter for å prøve å kartlegge hva som var de største utfordringene i oppstarten. De oppdaget at det var på salg og markedsføring nesten halvparten, 40.2 prosent, mente at dette var et problem for bedriften i oppstartsfasen. 15.3 prosent mente at personalledelse var et problem og 14.3 prosent mente at generell ledelse av bedriften var et problem. Markedsundersøkelser og PR/markedsføring var spesielt det bedriftene følte de manglet. En grunn til dette kan være at det kreves spesialkunnskap fra entreprenøren eller de ansatte og det det kan gjerne være mangelvare i små nylig oppstartede bedrifter.

Kolvereid og Bulanova (2015-16) har i en enda ikke publisert artikkel studert hvilke utfordringer norske selskaper med begrenset ansvar har støtt på under oppstarts- og vekstfase. Artikkelen tar for seg forretningsmessige utfordringer, personlige utfordringer og ulikheter knyttet til kjønn. Ettersom at vi i vår oppgave ønsker vi å se nærmere på bedrifts- og personlige utfordringer under oppstartsfasen er det det vi kommer til å se på i denne artikkelen. Kolvereid og Bulanova (2015-16) har samlet data fra selskaper som er startet eller ledet av kvinner fra 2004 til 2006. De har også satt krav om at selskapene har minst ti millioner kr i omsetning og minst ti ansatte. Blant dem fikk de data fra 87 respondenter noe som tilsvarer en svarprosent på 59,6 %. For hver av de 87 selskapene drevet av kvinner identifiserte de deretter 87 selskap drevet av menn som var så like som mulig i forhold til industri, vekst, oppstartsår, lokalisering osv. Kolvereid og Bulanova (2015-16) har altså forutsatt at bedriftene de undersøker har relativt stor suksess. Blant de 68 667 oppstartene i fra 2004 til 2006, var det nemlig bare 2425 som hadde minst ti millioner kr i omsetning og minst ti ansatte i 2012.

I resultatene til Kolvereid og Bulanova (2015-16) har de ikke klart å skille på utfordringer knyttet til innhenting av ekstern finansiering og intern økonomistyring. Grunnen til det er at mange av svareksempelene var begreper som for eksempel «penger», «kapital», «finans» og så videre, som kan inngå i begge gruppene. Det viste seg også vanskelig å skille på arbeidsoppgaver som omhandler daglig drift og ledelse. Dette har derimot vi mulighet til å se nærmere på i våre studier ettersom at vi skal foreta en kvalitativ undersøkelse.

Ser vi på det forretningsmessige er hovedutfordringene knyttet til kapital, kunder og organisatorisk design. 29 % av respondentene svarte at innhenting av nødvendige ressurser var en stor utfordring, og er dermed den største posten. Andre sentrale utfordringer som nevnes for startfasen er: innhenting av finansielle midler, finne kunder og gjennomføre salg og definere virksomhetens kjerneaktiviteter.

I følge Kolvereid og Bulanova (2015-16) varierer de personlige utfordringene noe fra utfordringene knyttet til bedriften. Det som går igjen er at det må legges ned mange arbeidstimer. En stor utfordring blir da å finne nok tid til alle de nødvendige oppgavene som kreves i en oppstartsfase. Videre nevner Kolvereid og Bulanova (2015-16) at entreprenørene støter på mange ulike oppgaver som kan være krevende, og at dette kan være ukjent for de entreprenørene som er mindre erfarne.

## **2.5 Adferd hos entreprenører i startfasen**

Flere studier har undersøkt hvilke aktiviteter entreprenører utfører i start-fasen. Vanlige aktiviteter i startfasen er som regel: skriving av en forretningsplan, organisere et team, ansette første ansatt, lete etter en lokasjon og så videre. En studie skiller seg ut fra de andre da den er den eneste som undersøker handlingene hos entreprenører under organiseringen av bedriften ved hjelp av tilfeldige stikkprøver (Mueller, Volery & Siemens, 2012). Studiet måler adferden til entreprenørene ved hjelp av en rekke potensielle aktiviteter som entreprenører kanskje vil utføre i start-fasen. De aktivitetene som oftest ble rapportert var «seriøs vurdering til å starte opp» «investert egne penger i startfasen» og «begannte å spare penger for å investere i startfasen».

Delmar og Shane (2004; i Mueller et al. 2012) fant at å fullføre en forretningsplan og å registrere bedriften offentlig øker legitimiteten til nye bedrifter og derfor øker sjansen for at bedriften vil starte med markedsføring, få innspill og komme i kontakt med kunder.

I en studie av Lichtenstein et al (2006; i Mueller et al. 2012) utforsket de aktiviteter vedrørende organiseringen under lanseringen av bedriften. De fant at typiske aktiviteter var: investere egne penger, utvikle en prototype, definere en mulighet, sette sammen et team, registrere seg offentlig, installere en jobbtelefon, investere i kostbart utstyr, åpne en bankkonto og søke om støtte til finansiering.

McCarthy et al. (1990) og Cooper et al. (1997; i Mueller et al. 2012) målte adferden ut av spørsmålet «hvor mye av din tid bruker du på de følgende aktiviteter» og listet så de følgende aktiviteter: håndtere ansatte, journalføring, kundekontakt, produksjon av produkter eller ytelser, vedlikehold, snakke med leverandører, ordne finansiering og planlegging.

Selv om empiriske studier varierer stort i metodene som er brukt så har de bidratt til å identifisere adferden til entreprenører i startfasen. Som man ser i tabellen nedenfor har det vært en stor utvikling i adferden til entreprenører fra det første studiet til det siste.

Tabell: Vanlige ledelse og oppførsels mønstre i oppstartsfasen

<b>Churchill og Lewis (1983)</b>	Entreprenøren er som en edderkopp i sitt nett
<b>Van de Ven et al. (1984)</b>	Skaffe kunder og levere produktet. Entreprenøren jobber i snitt 47.7 timer i uken. Entreprenøren fokuserer på interne aktiviteter
<b>Scott og Bruce (1987)</b>	Skaffe kunder. Økonomisk produksjon.
<b>Kazanjian (1988)</b>	Teknologisk utvikling
<b>Kazanjian og Drazin (1990)</b>	Oppgavestruktur. Forberede første markedsføring
<b>Hanks og Chandler (1994)</b>	Overlappende roller. Spesialisering satt bort til R&D.
<b>McCarthy et al. (1990)</b>	Tar seg av kunder
<b>Lichtenstein et al. (2006)</b>	Investere egne penger. Utvikle en prototype. Definere en mulighet. Organisere et team. Kjøre stort utstyr. Ordne finansiering.

Tabell 1 (Mueller et al. 2012)

Det ser altså ut som de fleste handlingene utført av entreprenørene i startfasen er åpne. For eksempel å definere en mulighet, utvikle forretningsplan, bygge en prototype eller skaffe de første kundene. Disse aktivitetene er tidkrevende og bruke kapasitet til å leite etter ressurser. Etter hvert som bedriften vokser vil arbeidsmengden bare øke ettersom entreprenørene får mer og forholde seg til.

Empiriske studier vil alltid være vanskelig å sammenligne. Med vår studie så kan vi undersøke om det er en spesiell type adferd som skaper utfordringer for entreprenørene i startfasen. Vi håper å kunne belyse eventuell problematisk adferd med å undersøke utfordringene entreprenørene møter.



## **2.6 Faktorer i oppstartsfasen**

De fleste studier som har undersøkt oppstartsfasen faller inn i et av tre områder: (1) fokuserer på individet, (2) fokuserer på miljøet eller (3) de faktiske aktivitetene som entreprenørene gjør i oppstartfasen (Rotefoss & Kolvereid, 2005). I forhold til vår studie så vil vi fokusere mest på individet. Hvilke aktiviteter entreprenøren gjør i oppstartsfasen vil vi også se på.

### **2.6.1 Menneskelige ressurser**

De menneskelige ressursene representerer de personlige ressursene entreprenøren besitter. I følge Dollinger (1995) er formålet med denne tilnærmingen å demonstrere at entreprenøren besitter ressurser som er unike. Dollinger (1995) foreslår at betydningen av den enkelte er unektelig. «Hver persons psykiske, sosiale og demografiske karakteristikk bidrar til eller trekker fra hans eller hennes evner til å være en entreprenør»

Cooper, Gimeno-Gascon og Woo (1994). Argumenterer for at utdanning er relatert til kunnskap, ferdigheter, problemløsning, disiplin, motivasjon og selvtillit. Det synes å være enighet om at et høyt nivå av utdanning positivt påvirker sjansen for å bli involvert i en oppstartsfase.

Konseptet om tidligere erfaring fra oppstarter har blitt understreket i flere studier. Studiene fokuserte på forskjellene mellom førstegangs entreprenører og serieentreprenører. Ronstadt (1988) utviklet «korridor prinsippet» som sier at handlingen med å starte en bedrift muliggjør entreprenører til å oppdage forretningsmuligheter som de ikke kunne se eller bruke før de hadde startet sin egen bedrift.

### **2.6.2 Human kapital**

Becker (1975) definerte human kapital. Han sa at human kapital er ressurser bestående av oppnådde attributter som er knyttet til økt produktivitet. Slike attributter kan være for eksempel alder, kjønn, utdanning og arbeidserfaring.

Human kapital ble delt inn i to kategorier av Becker (1993); den generelle og den spesielle. Den generelle kan man overføre til alle typer økonomisk aktivitet mens den spesielle er mer gjeldende innenfor et spesifikt område. I den spesielle kategorien er attributtene bransjeerfaring og entreprenøriell erfaring.

*Bransjeerfaring* kan best forklares som den erfaring entreprenøren har fra samme bransje som han/hun vil starte opp bedrift i. Et eksempel vil være en snekker som har jobbet i et snekkerfirma i ti år. På denne tiden har han opparbeidet seg erfaringer om bransjen, det kan være teknikker, trender i markedet eller hvordan etterspørselen er. Denne typen erfaring kan han utnytte om han ønsker å starte et eget snekkerfirma. Da kan han utnytte sin erfaring fra bransjen som et konkurransefortrinn. Erfaringen vil være situasjonsbetinget ved at snekkeren vil måtte starte opp i snekkerbransjen for at denne erfaringen skal ha noe å si. Hvis snekkeren har noen administrative oppgaver i den tidligere jobben kan dette også hjelpe han selv om han starter opp i en annen bransje.

Tidligere studier utført av Colombo & Grilli (2005) fant at bransjeerfaring er positivt assosiert med vekst. Cooper & Gascòn (1992) konkluderte med at det å ha kjennskap til relevant marked, produkt eller tjeneste vil være et konkurransefortrinn. Dette kan føre til bedre resultater innen vekst og avkastning. Dette sammenfaller med Vesper (1990) som i sin studie fant at de mest suksessfulle entreprenørene hadde tidligere erfaring fra arbeid, og var godt ansette spesialister innenfor sine respektive bransjer. På den andre siden fant Cressy (1996) ikke noen sammenheng mellom bransjeerfaring og suksess.

*Entreprenøriell erfaring* defineres som at man har erfaring fra tidligere deltakelse i formasjon av i det minste en nyetablering (Starr & Bygrave, 1992). Starr & Bygrave (1992) mener at det er både positive og negative sider ved entreprenøriell erfaring. Ulempene med tidligere oppstartserfaring er ifølge Starr & Bygraves (1991); suksess syndrom, sterke nettverksbånd og ensidighet eller skylapper.

- **Suksess syndrom** – Man er blindet av tidligere suksesser og tar det som en selvfølge at suksessen skal fortsette i den nye etableringen. Dette kan medføre at man overvurderer sin egen kompetanse og undervurderer konkurrentene.

- **Sterke nettverksbånd** – Å ha et etablert nettverk er en fordel, men det er en ulempe hvis man bruker for mye tid på å «pleie» det gamle nettverket i stedet for å utvide det nye. Starr og Bygrave (1991) hevder at man kan føle seg pliktig til å bruke det eksisterende nettverket på grunn av tidligere historie. At man for eksempel har fått gode priser eller utvidet kreditt tid. Parten som ga disse fordelene kan forvente at de blir benyttet i den nye etableringen.
- **Ensidighet og skylapper** – Entreprenørens tidligere erfaring med oppstarter kan føre til at entreprenøren tror at han/hun kan håndtere alle utfordringer som kan oppstå i den nye etableringen. Dette kan føre til at entreprenøren ikke makter å se ting på en ny måte, og går med skylapper. Går entreprenøren for eksempel inn i en beslektet bransje og tror kunnskapen fra den forrige etableringen er overførbar kan entreprenøren gå glipp av muligheter og håndtere situasjoner på en dårlig måte. Ved å handle på denne måten kan etablereren komme på etterskudd å miste et eventuelt konkurransefortrinn (Starr og Bygrave, 1991).

Her synliggjør Starr og Bygrave (1991) at tidligere entreprenøriell erfaring ikke nødvendigvis bare er positivt og viser konkrete eksempler på hva som kan påvirke en oppstart negativt. På den andre siden viser studier fra Colombo og Grilli (2005) at entreprenøriell erfaring kan resultere i overlegen vekst. Vesper (1990) sier også i sin forskning at suksessfulle entreprenører har en større grad av oppstartserfaring.

### ***2.6.3 Miljømessige ressurser***

Miljøressursene omfatter alle ressursene som er tilgjengelig i miljøet/området. Barney (2001) hevder at bedrifter gjør transaksjoner med miljømessige faktorer fordi de kan ikke genere alle de nødvendige ressursene internt. Miljømessige ressurser kan blant annet være: urbanisering, arbeidsledighet, velstående område/land, politisk klima. Disse faktorene vil ikke være veldig relevant for vår undersøkelse.

### ***2.6.4 Ressursbasert perspektiv***

I følge Wernerfelt (1984) er produkt og ressurser to sider av samme mynt. For å skape et produkt trengs flere ulike ressurser, samtidig kan flere ressurser inngå i mange produkter. Et

ressursbasert perspektiv går ut på å identifisere hvilke ressurser en bedrift har, for så å finne den optimale sammensetningen av produkt- og markedsaktiviteter. En velger altså hvilket produkt og marked en ønsker å drive med ut i fra de ressursene som allerede er inne i bedriften. Det ressursbaserte perspektiv kan bli brukt av bedrifter som driver med diversifisering til å svare på følgende strategiske spørsmål:

1. «På hvilke av bedriftens eksisterende ressurser bør diversifiseringen baseres?»
2. «Hvilke ressurser bør utvikles gjennom diversifisering?»
3. «I hvilken rekkefølge og i hvilke markeder bør diversifiseringen foregå?»
4. «Hvilke typer bedrifter vil det være ønskelig for firmaet å anskaffe seg?» (Wernerfelt, 1984)

Wernerfelt (1984) definerer ressurser som alt som kan være en styrke eller svakhet for bedriften. Eksempler på ressurser kan være:

- Finansielle (kapital, tilgang til investor)
- Fysiske (verktøy, bygninger)
- Organisatoriske (rutiner, organisasjonskultur)
- Relasjonsbaserte (omdømme, nettverk)
- Kompetansebaserte (kunnskaper, ferdigheter)

Videre vil Wernerfelt (1984) finne ut i hvilke situasjoner disse ressursene kan levere profitt over tid. Det ressursbaserte perspektivet handler om å skape varige konkurransefordeler

### ***2.6.5 Ressursbasert teori i entreprenørskap***

I følge Alvarez (2001) tar ikke tidligere studier om ressursbasert teori nok hensyn til entreprenørene. Hun mener at den ikke tar hensyn til entreprenørenes handlinger og kreativitet. En ressurs trenger ikke nødvendigvis være heterogen i forhold til andres for å være i stand til å ha et varig konkurransefortrinn. Det er nemlig bedriftens sammensetning av de ulike ressursene som skaper heterogenitet og som igjen skal skape fortrinn. En flink entreprenør trenger ikke alltid et unikt produkt eller en god løsning. Et eksempel kan være at en entreprenør eksponerer et allerede eksisterende produkt i et helt nytt marked.

### **2.6.6 Dynamiske kapabiliteter**

I følge Eisenhardt (2000) gir ikke et ressursbasert syn en god nok forklaring på hvorfor enkelte bedrifter får konkurransefortrinn i situasjoner med uforutsigbare endringer. I situasjoner hvor det stadig er endringer er det mulig for et firma å integrere intern og ekstern kompetanse som er spesielt tilpasset markeder som endres ofte (Eisenhardt, 2000). Ved å være rustet for endringer og være bevisst på å utvikle dynamiske kapabiliteter kan en skape varige konkurransefortrinn, spesielt i ustabile markeder. Effektiviteten og viktigheten av dette vil variere fra bransje til bransje. I teknologiske bransjer hvor det ofte er store endringer vil en for eksempel kunne dra store fordeler av å være tilpasningsdyktig. For andre bransjer kan det være mindre viktig.

### **2.7 Ungt entreprenørskap**

Når det er blitt gjort undersøkelser av ungt entreprenørskap i ulike deler av verden, er det dessverre ingen mal på hvordan «ung» defineres» (Schoof, 2006). Schoof (2006) har derfor valgt å ikke definere «ung» med alder, men som en adferdsbasert definisjon i sin artikkel som handler om stimulering av ungt entreprenørskap. Dette er fordi ulike land og kulturer definerer begrepet «ung» forskjellig. Når vi skal gjøre våre undersøkelser vil vi derimot definere en gitt alder for hva «ung» er som vi mener samstemmer med den norske kulturen.

Schoof (2006) har listet opp fem kritiske faktorer som er med og avgjør om unge velger å starte opp som entreprenører:

- Sosial og kulturell holdning til ungt entreprenørskap
- Entreprenørskapsutdanning
- Tilgang til finansiering/oppstartsfinansiering
- Administrative og regulatoriske rammeverk
- Virksomhetsbistand- og støtte

Schoof (2006) har også forsøkt å komme med forslag til hvordan barrierene for at unge skal velge å bli entreprenører skal bli lavere.

### 2.5.1 Sosial og kulturell holdning til ungt entreprenørskap

Det vil være mye enklere å starte bedrift i et miljø hvor entreprenørskap blir verdsatt og forbundet med status enn et miljø hvor det ikke blir det. Schoof (2006) nevner også et annet moment som vitner om et godt miljø for entreprenørskap; dersom entreprenøren gjør en feil, blir det sett på som verdifull læring istedenfor en stor tabbe. Entreprenørskap er sterkt forbundet med risiko. Kultur er noe som påvirker hvor villige mennesker er til å ta risiko. Amerikanere er for eksempel mer villige til å ta risiko enn europeere, dette også en av forklaringene til at det er mer entreprenøriell aktivitet i Amerika (Schoof 2006).

Unge som ønsker å starte bedrift blir enkelte ganger møtt med fordommer og stereotyper gitt til unge gründere av både samfunn og næringsliv (Schoof, 2006). I følge Barclays Bank Survey har unge entreprenører i Storbritannia opplevd følgende utfordringer:

Tabell: Utfordringer hos unge gründere (i prosent)

<b>Blir ikke tatt seriøst av kollegaer eller forretningskontakter</b>	44%
<b>Aldersdiskriminasjon fra leverandører eller kunder</b>	36%
<b>Vanskelig å skaffe finansiering til bedriften</b>	30%
<b>Aldersdiskriminasjon fra offentlige instanser</b>	17%
<b>Manglende støtte fra familie eller venner</b>	10%
<b>Ingen av de ovenfor</b>	30%

Tabell 2 (Barclays Bank, 2004; I Schoof 2006)

I følge en studie er promotering av en entreprenørskaps kultur en av de mest underutviklede strategiene for utvikling av entreprenørskap verden over. Å endre en kultur er en vanskelig og langsiktig prosess. Endring av kultur blant unge krever informasjon om deres bevissthet, innstilling og ambisjoner i forhold til entreprenørskap (Schoof, 2006). Dette legger grunnlag til å finne ut av hvilke tiltak som på best måte bedrer kulturen for entreprenørskap blant unge.

Schoof (2006) nevner videre tre punkter som kan hjelpe til å promotere entreprenørskap, hvor den første er promotering av rollemodeller. Rollemodeller som har gjort det godt innenfor entreprenørskap kan motivere yngre til og ønske å oppnå den samme suksessen. Det neste punktet som nevnes er media dekning, konkurranser med premier, forretningsarrangementer for unge osv. Siste punkt som nevnes er introduksjon og promotering av entreprenørskap gjennom utdanning. I følge Schoof (2006) har bedriftsfokusert utdanning innvirkning på unges karrierevalg og skaper en positiv holdning til entreprenørskap.

### ***2.5.2 Entreprenørskapsutdanning***

For å hjelpe unge til å utvikle entreprenørskaps ferdigheter og gjøre dem bedre rustet til å kunne starte sine egne bedrifter er entreprenørskapsutdanning essensielt. Ikke bare hjelper den til å bli bedre til å starte bedrifter (Schoof, 2006). Den kan også endre tankesettet til yngre og de kan smitte en positiv holdning overfor entreprenørskap over til andre

### ***2.5.3 Tilgang til finansiering/oppstartsfinansiering***

I følge en studie sliter 78% av unge fra 15-24 år med finansiell støtte til å starte bedrift sammenlignet med 73% viss mann tar med alle aldre (Schoof, 2006). I følge den samme studien var også mangel på finansielle midler en større barriere enn for eksempel manglende administrativ kunnskap. Generelt er det altså relativt mange som starter bedrift syns det er utfordrende å skaffe finansielle midler, men det virker de yngre sliter litt mer.

Schoof (2006) har listet opp ti økonomiske barrierer som unge som har forsøkt å starte en bedrift har støtt på:

- Mangel på oppsparte midler og ressurser
- Manglende sikkerhet (for å få lån)
- Manglende forretningserfaring og ferdigheter (for å få lån)
- Streng kredittvurderinger og reguleringer
- Kompliserte dokumentasjonsprosedyrer
- Lange ventetider (behandlingstid på søknader om forskjellig støtte)
- Mangel på kunnskap, forståelse og bevissthet av finansieringsmuligheter i startfasen
- Ugunstige firma og bransje
- Juridiske utfordringer/foretaksform

- Mangel på suksessfulle såkorn fond.

Mange av disse punktene vil nok også gjelde for eldre entreprenører, men enkelte vil nok berøre yngre entreprenører ekstra. Eldre vil for eksempel ha lengre tid til å spare opp egne midler. De har også oftere mer bransjeerfaring som kan gjøre det lettere å få lån.

Schoof (2006) har fire punkter han har listet opp for å hjelpe unge entreprenører med å skaffe finansielle midler:

- *Det første punktet* går rett og slett ut på å utforske hvilke muligheter og tilbud som er tilrettelagt for unge entreprenører. I Norge har vi for eksempel Innovasjon Norge støtter oppstartsbedrifter både med kunnskap og finansielle midler. Det finnes også mange andre muligheter til finansiell støtte som for eksempel business angels, banklån, crowd-funding osv.
- *Det andre punktet* er utdeling av ulike typer finansiering som fremmer unge entreprenører.
- *Det tredje punktet* går ut på å forbedre de administrative rammeverkene for finansiering av oppstartsbedrifter.
- *Det fjerde punktet* handler om å bedre informasjonen og veiledningen om mulighetene som finnes for finansiering.

#### **2.5.4 Administrative og regulatoriske rammeverk**

Det er ikke forsket mye på virkningen av de administrative og regulatoriske byrdene når det kommer til både generelt- og ungt entreprenørskap (Schoof, 2006). Likevel er disse byrdene ifølge Schoof (2006) noen av de viktigste barrierene for unge entreprenører i høyinntektsland. I slike land er det ofte mye byråkrati en må gjennom for å starte en bedrift. Dette kan fort bli tidkrevende og kostbart, spesielt for unge som ikke har like mye erfaring.

Schoof (2006) har listet opp seks viktige administrative byrder:

- Ugunstige/vanskelige skatteordninger
- Foretaksregistreringsprosedyrer og kostnader
- Konkurslover; Tid og kostnad knyttet til konkursbehandling
- Ineffektive konkurranselover



- Regelverksendringer og mangel på åpenhet
- Eiendomsrettigheter, copyright, patent og varemerke reguleringer

Ved å minimere obligatorisk dokumentasjon og administrative prosedyrer, samtidig som man øker støtte til å håndtere det vil gjøre det enklere for unge entreprenører i oppstartsfasen.

### ***2.5.5 Virksomhetsbistand- og støtte***

Dersom en ung entreprenør får mer virksomhetsbistand- og støtte i startfasen vil det ifølge Schoof (2006) være større sannsynlighet for at entreprenøren lykkes med å skape en suksessfull og varig bedrift. Eksempler på støttetjenester som kan gjøre en ung entreprenør suksessfull kan være: mentorer, støttenettverk, foreninger og inkubatorer.

Schoof (2006) har listet opp de åtte viktigste utfordringene han mener unge har når det kommer til både å skaffe seg støtte, og effekten av det:

- Mangel på forretningskontakter, leverandører, partnere og nettverk
- Mangel på kunnskap om støtteordninger for bedrifter
- Mangel på relevant opplæring og råd for unge entreprenører
- Mangel på utdannede konsulenter og tilsvarende støttesystem
- Mangel på mentorveiledning
- Mangel på kontorplass og infrastruktur
- Mangel på forum og møteplasser for nettverksbygging
- Mangel på andre forretningsutviklingstjenester

Schoof (2006) har fire punkter som kan være med å gjøre virksomhetsbistand- og støtte til et mer effektivt virkemiddel for unge entreprenører. Det første punktet går ut på å undersøke hvilke behov knyttet til virksomhet- og støtteordninger som er i et aktuelt område, og hvordan tilbudet for det er fra før. Schoof (2006) mener også at den beste måten å finne dette ut på er å lage undersøkelser som fokuserer på hva de unge- folkene og entreprenørene mener mangler av slike ordninger. Det neste punktet går ut på å tilby opplæring av forretningsferdigheter,

veiledning og andre rådgivningstjenester. De senere årene har internett blitt mer vanlig, og det gir en ny plattform både for læring og rådgivning. Unge er også ofte flinkere til å benytte seg av slik teknologi og kan dra fordel av dette (Schoof, 2006). Tredje punkt handler om å forbedre arbeids infrastrukturen for entreprenører. Et eksempel her kan være en inkubator som gir entreprenøren både en fysisk arbeidsplass og verdifulle tjenester. Tjenestene kan eksempelvis være å lage en forretningsplan, administrative tjenester, teknisk hjelp, nettverking og kilder til finansiering. Å la entreprenører arbeide på samme område gjør også at de kan lære av hverandre og få nye forretningspartnere. Det fjerde punktet på listen går ut på å fremme bedriftsintegrering og forretningsforbindelser. I følge Schoof (2006) er det i mange land vanlig å ha organisasjoner eller foreninger som knytter studenter og unge entreprenører med andre entreprenører eller støtteorganisasjoner for å finne potensielle forretningspartnere. Dersom unge kommer tettere på erfarne entreprenører kan dette øke deres motivasjon for selv å starte egen virksomhet. Det vil også bli lettere å ta kontakt for unge å spørre om hjelp og råd til å starte bedrift dersom de er med i en kultur der de omgås erfarne entreprenører.

#### ***2.5.6 Kommentarer og råd fra unge entreprenører om oppstart***

Schoof (2006) har spurt unge entreprenører følgende spørsmål:

- Var det verdt å starte egen virksomhet?
- Hva ville du gjort annerledes?
- Vil du anbefale entreprenørskap til unge i ditt eget land?
- Hvilke råd ville du gitt dem?

Blant de syv intervjuede virket alle svært sikre på at det var verdt å starte bedrift med unntak av en. Den personen var heller ikke misfornøyd, men litt tvilende på grunn av tøffe tider i bransjen og et savn om mindre stress og ansvar. Når det kommer til hva de ville gjort annerledes går det stort sett ut på å ha startet før og forberedt seg bedre før de startet. Forberedelsene de nevner de skulle gjort er blant annet utdanning, spurt erfarne om hjelp og lært mer om bransjen de gikk inn i. Alle de intervjuede anbefaler entreprenørskap til unge i sitt eget land, og spesielt dersom de har noe de brenner for. Enkelte nevner likevel at en bør tenke seg gjennom før en gjør det og gjøre nøye undersøkelser på om det virker lurt.

## **2.8 Oppsummering**

Denne gjennomgangen av relevant litteratur i forhold til vår problemstilling, har gitt oss en oversikt over punkter som kan være viktig å belyse i sammenheng med vår problemstilling. Dette kapitlet vil være en kort oppsummering av litteraturen.

Det aller første vi gjorde i litteraturkapitlet, var å gå igjennom hva entreprenørskap er og definisjonen på hva en entreprenør er. Det neste vi gjorde var å diskutere hva som motiverer entreprenøren og hvorfor de tar steget til å starte sin egen bedrift. Vi forklarer videre hvordan oppstartsprosessen er, etterfulgt av hvilke utfordringer entreprenørene støter på i oppstartsfasen. Vi ser også på adferden til entreprenørene i oppstartsfasen, før vi går inn på hvilke faktorer som er viktig i en oppstartsfase, da med et spesielt fokus på menneskelige ressurser og human kapital. Helt til slutt har vi sett på hvilke utfordringer som er spesielt gjeldene for unge entreprenører.

### **3.0 Metode**

#### **3.1 Forskningsstrategi**

Ved valg av forskningsstrategi er det forskjellige alternativer. De er tilpasset etter hvordan problemstilling og vinkling man har på forskningsspørsmålene. Et induktivt design passer til et eksplorerende opplegg, der man får ny kunnskap på områder som det er lite forhåndskunnskap fra. Et deduktivt design passer til et hypotesetestende opplegg der man vil bekrefte eller avkrefte antagelser på områder der det finnes mye forhåndskunnskap.

(Jacobsen, 2005) I undersøkelsen vår brukte vi et induktivt design da det passet helt klart best til en utforskende problemstilling som vi valgte:

*Hvilke utfordringer møter entreprenører i oppstartsfasen og er det forskjell på unge og eldre entreprenører?*

Forskningsspørsmål:

- *Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift?*
- *Hvordan løste entreprenørene utfordringene som oppsto?*
- *Er det forskjell på hvilke utfordringer unge entreprenører møter, kontra de eldre?*

Intervjuguiden vi laget var designet med tanke på å få entreprenørene til fortelle hvilke utfordringer de støtet på under oppstartsfasen og hvordan disse ble løst. Målet var å finne ut hvilke utfordringer som gikk igjen og om det hadde noen sammenheng med alderen til entreprenørene. Ved å intervju fire unge og fire eldre entreprenører vil vi kunne sammenligne funnene i analysen.

#### **3.2 Valg av undersøkelsesdesign**

Etter at problemstillingen ble ferdigstilt valgte vi undersøkelsesdesign. Det finnes forskjellige undersøkelsesdesign som passer til ulike problemstillinger. Valg av undersøkelsesdesign vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2005).

Vi ønsket å spørre entreprenørene om hvilke vurderinger og mål de hadde før oppstart og hvilke utfordringer de møtte i oppstartsfasen. Noe av det vi måtte vurdere var om det ville vært mest hensiktsmessig å gå i dybden eller bredden. Det optimale hadde selvsagt vært å gjøre begge deler, men det ville blitt vanskelig å gjennomføre. En undersøkelse som går i dybden er kostnadskreven av to grunner:

- Det tar lang tid å samle data (lange intervjuer eller observeringer som må tolkes)
- Informasjonene man ender opp med er ofte veldig detaljrik og nyansert slik at den krever enormt mye analysearbeid (Jacobsen, 2005)

Det er en stor variasjon i entreprenørene som er intervjuet i forbindelse med undersøkelsen. Selv om alle er lokalentreprenører med tilhørighet i Bodøregionen, er det stor forskjell på hvilke ressurser et nyoppstartet arkitektfirma har behov for, kontra et firma som jobber med løsninger innenfor lakseoppdrett.

Det ideelle forskningsopplegget hadde vært hvis vi hadde hatt ubegrenset med ressurser slik at vi kunne kommet i kontakt med flere entreprenører og stilt enda flere spørsmål. Dette var aldri aktuelt med tanke på både vår og entreprenørens tid. Vi valgte derfor et intensivt opplegg der vi gikk i dybden på noen entreprenører som vi følte var aktuelle i forhold til problemstillingen vår og som ville gi oss data som kan være representativt for flere. Fordelen ved et slikt design er at man lettere klarer å forstå og forklare hva entreprenørene opplevde som utfordringer under oppstarten. Vi ønsket å få informasjon som kan være representativt for flere samtidig som vi ville få frem alle detaljene fra entreprenørene. Vi ville få frem individuelle variasjoner samtidig som vi ville få frem likhetene.

Spørsmålene ble utformet slik at vi best mulig kunne få svar på forskningsspørsmålene våre. Hvorfor valgte disse entreprenørene å starte egen bedrift hvis trenden for entreprenørskap er lav i Norge? Hvordan utfordringer oppsto i oppstartsfasen? Hvordan ble disse utfordringene løst? Alle bedriftene i undersøkelsen har en stabil økonomi og ser ut til å gå bra. Noen av bedriftene har mer midler enn andre, men felles for dem er alle er at de startet bedriften med en ide om å gjøre en prosess eller et produkt bedre enn de eksisterende på markedet. Dette samsvarer godt med Schumpeters tanker om hvordan en entreprenør skal være.

### **3.3 Valg av metode – kvantitativ eller kvalitativ**

Der kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er i hovedsak formidlet via språk eller handlinger (Jacobsen, 2005). Den vanligste måten av kvantitativ datainnsamling er spørreskjema med faste svaralternativer, gjerne i form av tall som representerer hvor enig eller uenig man er i en påstand. Fordelene med en kvantitativ undersøkelse er at den er lite ressurskrevende og respondentene påvirker i liten grad hvilke data som samles inn. Svakheter kan være at informasjonen er for overfladisk og at forskeren legger premissene for svarene i designet av spørreundersøkelsen. Det vil også være vanskelig å hente inn tilleggsinformasjon. På den andre siden er det kvalitativ datainnsamling. Denne metoden inneholder ikke tall, men har heller åpne spørsmål der forskeren forsøker å legge færrest mulig begrensninger på informasjonen som samles inn. Først når informasjonen er samlet inn blir den strukturert, delt i kategorier og variabler som blir forbundet med hverandre. Fordeler med denne metoden er at den er veldig åpen og fleksibel, den er heller ikke særlig teknisk og regelbundne. Det er også lett å samle inn tilleggsinformasjon. Ulempen med den kvalitative metoden er at den er ekstremt ressurskrevende, intervjuer tar lang tid å må bearbeides i ettertid (Jacobsen, 2005). Det at vi heller ikke kan velge så mange informanter fører til at man kanskje ikke får så god representativitet som man hadde ønsket. Som regel vil en kvalitativ tilnærming få problemer med den eksterne gyldigheten. Det vil ikke si at den ene metoden er bedre enn den andre, i bunn og grunn er kvalitative og kvantitative metoder helt like: De skal samle inn informasjon om en bestemt problemstilling (Jacobsen, 2005).

Vi valgte en kvalitativ metode for vårt studie da vi følte at en kvantitativ metode ikke hadde gitt oss like mye informasjon og detaljer som ved å bruke en kvalitativ metode.

Intervjuguiden ble utformet med åpne faste spørsmål som ga oss en dialog og åpenhet under intervjuene som førte til at entreprenørene gjerne forklarte og nyanserte sine synspunkter nærmere.

### **3.4 Innsamling av kvalitative data**

Det er to krav til undersøkelser, gyldighet, det at vi finner ut det vi ønsker å finne ut, og pålitelighet, at vi kan stole på de informantene vi har hentet inn. Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataens validitet (gyldighet). Vi brukte en intervjuguide som var utformet etter vår problemstilling til entreprenørene vi intervjuet. Rekkefølgen på spørsmålene var fast med åpne svar slik at entreprenørene svarte basert på sine erfaringer fra oppstartsprosessen. Valget av intervjuguide ble gjort tidlig under arbeidet med oppgaven slik at vi kunne få belyst de erfaringene entreprenørene hadde gjort seg under oppstarten. Vi valgte å stille åpne spørsmål slik at vi lettere kunne komme i en dialog med entreprenørene og få ærlige svar.

Vi ønsket å tilpasse oss entreprenørenes behov så mye som mulig da intervjuene ble gjort. Vi var veldig fleksibel på når og hvor intervjuene skulle gjennomføres. Så vi hadde noen intervjuer tidlig på morgenen og noen sent på kvelden for at det skulle passe med entreprenørenes travle dager. Intervjuene ble gjennomført på kontorene til entreprenøren eller på en cafe i nærheten. Avtalt tidsbruk var cirka 30 minutter, men noen ganger ble det litt mer enn den avtalte tiden. Grunnen til dette var at noen entreprenører pratet mye mer enn andre. Det ble brukt båndopptaker under intervjuene, dette ble opplyst om på forhånd og det var ingen som hadde noen innvendinger mot det. Ovenfor entreprenørene var vi helt åpen om hensikten med intervjuet. Noen var litt skeptiske i starten, men etter litt dialog om problemstillingen valgte de å stille opp til intervju. Entreprenørene var på forhånd informert om problemstillingen, men de ble ikke gitt spørsmålene på forhånd. En av entreprenørene hadde vi kjennskap til på forhånd, mens resten hadde vi aldri møtt tidligere.

Vi følte det var relativt enkelt å oppnå den nødvendige tillitten til å føre en dialog der entreprenørene ga oss utfyllende svar på spørsmålene våre. Samtidig så prøvde vi å ikke legge noen føringer på intervjuet slik at vi ville få oppriktige og ærlige svar fra entreprenøren. Noen av entreprenørene hadde gode historier og snakket mye, av og til litt utenfor det som var temaet. Dette vanskeliggjorde litt av arbeidet med å kategorisere dataene, men det gikk fint.

### **3.5 Utvalg av respondenter**

Vi har intervjuet åtte nylig oppstartede bedrifter som har tilknytning til Bodø-området. Noen startet som et team, mens noen startet individuelt. Felles for alle disse er at de har førstehånds erfaring i forhold til problemstillingen vi valgte. I en perfekt verden kunne vi foretatt flere intervjuer for å øke gyldigheten på studien, men med begrenset tid på å utføre studien lot dette seg ikke gjøre. Utvelgelsen av entreprenører var ikke tilfeldig.

Vi har konsentrert undersøkelsen rundt entreprenører som har tilknytning til Bodø-området. Dette gjorde det enkelt for oss å få til intervjuer. Noen av entreprenørene skilte seg ut på forhånd med at de på kort tid har skapt en suksessfull bedrift, mens andre har hatt moderat suksess. Vi kom i kontakt med entreprenørene med en telefonsamtale etter at vi hadde funnet informasjon om bedriftene fra [www.proff.no](http://www.proff.no).

### **3.6 Utvalgsriterier**

I vår undersøkelse så ville vi få tak i fire entreprenører som var 25 år eller yngre ved etableringstidspunktet og fire entreprenører som var eldre enn 25 år. Vi ville også snakke med entreprenører som hadde oppstartsprosessen relativt «ferskt» i minne, derfor intervjuet vi ingen bedrifter som var stiftet før 2012. Dette var vurderinger vi gjorde for at vi skulle få et best mulig grunnlag til å svare på problemstillingen vår. Entreprenørene ble tilfeldig valgt innenfor de kriteriene som var satt.

### **3.7 Analyse av data**

Etter at alle intervjuene med entreprenørene var ferdig satt vi igjen med masse informasjon. Vi var ute etter deres synspunkter og erfaringer, for å lettere få en oversikt over dataen som var samlet inn kategoriserte vi intervjuene i tabeller. Vi forsøkte å finne spesielle avvik, mønstre, regulariteter eller underliggende årsaker til at entreprenørene hadde løst utfordringene de møtte ved å starte en bedrift. Dette er en hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005). Vi prøvde å få frem de sentrale detaljene som ville gi oss innsikt i hvilke utfordringer entreprenørene møtte. Vi prøvde å fokusere på detaljene og selve helheten. Analysen av data handler kort fortalt om tre ting:

- *Beskrive* – utskrivning og systematisering av intervjuene



- *Systematisere og kategorisere* – redusere den uoversiktlige informasjonen for å få en bedre oversikt over dataen og systematisere slik at man kan formidle det man finner
- *Sammenbinde* – tolke data slik at man kan lete etter meninger og årsaker samtidig som man får en viss orden på dataene. Her vil vi finne de interessante forholdene (Jacobsen, 2005)

For å skaffe oversikten over dataene i intervjuene ble de transkribert. Fordelen med dette var at man hadde det skriftlig og kunne lettere sammenligne data fra hver entreprenør. Dette ga et godt grunnlag for den videre analysen. Vi valgte å kategorisere dataene i grupper, hensikten med dette er at man forenkler komplekse og detaljerte data (Jacobsen, 2005). På denne måten kunne vi forholde oss til et mindre antall kategorier istedenfor hele datamassen når vi skulle analysere funnene.

Selve kategoriseringen av dataene ble gjort ved hjelp av Excel. Det ble brukt samme intervjuguide på alle entreprenørene så vi laget tabeller for hvert spørsmål der vi plottet inn de forskjellige svarene til entreprenørene. Siden vi hadde intervjuene transkribert så var det lett å holde oversikten og dobbeltsjekke at dataene havnet i riktig kategori. Transkriberingen ble gjort dagen etter intervjuene var ferdig, slik at man minimerer muligheten for å feiltolke data ved å vente for lenge. I tabellene vi presenterer i analysen vil X'ene være den utfordringen vi identifiserte på bakgrunn av intervjuene. Entreprenører som oppga flere utfordringer har en X for hver utfordring.

### **3.8 Validitet og reliabilitet**

Studiens validitet og reliabilitet refererer til forskningens datakvalitet. Reliabiliteten skal forklare om informasjonen samsvarer over tid, og om informasjonen er stabil og pålitelig (Grønmo, 2004). En måte man kan forbedre reliabiliteten på er å gjøre samme undersøkelse over tid for å se om svarene endrer seg. Dette var dessverre ikke aktuelt for vår studie med tidsfrist. Den beste måten å forbedre reliabiliteten på er ved å foreta flere intervju, på denne måten vil informasjonen bli mer pålitelig. I vår studie intervjuet vi åtte entreprenører, ideelt sett skulle vi ha intervjuet flere, men sett fra et tidsaspekt lot det seg ikke gjøre.

Studiens validitet sier noe om datamaterialets gyldighet i forhold til konkrete problemstillinger (Grønmo, 2004). I vår oppgave har vi funnet informasjon gjennom sekundærdata som er knyttet til problemstillingen før vi har skaffet primærdata gjennom intervjuene. Under intervjuene forsøkte vi å få dialogen så naturlig som mulig, men man har ingen garantier for at det entreprenørene vil fortelle hele sannheten.

#### **4.0 Presentasjon av bedriftene**

Her vil vi ta en kort presentasjon av entreprenørene vi intervjuet for å danne et bilde av hvem de er.

*Entreprenør 1* – er et arkitektfirma som ble stiftet i 2014. Det ble startet av en 44 år gammel arkitekt som tidligere har jobbet i et annet arkitektfirma. De er fire ansatte som jobber med å prosjektere bygninger for både det offentlige og det private marked.

*Entreprenør 2* – er et designstudio som jobber med grafisk design og merkevarebygging. Det ble stiftet i 2013 av en 33 år gammel tidligere fiskeriøkonom sammen med to grafiske designere på 33 og 40 år. Bedriften har en ansatt i tillegg til entreprenørene.

*Entreprenør 3* – er et snekkerfirma som jobber med prosjektutvikling av barnehager. Det ble stiftet i 2014 av en 55 år gammel sivilingeniør med erfaring fra byggebransjen. Bedriften har 11 ansatte.

*Entreprenør 4* – jobber med rivning og bygging av våtrom (bad) samt renovering av alle rom. Bedriften ble startet av en 45 år gammel tidligere politimann som jobbet litt i renoveringsbransjen før han startet bedrift i 2014. Bedriften har ingen ansatte.

*Entreprenør 5* – jobber med salg av egenutviklede treningsklær. Bedriften ble stiftet i 2015 av en 24 år gammel siviløkonomstudent og en 24 år gammel havbruksstudent. Bedriften har ingen ansatte.

*Entreprenør 6* – jobber med å utvikle løsninger for å enklere lykkes med rensfisk mot lakselus og andre løsninger i havbruksnæringen. Bedriften ble stiftet 2014 av en 24 år gammel havbruksstudent med fagbrev fra oppdrettsnæringen. Bedriften har 16 ansatte.

*Entreprenør 7* – jobber med å utvikle et eget alkoholprodukt (cocktails) samt importering av vin. Bedriften ble startet av en 22 år gammel økonomistudent og en 24 år gammel international business-student i 2013. Bedriften har ansatt en styreleder med erfaring fra alkoholbransjen.

*Entreprenør 8* – jobber med generell montering i nybygg, men har spesialisert seg i kjøkken, baderomsinnredning og innredning. Bedriften ble stiftet i 2014 av en 25 år gammel tømrer og en 25 år gammel rørlegger. Bedriften har ingen andre ansatte.

## **5.0 Kvalitativ Analyse**

### **5.1 Innledning**

I dette kapittelet skal datamaterialet undersøkes nærmere og vi vil se på dataene i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Vi vil knytte relevant teori til utfordringene entreprenørene oppgir og sammenligne dette med funnene våre.

#### **5.1.1 Beskrivelse av utvalget**

Problemstillingen vår er at vi skal synliggjøre utfordringene en bedrift har i oppstartsfasen. Derfor føler vi det er viktig å peke på faktorer som kan redusere risikoen ved en oppstart.

Utvalget vårt består av:

- En arkitekt.
- En fiskerøkonom og to grafiske designere.
- En sivilingeniør.
- To håndverkere.
- En siviløkonomistudent og en havbrukstudent.
- En med master i international marketing og en med bachelor i økonomi.
- En med utdanning innenfor havbruk.

Disse har alle sammen, av forskjellige grunner, valgt å starte en egen bedrift.

Vi vil nevne utdanning og erfaring som viktige grunner for at en lykkes med oppstarten. Selv om bedriftene vi har intervjuet er veldig unge, er de på god vei til å bli etablert. Med dette i bakhodet ønsket vi å finne ut hvor mye utdanning og erfaring entreprenørene hadde og om det er noe forskjell i dette fra de unge til de eldre.

Tabell: Oversikt over utdanning til entreprenørene

Entreprenør	Ingen	Ett år	Tre år	Fem år	Over fem år
Eldre 1					x
Eldre 2			x		
Eldre 3				x	
Eldre 4			x		
Ung 5			x		
Ung 6			x		
Ung 7			x	x	
Ung 8	x				

Tabell 3

Som vi ser ut ifra tabellen har alle entreprenørene bortsett fra entreprenør 8 tre år eller lengre utdanning. Utdannelse er her definert som skolegang utover den obligatoriske videregående skolen. Dette tyder på at utdanning teller positivt når det kommer til å starte en bedrift. I følge statistisk sentralbyrå har nesten en av tre personer i Norge høyere utdanning (SSB, 2014). I utvalget vårt har hele åtte av ni høyere utdanning. Dette underbygger funnene til Cooper et al. (1994) om at høyere utdanning påvirker sjansen for å starte en bedrift positivt. Det må likevel nevnes at siden vårt utvalg bare er på 8 bedrifter så er det sannsynlig at resultatene er skjeve.

Den andre grunnen vi tror er viktig er erfaring. Har entreprenørene mye erfaring også?

Tabell: Har entreprenørene relevant erfaring?

Entreprenør	Ingen	Relevant erfaring	Delvis relevant erfaring	Startet bedrift før
Eldre 1		x		x
Eldre 2		x		x
Eldre 3		x		x
Eldre 4			x	
Ung 5				x
Ung 6			x	
Ung 7	x			
Ung 8		x		

Tabell 4

I tabell 4 ser vi et større skille mellom de yngre og eldre entreprenørene enn på utdanning. Alle de eldre entreprenørene har relevant eller delvis relevant erfaring og nesten alle hadde startet en bedrift før. Dette sammensvarer godt med tidligere studier som har påpekt viktigheten av tidligere erfaringer, og da spesielt fra andre oppstarter. Ronstadt (1988) mente at prosessen med å starte en bedrift muliggjør entreprenører til å oppdage forretningsmuligheter som de ikke hadde sett før.

Entreprenør 3 ga oss et veldig godt eksempel på dette da vi spurte han om det var noen valg han angret på.

*«Jeg angret på entreprenørsektoren som jeg har drevet med i nesten 25 år, den tror jeg at jeg kunne vært foruten. Jeg har tapt masse ressurser og penger på dette. Det er noe som kanskje plager meg litt i hverdagen. Jeg kunne heller tenkt meg med prosjektutvikling på barnehager»*

- Entreprenør 3

Det vi kan ta ut av dette er at erfaring ser ut til å være viktig for eldre entreprenører, mens de unge kanskje «hopper» litt ut i det uten så mye erfaring. Entreprenør 5 og 7 startet opp bedrift i en bransje de ikke hadde noen erfaring fra. Entreprenør 7 sa at:

*«Det første året hadde jeg og partneren min ingen bransjekunnskap, vi har ikke stått i en bar en gang. Så det første året var det vanskelig å finne både produsenter og distributør for å komme ut på markedet. Vi hadde ikke et nettverk.»*

- Entreprenør 7

Dette viser at en av utfordringene unge entreprenører møter på når de ikke har erfaring på forhånd.

## 5.2 Mål og motivasjon for oppstart

Hvilke mål hadde entreprenørene for bedriften da de bestemte seg for å starte opp? Vi synes det kan være interessant å se hvilken motivasjon og mål entreprenørene har når de starter opp bedrift. Dette for å se om den kan være en sammenheng mellom hvilke utfordringer de støter på og hvilken motivasjon de har for å starte en bedrift. Dette kan for eksempel være at noen som har penger som motivasjon vil ha et større fokus på budsjetter og finansielle utfordringer og ikke vil møte på økonomiske utfordringer i like stor grad som de som er mer idealistisk motivert.

Tabell: Hvilke mål hadde entreprenørene for bedriften

Entreprenør	Økonomiske	Skape egen arbeidsplass	Idealistisk mål	Frihet	Skape arbeidsplasser	Skape en merkevare
Eldre 1			x	x		
Eldre 2			x			
Eldre 3	x					
Eldre 4		x				
Ung 5	x					
Ung 6					x	
Ung 7						x
Ung 8		x		x		

Tabell 5

Som vi ser ut i fra tabellen er det bare to entreprenører som oppgir at de hadde økonomiske mål med bedriften. De andre entreprenørene hadde andre mål slik som å skape sin egen arbeidsplass eller et mål der de vil forbedre eksisterende tjenester/produkter. Entreprenør 1 og 2 forklarer sitt idealistiske mål med at de vil forme fremtiden og tilby kunder tjenester i Norgestoppen. Entreprenør 6 og 7 har ikke like «idealistiske» mål, men de har også hårete mål.

*«Målet er egentlig å skape et miljø, som er giret på det å tegne fremtiden. Et miljø som er giret på utvikling. Det å undersøke nye ting, det er derfor jeg har et ganske ungt kontor, jeg er den eldste. Litt av strategien min er å få inn unge folk som tenker nytt på hvordan vi skal samarbeide på kontoret, i forhold til prosess og utvikling av idéer.»*

- Entreprenør 1



*«Målet var å kunne tilby grafisk design i Bodø eller egentlig Nordland, slik at kunder slipper å se til andre byer, men likevel få grafisk design som er i norgestoppen.»*

- Entreprenør 2

*«Det var egentlig å bli størst på cocktails her i Norden. Nå har vi jo vin også, men målet var egentlig å få distribusjon i hele Norge og bli godt etablert»*

- Entreprenør 7

For entreprenør fire og åtte var målet med bedriften å skape sin egen arbeidsplass da det var uaktuelt og jobbe for noen andre.

*«Å være sin egen sjef, det er uaktuelt å være slave til systemet.»*

- Entreprenør 8

*«Det å skape min egen bedrift. Jeg hadde drømt om det i mange år, være min egen herre.»*

- Entreprenør 4

### **5.2.1 Drøfting av motivasjon**

Vi ser her at entreprenør en og to sine svar sammenfaller med konseptet Shane et al. (2003) beskrev i sin studie. Personer som har «et behov for å oppnå noe» vil i større grad prøve å starte sin egen bedrift. Det kan se ut til at det er en forskjell på unge og eldre entreprenører her, men vi tror at entreprenør 6 og 7 også har «et behov for å oppnå noe» selv om de ikke er like idealistiske som de eldre. De unge virker mer opptatt av å skape en merkevare og å nå et visst mål de har satt.

At entreprenører har et ønske om å være sin egen sjef er noe tidligere forskning har påpekt flere ganger (Shane et al. 2003). Det henger sammen med et ønske om å være uavhengig av andre og at man må ta ansvar for sitt eget liv selv. Både entreprenør fire og åtte var veldig klar

på at dette var målet med å starte bedrift. De befinner seg også innen samme bransje. Man kan spekulere i at et ønske om uavhengighet er veldig sterk i monterings/bygningsbransjen, men vårt utvalg er for lite til å kunne konkludere med dette.

### 5.3 utfordringer førte driftsår

Tabell: Hvilke utfordringer hadde entreprenørene første driftsår

Entreprenør	Økonomi	Ingen	Administrasjon	Nettverk	Prising
Eldre 1		x			
Eldre 2	x				
Eldre 3	x				
Eldre 4	x				
Ung 5	x				
Ung 6			x		
Ung 7				x	
Ung 8					x

Tabell 6

Ved et kjapt overblikk på tabellen ser vi at økonomi er den største utfordringen hos hele tre av fire hos de eldre. Hos de yngre er utfordringene spredt i større grad. De andre utfordringene som nevnes er går på administrasjon, nettverk og prising. For uten om økonomi er det ingen som har støtt på hovedutfordringer vi har valgt å kategorisere sammen. En av de eldre entreprenørene sier også at han ikke støtte på noen utfordringer det første året.

*«Vi fikk et par store kunder fra dag 1, så det var ikke så store utfordringer. Likviditet er selvfølgelig et typisk problem i oppstartsfase, så det var jo litt tøft til tider.»*

- Entreprenør 2

*«Det er mange utfordringer i entreprenørbransjen, og spesielt likviditet.»*

- Entreprenør 3

*«Det var vel egentlig økonomien. Plutselig innså jeg hva jeg trengte for å få hjulene til å gå rundt, så det var veldig vanskelig.»*

- Entreprenør 4

*«Det blir nok likviditeten. De fleste andre jeg har pratet med har også dette som hovedutfordring. Det hadde jeg egentlig ikke trodd før jeg faktisk var oppi det selv»*

- Entreprenør 5

De ovennevnte entreprenørene har alle hatt økonomi som hovedutfordring de første årene. Det betyr ikke nødvendigvis at de har støtt direkte på de samme problemene.

Økonomiutfordringer kan for eksempel være å ikke få lån, ikke få investor eller relatert til likviditeten. I vår undersøkelse nevner imidlertid tre av informantene spesifikt likviditet. Når den siste entreprenøren snakker om å få hjulene til å gå rundt tyder det på at også han hadde likviditet som hovedutfordring.

*«Jeg startet uten et eneste oppdrag, så det var litt spennende i starten om jeg kom til å få noe i det store og hele. Det løste seg ganske fint etter hvert, jeg fikk ganske mye å gjøre. Så det var ikke så vanskelig i begynnelsen...»*

- Entreprenør 1

Denne entreprenøren var litt usikker, men kom ikke på noen konkrete utfordringer han støtte på i starten.

*«Vi hadde to «gullegg» (produkter som markedet trengte) så det var det administrative som var utfordrende.»*

- Entreprenør 6

For entreprenør 6 var det det administrative som var utfordrende det første året. I følge han selv var både han og hans samarbeidspartnere mest interessert i å utvikle selve produktet. Papirarbeid, faktura og andre administrative oppgaver blir dermed beskrevet som det mest utfordrende det første året.

*«Så det første året var det vanskelig å finne både produsenter og distributør for å komme ut på markedet. Vi hadde ikke et nettverk.»*

- Entreprenør 7

Entreprenør 7 hadde lite nettverk og slet dermed med å finne samarbeidspartnere som var essensielt for bedriften.

*«Den største utfordringen var å prise oss rett, det lærte vi den harde veien fort.»*

- Entreprenør 8

For denne entreprenøren var det prising som var den største utfordringen i bedriften det første året. De nevner at de priset seg altfor billig, dette førte igjen til at de måtte jobbe mye mer enn de først hadde trodd. Når det på forhånd var avtalt en fastpris førte dette til lite utbetaling i forhold til arbeidsmengden.

### **5.3.1 Drøfting av utfordringer første driftsår**

På forhånd hadde vi forventet at de unge entreprenørene skulle støte på flere utfordringer knyttet til økonomi enn de eldre, ettersom at de eldre har hatt lengre tid til å spare opp kapital. I vår undersøkelse viser det seg likevel å være motsatt.

Entreprenør 1 forteller at han ikke har støtt på noen særlige utfordringer. Det kan være ulike grunner til at han sier det. Den mest sannsynlige forklaringen på at entreprenøren ikke nevner noen spesielle utfordringer er nok at han har startet et firma i en bransje han har jobbet i lenge. Dette er også et konsulentfirma i en bransje der entreprenøren selv sier at de 200.000 kronene som krevdes for å starte opp ikke var noe problem å betale fra egen lomme. Entreprenør 2 forklarer også at de hadde få utfordringer det første året og når de nevner likviditeten til slutt virker det egentlig ikke som om det var noen særlig stor utfordring. Også denne bedriften er en konsulentbedrift, hvor teamet har tidligere bransjeeerfaring som i. Uten at vi spør nevner begge entreprenørene spesifikt at de fikk inn kunder raskt. Grunner til dette kan være at de har hatt kontakter fra tidligere jobber eller at de har lyktes med markedsføringen. Dette vil ifølge

Cooper & Gascòn (1992) være et konkurransefortrinn. Markedsføring var den utfordringen flest (40,2%) støtte på i undersøkelsen til Huang og Brown. Dette ser det ikke ut til at entreprenør 1 og 2 har støtt på ettersom at de har hatt kunder fra starten av.

Entreprenør 4 som driver med rivning og bygging av våtrom er også litt samme type bedrift som entreprenør 1 og 2. Likevel har han opplevd økonomien som en utfordring i det første året. Uten at han beskriver det direkte kan det ha en sammenheng med at han ikke hadde kunder fra starten av. Han hadde også mindre erfaring fra bransjen og synes det var utfordrende å skape tillit til samarbeidspartnere. Entreprenør 1 nevner at det er viktig med tiltro i markedet, og nettopp dette kan ha hjulpet både entreprenør 1 og 2 til å få kunder raskt sammenlignet med entreprenør 4.

Til tross for at Schoof (2006) nevner at de regulatoriske og administrative byrdene er blant de største barrierene for ungt entreprenørskap er entreprenør 6 den eneste som nevner dette som hovedutfordring første året er. Entreprenøren har ifølge seg selv både relevant erfaring og utdanning i forhold til markedet han opererer i. Han har likevel ikke erfaring med å starte bedrift, og dermed er det ikke så rart at utfordringene er knyttet til nettopp administrasjon. Som forskningen til Vesper (1990) sier har suksessfulle entreprenører oftere større grad av oppstartserfaring, og dette er nok en klassisk utfordring som kunne vært unngått om entreprenøren hadde hatt nettopp dette. Entreprenøren forteller også at både han og de andre som jobbet med prosjektet var mer interessert i produktet enn administrative oppgaver. Produktet beskrives som et «gullegg», da kan det også tenkes at entreprenøren fokuserer mer på å perfektionere dette enn de administrative oppgavene.

Entreprenør 7 forklarer at deres største utfordring var knyttet til dårlig nettverk. I tillegg til å være unge, hadde de ingen bransjekunnskap. Dermed hadde de dårlige forutsetninger for å finne samarbeidspartnere og de forteller selv at de opplevde det som en utfordring. Da entreprenør 5 ble spurt det hadde vært lettere å starte om han hadde vært eldre svarer han følgende: *«Jeg hadde sikkert hatt mer nettverk. Hadde jeg visst på forhånd at jeg skulle starte med treningsklær så hadde jeg nok prøvd å skaffet et nettverk relatert til dette.»* Det antydes her at en kanskje kunne hatt et bedre nettverk om en var eldre. Samtidig er det nok vanskelig å forutse at en skal starte en bestemt bedrift i en bestemt bransje om noen år. Deretter er altså

tanken å bygge et nettverk rundt dette. Det er selvsagt en mulig strategi, men det kan tenkes at det går an å starte bedrift samtidig som en bygger nettverk istedenfor å bare bygge nettverk.

Prising ble den største utfordringen for entreprenør 8. Entreprenørene sa at de fikk lære på den harde måten. Ettersom at de ikke hadde drevet for seg selv før er det ikke rart at dette blir en utfordring. Det virker også som at entreprenørene kun gjorde denne feilen en gang og at de lærte av det. De forteller at å kunne prise seg var nøkkelen til å kunne drive lønnsomt. Hadde de drevet for seg selv tidligere hadde nok ikke dette vært en utfordring.

Til tross for at vi på forhånd antok at de unge skulle slite med økonomien mer enn de eldre er ikke resultatene særlig overraskende når de kommer frem. Mange av utfordringene de unge støter på ville nok ikke vært noe problem dersom de hadde hatt mer relevant erfaring. Det skal sies at alder ikke er synonymt med å ha relevant erfaring, men de eldre har bedre forutsetninger for å ha det. I vårt tilfelle har de eldre også en del bransjee erfaring før de startet sitt eget firma. Ser vi på entreprenør 5 sliter han med det samme problemet som mange av de eldre, nemlig likviditet. Entreprenør 6 derimot ser på administrasjonsoppgaver som den største utfordringen. Hadde entreprenøren startet bedrift tidligere ville nok ikke disse oppgavene blitt utført i ren rutine og ikke blitt sett på som like utfordrende.

Nettverksutfordringene entreprenør 7 støtte på er kanskje litt mer diskutabel. En eldre person vil mest sannsynlig ha et større nettverk, men det er ikke nødvendigvis relevant i forhold til bedriften som skal startes. Utfordringen entreprenør 8 støtte på er åpenbart noe som kunne vært løst dersom de hadde mer erfaring. De ville neppe ha prissatt seg så galt om de hadde gjort dette før. Litt research på forhånd kunne nok forhindre problemet, men det er nok lett å sette prisen lavt i starten i frykt for å ikke få kunder.

## 5.4 Største utfordring i dag

Tabell: Hvilke utfordringer har entreprenørene i dag

Entreprenør	Økonomi	Administrasjon	Skaffe ansatte	Kapasitet	Produktutvikling	Markedsføring
Eldre 1		x				
Eldre 2			x			
Eldre 3	x					
Eldre 4				x		
Ung 5	x					
Ung 6					x	
Ung 7						x
Ung 8	x					

Tabell 7

Vi ser at utfordringene har endret seg for entreprenørene fra det første året og frem til i dag. Det er kun entreprenør 3 og 5 som har de samme utfordringene i dag som de hadde det første året. Det er kommet inn 4 nye typer utfordringer: ansettelse, kapasitet, produktutvikling og markedsføring. De eneste hovedutfordringene som også var i det første driftsåret er relatert til administrasjon og økonomi.

Da vi spurte hva som var den største utfordringen i dag var det fortsatt økonomi som var den mest fremtredende. Vi spurte ikke entreprenør 3 direkte hva som var den største utfordringen i dag, men han uttrykte seg på en slik måte at det virket som om økonomien var den klart største utfordringen gjennom hele driften.

*«Likviditet. Det å få inn penger når regningene forfaller.»*

- Entreprenør 8

*«Likviditeten er kanskje bedre, men i forhold til ønsket om å vokse så er det fortsatt økonomien.»*

- Entreprenør 5

Nok en gang dukker den klassiske utfordringen med likviditet opp. Entreprenør 8 gikk fra å ha problemer med prissetting til å ha trøbbel med likviditeten. Det kan diskuteres om prissetting kan kategoriseres som en økonomisk utfordring, men vi har i dette tilfellet valgt å

sette det alene. I motsetning til fire stykk det første året, er entreprenør 8 nå den eneste som uttrykker likviditet som sin hovedutfordring. Entreprenør 5 forteller at likviditeten er blitt bedre, men at økonomien fortsatt er utfordringen. Hans økonomiske mål er nok grunnen til at han også forteller at han vil ekspandere. Ekspansjonen er grunnen til at det trengs mer penger inn i bedriften.

Entreprenør 1 som i starten ikke hadde noen særlig utfordring har nå administrasjon som hovedutfordring i bedriften. Han forklarer dette med at han har ansatt en del folk og utvidet, dermed blir det flere administrative oppgaver som må løses. Da han bare hadde seg selv å tenke på var ting enklere forteller han.

*«Egentlig å få tak i folk. Vi har ansatt en person, men har behov for en til. Det å finne folk som både passer inn i miljøet og som har den kompetansen vi leter etter er ikke lett.»*

- Entreprenør 2

Ansettelse viser seg å være den største utfordringen for entreprenør 2. Likviditet var den største utfordringen deres det første året. Etter hvert som bedriften har vokst har derimot hovedutfordringen blitt å skaffe riktig kompetanse som i tillegg passer inn i arbeidsmiljøet deres.

*«Det er så mange som vil ha meg til å jobbe, nå er det tredje uken jeg har jobbet til 9-10 om kveldene. Så den største utfordringen er å klare å ta unna alt som kommer inn.»*

- Entreprenør 4

Denne entreprenøren slet først med økonomien, nå er det kapasiteten som er hovedutfordringen. I likhet med entreprenør 1 har han vanskelig for å si nei til kunder. Dette er en slags luksusutfordring, men det kan være vanskelig å vite hvordan en skal håndtere det på best mulig måte. Entreprenøren forteller at han ikke vil ansette flere folk før han har en skikkelig stabil situasjon.



*«Finne et nytt «gullegg» nå som andre bedrifter har kopiert løsningen vår.»*

- Entreprenør 6

Denne entreprenøren fortalte at han hadde et veldig bra produkt som kundene ville ha. Nå er utfordringen å finne et nytt slik produkt for igjen å skape konkurransefortrinn.

*«I dag er det markedsføring, det å få produktene kjent. Ikke bare i Bodø, men å få en nasjonal markedsføring slik at en når mange folk.»*

- Entreprenør 7

Entreprenør 7 gikk fra å ha nettverk som den største utfordringen og over til markedsføring. Som entreprenøren selv nevner er dette også veldig spesifikt i forhold til alkohol, ettersom at det ikke er lov å markedsføre i Norge.

#### **5.4.1 Drøfting av største utfordring i dag**

I motsetning til starten er det nå bare en entreprenør som sliter med likviditeten. Det er nok en naturlig utvikling. Dersom et firma sliter med likviditeten for lenge vil det til slutt gå konkurs. En av de økonomiske utfordringene er knyttet til ønske om å vokse. Det kan ha sammenheng med et behov for å oppnå noe (Shane et al. 2003). Når det gjelder firmaene som er konsulentbedrifter og som har startet i en bransje de allerede har erfaring kan det tenkes at motivasjonen mer rettet til ønske om uavhengighet (Shane et al. 2003). Entreprenør 5 driver derimot et eget klesmerke og ønsker å vokse. Da er motivasjonen kanskje mer relatert til det å oppnå noe og entreprenørens egoisme. Egoisten elsker å bygge opp bedriften og denne lidenskapen har en direkte signifikans på vekst (Shane et al. 2003).

Entreprenør 1 har etter hvert som bedriften har vokst fått flere administrative utfordringer. Dette er en naturlig utvikling ettersom at det er flere ansatte i bedriften og en må forholde seg til flere enn bare seg selv. Administrative utfordringer er ifølge Schoof (2006) en av de største

barrierene for entreprenører, spesielt i et høyinntektsland som Norge hvor det er mye byråkrati knyttet til å drive bedrift.

Human kapital har vært en utfordring for entreprenør 2. Ettersom at de har fått flere arbeidsoppgaver har de behov for flere ansatte. Entreprenøren fortalte at de hadde fått inn en person, men at de fortsatt var på utkikk etter ansatt. De forteller også at de har lett, men at de ikke har funnet noen som passer inn. Selv om de har dette som utfordring kan det være et bra tegn for bedriften at de er kresne i forhold til ansettelse. Gode team gir nemlig en signifikant større sjanse for å lykkes (Bruch et al., 2001).

I likhet med mange i undersøkelsen til Huang og Brown (1999) opplever entreprenør 7 markedsføring som en utfordring. Dette er nok også en utfordring flere i bransjen sliter med ettersom at det ikke er lov med markedsføring av alkohol i Norge. Da gjelder det å være kreativ for å skape en merkevare og få kunder.

Foruten økonomi er utfordringene svært spredt. Vi ser heller ingen sammenheng mellom unge og eldre entreprenører. At hovedutfordringene endres etter et år er nok svært naturlig. Entreprenørene løser sine eksisterende utfordringer og støter på nye ettersom at situasjonen etter hvert endrer seg.

## 5.5 Største private utfordring det første året

Tabell: Hvilke utfordringer hadde entreprenørene privat det første året?

Entreprenør	Økonomi	Tid	Ansvar	Koble av	Humør
1		x			
2			x		
3	x				
4				x	
5		(x)			
6					x
7		x			
8	x				

Tabell: 8

Det forekommer også private utfordringer ved å være entreprenør. Økonomi, tid, ansvar, koble av og humør er de fem private utfordringene informantene våre har støtt på det første året.

*«Det har egentlig alltid vært økonomien. Når en går inn og starter bedrift så gjør en et innhogg i privatøkonomien, en må ofte ut med mye penger.»*

- Entreprenør 3

*«Det økonomiske, en kan ikke kjøpe seg bil hver måned for å si det sånn. En kan ikke ha noe særlig forbruk. En jobber mye uten å få noe særlig lønn, men firmaet bygger seg jo opp.»*

- Entreprenør 8

For entreprenør 1, 5 og 7 har bedriften gått utover deres privatøkonomi. Entreprenørene virker imidlertid ikke overrasket og var nok innstilt på at det kunne skje.

*«Jeg blir litt spist opp av arbeidsoppgaver. Jobb og privatliv sklir litt over i hverandre, og så blir det egentlig jobb hele tiden.»*

- Entreprenør 1

*«Det var mye arbeid, men jeg føler ikke det gikk utover det sosiale livet»*

- Entreprenør 5

*«Jobb ved siden, studier og i tillegg bedriften, det var liksom ikke nok timer i døgnet.»*

- Entreprenør 7

Tre av entreprenørene hadde tiden som privat utfordring det første året. Alle har til felles at de har mye som skal bli gjort. Entreprenør 1 forteller at han har mange arbeidsoppgaver og at det sklir utover privatlivet. I tillegg til bedriften har entreprenør 7 også jobb og studie som tar opp

enda mer tid. Entreprenør 5 sier at arbeidsmengden var stor, men virker ikke til å være særlig påvirket av det. Derfor har vi valgt å sette hans utfordring i parentes i tabellen.

Entreprenør 2 hadde ansvar som den største private utfordringen det første året:

*«Ingenting alvorlig, men det er jo det at en har mye mer ansvar enn når en selv er ansatt.»*

- Entreprenør 2

*«Det første året var det vanskelig å koble av jobben. Planleggingen surret i hodet hele tiden.»*

- Entreprenør 4

*«Gründerloop – å opprettholde effektivitet og humør.»*

- Entreprenør 6

Entreprenøren sliter med å koble av og slutte å tenke på jobben. Dette er også litt av de samme utfordringene som entreprenør 1 har, der jobb og privatliv sklir over i hverandre. Entreprenør 4 nevner også at planlegging av bedriften surrer i hodet hele tiden. Entreprenør 6 forteller kort og konsist at den største private utfordringen er å opprettholde effektivitet og humør. Denne utfordringen har også likhetstrekk med det entreprenør 1 og 4 støter på.

### **5.5.1 Drøfting av private utfordringer det første året**

Som vi ser ut fra tabell 8 så ser det ikke ut til at det er en stor sammenheng mellom hva de eldre og unge entreprenørene har svart. Forskjellene viser seg litt på tid, dette kan ha noe med at de unge ikke har tjent opp så mye penger at de må ha jobb ved siden av for å få endene til å møtes. Det viser seg på grunnene entreprenørene oppga, entreprenør 1 oppga lite tid som en utfordring fordi jobb og privatliv sklidde sammen, mens de unge entreprenørene oppga tid som en utfordring fordi de måtte ha ekstra jobb ved siden av og det kunne gå ut over det sosiale livet.

Det var lite sammenheng mellom økonomiutfordringer og alder. Entreprenør 3 oppga økonomi som en utfordring på grunn av familie, det vil være naturlig å tro at eldre entreprenører vil vurdere risikoen med en oppstart mer enn unge entreprenører som ikke har de samme familiære forpliktelsene.

Entreprenør 8 den eneste av de unge som oppga økonomi som en utfordring. Det interessant å merke seg at det er også den eneste unge entreprenøren som ikke søkte om støtteordninger fra Innovasjon Norge eller lignende. De tre andre unge entreprenørene har alle fått støtte og hjelp fra forskjellige institusjoner. I følge Schoof (2006) vil det være større sannsynlighet for at entreprenøren lykkes med å skape en suksessfull og varig bedrift dersom han/hun får virksomhetsbistand og støtte i startfasen. Selv om dette er private utfordringer så føler vi at de er relatert til bedriften. Hadde de fått støtte så hadde kanskje ikke bedriften gått ut over privatøkonomien til entreprenørene.

Entreprenør 4 sa at han sleit med å «koble av» jobben når han var hjemme og at han hele tiden tenkte på om han hadde glemt noe eller om alt var i orden. Dette kan kobles til egoet til entreprenøren, de elsker arbeidet og prosessen med å bygge noe fra bunnen. De vil gjøre alt som er nødvendig for å få bedriften lønnsom (Shane et al., 2003).

## 5.6 Største private utfordringer i dag

Tabell: Hvilke utfordringer har entreprenørene privat i dag?

Entreprenør	Økonomi	Tid	Ansvar	Humør	Ingen
Eldre 1		x			
Eldre 2			x		
Eldre 3	x				
Eldre 4		x			
Ung 5					x
Ung 6				x	
Ung 7		x			
Ung 8					x

Tabell: 9

Tid er blitt nevnt tre ganger som den største private utfordringen informantene har i dag. Økonomi, ansvar og humør er alle blitt nevnt en gang hver. Ellers er det to som nevner at de ikke har noen private utfordringer i dag.

*«Nå i helgen er vi invitert i konfirmasjon og festligheter, det må jeg si nei til fordi jeg ikke har tid til det.»*

- Entreprenør 4

*«Det er vel fortsatt det samme, bare litt annerledes. Nå er jo bedriften oppe og går, men vi har fortsatt jobber ved siden fordi vi ikke vil ta ut så mye lønn at det går utover bedriften. Regningene skal betales, det er alltid førsteprioriteten.»*

- Entreprenør 7

Disse entreprenørene i tillegg til entreprenør 1 har tid som hovedutfordring nå. Entreprenør 4 har det så travelt at han var nødt til å takke nei til en konfirmasjon han var invitert til.

Entreprenør 2 har fortsatt den samme privatutfordringen som går på ansvar, men nevner at det ikke er et stort problem. Humør, eller gründerloop som han beskriver det selv er fortsatt utfordringen til entreprenør 6. Entreprenør 5 og 8 forteller at de ikke har noen private utfordringer som følge av bedriften.

### **5.6.1 Drøfting av private utfordringer i dag**

Som vi ser ut i fra tabellen er det ikke store forandringer på utfordringene entreprenørene hadde privat i dag og det de hadde i bedriftens første år. Tid er fortsatt den utfordringen flest har. Det er en kjensgjerning at entreprenører jobber bruker mer tid på jobben enn en vanlig ansatt. To av de eldre entreprenørene opplever tid som en utfordring i det private. Entreprenør 4 har gått fra å ikke klare å koble av til å ha for lite tid, noe som fører til at han må takke nei til konfirmasjoner og andre sosiale «forpliktelser». Det virker som de eldre entreprenørene har flere familiære forpliktelser som fører til at de opplever tid som en utfordring

Entreprenør 7 oppgir også tid som en utfordring, men det er fordi de må fortsatt jobbe ved siden av bedriften. Entreprenør 5 og 8 hevder imidlertid at de ikke har noen private utfordringer. Man kan kanskje anta at entreprenør 4 og 8 som driver i samme bransje bruker like mye tid på jobben, men at de yngre ikke opplever tid som en utfordring fordi de har færre forpliktelser.

## 5.7 Utfordringer knyttet til alder

Tabell: Møtte entreprenørene noen utfordringer knyttet til alder?

Entreprenør	Ingen	Fysikk	Litt skepsis
Eldre 1	x		
Eldre 2	x		
Eldre 3	x		
Eldre 4		x	
Ung 5			x
Ung 6	x		
Ung 7			x
Ung 8	x		

Tabell: 10

Før vi startet undersøkelsene hadde vi forventet at de yngre entreprenørene hadde støtt på noen utfordringer som var direkte forbundet med at de var unge. Vi hadde også forventet at de konkret forklarte hva disse utfordringene var. Slik viste det seg ikke å være. Totalt sett hadde tre av åtte bedrifter støtt på utfordringer de selv mente var knyttet til alder. En av dem var i tillegg blant de eldre noe vi heller ikke hadde forventet.

De to unge entreprenørene som støttet på utfordring forbundet med alder støttet begge på noe vi har valgt å kategorisere som skepsis.

*«Helt i starten var det kanskje noen som tenkte «hvorfor skal du gjøre det her?»*

- Entreprenør 5

*«Mange har kanskje trodd at dette bare var et studentprosjekt, så det var nok mye skepsis.»*

- Entreprenør 7

Entreprenørene opplevde at deres unge alder gjorde at noen ikke tok dem seriøst i starten. Som vi ser i tabell 2 ser vi at hele 44 % støtte på det samme problemet.

«Som ung i denne bransjen får en mer oppmerksomhet.»

- Entreprenør 6

Blant de unge entreprenørene har nummer 6 og 8 ikke hatt noen utfordringer knyttet til utfordring, tvert imot tror de at de har dradd fordel av det. Entreprenør 6 sier at det er på grunn av at han har fått ekstra oppmerksomhet. Venner og kjente som vil at de unge entreprenørene skal lykkes mener entreprenør 8 har gitt dem flere oppdrag.

Vi hadde forventet flere konkrete utfordringer knyttet direkte til alder blant våre informanter. Det kan godt hende at forholdene er slik entreprenørene har beskrevet. En annen forklaring på at det kommer frem at det er lite aldersrelaterte utfordringer kan være at entreprenørene ikke kommer på alle utfordringene de har. Det kan også hende at de ikke selv har vært klar over at de har møtt en utfordring som har med alderen deres å gjøre eller at de selv ikke har klart å uttrykke alle utfordringene de har hatt på en klar nok måte. En siste forklaring kan være at entreprenørene ikke vil at det skal komme frem at de har så særlig mange utfordringer.

### **5.7.1 Drøfting av utfordringer knyttet til alder**

Både entreprenør 5 og 7 har startet sitt eget merke innen henholdsvis kles- og alkoholbransjen. Da kan det tenkes at en kommer i situasjoner der en må forhandle med både leverandører og distributører med lang erfaring. At det da forekommer skepsis er kanskje ikke så rart. Entreprenør 7 nevner for eksempel at de som to unge jenter skulle diskutere alkohol i møte med eldre menn i dress og at de nærmest følte at de bare ble smilt til for høflighetens skyld. Likevel syntes det ikke som at dette var en særlig stor utfordring for noen av bedriftene. Entreprenør 5 fortalte at han hadde tenkt å gjennomføre uansett om folk lurte på hvorfor akkurat han skulle drive med dette og at disse personene etter hvert forstod at han var



seriøs. Entreprenør 7 forklarer også at de etter hvert ble kvitt «studentprosjekt» -stempelet da folk begynte å forstå konseptet deres. Videre tror entreprenør 7 at folk synes det var bra at det var akkurat de som startet konseptet ettersom at de selv er i målgruppen for sitt produkt og kan forstå kunden bedre. Entreprenørens mestringstro virker altså avgjørende i løsningen på denne utfordringen og kan ha vært avgjørende i at begge bedriftene fikk nødvendige avtaler og ble tatt seriøst med samarbeidspartnere. Dette kan en også dra paralleller til studiet til (Shane et al. 2003) som sier at mestringstro er den mest avgjørende faktoren som påvirker vekst i bedrifter i positiv retning.

Entreprenør 4 er den eneste av de eldre entreprenørene som har støtt på utfordring knyttet til alder. Dette var et litt interessant funn ettersom at vi hadde forventet at de aldersrelaterte utfordringene helst ville ramme de yngre. Forventningene våre kom som følge av at vi selv så for oss faktorer som for eksempel mangel på erfaring og kapital. Noe de eldre har bedre forutsetninger for å ha. Likevel har entreprenør 4 støtt på en utfordring vi har valgt å kategorisere som fysisk. Entreprenøren forklarer at han jobber med rivning og bygging av våtrom. Dette er en bransje med mye fysisk arbeid som gjør at han i blant sliter og tenker at det jobben kunne vært lettere med en yngre kropp. En faktor vi på forhånd ikke tenkte på, men som er ganske åpenbar i en slik bransje.

En annen litt oppsiktsvekkende oppdagelse er at to av de unge respondentene mener at de ikke har hatt utfordringer med alderen, men tvert imot hatt fordeler av å være ung.

Oppmerksomhet rundt bedriften kan være både positivt og negativt. I denne sammenhengen ser det ut til at entreprenør 6 har dradd fordeler blant folk og i media på grunn av hans unge alder. Oppmerksomheten kan gjøre det lettere å komme i kontakt med samarbeidspartnere og få kapital. Dette kan også være avgjørende for entreprenøren ettersom at han beskriver at de har fått en «liten» million i støtte av Innovasjon Norge. Dette vitner om et relativt stort kapitalbehov for bedriften. Den andre bedriften som mener at de har dradd fordel av å være ung er entreprenør 8 som driver med montering av diverse i hus. De mener fordelene kommer av at de har unge og har mye kjennskap og nettverk i byen. Blant de er foreldre av venner som ønsker at de skal lykkes og gir dem oppdrag. Et større firma som driver med boligprosjekter leier ofte entreprenørene inn. De nevner at dette firmaet var veldig opptatt av å få inn unge

folk som samarbeidspartnere fordi at de kom til å være i bransjen en stund. Entreprenør 8 tror altså at de har fått flere oppdrag på grunn av sin unge alder.

### 5.8 Lettere å starte hvis man var yngre eller eldre?

Tabell: Tror du det hadde vært lettere å startet bedriften dersom du hadde vært eldre/ynge?

Entreprenør	Nei	Ja	Kanskje
1	x		
2	x		
3	x		
4		x	
5			x
6	x		
7	x		
8	x		

Tabell: 11

Ettersom at de fleste informantene ikke hadde støtt på aldersrelaterte utfordringer er det heller ikke overraskende at de fleste er fornøyde med å ha startet i den alderen de var i.

Blant de eldre var det kun en som kunne tenke seg å være i en annen alder. Entreprenør 1 tror ikke det ville vært lettere å være yngre og understreker at erfaring og tiltro i markedet er viktige faktorer i hans bransje – noe en kanskje ikke har når en er yngre. Entreprenør 2 er fornøyde med å være i alderen de er i og ville ikke vært hverken yngre eller eldre.

Entreprenør 4 var den eneste som ønsket å være yngre og det var på grunn av de fysiske utfordringene som forekom ved arbeidet hans.

*«Jeg kunne tenkt meg å være yngre, men samtidig hadde jeg ikke hatt den erfaringen jeg har nå.»*

- Entreprenør 4

Entreprenør 5 nevner ikke direkte at det ville vært lettere å startet opp som eldre, derfor har vi kategorisert han som «kanskje» i spørsmålet om det ville vært lettere å startet bedriften om han var eldre. Han forteller at han kunne ha bygget seg opp et relevant nettverk dersom han hadde ventet et par år med å starte opp og at dette ville hjulpet han med oppstarten.

Entreprenør 7 ville ikke vært eldre til tross for at de hadde støtt på utfordringer knyttet til sin unge alder. Dette forklares med at de selv er i kundegruppen til produktet sitt, og at de da har grunnlag for å forstå kunden bedre.

De to siste unge entreprenørene tror ikke det hadde vært lettere å startet dersom de var eldre. Det er kanskje ikke så rart ettersom at begge sa at de trodde de hadde fått fordeler ved å være ung. Entreprenør 6 tror det ville vært vanskeligere å starte dersom han hadde vært eldre og tenker nok på oppmerksomheten han har fått ved å være en ung gründer. Entreprenør 8 overveier også fordelene ved å være ung og nytenkende over det å være eldre og kanskje ha mer erfaring.

### ***5.8.1 Drøfting av ønsket alder***

Entreprenør 2 som driver med grafisk design tror at de er i en perfekt alder med tanke på at de har noen års erfaring samtidig som de ikke nærmer seg pensjonsalder. Med det mener kanskje gründeren at de innehar den viktige erfaringen, samtidig som de er «unge» nok til å ha gode dynamiske kapabiliteter i en bransje som kanskje utvikler seg fort. Entreprenør 3 tror at ungt pågangsmot er positivt, men mener også at erfaringen overveier dette.

Entreprenør 4 forteller at han til tider sliter med fysikken i den bransjen han er i. Til tross for at entreprenøren skulle ønske han var yngre blir erfaring nok en gang nevnt. Erfaring nevnes av Vesper (1999) som en viktig faktor for suksess, det ser også ut til at informantene våre ser den samme verdien.

Entreprenør tror det kunne vært lettere å være eldre fordi da kunne han ha bygget seg opp et relevant nettverk på forhånd dersom han hadde visst han skulle starte innenfor klesbransjen. Dette kan en sammenligne med studien til Schoof (2006) der de fleste unge entreprenørene angret på at de ikke gjorde mer research om bransjen de gikk inn i. Entreprenør 5 forteller

videre at han er en person som liker å prate med folk, men at det var mer utfordrende å finne ut hvor han skulle treffe de rette folkene for å skaffe seg nettverk. Om han skulle ventet med å starte bedriften om noen år for å bygge nettverk kan det jo også hende at han hadde gått glipp av andre muligheter eller støtt på andre utfordringer. Entreprenør 7 er den andre unge entreprenøren som støtte på en aldersrelatert utfordring. Likevel skulle de ikke ønsket at de var eldre da de startet. Det har nok en sammenheng med at de føler at de løste utfordringen om skepsis såpass greit gjennom å gjøre mye resarch og ringe flere ganger. De forteller også at de ikke tror at de har gått glipp av noen muligheter som følge av at de er i en ung alder. En annen sammenheng vil være fordelene de mener de får ved å være i deres eget produkts kundegruppe. Da har de lettere for å forstå markedet og vet selv hvilke typer produkter som har best forutsetninger for å lykkes. Samtidig vil de også mest sannsynlig ha et større nettverk innenfor kundegruppen enn de ville hatt om de var eldre.

## 5.9 Andre utfordringer

Tabell: Hvilke andre utfordringer støttet entreprenørene på?

Entreprenør	Kapasitet	Ingen	Markedsføring	Nettverk	Jevn prestasjon
Eldre 1	x				
Eldre 2	x				
Eldre 3		x			
Eldre 4			x		
Ung 5				x	
Ung 6					x
Ung 7		x			
Ung 8		x			

Tabell: 12

Da vi spurte om entreprenørene hadde støtt på andre utfordringer svarte entreprenør 3, 7 og 8 at de ikke hadde noen særlige andre utfordringer. Entreprenør 1 og 2 svarte at de hadde flere kunder enn de kunne håndtere.

*«Ellers er det veldig mange utfordringer med å skaffe seg kunder. Når jeg er på befaring blir jeg omtrent intervjuet og skal omtrent selge meg selv, og må ha noe å vise tilbake til.»*

- Entreprenør 4

Det viste seg å være vanskelig å skaffe kunder for entreprenør 4. Til tross for at han var blant de eldre entreprenørene hadde han ikke like mye erfaring med hverken bransje eller å starte bedrift som de andre.

Entreprenør 5 forteller at nettverk var et problem i starten. Da spesielt når det kommer til distribusjon av deres produkt. Jevn prestasjon over tid var en annen utfordring som ble nevnt av entreprenør 6.

*«Når vi skulle forsøke å gå til forhandlere har det vært en liten utfordring fordi vi ikke hadde så stort nettverk».*

- Entreprenør 5

### **5.9.1 Drøfting av andre utfordringer**

På andre utfordringer var det ikke noe sammenheng mellom de unge og eldre. Entreprenør 1 og 2 hadde luksusproblemer med at de nesten ikke har kapasitet til å ta på seg flere jobber. Tre av entreprenørene kommer ikke på noen andre utfordringer enn de som allerede er nevnt tidligere.

Entreprenør 4 sliter derimot med markedsføring, dette er ifølge Huang og Brown (1999) sin studie den mest vanlige utfordringen der hele 40.2 prosent av deres utvalg på 973 bedrifter svarte de hadde problemer. Dette settes sammen med at markedsføringskunnskap er spesialvare og det er lite sannsynlig at entreprenør 4 besitter slike kunnskaper uten utdanning innenfor området.

Entreprenør 5 sier at han sliter med nettverk. Ifølge Starr og Bygrave (1991) er det å ha et etablert nettverk en fordel. Etablerte nettverk vil man få gjennom tidligere entreprenøriell erfaring eller erfaring fra den gjeldende bransjen. Dette kan være vanskelig å oppnå i en alder av 25 så det vil være naturlig å tro at de eldre entreprenørene kan ha en fordel her på grunn av tidligere erfaringer og større nettverk.

## 5.10 Hvordan ble utfordringene løst?

Tabell: Hvordan ble utfordringene løst?

Entreprenør	Ansettelser	Innkjøp av hjelpemidler	Holde tilbake lønn/utbytte	Investere mer penger privat	Ikke løst enda	Eksterne kapital	Ny styreleder	Innovasjon Norge
Eldre 1	x	x						
Eldre 2	x		x		x			
Eldre 3				x				
Eldre 4					x			
Ung 5				x		x		
Ung 6	x							
Ung 7					x	x	x	x
Ung 8			x					

Tabell: 13

Entreprenør 6 hadde utfordringer knyttet til det administrative og løste dette med ansettelse. Kapasitet var en utfordring for entreprenør 1 og 2, dette ble også løst ved ansettelse

*«Vi fikk tak i folk som kunne ta seg av det.»*

- Entreprenør 6

*«Vi fikk et kredittkort, og måtte spytte inn litt mer penger selv. Nå har vi også fått inn en investor.»*

- Entreprenør 5

Både entreprenør 3 og 5 har måttet løst økonomiske utfordringer ved å spytte inn private penger i bedriften. Entreprenør 5 måtte i tillegg få tak i ekstern kapital i form av investor og lån.

*«Etter hvert har jeg kjøpt noe programvare. Jeg har også fordelt noe av de prosjekteringsoppgavene til de andre ansatte siden jeg må bruke mer tid på det administrative»*

- Entreprenør 1

Entreprenør 1 gikk til innkjøp av programvare for lettere å kunne koordinere og administrere bedriften. I tillegg måtte han fordele prosjektoppgaver for selv å få mer tid til administrasjon.

*«Vi var veldig heldig og fikk inn en styreleder som hadde over 10 års erfaring fra alkoholbransjen.»*

- Entreprenør 7

Nettverksutfordringen ble løst da de fikk inn en styreleder som hadde mye erfaring og kontakter innenfor alkoholbransjen.

*«Vi fikk etablerertilskuddet til Innovasjon Norge og det hjalp veldig på. I tillegg fikk vi design, og at vi fikk dette såpass tidlig hjalp veldig på. Det at vi hadde Innovasjon Norge i ryggen vil jeg tro hjalp oss med å få inn andre investorer.»*

- Entreprenør 7

Innovasjon Norge hjalp entreprenøren med både økonomi og design. I tillegg tror entreprenøren selv at dette har vært med å hjelpe til å få andre investorer med.

*«En kan ikke ta ut så mye i lønn, men det var ikke et stort problem.»*

- Entreprenør 2

Entreprenør 2 løste de økonomiske utfordringene ved å holde tilbake lønn og ikke ta ut utbytte.

### 5.10.1 Drøfting av løsninger

Ulike utfordringer krever naturligvis ulike løsningsmetoder. Løsningene er ganske spredt og vi ser ikke noen sammenheng mellom de eldre og de yngre sine måter å løse utfordringene på. For at løsningene skal gi mening må de naturligvis også knyttes sammen med utfordringene.

Tre av entreprenørene løste utfordringer ved ansettelse. De har en utfordring og henter ekstern human kapital som kan være folk med bransjeerfaring eller entreprenøriell erfaring (Becker 1993). Entreprenør 7 skaffet en styreleder som hadde vært i alkoholbransjen i 10 år. Han hadde vært administrerende direktør i et firma som er blant de største på norsk sprit og akevitt. Dermed ble nettverket deres utvidet betydelig. Entreprenør 1 hentet også inn personer med bransjeerfaring for å løse problemer. Entreprenør 6 derimot hentet kanskje inn human kapital knyttet til entreprenøriell erfaring ettersom at han hadde administrative oppgaver som skulle bli løst.

### 5.11 Hvem hjalp til

Tabell: Fikk entreprenørene hjelp av noen i oppstartsfasen?

Entreprenør	Revisor/regnskapsfører	Inkubator Salten	Ingen	Nav	Universitetet	Innovasjon Norge
Eldre 1	x					
Eldre 2		x				
Eldre 3			x			
Eldre 4	x			x		
Ung 5		x			x	
Ung 6		x				x
Ung 7		x			x	x
Ung 8	x					

Tabell: 14

Alle entreprenørene unntatt entreprenør 3 nevner at de fikk hjelp i startfasen av bedriften. De fem kategoriene som hjalp til var revisor/regnskapsfører, Inkubator Salten, Nav, Universitetet og Innovasjon Norge.



Entreprenør 1, 4 og 8 forteller at de fikk hjelp av revisor/regnskapsfører angående ulike ting ved oppstarten.

*«Jeg fikk en del hjelp av svigerfaren min som er revisor, han kom med en del gode tanker rundt det med økonomi. Hvis en ikke får økonomien til å fungere så går det jo ikke. En kan vær så kreativ en bare vil, men om en ikke får det til å henge sammen økonomisk så er en ferdig.»*

- Entreprenør 1

*«I tillegg hadde jeg en kompis som driver regnskapsbyrå, og han hjalp meg i gang med papirene og slikt.»*

- Entreprenør 4

Entreprenør 1 forklarer viktigheten av å ha en plan for hvordan økonomien skal være, og har fått verdifull av sin svigerfar som er revisor. Det hjelper ikke å ha et bra produkt som folk vil ha om en ikke klarer å tjene penger på det. Entreprenør 4 forteller at han fikk hjelp av en kompis til papirer og lignende, det kan ha forhindret at han har støtt på administrative utfordringer. I tillegg til kompisen har entreprenør fått hjelp av NAV i form av lønn i startfasen av bedriften.

Hele fire av entreprenørene var knyttet til Inkubator Salten og tre av dem er blant de unge.

*«Vi er superfornøyd med all hjelpen vi har fått, spesielt med kunnskapsparken og inkubatoren.»*

- Entreprenør 7

Entreprenør 7 er svært fornøyd med hjelpen de har fått i Inkubator Salten. De andre entreprenørene som er knyttet til Inkubator Salten har også positive relasjoner til samarbeidet.

*«Innovasjon Norge var også med, først med 150. 000, så fikk vi 800. 000 etterpå.»*

- Entreprenør 6

To av de unge fikk hjelp av Universitet i Nordland. Innovasjon Norge var med og støttet entreprenør 6 og 7. Begge entreprenørene satt stor pris på støtten de fikk, men fortalte at samarbeidet kanskje ikke var helt optimalt.

#### ***5.11.1 Drøfting av hvem hjelp til***

Når det kommer til å få hjelp ser vi en forskjell fra de yngre og de eldre entreprenørene. Det virker som at de unge er mye mer aktive med å rådføre seg og søke støtte hos ulike hjelpeorganer. Dette kan være fordi de eldre har mer erfaring og ikke trenger denne type støtte. En annen forklaring kan være at de unge er mer opplyst over hvor de kan få tak i relevant hjelp.

Som Schoof (2006) nevner vil det være større sannsynlighet for å lykkes for en ung gründer dersom han mottar virksomhetsbistand- og støtte i startfasen. Dette virker det som om de unge har skjönt da de er aktive i bruk av disse hjelpeorganene.

## 6.0 Konklusjon

Tema i oppgaven vår er utfordringer i oppstartsfasen og her ønsker vi å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

Problemstillingen er: *Hvilke utfordringer møter entreprenører i oppstartsfasen og er det forskjell på unge og eldre entreprenører?*

Forskningsspørsmål:

- *Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift?*
- *Hvordan løste entreprenørene utfordringene som oppsto?*
- *Er det forskjell på hvilke utfordringer unge entreprenører møter, kontra de eldre?*

### 6.1 Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift?

*Hovedutfordringer første driftsår*

Det første året ble følgende hovedutfordringer nevnt: økonomi, administrasjon, nettverk og prising. I vår studie var det økonomi som var den hovedutfordringen som ble nevnt flest ganger i det første driftsåret. Økonomi ble nevnt som hovedutfordring av fire av de åtte entreprenørene. Av de andre hovedutfordringene var det ingen som hadde støtt på de samme.

*Hovedutfordringer i dag*

Hovedutfordringene informantene våre opplevde i dag er: økonomi. Administrasjon, skaffe ansatte, kapasitet, produktutvikling og markedsføring. Nok en gang er utfordringene spredt med unntak av økonomi.

I vår studie var hovedutfordringene knyttet til økonomi. Utover det finner vi ingen andre utfordringer som ofte går igjen hos våre informanter. Studiet er likevel ikke representativt til å kunne generalisere økonomi som hovedutfordring i oppstartsfasen til entreprenører i hverken Norge eller Bodø.

## **6.2 Hvordan løste entreprenørene utfordringene som oppsto?**

Løsningene informantene benyttet seg av: ansettelse, innkjøp av hjelpemidler, holde tilbake lønn/utbytte, investere mer penger privat, ekstern kapital, ny styreleder og Innovasjon Norge. Ansettelse er den mest brukte løsningen og er gjort av tre av informantene våre. Vi ser ingen sammenheng mellom hvilke løsninger som blir brukt blant eldre og yngre. Det er også veldig mange forskjellige løsninger, som er et resultat av at informantene støter på veldig mange forskjellige utfordringer.

Det som likevel er interessant er at de unge entreprenørene i større grad benytter seg av hjelpeorganer som Innovasjon Norge, Universitet og Inkubator. Det kan hende at disse organisasjonene løser utfordringer for de unge entreprenørene i en såpass tidlig fase at de ikke opplever det som en utfordring, og dermed ikke nevner det i intervjuene.

## **6.3 Er det forskjell på hvilke utfordringer unge entreprenører møter, kontra de eldre?**

Entreprenørene har et par utfordringer de selv mener er knyttet til alder. To av de unge har støtt på litt skepsis. Ingen av de eldre følte at de støtte på noen utfordringer knyttet til alder, utenom entreprenør 4 som sa at han gjerne kunne vært yngre, med tanke på det harde fysiske arbeidet i bransjen hans. Det som var litt overraskende var at to av de unge følte at de dro fordel av å være ung.

Ser vi på utfordringene er det liten grad av sammenheng, men vi ser at to av de eldre oppgir at de har dårligere tid, mens to av de unge oppgir at de ikke har noen private utfordringer i dag. Man kan tenke seg til at dette er på grunn av at de eldre har flere forpliktelser til familie enn de unge, og dermed havner i «tidsklemma».

Selv om det ikke er noen særlig sammenheng mellom hvilke utfordringer entreprenørene støter på, tror vi at mange av utfordringene de unge opplevde kunne vært unngått dersom de hadde hatt mer human kapital. Dette kan være i form av bransje- eller oppstartserfaring – noe som de eldre har bedre forutsetninger for å ha.

I utformingen av oppgaven fokuserte vi på hvilke utfordringer entreprenørene støtet på. Spesielt med tanke på at de unge ville støte på flere utfordringer. Det vi derimot la merke til etter hvert som oppgaven tok form var at det ikke bare var ulemper med å være ung, men også fordeler.

#### **6.4 Kritikk til oppgaven**

Enkelte entreprenører vil kanskje fremstå som feilfrie, og vil ikke at det skal komme frem at de har støtt på så mange utfordringer. En annen forklaring kan være at entreprenøren ikke helt husker alle utfordringene han opplevde. Det kan også hende at entreprenøren ikke har samme oppfatning av begrepet «utfordring» og dermed er det ikke sikkert vi har fått all dataen vi hadde håpet på. Informantene i studien vår opererer i veldig varierende bransjer. Derfor støter de også på veldig ulike utfordringer. Dermed blir det vanskelig å peke på noen spesielle utfordringer som kommende entreprenører må være ekstra obs på.

#### **6.5 Forslag til videre forskning**

Ettersom at vi oppdaget at det også var fordeler ved å være ung entreprenør er dette noe vi tenker er interessant og forske nærmere på. Vi oppdaget i vår studie at de unge entreprenørene brukte hjelpeorganer flittig. Det som kunne vært interessant å forske på er om det er slik med flere unge entreprenører. I tillegg til dette kan det forskes på effekten av å ha et samarbeid med disse organene som entreprenør i tidlig fase. I vår oppgave har vi intervjuet bedrifter som har overlevd minst et år. Det kan være interessant å undersøke bedrifter som ikke har overlevd det første året og se om de opplever de samme utfordringene.

## 7.0 Litteraturliste

Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, 26 (1): 41-56

Becker, G. S. (1975). *Human Capital*. National Bureau of Economic research, New York.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. 3rd edition. Chicago: University of Chicago Press

Bruch, C. G., Green, P.G., og Hart, M.M., (2001). *Academy of Management Executive*. Vol 15. No. 1.

Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34, 795-816.

Cooper, A. C. & Gascòn, F. (1992). Entrepreneurs, processes of founding and new firm performance. *The State of Art of Entrepreneurship*, Massachusetts, 301-342.

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. & Woo, C. Y. (1994). Initial human capital and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395

Cressy, R. (1996). Are business start-ups debt-rationated? *The Economic Journal*, 106, 1253-1270.

Dollinger, M. J. (1995) *Entrepreneurship: Strategies and Resources* (Homewood, IL: Richard D Irwin)

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Grønmo, S. (2004) «*Samfunnsvitenskapelige metoder*» Fagbokforlaget Kapittel 12

Huang, X., & Brown, A. (1999). *An analysis and classification of problems in small business*. *International Small Business Journal*,

- Jacobsen, D. I., (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2. utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
- Jobber, D., og Fahy, J. (2009). *Foundation of Marketing*. Berkshire, McGraw-Hill Education
- Kolvereid, L. Bulanova, O. (2015-2016) *Challenges during business start-up and growth*. Ikke publisert enda.
- Mueller, S. Volery, T. Siemens, B. (2012). *What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages*. Baylor University
- Nielsen, S., Klyver, K., Evald, M. R. & Bager, T. (2014). *Entrepreneurship in Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
- Ronstadt, R. (1988). The corridor principle. *Journal of Business Venturing*, 3(1), 31-40.
- Roos, G. Krogh, G.V. og Roos, J. (1997). *Strategi som konkurransefortrinn*. Bergen. Fagbokforlaget AS.
- Rotefoss, B. Kolvereid, L. (2005). *Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process*. Bodø Graduate School of Business.
- Schoof, U. (2006). *Stimulating youth entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people*. International Labour Office, Geneva.
- Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development*. Tenth printing. Transaction Publishers, New Jersey.
- Shane, S. Locke, E.A. & Collins, C.J. (2003). *Entrepreneurial motivation*. Elsevier Science Inc. New York.
- Starr, J., & Bygrave, W. (1991). The assets and liabilities of prior start-up experience: An exploratory study of multiple venture entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*. Centre for entrepreneurial Studies Baboon College, Baboon Park, Massachusetts, 212-228.
- Starr, J., & Bygrave, W. (1992). The second time around: Outcomes, assets and liabilities of prior start-up experience, *International Perspective on Entrepreneurship*. The Netherlands: Elsevier Press, Amsterdam.
- Terpstra, D. E. og Olson, P.D. (1993). *Entrepreneurial Start-up and Growth: A classification of problems*. Baylor University.

Vesper, K. (1990). *New Venture Strategies*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

### **Internettkilder**

Statistisk sentralbyrå. (2015, 18. Juni). *Befolkningens utdanningsnivå*, 1. Oktober 2014. Hentet 21. Mars fra <https://ssb.no/utdanning/statistikker/utniv/aar/2015-06-18#content>



## **Vedlegg 1: Intervjuguide**

1. Hva jobber bedriften med?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hvilke mål hadde dere for bedriften når dere startet?
4. Hva var den største utfordringen bedriften hadde det første året?
5. Hva er den største utfordringen i dag?
6. Noen andre utfordringer?
7. Hva var den største utfordringen for deg privat det første året?
8. Hva er den største utfordringen for deg privat i dag?
9. Hvordan ble utfordringene løst?
10. Fikk dere hjelp av noen i starten? Hvem i så fall?
11. Møtte du noen utfordringer knyttet til alder?
12. Tror du det hadde vært lettere å vært yngre/eldre og vært grunder?
13. Er det noen valg du angrer på?

## **Vedlegg 2: Intervjuer**

### **Intervju med Entreprenør 1**

#### **Hva jobber bedriften med?**

Vi er et arkitektkontor, så vi jobber med å prosjektere bygninger både offentlige og private.

*Er det mest design det går på eller?*

Vi forsøker å få bygningene til å se bra ut. Men vi skal prøve å løse et romprogram som sier noe om hvilke funksjoner utbyggeren ønsker i huset eller i bygget. Det er det som er førende for prosjektene våre, i tillegg har vi en kostnadsramme på hva de kan tillate seg å bygge. Egentlig får man ut ifra den kostnadsrammen en arealbegrensning. Så må vi prøve å få det til å se bra ut innenfor de rammene som er gitt. En kan lage mye tøft, men det er ikke bestandig realiserbart for man har ikke penger.

#### **Hvilken utdanning/bakgrunn har du?**

Først tok jeg snekkerutdanning, deretter tok jeg arkitektutdanning i Trondheim

*Hvor lang er arkitektutdanningen?*

Den er litt over 5 år. Jeg tror ikke en ta bachelor i arkitektur i Norge, men jeg tror det går i utlandet.

*Hadde du noen erfaring med å starte bedrift tidligere?*

Jeg har gjort en del småjobber for meg selv, og hatt litt private oppdrag mens jeg jobbet hos andre. Det var ikke noe veldig stort. Jeg flyttet til Bodø fra Molde i 2005 i forbindelse med at kona skulle studere. Da var det ingen jobber ledig som arkitekt. Derfor startet jeg mitt eget kontor, å være arbeidsledig var ikke aktuelt. Det gikk egentlig ganske greit i starten. Da startet jeg et NUFF selskap, men når jeg startet det siste nå startet jeg AS.

**Hva var målet når du startet bedriften?**

Målet er egentlig å skape et miljø, som er giret på det å tegne fremtiden. Et miljø som er giret på utvikling. Det å undersøke nye ting, det er derfor jeg har et ganske ungt kontor, jeg er den eldste. Litt av strategien min er å få inn unge folk som tenker nytt på hvordan vi skal samarbeide på kontoret, i forhold til prosess og utvikling av idèer. Før var det ofte sånn i denne bransjen at alle jobbet hver for seg og en nesten ikke viste prosjektene til hverandre før en var ferdig. I dag fungerer det litt annerledes. Man deler og sparrer om løsninger og kommer med idèer og løsninger. Folk er gode på forskjellige ting også. Så å bruke hverandre i prosjekter i større grad på det en er god på er veldig bra. Der jeg jobbet tidligere var det ikke slik, det er også litt av grunnen til at jeg valgte å starte for meg selv. I fremtiden vil det være de som har de beste ansatte som vil være sterkest og overleve. For å få de beste ansatte må en være attraktiv i måten en samarbeider på og jobber på. Vi vil ha et miljø med små barrierer for å gå og spørre om informasjon og hjelp fra andre. Vi har en idè om å ta inn unge folk og sitte i små kontorlandskap slik at de nye blir integrert. Vi har et oppsett der ingen har faste plasser på kontoret slik at viss noen spesielle skal samarbeide så kan de sette seg sammen. Vi har et stort fokus på å utvikle oss, det og skape gode idèer og gode prosjekter og det å bruke ressursene på riktig måte i firmaet. Og også det å være attraktiv for nye slik at vi får den kompetansen vi har behov for. Verdien for et arkitektkontor er hodene som jobber der, ikke maskiner, interiør osv.

**Hva var den største utfordringen bedriften hadde det første året?**

Jeg startet uten et eneste oppdrag, så det var litt spennende i starten om jeg kom til å få noe i det store og hele. Det løste seg ganske fint etter hvert, jeg fikk ganske mye å gjøre. Så det var ikke så vanskelig i begynnelsen, en må ha noe software og en datamaskin, så kan en egentlig sitte og jobbe på kjøkkenbordet. Men etter hvert som en begynner å vokse begynner det å bli krav til systemer osv. Flexibiliteten reduseres også når vi blir flere. Vi prøver å være så fleksible som overhodet mulig. Alle har laptop, og så har vi VPN server. Så alle kan jobbe fra hvor som helst så lenge de har internett. Det kan også være greit å komme seg ut av kontoret i blant. Det kan være bra å få litt andre omgivelser, det blir veldig positivt mottatt av de ansatte. Inntil en viss størrelse går dette, men jo mer en vokser jo vanskeligere blir det å få til. Derfor vil vi ligge rundt 10 ansatte, skal vi bli flere må vi lage flere grupper. I forhold til økonomien så fikk jeg oppdrag ganske fort og folk var greie og betale for seg. Oppstarten kostet ca 200.000 inkludert software, lokale, utstyr osv. Jeg hadde ikke behov for å ta opp noe lån.

### **Hva er den største utfordringen for bedriften i dag?**

Å få flyt i arbeidsprosesser. Vi jobber ganske mye med å få effektivisert dette, og finne ut hva vi kan gjøre i neste prosjekt for å bli bedre. Av og til går vi på noen smeller der vi bruker mer tid enn vi kanskje hadde tenkt. Jeg er ikke vant til å ha så mange ansatte. Så det å få opp systemet og være flinkere på administrasjon, det er viktig. Den største kostnaden vi har er lønn, og om en begynner å få større prosjekter og oppdragsgiveren kanskje ikke betaler så går det utover likviditeten til firmaet, da blir man mer sårbar. Så det å holde større fokus på administrative oppgaver er en stor utfordring. Jeg er jo arkitekt i utgangspunktet, jeg er ikke noen administrator, så jeg må på en måte gjøre noe jeg ikke kan. Etter hvert som en blir større må man få folk inn til å gjøre disse oppgavene.

### **Hadde dere noen andre utfordringer?**

En utfordring kan være å si nei til kunder som kommer og spør om vi kan tegne for dem. Vi sier ofte litt for mye ja. Vi er kanskje redd for å få for lite å gjøre. Det er ikke alltid like lett å planlegge hvor lang tid prosjektene tar og hva vi har kapasitet til. I et arkitektkontor går det også ofte litt i rykk og napp. Det er ofte sånn at en vil mer enn en har kapasitet til, det er viktig å få levert prosjektene til rett tid. Økonomi var ikke et stort problem ettersom at jeg hadde opparbeidet meg den nødvendige kapitalen tidligere i livet. Det er sånn at man låner til seg selv, så man kan ikke bruke alt for masse penger privat, men man får de jo forhåpentligvis tilbake en gang.

### **Hva var den største utfordringen for deg privat det første året?**

Jeg hadde veldig god støtte hjemmefra, så i starten var det ikke så mange utfordringer. Det er mer utfordringer nå når vi er blitt flere. Jeg blir litt spist opp av arbeidsoppgaver. Jobb og privatliv sklir litt over i hverandre, og så blir det egentlig jobb hele tiden. De administrative oppgavene må jeg ta på kveldstid.

### **Hvordan ble de administrative utfordringene løst?**

De forsøkte jeg bare å løse etter hvert som problemstillingene dukket opp. Etter hvert har jeg kjøpt noe programvare. Jeg har også fordelt noe av de prosjekteringsoppgavene til de andre ansatte siden jeg må bruke mer tid på det administrative. Om vi blir flere så tror jeg at jeg skal ha inn en person som kun tar seg av det administrative, så jeg kan drive med det jeg egentlig liker å gjøre.

### **Fikk du hjelp av noen i starten?**

Jeg fikk en del hjelp av svigerfaren min som er revisor, han kom med en del gode tanker rundt det med økonomi. Hvis en ikke får økonomien til å fungere så går det jo ikke. En kan vær så kreativ en bare vil, men om en ikke får det til å henge sammen økonomisk så er en ferdig.

### **Tror du det hadde vært lettere å vært yngre og startet bedrift?**

I mitt tilfelle tror jeg ikke det. Det handler om å kjenne markedet, og å ha tiltro i markedet. Jeg hadde jo flere års erfaring, så når jeg startet for meg selv tror jeg det var lettere for andre å bruke meg fordi de vet at jeg har gjort det her før. Jeg tror jeg har en nisje her, det skjer en del i arkitektbransjen nå. I de andre firmaene i Bodø er det i ferd med et generasjonsskifte her. Mye av kompetansen som er i de store bedriftene er på tur ut, så det å fornye seg og få inn nye folk fort er viktig. Det eneste er nok at om jeg hadde vært yngre så hadde jeg hatt mindre forpliktelser i forhold til familie og slikt.

### **Er det noen valg du angrep på?**

Av og til kunne jeg ønsket at vi hadde litt bedre tid på ansettelsesprosesser. De første ansatte er veldig viktige. Kompetanse er ganske kostbart. Jeg vil satse på de lokale fra Bodø, for de er det størst sannsynlighet blir i bedriften lengst. Jeg kunne tenkt meg å brukt lenger tid på ansettelse for å vurdere flere. Nå skal vi inn i en prosess som analyserer egenskapene til de ansatte, det skal vi gjøre gjennom nordnorsk lederutvikling. Vi skal se på hvilke kvaliteter hver enkelt har, og va vi har behov for når vi skal ansette nye. Det er ofte slik at noen er noen rotehoder, men veldig kreative. Mens andre er mindre kreative, men systematiserte og får

oppgavene gjort. Man har behov for begge deler og så handler det om å få disse til å kommunisere og jobbe godt sammen.

## **Intervju med Entreprenør 2**

### **Hva jobber bedriften med?**

Vi er et designstudio som jobber med grafisk design og merkevarebygging.

### **Hvilken utdanning/bakgrunn har teamet som startet?**

Vi var tre stykk i teamet som startet, jeg er faktisk utdannet fiskeriøkonom. De andre to er utdannet grafiske designere og en av dem har hatt litt statsvitenskap.

*Er det noen som har startet bedrift før?*

Ikke utenom enkeltmannsforetak.

### **Hvilke mål hadde dere for bedriften da dere startet?**

Målet var å kunne tilby grafisk design i Bodø eller egentlig Nordland, slik at kunder slipper å se til andre byer, men likevel få grafisk design som er i norgestoppen. Det økonomiske målet var å få bedriften til å gå rundt.

### **Hva var den største utfordringen for bedriften det første året?**

Vi fikk et par store kunder fra dag 1, så det var ikke så store utfordringer. I og med at vi startet med tre eiere så klarte vi likviditeten greit. Det var ingen store faste kostnader ved oppstarten. Likviditet er selvfølgelig et typisk problem i oppstartsfasen, så det var jo litt tøft til tider.

*Hvordan ble utfordringen løst?*

En kan ikke ta ut så mye i lønn, men det var ikke et stort problem.

### **Hva er den største utfordringen for bedriften i dag?**

Egentlig å få tak i folk. Vi har ansatt en person, men har behov for en til. Det å finne folk som både passer inn i miljøet og som har den kompetansen vi leter etter er ikke lett. Vi har lett etter personer, men det er svært vanskelig.

*Er det grafisk design utdanning i området her?*

Nei, ingenting i Nordland. Derfor blir det vanskelig å ta inn lærlinger også, det er i tilfelle på videregående nivå, men det er ikke godt nok.

**Er det noen andre utfordringer dere støter på?**

Bare det at vi kanskje må si nei til jobber av og til fordi vi ikke har kapasitet. Det er jo et luksusproblem

**Hva var den største utfordringen for deg privat det første året?**

Ingenting alvorlig, men det er jo det at en har mye mer ansvar enn når en selv er ansatt. Det samme gjelder nå.

**Fikk dere noen hjelp i starten?**

Vi knyttet oss til Inkubator Salten som hjalp oss. Vi fikk også tak i en regnskapsfører som gjorde at vi fikk mye hjelp med å starte opp, både med regnskapsfører og inkubator. Det var i form av det tekniske med å starte bedrift, faget kan vi, men hvordan å starte bedrift hadde vi aldri gjort før. Det var veldig verdifull hjelp, jeg tror ikke vi hadde klart oss uten.

**Tror du det hadde vært lettere å starte dersom dere hadde vært yngre eller eldre?**

Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror vi er i en ganske perfekt aldersgruppe fordi vi har opparbeidet oss litt erfaring samtidig som vi ikke nærmer oss pensjonsalder. Som konsulentbedrift tror jeg vi er i en ganske perfekt alder.

**Er det noen valg dere angreir på?**

Vi angreir ikke på noe med strategien. En tenker kanskje av og til på kontrakter der vi kunne ha gjort det litt annerledes, men slik vil det være.

**Intervju med entreprenør 3**

**Hva jobber bedriften med?**

Vi er et snekkerfirma som driver med prosjektutvikling av barnehager.

**Hvilket mål hadde dere for bedriften?**

Målet var å bygge barnehager, og ha en produksjon. Deretter skulle vi kvitte oss med de når vi var ferdige, men vi klarte ikke å selge de når vi var ferdig. Dermed har vi drevet dem i 2 år.

Det er mange utfordringer i entreprenørbransjen, og spesielt likviditet. Det går ikke an å gå i banken og be om kreditt, det får en ikke med mindre en har enorm egenkapital. Alt må dermed finansieres av eierne. Ofte er det slik at en må produsere først, så fakturerer vi og så har vi 30 dager til betaling. Så det tar ca 2 måneder fra en starter å jobbe til en får betalingen. Og det er hele tiden løpende utgifter som må finansieres. Omsetter en for 10 millioner må en også stille med 1 million i garanti, dette må også finansieres av de som eier. Den største utfordringen er likviditet. Her i Bodø har det vært god tilgang på jobb, enten en er en stor eller liten bedrift. Det bygges mye her.

### **Hvordan har dere løst likviditetsproblemet?**

Vi har løst det med å låne inn som eiere. Enten må en låne inn selv, eller utvide aksjekapitalen. Det har vært svært vanskelig uten kreditt det første året. Men nå er vi begynt å gå i pluss igjen.

### **Har dere støtt på andre utfordringer?**

Det er en liten usikkerhet med det å få jobber, men det har vært veldig bra i det siste. En annen ting er at er viktig å levere kvalitet slik at byggherrene ikke holder igjen betaling.

### **Hvilken utdanning/bakgrunn har du?**

Jeg er utdannet sivilingeniør. Jeg startet min første bedrift i 1991, og har drevet med eiendom, barnehagedrift, entreprenørvirksomhet og prosjektutvikling av forskjellig slag.

### **Hva var den største utfordringen for deg privat?**

Det har egentlig alltid vært økonomien. Når en går inn og starter bedrift så gjør en et innhogg i privatøkonomien, en må ofte ut med mye penger. En må stille garantier, og kanskje pant i hus og hjem. Det har vært den største belastningen når det går dårlig, når det går bra tenker en ikke så mye på det. Men det har vært noen ganger vi har drevet med underskudd og måttet vurdert å legge ned.

### **Fikk dere hjelp av noen i starten når dere skulle starte opp?**

Nei.

### **Tror du det hadde vært lettere å vært yngre når du startet?**

De yngre hopper kanskje litt mer i det uten å tenke seg om og får ting gjort. Likevel tror jeg at erfaringen overveier dette. Erfaringen gjør at jeg vet hvilke knapper som må trykkes på for å

få gjennomslag. Men en må også være litt dom for å lykkes. En må ta noen sjanser, en må også ha litt flaks. Pågangsmot fra de yngre og litt bremses fra de eldre så tror jeg nok det blir bra.

### **Er det noen valg du angrer på?**

Jeg angrer på entreprenørsektoren som jeg har drevet med i nesten 25 år, den tror jeg at jeg kunne vært foruten. Jeg har tapt masse ressurser og penger på dette. Det er noe som kanskje plager meg litt i hverdagen. Jeg kunne heller tenkt meg med prosjektutvikling på barnehager

## **Intervju med entreprenør 4**

### **Hva jobber bedriften med?**

Min bedrift jobber først og fremst med rivning og bygging av våtrom. Bad – flis legging. Av og til tar jeg på meg oppdrag med oppussing og total renovering av alle rom. Jeg har flere samarbeidspartnere men jeg har ingen ansatte.

### **Hvilken utdanning/bakgrunn hadde du?**

Nå er det fem år siden jeg startet i håndverkerbransjen. Først i mine yngre dager var jeg utdannet bilmekaniker, det var i slutten av 80-tallet. Da var det lite jobb som det, derfor ville jeg prøve noe annet. 10 år etter gikk jeg på politiskolen og ble politimann, så jobbet jeg som det i 8 år og synes ikke det var noe særlig spennende. Men jeg har alltid likt og holdt på med hender og bygge skap og snekring osv. Jeg er veldig lettlært når det kommer til slikt. Jeg begynte å jobbe hos en som jeg er like gammel med som drev med flis legging. Jeg gikk vel et år i lære der. Samtidig skapte jeg min egen idè om å starte selv. Deretter tok jeg eksamen i våtrom, og leste meg veldig opp på lover og regler, da var prosessen i gang. Jeg var livredd, og var forsiktig i starten.

### **Hvilket mål hadde du for bedriften da du startet?**

Målet var å overleve. Når jeg gikk til banken for å spørre om lån så sa de at målet er å leve de første tre årene og gå ca i null. Da ble målet mitt å overleve den perioden, og det å skape min egen bedrift. Jeg hadde drømt om det i mange år, være min egen herre.

### **Hva var den største utfordringen bedriften hadde det første året?**



Det var vel egentlig økonomien. Jeg bestemte meg for ikke å gå i banken for å låne masse penger. Da var det veldig vanskelig å opparbeide seg tillit i de samarbeidsbedriftene der en handlet for eksempel for å få litt kreditt. Så økonomien var egentlig en stor sperre. Plutselig innså jeg hva jeg trengte for å få hjulene til å gå rundt, så det var veldig vanskelig. Jeg kunne ikke kjøpe alt verktøy som jeg trengte, dermed måtte jeg dra og låne rundt om kring og det var jo håpløst. I overgangsfasen fikk jeg beholde noen av dagpengene i tre måneder mens jeg holdt på, men det var bare så jeg hadde lønn til meg selv.

### **Hva er den største utfordringen i dag?**

Det er så mange som vil ha meg til å jobbe, nå er det tredje uken jeg har jobbet til 9-10 om kveldene. Så den største utfordringen er å klare å ta unna alt som kommer inn. Likevel har jeg funnet ut at jeg ikke ønsker å vokse med ansettelse enda. Jeg vil ha en virkelig stabil situasjon før jeg eventuelt gjør det.

### **Har du hatt noen andre utfordringer?**

Privatlivet er jo egentlig en utfordring. En må ha en veldig tålmodig kone, som aksepterer at jeg sitter med pc'en på fanget når vi skal være sosial. Den biten er også en utfordring. Det er ikke noe 8-16 jobb. Ellers er det veldig mange utfordringer med å skaffe seg kunder. Når jeg er på befaring blir jeg omtrent intervjuet og skal omtrent selge meg selv, og må ha noe å vise tilbake til. Jeg har min egen facebookgruppe for å vise meg frem. En annen utfordring er å holde fristen jeg har gitt til kunden, dersom jeg for eksempel blir sjuk er det ingen andre som gjør jobben. Så kroppen og helsen må vær i form.

### **Hva var den største utfordringen for deg privat det første året?**

Det første året var det vanskelig å koble av jobben. Det å ikke tenke på jobben og være normal. Planleggingen surret i hodet hele tiden. Nå vet jeg hvordan jeg gjør ting så jeg tenker ikke like mye på planlegging nå.

### **Hva er den største utfordringen for deg privat i dag?**

Det er nok det at jeg har vanskelig for å si nei til kunder, og da går det utover fritiden. Nå i helgen er vi invitert i konfirmasjon og festligheter, det må jeg si nei til fordi jeg ikke har tid til det. Men jeg belønner meg selv med en lenger sommerferie.

### **Hvordan ble utfordringene løst?**

Kanskje de ikke egentlig blir løst. Jeg sliter med å si nei til kunder.

### **Fikk du hjelp av noen i starten for å komme i gang?**

Som sagt fikk jeg dagpengene fra nav. I tillegg hadde jeg en kompis som driver regnskapsbyrå, og han hjalp meg i gang med papirene og slikt. Ellers har jeg gjort resten selv.

### **Møtte du noen utfordringer knyttet til alder?**

Jeg skulle ønske jeg var yngre faktisk. I alle fall i den jobben jeg har er det veldig mye tungt, så det er litt fysiske utfordringer som kanskje hadde vært lettere å løse om jeg var yngre. Jeg kunne tenkt meg å være yngre, men samtidig hadde jeg ikke hatt den erfaringen jeg har nå.

### **Er det noen valg du angrer på?**

Det jeg angrer på hele tiden er det at jeg har den idiotiske tanken med å alltid bli ferdig med fristen, jeg kunne tatt det litt med ro. Jeg trenger ikke alltid å være så effektiv. Men samtidig vil en alltid tjene penger.

## **Intervju med entreprenør 5**

### **Hva jobber bedriften med?**

Bedriften jobber med salg av treningsklær.

*Er det en retailshop eller er det designet selv?*

Vi designer selv.

### **Hvilken utdanning/bakgrunn har du?**

Jeg tar en master i økonomi, og også en bachelor i eiendomsmegling.

*Har du noen bakgrunn knyttet til klesbransjen?*

Nei

### **Hvilke mål hadde du for bedriften da du startet?**

Jeg skulle tjene penger.

### **Hva var den største utfordringen bedriften hadde det første året?**

Det blir nok likviditeten, i tillegg er det en del småplukk som dukker opp nå og da. De fleste andre jeg har pratet med har også dette som hovedutfordring. Det hadde jeg egentlig ikke trodd før jeg faktisk var oppi det selv. Så det var et stort problem.

### **Hva er den største utfordringen i dag?**

Likviditeten er kanskje bedre, men i forhold til ønsket om å vokse så er det fortsatt økonomien.

### **Hvordan ble den utfordringen løst?**

Vi fikk et kredittkort, og måtte spytte inn litt mer penger selv. Nå har vi også fått inn en investor.

### **Har det vært andre utfordringer?**

Når vi skulle forsøke å gå til forhandlere har det vært en liten utfordring fordi vi ikke hadde så stort nettverk. Etter en stund at vi hadde holdt på en stund så forhandlerne at vi var seriøse og nå har vi akkurat kommet oss inn på proteinfabrikken. Og når vi har kommet inn dit tar også andre forhandlere oss mer seriøst. Når det kommer til andre kunder så har vi solgt en del til venner og kjente som kjøpte bare fordi det var oss.

### **Hva var den største utfordringen for deg privat det første året?**

Det var mye arbeid, men jeg føler ikke det gikk utover det sosiale livet. Jeg kunne jo ha ligget på sofaen hele dagen, så det var ikke dårlig sånn sett.

### **Hva er den største utfordringen for deg privat i dag?**

Nei det er ikke så mye.

### **Fikk dere hjelp av noen i starten?**

Når jeg fikk idèen om konseptet gikk jeg til spir på universitetet. Spir er et hjelpeorgan for studenter som ønsker å starte bedrift. Deretter ble jeg med i Kunnskapensparken Salten. Nå får jeg veiledning og har kontor der.

### *Hvordan fungerer det i kunnskapsparken?*

Det fungerer bra. Jeg har en del forståelse for økonomi osv, men det er alltid greit med en sparringspartner. I tillegg kan de hjelpe meg å finne ut av ulike ting når jeg ikke selv har tid.

### **Har du fått hjelp av noen andre?**

Det blir vel den ene investoren, ellers er det vi som har gått inn med penger selv.

*Har dere hatt noen form for samarbeid med noen andre for å få bedriften i gang?*

Vi har for eksempel fått et firma til å designe logo, og et annet for design av klær. Jeg kan ingenting om klær, men jeg mener en kan lage hva en vil eller tjene penger på det bare man finner de rette personene.

### **Har du møtt noen utfordringer knyttet til at du er ung?**

Helt i starten var det kanskje noen som tenkte «hvorfor skal du gjøre det her?», men jeg hadde tenkt å gjennomføre dette uansett. Etter hvert skjønnte de at jeg var seriøs.

*Du tror ikke det hadde vært lettere å startet om du hadde vært eldre?*

Jeg hadde sikkert hatt mer nettverk. Hadde jeg visst på forhånd at jeg skulle starte med treningsklær så hadde jeg nok prøvd å skaffet et nettverk relatert til dette. Når jeg startet hadde jeg ingen nettverk.

*Var det en utfordring å få nettverk?*

Jeg er en person som liker å prate med folk, så jeg har ikke problemer med det. Det som var mer utfordrende var å vite hvor man skulle treffe de rette folkene.

### **Er det noen valg du angrer på?**

De feilene jeg har gjort vet jeg at jeg hadde gjort uansett, så det er greit at de har kommet i en såpass tidlig fase. Hadde bedriften vært større så kunne konsekvensene vært større. En lærer av sine feil.

## **Intervju med entreprenør 6**

### **Hva jobber bedriften med?**

Vi jobber med å utvikle løsninger som gjør det enklere å lykkes med rensefisk mot lakselus og andre smarte løsninger i havbruksnæringen.

### **Hvilken utdanning/bakgrunn hadde du da du startet?**

Jeg har vokst opp med oppdrett og har fagbrev. I tillegg har er har jeg nesten blitt ferdig med en bachelor i havbrukbruksdrift og ledelse.

### **Hvilke mål hadde du for bedriften da du startet?**

Målet var at vi skulle være tre ansatte det første året, men vi endte med 9, så det var mer enn vi håpet.

### **Hva var den største utfordringen bedriften hadde det første året?**

Kontroll og system.

*I forhold til hva?*

Papirer, faktura og osv. Vi hadde to «gullegg» (produkter som markedet trengte) så det var det administrative som var utfordrende.

### **Hvordan ble utfordringen løst?**

Vi fikk tak i folk som kunne ta seg av det.

### **Hva er den største utfordringen i dag?**

Finne et nytt «gullegg» nå som andre bedrifter har kopiert løsningen vår.

### **Har dere flere utfordringer?**

Det å prestere jevnt over tid, og gründerloop.

### **Hva var den største utfordringen for deg privat det første året?**

Gründerloop – å opprettholde effektivitet og humør.

### **Hva er den største utfordringen privat for deg i dag?**

Gründerloop.

### **Fikk dere noe støtte/hjelp i starten?**

Kunnskapsparken i Bodø – inkubator salten. I tillegg har vi fått en liten million i tilskudd. Innovasjon Norge var også med, først med 150. 000, så fikk vi 800. 000 etterpå.

*Er du tilfredsstilt med samarbeidet med disse institusjonene?*

Ja det har vært bra, men tilskuddet en får kunne vært bedre. En får ikke pengene før etter at en har lyktes. En må fortsatt hoste opp likviditet og få noen til å være med å spytte inn penger. De tar ikke så stor risiko, jeg kunne egentlig heller tenkt meg å få lån enn det tilskuddet vi fikk.

**Møtte du noen utfordringer knyttet til alder?**

Nei. Fordel.

*Kun fordel?*

Som ung i denne bransjen får en mer oppmerksomhet.

**Du tror ikke det hadde vært lettere å starte dersom du var eldre?**

Nei det ville vært vanskeligere.

**Er det noen valg du angrer på?**

Nei, egentlig ikke.

**Intervju med entreprenør 7**

**Hva jobber bedriften med?**

Vi jobber med alkohol – vin og brennevin. Vi har en portefølje med vin som vi importerer og så har vi utviklet et eget alkoholprodukt – north cocktails. Så vi driver med vin og brennevinsimport, og kanskje etter hvert også eksport.

*Distribuerer dere også?*

Nei vi har en distributør som gjør det for oss. Vi leverer til vinmonopol og utesteder over hele landet, så det har vi noen som tar seg av for oss.

**Hvilken utdanning/bakgrunn hadde dere da dere startet?**

Jeg har en bachelor i sosiologi og så har jeg en master i international business. Renate tar en kombinert bachelor med litt entreprenørskap og litt økonomi. Hun har også tatt et årsstudium i USA med business management som fag.

**Hvilke mål hadde dere for bedriften da dere startet?**

Det var egentlig å bli størst på cocktails her i norden. Nå har vi jo vin også, men målet var egentlig å få distribusjon i hele Norge og bli godt etablert.

*Tror dere at dere kommer til å nå det målet?*

Ja, vi er i over 90 vinmonopol på bare 10 måneder så det er jo veldig bra.

*Hvor mange vinmonopol er det i Norge?*

Det er rundt 320-350, men det er også mange av de som er på bittesmå plasser. Vi er veldig fornøyd, vi ser jo rundt i andre markeder, men her i norden tror jeg vi skal klare å bli veldig godt etablert.

**Hva var den største utfordringen bedriften hadde det første året?**

Det første året hadde jeg og partneren min ingen bransjekunnskap, vi har ikke stått i en bar en gang. Så det første året var det vanskelig å finne både produsenter og distributør for å komme ut på markedet. Vi hadde ikke et nettverk. Alkohol er heller ikke lov å markedsføre. En kombinasjon av dette laget ganske store utfordringer.

**Hadde dere noen andre utfordringer?**

Det som var veldig spesielt for oss er at i mange bransjer kan en få en liten testproduksjon på noen få styrker uansett hva det er så en kan teste det litt. Man kan ikke gjøre det samme med alkohol. For det første kan man ikke dele ut gratis alkohol og spørre hva de synes om produktet. For det andre er det veldig store produksjonsanlegg så en kan ikke bare ta ut et par flasker.

**Hva er den største utfordringen i dag i bedriften?**

I dag er det markedsføring, det å få produktene kjent. Ikke bare i Bodø, men å få en nasjonal markedsføring slik at en når mange folk. En ting er å komme i Avisa Nordland og Bodø NU, men en må jo vær litt utover landet. Så det er absolutt den vanskeligste utfordringen.

**Hva var den største utfordringen for deg privat det første året?**

Det var nok tiden. Renate var student, jeg var ferdigstudert, men begge måtte ha jobb ved siden av. Når en skal starte opp en bedrift tar det veldig mye tid, spesielt i starten når en skal komme inn i det. Jobb ved siden, studier og i tillegg bedriften, det var liksom ikke nok timer i døgnet. Det var vanskelig å ha en jobb slik at en tjener penger for at det skal gå rundt, samtidig skal en bruke så mye tid på bedriften. Det var veldig utfordrende med økonomien og tiden.

**Hva er den største utfordringen for deg privat i dag?**

Det er vel fortsatt det samme, bare litt annerledes. Nå er jo bedriften oppe og går, men vi har fortsatt jobber ved siden fordi vi ikke vil ta ut så mye lønn at det går utover bedriften.

Regningene skal betales, det er alltid førsteprioriteten. Så det er samme utfordring, bare en litt annen skala.

### **Hvordan ble utfordringene løst?**

Markedsføringen føler vi at vi ikke har løst helt enda, men vi har fått mye bedre nettverk. Vi var veldig heldig og fikk inn en styreleder som hadde over 10 års erfaring fra alkoholbransjen. Han hadde også jobbet i det selskapet som produserer cocktails for oss. Når vi fikk inn den bransjekunnskapen som vi manglet ble ting litt lettere. Han kjente veldig mange i bransjen og hjalp oss veldig mye. Da fikk vi løst opp i veldig store utfordringer.

*Hvordan kom dere i kontakt med han?*

Det var i første møte med Arkus hvor han var administrerende direktør. Vi hadde booket møte med han, men så viste det seg at han skulle slutte. Så da ringte vi han og spurte om han ville gå fra det største alkoholselskapet i Norge og til det minste. Han ble første investor og styreleder.

*Hva driver Arkus med?*

De produserer sprit og eier blant annet Vikingfjord og det meste av norsk akevitt.

*Hvordan ble økonomien løst?*

Vi fikk etablerertilskuddet til Innovasjon Norge og det hjalp veldig på. I tillegg fikk vi design, og at vi fikk dette såpass tidlig hjalp veldig på. Det at vi hadde Innovasjon Norge i ryggen vil jeg tro hjalp oss med å få inn andre investorer. Innovasjon Norge har vært med oss hele veien. Nå på fredag skal vi til New York, og det er også Innovasjon Norge sitt program. Vi har hatt de med oss og har fått veldig mye støtte.

*Kunne samarbeidet med Innovasjon vært bedre, eller var alt perfekt?*

Nei det har det ikke vært, det som er med Innovasjon Norge er at de har endret regler ganske mange ganger. Sånn at blant annet etter at vi var ferdig med etablerertilskuddet så var det noen regler som var endret og det gjorde at vi fikk en ganske stor skattesmell. Det er ikke en person i Innovasjon Norge sin skyld, det var bare at etter at de byttet regler så har kontorene brukt ulik praksis. Da ble det veldig mye forskjellig informasjon. De sier at de har rettet opp i det, men før var det ofte slik at noen hadde en praksis, mens andre hadde en annen. Det ble i hvert fall litt kjipt for oss å få baksmell på skatten. Vi fikk oss et lite sjokk.



### **Fikk dere hjelp av noen i starten?**

Vi fikk veldig mye hjelp. Vi var med i studentorganisasjonen start, og det begynte med at vi reiste en tur til Boston. Jeg er usikker på om den turen eksisterer på universitetet fortsatt. Vi var i alle fall i Boston og der skulle alle presentere en forretningsidé. Det var der jeg hørte på Renate, det var hun som kom på idèen og så ble jeg med litt etter det. Da var Innovasjon Norge til stede og Erlend Bullvåg. Etter at de hørte idèen og vi har begynt å jobbe med det så har spesielt Erlend hjulpet oss veldig mye og Innovasjon Norge. I tillegg var vi med i Inkubator Salten, de har også hjulpet oss veldig mye spesielt i starten med alt fra budsjetter til hvordan vi får tak i noen som kan skrive kontrakter. Vi brukte også spir som er koblet til kunnskapsparken. Erlend eller generelt handelshøyskolen har vært super med å hjelpe oss. Vi er superfornøyd med all hjelpen vi har fått, spesielt med kunnskapsparken og inkubatoren. De har hjulpet oss med alt, og er det noe de ikke kan så har de funnet noen som kan. Vi har snakket om det flere ganger, vi har egentlig ingenting å klage på.

### **Har dere møtt noen utfordringer knyttet til alder?**

Ja det har vi. Det var litt morsomt, det var kanskje Renate sin utfordring i utgangspunktet. Hun bodde i USA og studerte. Da hun kom opp med idèen var hun 20 år og tenkte at hun måtte prøve å finne ut litt om hvordan en kan gjøre dette med alkohol i Norge. Men det var ingen som ville snakke med hun for hun hadde jo ikke lov å drikke alkohol i USA en gang siden det er 21 års grense på alkohol der. Men når jeg og Renate skulle starte sammen og ha møter så var alle vi møtte eldre menn i dress. Det har gått bra, men jeg tror kanskje noen var litt skeptisk i starten når jeg og Renate stod der og sa «ja vi skal starte et nytt spritmerke». Det var nok litt skepsis i starten, både på møter og produksjon osv. Mange har kanskje trodd at dette bare var et studentprosjekt, så det var nok mye skepsis. Men det har gått veldig bra, når folk skjønnte konseptet med cocktailene så skjønnte de at det kanskje var greit at det var noen jenter som startet dette. Det jeg tror førte til skepsisen var nok en kombinasjon av at vi var jenter og veldig ung i denne bransjen, når en skal i møte med eldre menn og presentere en idè for de. De første gangene smilte de kanskje bare litt høflig.

*Føler dere at dere har gått glipp av noen muligheter på grunn av dette?*

Nei det tror jeg ikke, fordi vi har vært veldig bestemt helt i fra begynnelsen om hva vi ville og hvordan vi skulle gjøre det. Vi har gjort mye research og vært flink å ringe flere ganger og pushet oss litt.

### **Tror dere det hadde vært lettere å vært eldre og startet bedriften?**

Nei, egentlig ikke. En ting er at når en er ung så har en ikke så mange forpliktelser. Vi hadde ikke familie, hus lån, vi var veldig fri bortsett fra at vi hadde jobber ved siden. Sånn sett tror jeg det var veldig greit å vær i den alderen vi har vært i. Vi er også midt i målgruppen til produktet vårt, vi satser på unge. Så jeg tror det er viktig å ha en forståelse for produktet.

### **Er det noen valg dere angrer på?**

Ingen som jeg kommer på i farten.

## **Intervju med entreprenør 8**

### **Hva jobber bedriften med?**

Generell montering, men vi har spesialisert oss i kjøkken, baderomsinnredning, garderobeskap og alt som har med innredning å gjøre.

### **Hvordan bakgrunn/erfaring har dere?**

**A:** Tømrer, og erfaring fra ulike bransjer.

**B:** Rørlegger.

Det er egentlig ganske tilfeldig at vi startet med montering, vi ville bare starte noe for oss selv. Det var uaktuelt å være «slave til systemet».

*Er dere gamle venner?*

Ja, barndomsvenner.

### **Hva var målet da dere startet bedriften?**

Å være sin egen sjef, det er uaktuelt å være slave til systemet.

### **Hva var den største utfordringen bedriften hadde det første året?**

Den største utfordringen var å prise oss rett, det lærte vi den harde veien fort. Det å prise seg rett er på en måte inngangsbilletten til å drive lønnsomt. Vi gikk på en blemme, vi måtte jobbe veldig mye og endte opp med veldig liten betaling.

### **Hadde dere noe finansiering når dere startet opp?**

Det eneste vi hadde var litt oppsparte midler fra privaten, og vi tok nesten ikke ut lønn det første halve året. Vi hadde også litt verktøy fra før.

*Ikke noe støtte fra institusjoner?*

Jeg har ikke gidde å søke en gang for jeg regner med at jeg ikke hadde fått noen ting, hvert fall ikke innenfor denne bransjen. Da må en vel drive med romrakett eller forbedring av miljøet eller noe.

### **Hva er den største utfordringen for bedriften i dag?**

Likviditet. Det å få inn penger når regningene forfaller. Vi har også en lang juleferie der det siste vi fakturerer kanskje er 20. desember, og så kommer vi ikke i gang igjen før 5. januar. Da får vi ikke fakturert før i slutten av januar kanskje. Så når februar kommer skal en ha lønn, i tillegg kommer momsregningen 10. februar og forskuddsskatten rundt den samme tiden. Det er mye som skal ut de første månedene i året. Det går utover egen lønn, med mindre en står og jobber i romjula og det er vi ikke så interessert i. Det er egentlig bare en praktisk greie, men det blir vanskelig med ansatte.

*Dere har ikke ansatte enda?*

Nei det er bare oss to, veldig enkelt. Vi er i tankeboksen på å ansette noen, men vi må tone det ned til et nivå vi kan kontrollere. Det er mange tråder en kan trekke i for å få ting til å skje, det vet vi. Men vi er usikre på om vi vil det. Det går litt frem og tilbake, det er mye å tenke på. Ansatte må ha verktøy bil, lønn osv. Derfor vil vi ha en god buffer før vi eventuelt ansetter noen.

### **Hva var den største utfordringen på privaten i oppstarten?**

Det økonomiske, en kan ikke kjøpe seg bil hver måned for å si det sånn. En kan ikke ha noe særlig forbruk. En jobber mye uten å få noe særlig lønn, men firmaet bygger seg jo opp.

**A:** Dama skjønnte at jeg måtte jobbe mye, det var bare en utfordring i en uke, så forstod hun at det var sånn det ville bli. Man planlegger det litt og så går det bare.

**B:** Men tenk på alle som sløser bort tiden og ser på TV hele dagen. Tenk om alle som satt og så TV heller hadde brukt tiden på å starte bedrift så hadde Norge vært det største innovasjonslandet i verden. Det er jo tid i døgnet til alt, det handler bare om prioriteringer.

### **Hvordan ble utfordringene løst?**

Vi må jo bli enige med alt. Likviditetsproblemet går utover privaten, vi tok ikke ut lønn. Det blir mye jobbing og lite å rutte med. Når alle utgiftene kommer på en gang kan det være vanskelig. Vi har også måttet solgt noen aksjer til et morselskap der vi har en holdingsstruktur med investselskap.

### **Fikk dere noe hjelp i starten?**

Vi leide inn en dame for 2000 til å opprette selskapet vårt. Vi har også fått en del rådgiving av regnskapsføreren vår, angående oppretting av morselskap og andre ting.

### **Har dere møtt noen utfordringer knyttet til alder?**

Nei, heller motsatt tror jeg.

*Ikke noe i forhold til at dere er unge og kanskje ikke blir tatt seriøst?*

På en måte har det vært omvendt. I og med at vi er såpass unge har vi en del kjennskap i byen. For eksempel foreldre til kompiser osv, som gjerne leier oss inn fordi de vil at vi skal lykkes. Sigdal som er et firma som leier inn folk som oss var også veldig giret på å få inn unge folk som kunne jobbe i noen år. Det er alltid positivt med nytenking, mange av de som har drevet i mange år har låst seg fast i måten å gjøre ting på, og nekter å endre seg. Man må henge med, for endringer kommer rundt oss hele tiden. Ved å ha den innstillingen vil flere bruke oss, vi er åpen for å ta en utfordring.

### **Tror dere det hadde vært lettere å vært 10 år eldre og startet bedriften?**

Da vet jeg ikke om jeg hadde gidde! Jeg vet ikke, om jeg hadde hatt unger tror jeg det er vanskeligere å få endene å møtes.

*Dere tror ikke dere har mer oppspart kapital da?*

Det er ikke sikkert, en kan ha mer gjeld osv. En kan sikkert få mer lån i banken, men et mål for oss med å starte bedriften var å ikke ha gjeld. Vi har kun kortsiktig gjeld. Da vi var i banken ønsket rådgiveren vår at vi skulle gå inn med 100 000 istedenfor bare de 30 000 vi gikk inn med. Jeg kan på en måte forstå det, for han mente det var mer sikkerhet og at vi virket mer seriøse. Hvem som helst kan egentlig starte bedrift i dag når det bare krever 30 000. Derfor er det mange som kjører seg konk, fordi de bare har lyst å prøve å starte bedrift. Terskelen er høyere for å gå inn med 100 000, men jeg tror vi hadde startet bedriften uansett om kravet var 100 000, bare noen måneder senere. Vi hadde aldri gått i banken for å ta

opp lån til å starte, da er en avhengig av mye større innbetalinger for å kunne ta seg av regningene.

**Er det noen valg dere angrer på?**

Vi angrer litt på at vi kjøpte litt billig verktøy i starten. Vi fikk gjort mye med det, men jeg tror det hadde lønt seg å kjøpe skikkelig kvalitet fra starten av.