

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

E323E

Navn på kandidat:

Mallika K. Eliassen og Trine Bernhoft

---

Bedriftsetablering:

Hvilke faktorer i organisasjonen og miljøet rundt gjør at bedriften overlever?

---

Dato: 19.05.2017

Totalt antall sider: 94

## **Forord**

Denne masteroppgaven i MBA er kommet vel i havn etter tre innholdsrike år ved Nord Universitet. Dette har vært tre meget lærerike år med interessante fag og forelesere. Dette er en master vi er meget stolte av å ha gjennomført.

Vi kjente på utfordringen da en av oss ble syk og den andre flyttet til Oslo. Men til tross for dette har vi nå laget en masteroppgave som vi begge to er meget fornøyde med. Vi fikk prøvd oss med å skrive sammen da vi leverte arbeidskravet i fjor 4. semester, og da vi så at dette kunne vi bygge videre på så satset vi alt på denne masteren ville vi få i mål. Mallika var gründer og var godt inne i prosesser og hvordan gjøre når vi startet oppgaven, Trine var helt ny innenfor fagfeltet, så læringsprosessen har vært stor for begge parter.

Vi vil rette en stor takk til alle åtte bedriftene som tok seg tid til å stille til intervju, og mer enn gjerne snakket varmt om sin bedrift, uten dere ville det ikke blitt noe masteroppgave.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Frode Fjelldal-Soelberg for konstruktive tilbakemeldinger som er gitt, du fikk oss inn på riktig kurs.

Og tilslutt vil vi takke de som på hjemmeplan har måttet leve blant fagbøker og pc mens skrivingen har pågått. Vi setter stor pris på deres tålmodighet.

Bodø 18. mai 2017

Mallika Eliassen og Trine Bernhoft

# Innholdsfortegnelse

<b>BEGREPSAVKLARING</b>	<b>III</b>
<b>OPPSUMMERING</b>	<b>IV</b>
<b>1 INTRODUKSJON</b>	<b>1</b>
1.1 OPPGAVENS AKTUALITET	1
1.2 POLITISKE OG SOSIOLOGISKE FAKTORER	3
1.3 POLITISKE OG SOSIOLOGISKE FAKTORER I BODØ	4
1.4 PROBLEMSTILLING	5
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	6
<b>2 TEORETISK FORANKRING OG TIDLIGERE FORSKNING</b>	<b>6</b>
2.1.1 GRÜNDER	7
2.1.2 BEDRIFTSETABLERING	7
2.1.3 RISIKOVILLIGHET	8
2.1.4 MOTIVASJON	8
2.1.5 PERSONLIG OMDØMME	11
2.1.6 NETTVERK	12
2.1.7 STRATEGI	13
2.1.8 SELVLEDELSE	14
2.1.9 ORGANISASJON	16
2.1.10 FINANSIELL KAPITAL/RESSURSER	17
2.1.11 SUKSESS	18
2.1.12 UTDANNING OG KOMPETANSE	18
<b>2.2 TIDLIGERE FORSKNING</b>	<b>19</b>
2.2.1 FEMTRINNSMODELLEN FOR VEKST I SMÅ BEDRIFTER	19
2.2.2 ENTREPRENEURSHIP, RESISTANCE TO CHANGE AND GROWTH IN SMALL FIRMS	21
2.2.3 ENTREPRENEURSHIP IN HIGHER EDUCATION	21
2.2.4 VEKSTAMBISJONER HOS GRUNDERE	22
2.2.5 EN MILLION IDEER	23
2.2.6 PROSESSKARTLEGGING AV BEDRIFTSETABLERING	24
2.2.7 OPPSUMMERING	26
<b>3 FREMGANGSMÅTE OG METODISKE VALG</b>	<b>27</b>
3.1 LITTERATUR TIL OPPGAVEN	27
3.2 KVALITATIV METODE	28
3.3 KVALITATIVT INTERVJU	28
3.4 INTERVJUGUIDE	28
3.5 UTVALG AV INFORMANTER	29
3.5.1 REKRUTTERING AV INFORMANTENE	29
3.5.2 INFORMANTENE	30
3.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	30

<b>3.7</b>	<b>ANALYSEPROSESSEN</b>	<b>31</b>
<b>3.8</b>	<b>ANALYSE AV DATAMATERIALET</b>	<b>31</b>
<b>3.9</b>	<b>OVERFØRBARHET</b>	<b>33</b>
<b>3.10</b>	<b>VI SOM FORSKERE</b>	<b>33</b>
<b>3.11</b>	<b>OPPSUMMERING</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>FUNN OG DISKUSJON</b>	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b>GRÜNDING</b>	<b>35</b>
4.1.1	VANLIG ARBEIDSDAG VED OPPSTART	36
4.1.2	FØRDEL VED DET Å VÆRE GRÜNDER?	37
4.1.3	ANDRE FORVENTNINGER TIL DEG SOM GRÜNDER ENN ANDRE FORRETNINGSFOLK?	38
4.1.4	VILLE DU GJORT DET SAMME PÅ NYTT?	39
4.1.5	HVA VILLE DU VÆRT FORUTEN?	39
4.1.6	DISKUSJON TIL KAPITTEL 4.1	40
<b>4.2</b>	<b>POLITISKE, SOSIALE OG ORGANISASJONELLE FAKTORER VED Å VÆRE GRUNDER</b>	<b>43</b>
4.2.1	POLITISKE OG SOSIALE FAKTORER, LOKALT OG REGIONALT SOM HAR INNVIRKNING PÅ DIN GRÜNDERHVERDAG.	43
4.2.2	DRIVKRAFTEN OG MOTIVASJONEN	44
4.2.3	FORSKJELLER PÅ KVINNELIG OG MANNLIG GRÜNDER	45
4.2.4	KAPITAL OG ØKONOMI	46
4.2.5	DISKUSJON TIL KAPITTEL 4.2	47
<b>4.3</b>	<b>LEDELSE, STRATEGI OG KOMPETANSE</b>	<b>51</b>
4.3.1	LEDELSE	51
4.3.2	STRATEGI	53
4.3.3	KUNNSKAP/KOMPETANSE	54
4.3.4	DISKUSJON KAPITTEL 4.3	55
<b>4.4</b>	<b>BEDRIFTSETABLERER I BODØ</b>	<b>58</b>
4.4.1	HVILKE FAKTORER GJØR AT NOEN OVERLEVER?	58
4.4.2	FEMTRINNSMODELLEN FOR VEKST I SMÅ BEDRIFTER	59
4.4.3	BEDRIFTSETABLERING I BODØ KONTRA ANDRE STEDER?	60
4.4.4	HVA MÅ TIL FOR Å LYKKES I BODØ, OSLO, ANDRE STEDER?	61
4.4.5	HVILKE FAKTORER HAR VÆRT VIKTIG FOR DEG?	61
4.4.6	DISKUSJON KAPITTEL 4.4	62
<b>4.5</b>	<b>ANNET</b>	<b>64</b>
<b>5</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>67</b>
	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>VI</b>
	<b>BØKER:</b>	<b>VI</b>
	<b>NETTSIDER:</b>	<b>VI</b>
	<b>ARTIKLER:</b>	<b>IX</b>
	<b>RAPPORTER:</b>	<b>IX</b>
	<b>VEDLEGG</b>	<b>X</b>

## **Begrepsavklaring**

Begrepene gründer, entreprenørskap og innovasjon er begreper som ofte brukes sammen. Å være gründer i dag vi si at man setter i gang ny virksomhet, en grunnlegger, og ofte knyttes det opp mot innovasjon og nyskaping av varer og tjenester. Innenfor innovasjon snakker vi ofte om innovasjonen er myk eller hard. Myk innovasjon omhandler innovasjon som medfører endring av måten vi gjør ting på eller myke måter å gjøre ting på mens hard innovasjon er forbundet med nye eller endrede produkter. (Erichsen, Solberg, Stiklestad, Fagbokforlaget, 2015). Vi har valgt å bruke begrepene gründer og entreprenørskap som sidestilt betydning og innhold, da ordet gründer er mye brukt i Norge og norsk litteratur, mens begrepet entreprenørskap brukes i utlandet og utenlandsk litteratur og i akademier.

I denne oppgaven anser vi bedriftsetablering som mindre foretak som ikke er kjedetilknyttet eller store regionale og nasjonale anerkjente konsern. Her snakker vi om bedriftsetablering i forhold til gründervirksomhet.

## Oppsummering

Norge ønsker gründere velkommen! Bodø er en by i vekst, den er kåret i 2016 som Norges mest attraktive by og er en by med store planer innenfor byplanlegging; Ny by- Ny flyplass. Bodø er en spennende by som vi mener de som ønsker å etablere bedrift bør se til, og at de ikke bør sitte på gjerdet å vente. Vi ønsket å se nærmere på de som er ny oppstartede bedriftene samt de som har drevet på noen år. Vi har i tillegg intervjuet bedriftsetablerere utenfor Bodø, for å se om vi finner forskjeller i deres hverdag som gründer/etablerer.

Hvordan står det til med de som har etablert bedrifter i Bodø, og kan vi med denne masteroppgaven komme med tips eller løsninger for de som går med en gründer spire i magen? I Bodø har vi noen gamle ærverdige bedrifter som har bestått i mange tiår, kunne vi få frem faktorer som sier noe om hva som har gjort at de har lykket, hatt sin suksess?

Oppgaven vår handler om de tingene man kanskje ikke har kontroll over slik som miljø, både innenfor bedriften samt utenfor bedriften. Vi så på faktorer som gründing, politiske, sosiale og organisatoriske faktorer, ledelse, strategi og kompetanse. Og tilslutt så vi konkret på det å etablere bedrift i Bodø. Vi ønsket å se på hva er det som gjør at en bedriftsetablerer overlever i Bodø.

Problemstillingen landet vi etter noen runder:

***Bedriftsetablering; hvilke faktorer i organisasjonen og miljøet rundt gjør at bedriften overlever?***

*Vi produserer kunnskap om bedriftsetablering, og gründing. I tillegg har vi sett på faktorer som politiske og sosiale, kompetanse, lederegenskaper og ikke minst kapital som har innvirkning på en gründeres hverdag og virksomhet.*

Oppgaven er en kvalitativ oppgave, med dybdeintervju, og analysering av datamaterialet. Vi har tatt for oss det empiriske materialet, sett på teoretiske perspektiver, analysert informasjonen som våre informanter har gitt oss og kommet frem til en konklusjon.

Siden vi hadde informanter i Bodø, Portugal og Oslo, var det spennende å se om informantene var av samme oppfatning til våre spørsmål. Og vi ser at svarene i hovedsak var meget like.

Å bli en bedriftsetablerer, ha en gründer spire i magen, være klar til å få akkurat ditt produkt eller din tjeneste ut i salg er en spennende prosedyre for alle som starter opp. Da er det viktig at det legges mest mulig til rette for dette. Per i dag er det mye man skal sette seg inn som

ikke innbefatter gründer idéen, med alt som må gjøres i forkant av en etablering, samt det som man må gjøre underveis slik som de administrative oppgavene. Det å følge med i hva som besluttes i nærmiljøet, være seg bystyre, fagmiljøer og foreninger for eksempel, kan ha mye å si for etableringen som er tenkt. Som bedriftsetablerer i Bodø, er det veldig mye som skjer innenfor by-planlegging så det er lurt å være aktiv og følge med.

“Drive”, motivasjon og “stayer evne”, det er bare å lære seg betydningen av disse ordene som gründer eller bedriftsetablerer. Det er som oftest gründeren som blir daglig leder og da er det lurt å huske på at det er DU som skal holde motivasjonen oppe når det går trått, det er DU som skal motivere dine ansatte til å stå på og gi alt.

Strategi og markedsplan kan danne et godt utgangspunkt og grunnlag for bedriften. Det å ta seg tid til å lage tiltak og gjennomføre disse kan være grunnlaget for overlevelse.

Vi ser at det å ha en informasjon lett tilgjengelig for de som tenker å etablere sin egen bedrift, en portal som vedlikeholdes av det offentlige vil gjøre det lettere for etablererne, da det i dag er et skjemavelde å ta seg frem i.

Bodø er en attraktiv by å bo og leve i, for nye gründerer er det mye som kommer til å skje i byen som er verdt å få med seg eller være med på, og vi tror at for de som allerede er etablert er muligheter for vekst eller økt kundegrunnlag stort.

Så vår oppfatning av det å være bedriftsetablerer i Bodø, kan gi store muligheter for bedriften på sikt. Benytt deg av de tilbudene som finnes angående det å være gründer. En god markedsplan, god strategi, være fremtidsrettet og ikke være redd for å ha troen på sin idé kan gjøre deg vellykket som bedriftsetablerer i Bodø.

# 1 Introduksjon

Vi er to studenter som gjennom MBA studiet ble kjent og fant ut at vi kunne skrive masteroppgaven sammen. Mallika var gründer med eget firma på denne tiden vi startet prosessen med masteroppgaven. Hun og en kollega startet eget foretak i 2015. Gjennom deres egen bedrift, og i dialog og gjennom oppdrag for andre gründere slo henne at det ville være interessant å se på forholdene i bedriftsetablering. Her var det mye vi kunne skrevet om, men vi gikk for en problemstilling som gjaldt lokalmiljøet for bedriftsetablering.

I en bedriftsetableringenes hverdag er det hele tiden snakk om knappe ressurser og kapital. Vi har valgt å se på hvilke forhold og faktorer påvirker bedriftens utvikling. Vi ser at noen lykkes mens andre ikke, og vi ønsket å se om det var noen klare kjennetegn og prosesser bedrifter går igjennom under organisasjonens utvikling.

Dette var tanker som vi hadde rundt bedriftsetablering og det å være gründer. Vi valgte å avgrense oppgavens problemstilling ved å se på gründerbedrifter i Bodø kontra andre byer i Norge.

Oppgaven er en kvalitativ oppgave, hvor det er gjennomført dybdeintervju, transkribering og analysering av innhentet datamateriale.

## *1.1 Oppgavens aktualitet*

Virkes artikkel "Det blåser en positiv innovasjons og gründervind over Norge" (vedlegg 1). Den nasjonale entusiasmen rundt gründere er blant annet speilet i Statsministerens Nyttårstale om grønne innovasjoner og flere gründere. Regjeringen bevilget 110 millioner ekstra for å gi gründere bedre rammebetingelser og Innovasjon Norges etablering av Level39 i London og Innovation House i Palo Alto (vedlegg 2), er nye og myke landingsplasser for norske gründere som søker seg til «hete innovasjonssteder».

Ifølge undersøkelsen Perduco har gjennomført for DNB, drømmer en halv million nordmenn om å starte egen bedrift. 50.000 av disse har konkrete planer. Funnene i denne undersøkelsen og med tallene fra flere norske utdanningsinstitusjoner, bekrefter at de fleste som vil starte egen bedrift er personer uten høyere utdanning, sier småbedriftsøkonom i DNB, Ellen Dokk Holm, (dn.no; NTB 2012). Andelen studenter som vil starte egen bedrift, blir lavere jo høyere utdanning studentene tar, viser en undersøkelse fra Econa (e24.no). Kun 6,8% av bachelorstudentene svarer at de ønsker å starte for seg selv mens hos masterstudentene er det kun 4,6% har et ønske om å bli gründer. Videre viser undersøkelsen fra Econa at svært mange



av økonomistudentene får jobb før de har avsluttet mastergraden. Spesielt de studentene med høye karakterer får jobbtilbud tidlig. Econas studentundersøkelse som ble foretatt mai og juni 2016. I følge Innovasjon Norge-direktør Ketil Lundgaard er hovedutfordringen for entreprenørskap i Norge at for få oppstartsbedrifter blir vekstbedrifter. Men peker likevel på at interessen for å starte for seg selv gjerne varierer mellom de forskjellige lærestedene. Men at antall etableringer i Norge er på et tilfredsstillende nivå, og det er mye positivt på gang med utvikling av gründerkultur i Norge.

Deloitte sjefen, Managing Partner, Aase Aamdal Lundgaard, sier i en artikkel til Innomag.no at det er viktig å huske at innovasjon ikke bare er for oppstartsbedrifter, man må også anerkjenne potensialet som ligger i å transformere eksisterende organisasjoner, og at norske politikere har en tendens til å overse det. Hun sier videre at skal Norge lykkes med omstillingen må pengebruken ned og regjeringen må i større grad ta noen prioriteringsvalg og tenke mer langsiktig. Og at offentlig sektor få opp farten med egne omstillinger. Norge er nødt til å forbedre produktiviteten, som er vårt viktigste konkurransefortrinn, og den mest effektive måten å gjøre det på er å investere i kunnskap i hele befolkningen.

I følge avisen adressa.no er 72 % av gründerne er menn, 28 % er kvinner.

Gjennomsnittsalderen er 40 år. Kvinner etablerer bedrifter innen helse, omsorg og restaurant. Menn etablerer bedrifter innen It, bygg og anlegg. (Entreprenørskolen, NTNU og «En million ideer veien fra drøm til å lykkes som gründer», en rapport laget for Den Norske Bank av Menon Business Economics, 2015)

Gründere som legger mest egenkapital inn i eget aksjeselskap ved oppstart, tar ut høyere inntekter over tid, mens gründere som etablerer enkeltmannsforetak eller små aksjeselskap ofte går ned i inntekt sammenlignet med om de hadde vært vanlig lønsmottakere. (SSB, nov. 2014). De fleste nyetablerte foretak hadde ingen eller svært lav omsetning samme året.

Innovasjon Norge har ulike programmer som skal bidra til vekst i bedrifter. En gjennomgang av disse programmene viser at Innovasjon Norges landsdekkende innovasjonsprogrammer og regionale utviklingsprogram påvirker bedriftene positivt når det gjelder antall ansatte, omsetning og verdiskaping. Videre, viser det at Gründerprogrammer ikke påvirker overlevelsesgraden, målt fem og ti år etter etablering (SSB, aug.2015). Derimot har klyngeprogrammer positiv innvirkning for omsetning og antall ansatte (SSB, aug.2015).

## ***1.2 Politiske og sosiologiske faktorer***

Med politiske faktorer menes den politikk som myndighetene utøver samt lover, forskrifter og andre reguleringer i omgivelsene, som har betydning for de som driver gründervirksomhet (Karlsen, 2015).

Gjennom statsbudsjettet i 2016 fikk Innovasjon Norge en halv milliard kroner til grønn omstilling. Pengene skal styre Innovasjon Norges miljøteknologiordning. Dette vil si at Innovasjon Norge kan styrke sitt arbeid med de nødvendige omstillinger og endringer som norsk næringsliv står overfor. «Vi mener det er helt nødvendig at næringslivet tør å tenke nytt og snu opp ned på dagens forretningsmodeller for å bygge bærekraftige konkurransefortrinn. Gjennom virkemidler som Miljøteknologiordningen reduseres risikoen; dette gjør det lettere å utføre pilottester for de som satser på grønn vekst, sier Solberg([ntbinfo.no](http://ntbinfo.no)).

Gjennom EUs støtteprogram, Horisont 2020([forskingsradet.no](http://forskingsradet.no)), for små og mellomstore bedrifter har norske bedrifter har så langt fått over 70 millioner kroner til innovasjon og utvikling. Nå styrkes denne muligheten for finansiering ytterligere gjennom en egen norsk oppfølging og støtte. Bedriftene som får godkjenning (Seal of Excellence), men ikke finansiering fra EU, kan få støtte til sine prosjekter fra Innovasjon Norge. Horisont 2020, har et samlet budsjett på ca. 800 milliarder kroner. Gjennom EU-dette programmet får bedriftene både løftet seg internasjonalt og mulighet til å sikre seg støtte av betydelig størrelse til sine satsinger. Den norske ordningen som blir finansiert av Kunnskapsdepartementet har i år satt av 15 millioner kroner til dette.

NAV tilbyr tilskudd til personer som allerede går på dagpenger og ønsker å starte egen bedrift. Du kan få tilskudd til både utviklingsfasen og etableringsfasen([nav.no](http://nav.no))

Inkubatorbedrifter som er opprettet i regi av kommune og fylke, hjelper gründere som prøver å skape kommersiell aktivitet gjennom innovasjon. De hjelper til med kontorfasiliteter, administrative tjenester, organisasjonsutvikling, nettverksbygging og søke om økonomisk støtte (fra Innovasjon Norge og Norges forskningsråd) til forsknings- og utviklingsarbeid.

Over halvparten av gründerbedriftene legges ned i løpet av de første tiårene etter oppstart. Et tungrodd byråkrati og omfattende avgifter bidrar til gründerdøden. Politikerne kan skape bedre rammebetingelser for nyskaping ved å lette på byråkratiet for småbedriftene mener Toppsjef Rune Bjerke i DNB. Selv har DNB et eget gründerprogram for ny oppstartede

bedrifter som skal ivareta og knytte til seg nye bedriftskunder som etter hvert vil bli store og viktige kunder en gang i fremtiden (dnb.no).

Også Carsten O. Five uttaler i sin blogg vi over 60, at Norge er et gründerfiendtlig land. Politikere har gjort altfor lite for å hjelpe gründere som ikke selv har mange penger. Regelverket for næringslivet er så omfattende og komplisert, og det er politikerskapt at en som driver en bedrift nesten drukner i rapporter, regnskap og skjemaer. Videre mener Five at skal vi få noen fart på gründervirksomheten må NAV organiseres med egne gründerkontorer hvor gründere med gode forretningsplaner kan få to års stipend til å starte opp virksomheten sin. I tillegg må de få en gratis mentor som kjenner næringslivet og markedet, som kan hjelpe gründeren i oppstartsfasen. Det offentlige bør og må ha egne folk til å ta seg av regnskap og skjemaveldet for gründeren, samt tilby gratis lokaler i disse to årene. Hvis bedriften ikke har greid å tjene penger på to år, bør gründeren finne på noe annet å gjøre.

Ifølge professor Tor W. Andreassen ved BI, må vi gi gründerne økt status, skal Norge lykkes med sin omstilling fra å være oljefinansiert stat til å utvikle en tjenestesektor som er kunnskapsbasert og kan bære velferdsstatens tunge kostnader. «Nød lærer naken kvinne å spinne. Da kan det være et problem at vi hverken har nød eller nakenhet i Norge. Man blir tatt vare på» siterer professoren til slutt.

### ***1.3 Politiske og sosiologiske faktorer i Bodø***

Miljøet rundt og i mellom gründerne i Bodøområdet koker skrives det i Bodø i Vindens nettside, [www.bodo.no](http://www.bodo.no). Bodø kommune jobber også systematisk med å få større etableringer og flere arbeidsplasser til byen. Det arrangeres flere møteplasser og målrettede aktiviteter for gründere og næringsliv i Bodø og regionen (se vedlegg 3). Bodø i Vinden er Bodøs samarbeidsprosjekt mellom Bodø kommune og næringslivet. Offentlige og private virksomheter sørger for at Bodø og regionen jobber aktivt med å promotere Bodø og regionen som bo- og arbeidssted. Bodø kommunes bidrag i Bodø i Vinden er å dedikere en heltidsstilling til prosjektet. Bodø Kommune har satt seg som mål å bli 70.000 innbyggere innen 2030 og støtter derfor opp om å jobbe med omdømme og rekruttering. I tillegg frontes prosjektet Ny by- ny flyplass (se vedlegg 4), som vil generere fantastiske muligheter for etableringer og utbygging.

Kunnskapsparken Bodø(kpb.no) arbeider for nyskaping og vekst i næringslivet i Bodø og regionen, gjennom å hjelpe etablerere med oppstart av bedrift, samt bidra til utvikling av eksisterende virksomheter. Salten Regionråd(salten.no) er et samarbeidsorgan mellom

kommunene Beiarn, Bodø, Fauske, Gildeskål, Hamarøy, Meløy, Saltdal, Steigen og Sørfold. Hovedmålsettingen for det interkommunale samarbeidet er å styrke næringsgrunnlaget og den offentlige tjenesteytingen.

Bodø Næringsforum (bnf.no) er en pådriver for vekst og utvikling i Bodøregionen -på tvers av bransje og konkurranse. BNF er en medlemsorganisasjon med hovedfokus på næringslivets rammebetingelser, som bidrar til samhandling og utvikling, og er en pådriver for et konkurransedyktig næringsliv i Bodøregionen. Også DNB(bodo.no) lokalt i Bodø satser på lokale gründere og innovatører som en del av den nasjonale satsningen om å omstille Norge fra en oljefinansiert til en tjenestebasert nasjon. Med et spesialteam og solid lokal bransjekunnskap hjelper de et mangfoldig bedriftsmarked i hele Salten.

I 2016 ble Bodø kåret til Norges mest attraktive by. Prisen, som har fått navnet «Attraktiv by», er Statens pris for bærekraftig by- og stedsutvikling (vedlegg 5). Bodø fikk prisen på bakgrunn av “evnen og viljen til å satse på sentrumsutvikling som et virkemiddel for å øke byens attraktivitet, langsiktige konkurranseevne og innbyggernes livskvalitet” og deres satsning prosjektet; ”Ny by – ny flyplass.”

I løpet av 2016 var det 713 nyetableringer i Bodø (proff.no). Her er det alt fra snekker til regnskap. I et søk på proff.no ser vi på registrerte AS opp mot enkeltmannsforetak. Søket gav oss 310 registrerte AS og 318 enkeltmannsforetak registrert i 2016 i Bodø.

I en undersøkelse DN har gjort er det flest konkurser i Nordland, Troms og Finnmark. Ifølge avisen er fest konkurser registrert på postnummer 8006, altså midt i Bodø. Nummer to er 9008, som er Tromsø. DN har kartlagt nærmere 25.000 konkurser i Norge de siste fem årene. Mens nord har nesten 16 konkurser per 100 selskaper, er det kun 11 av 100 bedrifter som går konkurs på Sørlandet, som er den landsledende med færrest konkurser. Professor Lasse Lien ved Norges Handelshøyskolen i Bergen påpeker at en av årsakene til dette, kan være at nordlendingene kanskje tar mer risiko, mens sørlendingene nok er mer forsiktige.

### ***1.4 Problemstilling***

Formålet med denne masteroppgaven er få mer kunnskap om bedriftsetablerere og deres hverdag som gründer og i den daglige driften av virksomheten og hvilke samfunnsmessige, lokale, organisasjonsmessige og rammebetingelser som spiller inn for å lykkes som gründer i Bodø. Funnene kan nyttiggjøres av gründere, organisasjoner som arbeider med gründere og aktører som arbeider og hjelper til med bedriftsetablering. De vil her kunne få innblikk i hva man kan forvente seg av organisasjonsutvikling som gründer og hvordan dette fungerer i

praksis. Gründere selv kan bruke dette som verktøy til å forstå sin egen situasjon, prosess og læring og justere seg selv i arbeidet med lyktes som gründer.

*Med bakgrunn i dette er vår problemstilling "Bedriftsetablering; hvilke faktorer i organisasjonen og miljøet rundt gjør at bedriften overlever?"*

*Vi produserer kunnskap om bedriftsetablering, og gründing. I tillegg har vi sett på faktorer som politiske og sosiale, kompetanse, lederegenskaper og ikke minst kapital som har innvirkning på en gründeres hverdag og virksomhet.*

### **1.5 Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt inn i 5 kapitler. Dette inkluderer introduksjonskapitlet. I kapittel 2 tar vi for oss teoretiske emner og tidligere forskning. Vi belyser temaer som har betydning for oppgavens aktualitet. I kapittel 3 tar vi for oss fremgangsmåter og metodiske valg som vi har benyttet i forskningsprosessen. I dette kapitlet redegjør vi arbeidet, den vitenskapsteoretiske rammen for oppgaven og tidligere forskning på feltet. Kapittel 4 omhandler analysen av det empiriske materialet med funn og diskusjon. Kapittel 5 er oppgavens avsluttende kapittel. Her gjør vi en kort oppsummering av oppgavens aktualitet, funn og konklusjon.

## **2 Teoretisk forankring og tidligere forskning**

I dette kapitlet ser vi nærmere på teorien som berører problemstillingen:

*«Bedriftsetablering, hvilke faktorer i organisasjonen og miljøet rundt er det som gjør at noen overlever?»*

Teori og data er sentrale begreper, Christoffersen et al (2011, s.39) rangerer disse slik: teori- med de beslektede fenomenene hypotese, teoretisk perspektiv og begreper samt empiri og dato er hjørnesteinene i empirisk samfunnsforskning.

Christoffersen et al (2011 s. 55) sier at en måte og starte en forskning på er å starte uten teoretisk bakgrunn. Man samler inn data for å finne gjentakende mønstre som kan gjøres om til teorier eller generelle begreper.

For å få frem de dataene vi håpet å finne, valgte vi dybdeintervju, myke data, som utgangspunkt. Vi ønsket å se hvordan de reagerte på forskningsspørsmålene, se nyansene som informantene gir, blikket og skuldertrekk. Vi har supplert med harde data, som for eksempel statistikker fra SSB, hvor mange som overlever, hvor fins gründerne etnografisk; er det forskjell på by og utenfor bykjernen og hvor lenge består en gründer bedrift gjennomsnittlig.

Vi tar for oss definisjonene først i dette kapitlet, og her har vi lagt forskningsspørsmålene til grunn for definisjonene.

Motivasjon, strategi og organisasjon mener vi er dekkende områder som omhandler selve gründervirksomheten. Innunder disse vil det komme frem flere definisjoner som vi velger også å skrive om, da vi ser at disse er relevant.

Vi ser på det å være bedriftsetablering og fokuserer på gründere og deres motivasjon til å ha “drive”, samt faktorer som innvirker på deres overlevelsessevne.

### **2.1.1 Gründer**

Store Norske leksikon har en definisjon på gründer, “Gründer, grunnlegger, etablerer, nyskaper, \_entreprenør. En som har startet eller skal starte en næringsvirksomhet, oftest med utgangspunkt i en nyskapende idé eller et produkt”

Campell,1992; Segal et al (2005, s.42) sier dette om entreprenør: *“Being an entrepreneur, one who is self-employed and who starts, organizes, manages, and assumes responsibility for a business, offers a personal challenge that many individuals prefer over being an employee working for someone else”*.

Dette gir oss rom for å se på definisjonen på entreprenør også. Jenssen et al(2012 s. 26) sier om potensielle entreprenører er personer som har en forretningsidé, og kan tenke seg å starte egen bedrift eller ønsker å bli selvstendig næringsdrivende. Disse personene kan være folk som er i jobb, arbeidsledige, skoleelever, studenter, hjemmeværende, uføretrygdete og pensjonister.

### **2.1.2 Bedriftsetablering**

Store Norske leksikon(snl.no), definerer bedriftsetablering slik; den prosess som skjer når enkeltpersoner eller grupper av personer starter ny virksomhet.

The balance.com definerer bedriftsetablering slik *“An **establishment** is a single business location of a company which is engaged in a single activity. An establishment is a place of business, a place where business is conducted. An establishment must be a place where their business activity takes place with the objective of getting paid for selling goods or services, even if no specific sales take place at that location”*.

Eksempel på etablering være:

- En fabrikk hvor varer er laget,
- En fabrikk hvor deler og varer settes sammen
- Et varehus hvor varer lagres før de sendes eller selges
- En butikk, hvor varer selges.
- Et kontor hvor tjenester utføres for å bli solgt.

Solstad skiller mellom indre og ytre entreprenørskap, hvor indre omhandler generelle nyskappingsaspektet mens ytre omhandler bedriftsetablering (Solstad K. J, Karlsen E, 2002-7)

### **2.1.3 Risikovillighet**

I The International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research; The motivation to become an entrepreneur, sier Campbell (1992 s.45); *“These economics- based models explicitly consider the role of risk on the decision to become an entrepreneur”*.

And Rees and Shah (1986 s. 45); *“sees that the variance of earnings for self-employed individuals was triple that of individuals working for others, leading to the conclusions that risk-averse individuals are less likely to pursue self-employment”*.

Kay Ellingsen (kayellingsen.com) har en rangering på hvor forsiktig eller hvor risikovillig man er. Det er viktig å tørre å ta sjanser, og tenke stort. Vi velger her å se punkt åtte, se vedlegg:

*Du er av dem som drives fremover av behovet for nye opplevelser, spenning og utløsning av et sterkt konkurranseelement. Iblant tar du helt bevisst svært stor risiko og uten å nøle ved tanken på å tape. Det bor nok litt av en «gambler» i deg, hvis du skal være ærlig.*

Akkurat dette punktet sier også noe om “drivet”, “stayer-evnen” og *The motivation to become an entrepreneur*: “To act on their perceptions of feasibility and net desirability, people must be willing to bear the moderate, calculated risk intrinsic to self-employment” (Segal, G. et al. 2005, s. 47).

### **2.1.4 Motivasjon**

I boken *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* har Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015, s. 213) tilegnet et delkapittel om motivasjon. Her henvises det til Kaufmann og Kaufman (2009,93) sin definisjon. “De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”.

Kaufmann og Kaufmann (2009) har klassifisert teoriene som omfatter motivasjon. Vi ser på teoriene og vi kan se at en av dem passer bra til en gründer.

1. Behovsteorier
2. Kognitive motivasjonsteorier
3. Sosiale motivasjonsteorier
4. Jobbkarakteristikkteorier.

Vi ser på punkt 2, Kognitive motivasjonsteorier.

Deci og Ryan (1985) sier at kognitive motivasjonsteorier forklarer hvorfor mennesker velger å gjøre én bestemt ting, og unnlater å gjøre en annen. Vurderinger vi velger å gjøre, knyttet til kunnskapen vi har om at enhver handling har en konsekvens, og konsekvensen kan være til fordel eller ulempe for oss. Handlingene vi gjør er bevisste valg og teoriene innenfor dette kan være forventningsteori, målstyringsteori og kognitiv evalueringsteori (indre/ytre motivasjon) Man gjør en handling ut fra en forståelse om belønning eller unngåelse av straff.

Ser man dette med gründer øyne kan man si at man satser all kapital på det produktet man har klart å få frem, med den visshet at går ikke dette bra, taper man det man all kapital. Man kan også si at man velger å ha produktet sitt bare lokalt, man er redd for at ekspansjon vil ta særegenheten fra produktet.

Vi har også nevnt “driven” til gründeren. Her er det den indre motivasjonen som gründeren innehar som er den utløsende faktoren, dette vil også være den mest motiverende (Manz 1986, Manz og Simms 1990, Neck og Houghton 2006; Erichsen et al 2015). Vi har også sett på denne definisjonen som vi synes favner dette med “driven”. Hans Petter Ulleberg ved NTNU(sv.ntnu.no) sier at det er to typer motivasjon, indre motivasjon og ytre motivasjon:

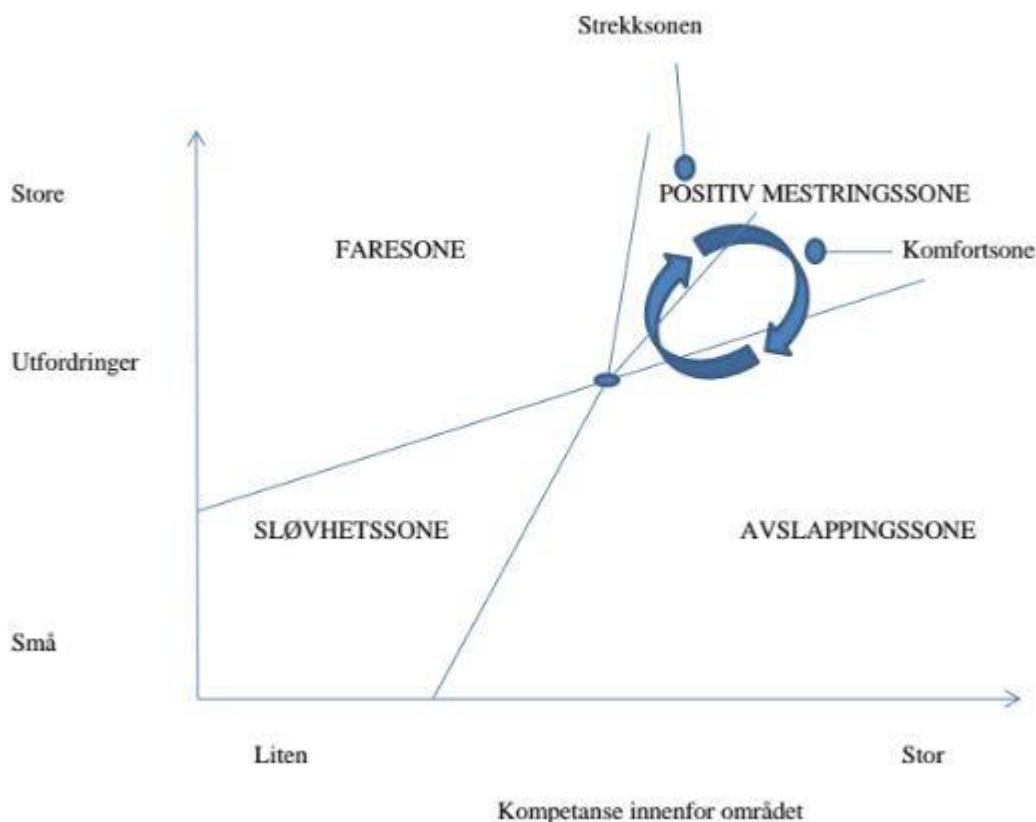
- Indre motivasjon
  - Motivasjon som har utgangspunkt i individets interesse og nysgjerrighet kaller vi for indre motivasjon.
- Ytre motivasjon
  - Motivasjon som ikke bunner i aktivitetene i seg selv, men som er avhengig av at du oppnår en slags belønning for at du gjør en aktivitet, kalles gjerne ytre motivasjon.



Dette bekrefter det som Manz også sier angående indre motivasjon, den indre motivasjonen er drivkraften. Og lykkes du, eller mestrer vil dette være den ytre motivasjonen.

Her er det noen elementer man må se på, og et av de er hvordan utføre dette ut i det praktiske.

Man kan dele dette inn i to soner, mestringszone og strekksone (Csikszentmihalyi 2002; Erichsen et al 2015, s.370). Mestringssonen er det du brenner for, her setter man inn all energi for å lykkes og kanskje det går veldig bra. I strekksone ligger de oppgavene man ikke føler like sterkt for, men det er oppgaver som må gjøres. Men idet man har trått inn i sonen, og utfører de oppgaven som ligger der, vil mestringsfølelsen slå inn i det man skjønner at man behersker oppgaven. Jo større tro man har på at dette skal jeg klare, jo større er sjansen til å mestre.



**Figur 1:** Strekksone og komfortsone

Læringsmotivasjon kan defineres som en indre psykologisk drivkraft til å skaffe seg mer kunnskap og ferdigheter og angir altså vilje til å lære (Nordhaug, 2003, s. 196). Hedberg sier at læring først og fremst fremmes av problemer (Nordhaug, 2003).

### **2.1.5 Personlig omdømme**

Det vi ser er at personlig omdømme og selvledelse går inn i hverandre, men vi velger å sette personlig omdømme i en egen definisjon.

Man har et ønske av hvordan man vil bli oppfattet, tilstedeværelse i nuet, er man oppmerksom og klarer holde på oppmerksomheten er man langt på vei i å lage seg et godt personlig omdømme.

Johannessen og Olsen (2013) sier at for å lage deg et personlig omdømme bør man tenke på følgende punkter

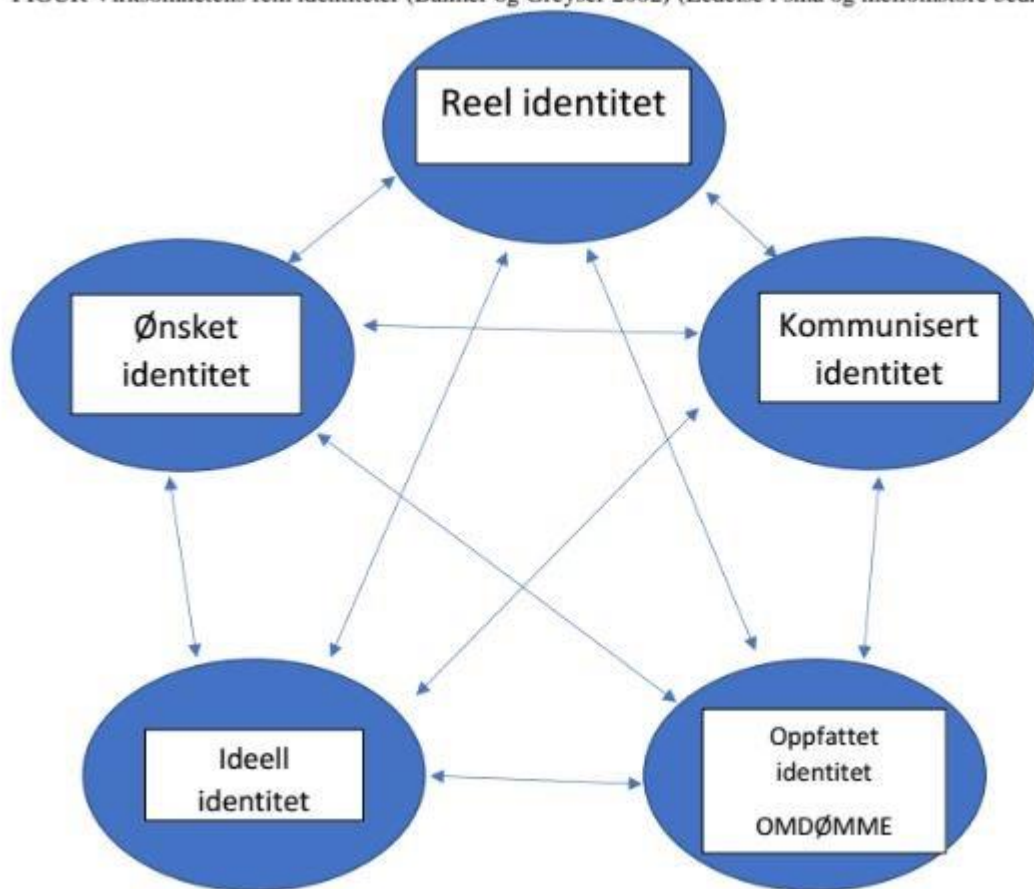
- Hvordan vil jeg fremstå overfor andre
- Hvordan vil jeg ikke fremstå overfor andre
- Oppmerksomhet mot andre, åpenhet om deg selv
- Oppmerksomhet på ordenes ulike meninger, hva er det som blir sagt?
- Lytt med hele deg, ikke bare ørene
- Vær like entusiastisk når du lytter som når du snakker
- Øynene, sjelens speil
- Øyekontakt
- Judo ved angrep
- Forstå uten å akseptere
- Holde folk på riktig avstand uten å signalisere avstand
- Fremstå som komfortabel i situasjonen
- Fremstå som avslappet og ledig
- Og kanskje det aller viktigste punktet, du presenterer deg selv lenge før presentasjonen

Vi går ikke dypere inn på hvert enkelt punkt, men vi mener at man ser budskapet her. Vår mening er at har man disse punktene i hodet når man går i møte med mennesker, har man gode forutsetninger for å lage seg et godt personlig omdømme.

Bruker vi Balmer og Greyser 2002 (Johannessen og Olsen 2008 s. 118) sin modell så kan vi sette det opp slik:

1. Virksomhetens *reelle* identitet (hva virksomheten er)
2. Virksomhetens *kommuniserte* identitet (hva vi sier om oss selv)
3. Virksomhetens *oppfattede* identitet (hva andre opplever oss som- altså omdømme)
4. Virksomhetens *ideelle* identitet (det i skulle vært for å realisere våre mål)
5. Virksomhetens *ønskede* identitet (det vi ønsker å fremstå som)

FIGUR Virksomhetens fem identiteter (Balmer og Greyser 2002) (Ledelse i små og mellomstore bedrifter (2015))



**Figur 2:** Virksomhetens fem identiteter (Balmer og Greyser, 2002)

### 2.1.6 Nettverk

Nettverk er et nett av relasjoner mellom individer og organisasjoner som er viktige for ressurstilfanget. Nettverk kan være både sosiale nettverk og profesjonelle nettverk “Sosiale nettverk inkluderer relasjoner man har etablert utenfor arbeidslivet. Profesjonelle nettverk inkludere kontakter man har opparbeidet gjennom utøvelsen av ens yrke eller profesjon” (Erikson et al, 2012). Erichsen et al, Solberg og Stiklestad (2015)) sier at det å sørge for en bevisst tilnærming til kunder og leverandører og andre inn i virksomhetens nettverk, kan i

neste omgang være et bidrag til utvikling og endrede prosesser. Som igjen kan bidra til leveranser eller tilbud.

Entreprenørens evne til å bygge et godt nettverk er avgjørende for å lykkes (Jenssen, 1999. Erikson et al, 2012) En gründer uten nettverk og relasjoner må ha andre egenskaper for å få produktet sitt ut til folket. Et nettverk vil aldri opphøre, nye elementer kommer inn og andre faller fra.

### **2.1.7 Strategi**

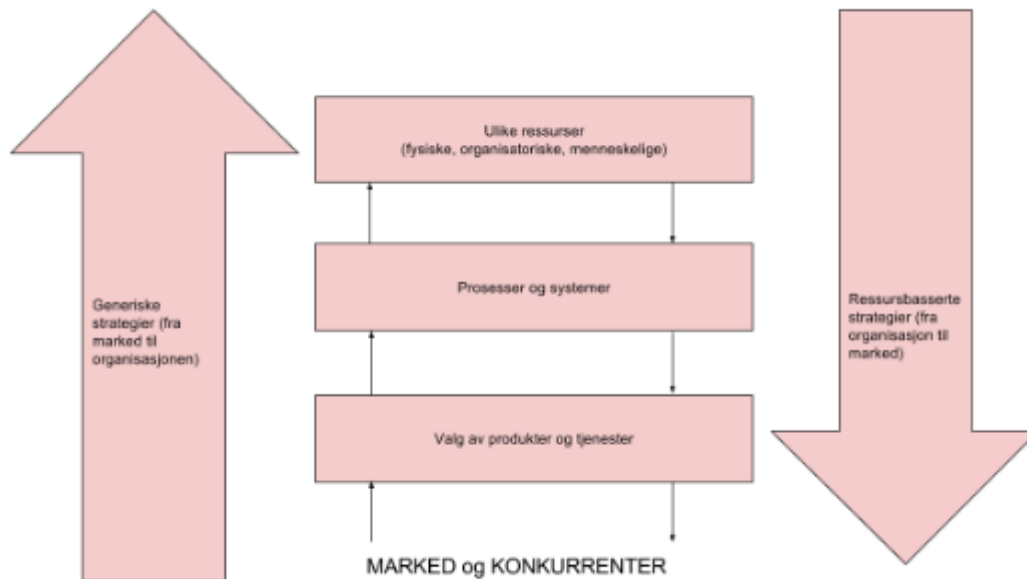
Erichsen et al (2015, s. 252) har gjengitt definisjon på strategi fra boken Exploring Strategy: Text & Cases, "Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger". Enklere sagt kan man si at "En strategi er et mønster eller en plan som integreres i organisasjonens overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet" (Erichsen et al, 2015 s. 152). Jacobsen et al, 2013, definerer strategi som en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene, strategien beskriver med andre ord "*veien til målet*". Man kan skille mellom to strategier, a) generiske strategier som er knyttet til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forhold til sine konkurrenter, b) ressursbasert strategi som er knyttet til interne forhold i organisasjonen, trekk i organisasjonen som gir den fortrinn framfor andre organisasjoner.

Erikson, Jensen og Kolvereid (2012)) sier at strategier har til hensikt å si noe om hvordan nå visjonen man har satt seg samt nå sine målsetninger. Her må man også fordele sine ressurser og omgjøre dem til konkurransekraft. Man kan si at posisjonering i et marked er strategi, skal man lykkes må det være samsvar mellom hvor ønsker man å være, strategisk posisjon, og hvilke ressurser har man til rådighet.

Det som viser seg er at ledelsen i små og mellomstore bedrifter prioriterer små og korte strategier, de langsiktige utviklingsoppgavene kan være vanskelige å få "tak" på (Erichsen et al 2015). Dette sier egentlig at man "lever" litt fra dag til dag. Man kan ikke planlegge store investeringer, økt bemanning og lignende om man har det trangt økonomisk. Da er det enklest å forholde seg til det som skjer i nuet, man vet ikke om bedriften overlever til neste år selv om dette er ønsket. Vi antar at det er viktig for en gründer å ha strategier og mål, slik at fremtidig plan opprettholdes. Markedsplan kan være en viktig strategi å ha, det å sette seg mål frem i tid og hvordan nå disse kan være et element i markedsplanen. If forsikring.no definerer

markedsplan slik, *En markedsplan beskriver markedsaktiviteter, mål og forventede resultater i en gitt periode.*

En plan for videre drift, fremtidsrettet men med rom for endringer og kanskje man må gjøre om på hele markedsplanen, er noe en gründer må ha med seg i tankene under den daglige driften.



Figur 3. To ulike perspektiver på strategi, Jacobsen og Thorsvik, 2013

### 2.1.8 Selvledelse

Definisjonen på ledelse var ingen enkel oppgave å finne. Der er mange, HRM group sier; ledelse kan defineres som «*evnen til å påvirke andre til og nå et mål i fellesskap*». Sagt enklere:” *Å lede, er å få andre til å gjøre de oppgaver de er satt til, samtidig som de trives med det de gjør*”. Ledelse er derfor sterkt knyttet til evnen til å motivere og inspirere. En leder som over tid, bevisst kommuniserer på en måte som motiverer og inspirerer sine omgivelser, er derfor en god leder.

Med selvledelse mener man metoder, ferdigheter og strategier som en kan benytte seg av for å styre egne aktiviteter og målsetning (kunnskapsenteret.com) Målet for dette er at hver og en får frigjort energien, kompetansen og kreativiteten og at dette på sikt vil gjøre verdiskapning økt for kunder, ansatte og eiere (Johannesen og Olsen, 2013).

Mange gründerer starter for seg selv fordi de ønsker å være sin egen herre og bestemme over hverdagen selv. Man kan da si at selvledelse er at hver og en innad i virksomheten skal utøve

dette, ikke bare lederen. Johannesen og Olsen (2013) sier at selvledelse handler om evne til endring. De personlige prestasjonene har en stor innvirkning på det vi utfører. Personlige prestasjoner er det som gjerne relateres til topp-prestasjoner, den indre driven, den indre motivasjonen som fører driften fremover. De poengterer også at ved selvledelse baner man nye veier for livet sitt. Johannesen og Olsen (2008) viser til Bandura (1997) viser til skillet mellom self-management og self-leadership. *“Dette skillet kan sammenlignes med skillet mellom administrasjon og ledelse, der self-leadership innebærer selvledelse, og ikke selvadministrasjon. Det vil si at selvledelse sier noe om hva som skal gjøres og har søkelys på hvordan og til dels også hvorfor arbeidsoppgaver skal gjøres”*.

Ledelsesutvikling handler om å bygge opp ledelsesfaglige kompetanseferdigheter og om å skape personlig utvikling som er gunstig for lederarbeidet (Nordhaug, 2003). Lederutvikling kan skje på flere måter, enten a) læring som skjer gjennom konkret utøvelse av ledelse, hvor de er avhengig av tilbakemeldinger fra underordnede og kollegaer, b) skje gjennom treningsvirksomhet (coaching), jobbrotasjon, assistentlæring, arbeid i lederteam samt prosjektgrupper og komiteer. Med metoden treningsvirksomhet, mottar lederen jevnlig råd og informasjon fra en annen leder eller ressursperson i organisasjonen.

Manz (1986) sier at det er viktig å finne de metodene for utførelse av jobben som fungerer best for seg selv (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015). Man bør legge en strategi for hvordan man skal jobbe for å nå ut med sin idé, hvordan få kunder og hvordan gjøre eks. inntjening størst mulig innenfor de rammene som man setter seg selv. Det å ha metoder, ferdigheter og strategier som favner dette vil være en investering for den videre driften slik vi ser det. Det vil også si at man må gjøre de oppgavene som ikke er så interessante, eller at man må få inn personer med kompetanse på oppgavene. Det igjen fordrer at man har økonomi til å ha flere i jobb, eller leie inn tjenester. Dette er det vel det de fleste i startfasen ikke prioriterer, da gjør man alle oppgavene selv. Det å ha evnen til å evaluere seg selv gjennom en periode; har jeg oppnådd det jeg ønsket og har jeg ivaretatt de oppgavene som jeg ikke finner så interessante kan nok for mange være vanskelig. Det blir kanskje ikke prioritert tid til evaluering. Klarer man å se dette opp mot målene som ble satt i utgangspunktet kan man ha en god veileder for videre drift.

### 2.1.9 Organisasjon

“En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.” Dette er slik Jacobsen og Thorsvik definerer organisasjon.

De bryter definisjonen ned til følgende punkter:

- Sosialt
- System
- Løse oppgaver
- Realisere mål
- Bevisst konstruert



**Figur 4:** Entreprenørorganisasjonen

Jacobsen og Thorsvik 2013 sier dette ang. entreprenørorganisasjonen: denne har en enkel struktur. Det kan være en ledelse og en operativ kjerne, men oftest er det bare en person i startfasen se figur 4.

Det er ofte at gründeren ønsker sterk styring av organisasjonen, og det er også gründeren som tar de fleste beslutningene. Her om det er flere ansatte i organisasjonen. Er det bare denne ene personen så må denne personen ta alle avgjørelsene, gjøre de administrative oppgavene uten kanskje å ha dyktige fagpersoner rundt seg, som kan være støttende eller sågar utføre eksempelvis de administrative oppgavene. Man kan si at er man alene i virksomheten og det er ikke nødvendig med organisering, men man må også tenke på den jobben som man kanskje ikke brenner så hardt for. Der vil være lite struktur og man må se arbeidsoppgavene selv. Det fins mange fordeler med å være en entreprenørorganisasjon og at den er fleksibel. Man er nødt til å være fleksibel, være obs på bevegelser i markedet, slik at endringer kan skje hurtig. Ulempene er at ansvarsområder blir for rotete (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det som er mest synlig er at privatøkonomi og bedriftens økonomi blandes.

### **2.1.10 Finansiell kapital/ressurser**

Fysiske ressurser omhandler bibliotek, fagboksamling, videotek med undervisningsmateriale, personlige datamaskiner og programvare for databasert instruksjon samt undervisningslokaler og undervisningsteknologi, mens økonomiske ressurser kjøper man all kompetanse og opplæring i fra eksterne aktører. (Nordhaug, 2003). Ressursbase perspektivet er gitt virksomhetens ressurser. Man kan se på dette som en strategi hvor ledelsens oppmerksomhet er primært knyttet til hva de opplever virksomheten er i stand til å prestere på kortere eller lang sikt gitt virksomhetens ressurser (Erichsen et al 2015, s.255). Her kan man da si at ingen ting bestemmes, ingen strategier legges, før man har sett på personell og økonomi.

Med økonomiske faktorer mener vi tilgang til kapital, offentlig og privat støtte, crowdfunding og investeringsengler.

Det økonomiske mennesket, er definert som å være rasjonell og preget av egeninteresse. Individet maksimerer nytte mens bedrifter maksimerer profitt (Dybvig et al, 2013).

Kapital, betegnelse som i økonomien anvendes i forskjellige betydninger, som har det til felles at det dreier seg om en beholdning av økonomiske goder(snl.no).

Penger og aksjer går under finansiell kapital (Erikson et al 2012, s. 21) for mange er det akkurat her utfordringen er, kapitalen blir en knapp faktor. Dette er gjerne i oppstartsfasen for virksomheten. Intellektuell kapital består av human, organisatorisk og sosial kapital (Dorf og Boyers,2005; Erikson et al 2012) Man kan liste de opp slik:

- *Human kapital*
  - Hvilke kunnskaper har du som gründer samt dine medarbeidere.
- *Organisatoriske kapitalen*
  - Patenter, teknologien, databaser.
- *Sosiale kapitalen*
  - Hvilket nettverk har man, både personlig og profesjonelt gjennom virksomheten sin.



Bergro (2007) mener kapitalkildene er forskjellige etter hvor man er i fasen fra idé/etablering, til børs/salg. Man kan liste det opp som følger:

<b>Idé/etablering</b>	<b>Rugefasen</b>	<b>Såkorn</b>	<b>Venture</b>	<b>Børs/salg</b>
Egne penger	Inkubatorstipend	Såkornfond	Venturefond	•
Familie og venner	Oppfinnerstipend	IFU/OFU	Private investorer	
Banklån	Forny	Skattefunn		
Etablerer stipend		Buisiness angels		

**Figur 5:** utfordringer, gode hjelpere og finansieringskilder på gründerens vei fra idé til suksess. (Bergro A. 2007 s. 78)

### **2.1.11 Suksess**

Store Norske Leksikon(snl.no) beskriver suksess slik: “Suksess, fremgang, det å gjøre lykke”. Cambridge English Dictionary (dictionary.cambridge.org) sier at success er “something that achieves positive results”.

### **2.1.12 Utdanning og kompetanse**

Utdanning, er en fellesbetegnelse for all læring av ferdigheter og kunnskaper. I dagligtale refererer utdanning i hovedsak til læring i grunnskole, videregående skole, høgskole og universitet. Utdanning er også ment å gi allmenndannelse, et minstemål av dannelse som blir sett på som noe som burde være felles for alle innbyggerne i et samfunn(snl.no).

Jacobsen et al (2013) sier at læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen. Figur nedenfor viser sammenhengen mellom individuell og organisatorisk læring.

På organisasjonsnivå vil ny kunnskap formidles til andre i organisasjonen, og blir på kollektivt nivå enige om å endre praksis, som igjen fører til at organisasjonens praksis endres. Dette fører til at medarbeidere i organisasjonen får ny erfaring og analyserer sine erfaringer, som igjen fører til at individet får ny kunnskap og ideer om hvordan ting kan gjøres bedre.



**Figur 6:** Lærings sirkel - sammenheng mellom læring på individnivå og organisasjonsnivå (Jacobsen, et al., 2013)

Kompetanse, ifølge Store norske leksikon (snl.no), er evne eller kvalifikasjoner, f.eks. til å uttale seg, inneha en stilling eller treffe en beslutning.

Erikson et al (s.36) sier at jo høyere utdanning jo lettere er det å starte en bedrift. “Utdanning hever kompetansen, og økt kompetanse gjør det lettere å gjennomføre de ulike aktivitetene i etableringsfasen”.

Kompetanseutvikling omfatter alle de programmer og tiltak organisasjoner gjennomfører med sikte på å utvikle de ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner, samt all den uformelle læring som finner sted gjennom selve arbeidet (Nordhaug, 2003)

## ***2.2 Tidlige forskning***

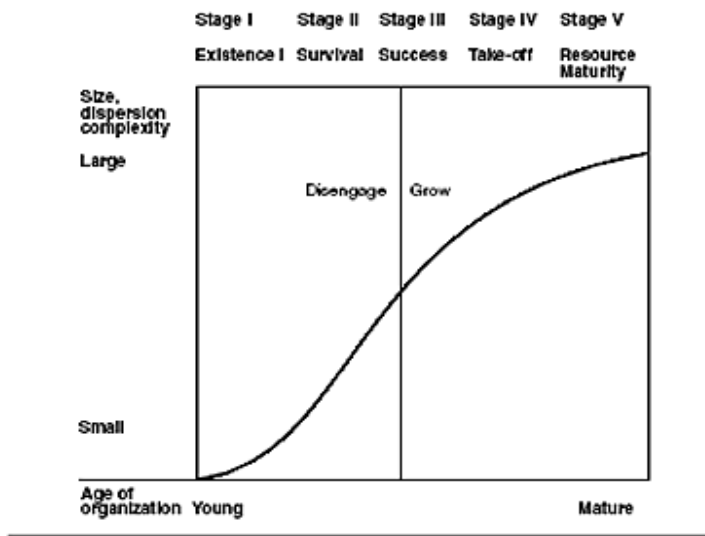
### ***2.2.1 Femtrinnsmodellen for vekst i små bedrifter***

Vi vil også se på femtrinnsmodellen for vekst i små bedrifter av Neil C. Churchill og Virginia L. Lewis (1983) som beskriver de ulike vekstfasene disse bedriftene befinner seg i og om dette sammenfaller med virkeligheten.

---

**EXHIBIT 2**  
Growth Stages

---

**Exhibit 2 Growth Stages****Figur 7:** Growth Stages, Neil C. Churchill og Virginia L. Lewis

For det første, antar man at et selskap må vokse og gå gjennom alle stadier av utvikling eller dø i forsøket. For det andre, modellen klarer ikke å fange opp de viktige tidlige stadier i et selskaps opprinnelse og vekst. For det tredje, disse rammene karakteriserer bedriftens størrelse i stor grad i form av årlig omsetning og ignorerer andre faktorer som verdiskapning, antall lokasjoner, kompleksitet knyttet til produktlinje, endring i produksjon og produksjonsprosesser eller -teknologi. Som det fremkommer av modellen, går vekst gjennom femstadier:

1. *Existence*: på dette stadiet er det hovedproblemet av virksomheten å skaffe kunder og levere produktet eller tjenesten som avtalt.
2. *Survival*: virksomheten har vist at de er en gjennomførbar forretningsenhet. De har nok kunder og tilfredsstiller dem tilstrekkelig med sine produkter eller tjenester for å beholde dem. Hovedproblemet her er forholdet mellom inntekter og utgifter.
3. *Success*: beslutningen overfor eierne på dette stadiet er om man skal utnytte selskapets vekst, utvide eller holde selskapet stabil og lønnsom, og skape grunnlag for andre eieraktiviteter.
  - a. Delstadiet, *III-D*: her har selskapet oppnådd tilstrekkelig størrelse og produkt- og markedspenetrasjon for å sikre økonomisk suksess, og tjener

gjennomsnittlig eller over gjennomsnittlig profitt. Det viktigste nå er å unngå en cash drain i gode tider og spare dem tøffe tider. Den første profesjonelle medarbeider blir ansatt, ofte en økonomi controller eller en produksjonsleder.

- b. Delstadiet, *III-G*: selskapet konsoliderer og avsetter ressurser til vekst. Det viktigste er å sørge for at kjernevirksomheten fortsatt er lønnsom og beholde inntektsgrunnlaget og å utvikle ledere for å møte behovene til den voksende virksomheten og fremtiden.
4. *Take off*: problemet her er hvordan skal man vokse raskt og hvordan skal denne veksten finansieres.
5. *Resource*: etablert, på dette stadiet er det viktigste å sikre og kontrollere de økonomiske gevinstene gjennom konsolideringen og rask vekst. Videre, beholde fordelene med liten størrelse, herunder fleksibilitet av respons og entreprenørånd.

### ***2.2.2 Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms***

Colin Gray, 2002, i sin undersøkelse, *Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms*, i sin undersøkelse, fant ut for det første at kun et mindretall av bedriftene (16 %) var motvillige til å innføre endringer. For det andre, at motstand mot endring så ut til å være knyttet til størrelsen på firmaet. Likevel, oppgir 46% av respondentene at de gjør stadig endringer eller foretar sporadiske store endringer. Det er trolig her entreprenører befinner seg og her er det tydelig at størrelsen har innvirkning. Ønske om å vokse avtar med alderen. Også ønsket om å selge eller opprettholde en statisk stilling øker også. Dette er faktorer som må tas i betraktning når man analyserer SMEs (Small Medium Enterprises) vekst eller gründers atferd. Selv om aversjon for risiko øker med alderen, øker også erfaringen og ofte med akkumulert personlig kapital. Det er også verdt å merke seg at mens balansen mellom vekst orientering og aversjon er en svært høy (62 %) for de under 40-årene, er den fortsatt positiv (14 %) for de over 60. De som ønsker å forbli som de er eller aktivt unngår vekst, vil bare innføre endringer når det er absolutt nødvendig eller unngå dem helt.

### ***2.2.3 Entrepreneurship in higher education***

I Liv Anne Støren, 2014, undersøkelse *Entrepreneurship in higher education* fant hun ut er andelen av de som enten er eller blir selvstendig næringsdrivende etter endt entreprenørskapsutdanning, er svært lav, og er ikke høyere enn for andre som uteksaminerer seg fra andre studier. Hennes resultat tyder på at de som er uteksaminert i entreprenørskap er til en viss grad er mer interessert, positiv, med å etablere eget selskap i fremtiden. Denne tendensen er likevel mye lavere enn det man finner i andre europeiske studier. Videre, viste

hennes funn at læringsutbyttet av entreprenørskapstudiet ikke var stor. Totalt sett, også blant nyutdannede innen entreprenørskap, var det ganske uvanlig å planlegge å starte opp egen bedrift.

En av årsakene hun påpeker er det faktum at norske studenter er svært forskjellig fra studenter i andre land. En annen forklaring er at det er visse forskjeller i hvordan entreprenørskap er organisert i de ulike landene, eller forskjeller i de generelle mulighetene i arbeidsmarked som de nyutdannede møter i overgangen fra utdanning til arbeid. Den generelle arbeidsmarkedssituasjonen i Norge de siste årene (2014) har vært ganske bra i forhold til andre land. De som deltok i ganske korte entreprenørskapskurs, hadde en mindre fordel.

Men entreprenørskap, særlig hvis det er av en viss type og omfang, bidrar til en økning i “generiske” entreprenørielle ferdigheter. Det er først og fremst deltakelse i utdanningen gjennom entreprenørskap som øker resultatet i form av slike generiske gründer- eller innovative ferdigheter. Basert på Størens funn det er mye som tyder på at entreprenørskap har primært andre effekter enn å øke andelen oppstart bedrifter blant nyutdannede.

#### **2.2.4 Vekstambisjoner hos gründere**

Vada et al har i sin undersøkelse “*Vekstambisjoner hos gründere*”, (2009)

undersøkt hva som fremmer og hemmer vekst hos kvinnelige næringsdrivende. I spørsmålet om familie og arbeidstid, c.a. 50% av de spurte at de jobbet svært mye. Videre, at små barn ikke nødvendigvis var avgjørende for hvor mye tid dem brukte på sin virksomhet. Alle satset mye uavhengig av om de hadde små barn eller ikke. Felles for de alle, er at de prioriterte karrieren høyt og det er opplagt en faktor av betydning for at gründerne skal lykkes med hensyn til ambisjoner om vekst.

I spørsmålet om nettverk, herunder sosiale og materielle ressurser, sa gründerne at de deres nettverk primært bestod av faglige nettverk og var av stor betydning for videreutvikling og vekst i bedriftene. Alle gründerne hadde personer i sitt nettverk som kunne gå inn i flere roller, og var stabile og tilgjengelige. På denne måten hadde de bred ressurstilgang gjennom nettverket.

I spørsmålet om kompetanse, var de proaktive i den forstand at de så framover og handlet i forhold til framtidige behov og muligheter. I mange av bedriftene var påfallende mange av gründerne opptatt av kompetanse og kompetanseheving. Gründere selv, eller ansatte, deltok

gjennom ulike kompetansehevede tiltak og ble gjort som ledd i det å posisjonere bedriften og skaffe seg konkurransefortrinn.

I spørsmålet om kapital og finansiering, var 9 av 10 gründere skeptisk eller negativ til anskaffing av egenkapital fra profesjonelle investorer. Begrunnelsen til dette er at de selv ønsket å beholde full kontroll. Hele 50% av selskapene har langsiktig bankfinansiering. Ingen av selskapene hadde benyttet kassekredittbevilgningen. Begge disse forholdene kan tolkes som en påtvunget situasjon, fordi man ønsker minst mulig lån og belastning av kassekreditten. En viktig årsak til dette synes å være en gjennomgående forsiktig innstilling til å ta økt økonomisk risiko fordi bankene i utstrakt grad krever privat sikkerhet for lån.

Når det kommer til tilskudd fra Innovasjon Norge hadde noen av de spurte fått tilskudd mens andre ikke. I hovedsak var gründerne nødt til å kompensere manglende finansiering av egeninnsats i utviklingsoppgaver ved å redusere egne lønnsuttak fra selskapet.

### **2.2.5 En million ideer**

Ifølge DnBs undersøkelse; «*En million ideer*» 2014(dnb.no), kjennetegnes gründere som lykkes ved at gründere, seriegründere, med erfaring fra tidligere gründervirksomhet står i mindre fare for å havne i en situasjon med negativ verdiskaping og er dermed bedre skikket for å lykkes. For det andre, de som lykkes holder ofte til i fylkene med de største byene. For det tredje, andelen gründere med suksess er høyere i de næringene med store krav til kunnskap, teknologi eller produksjonskapital. For det fjerde, er kvinnene overrepresentert blant de minst suksessfulle og blant levebrødsforetakene. Mange gründere med et AS finansierer virksomheten delvis gjennom lån. Banker har med andre ord en vesentlig rolle å spille for gründerne, også i en tidlig fase. Videre viser undersøkelsen at blant gründerne av AS har kun 29 % høyere utdanning, men andelen med master eller PhD er høyere blant gründerne enn i resten av befolkningen. Undersøkelsen viser videre at de som levde godt i første periode (2003-2008) av oppstarten, etableringen, er det hele 75% som fortsatt lever godt i andre periode (2008-2012). Dette tyder på at det er underliggende egenskaper ved foretakene eller eierne som driver forskjellene mellom foretak. Det vil si at motivasjon, hensikten bak oppstarten, ambisjon om å vokse og egenskaper ved foretaket, som gründerens evner eller produktet foretaket selger har betydelig innvirkning på hvordan det går med foretaket.

### **2.2.6 Prosesskartlegging av bedriftsetablering**

I en rapport, *Prosesskartlegging av bedriftsetablering*, utført av Rambøll Management Consulting AS (2010), på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet, så de blant annet på etableringsfasen. De fant ut at det er optimalt å starte informasjonsinnsamlingen like etter at etablereren har bestemt seg for å gå videre med sin forretningsidé. Dette fordi et godt informasjonsgrunnlag tidlig i prosessen reduserte risikoen for å gjøre feil valg, bryte regelverk eller utføre senere aktiviteter i en lite optimal rekkefølge. Videre, at et godt informasjonsgrunnlag bidro til redusert ressursbruk, både i form av i tid og penger. Og at informasjonsinnhenting som gjøres i starten av prosessen er ofte styrende senere valg i prosessen, da det er først i denne fasen man får et helhetsperspektiv på hvilke aktiviteter som skal inngå i prosessen og hva som kreves ved valg av selskapsform, finansiering, og lignende.

Den viktigste kildene for informasjonsinnhenting for etablerere er internett deriblant Altinn, Bedin.no, Bedriftshjelp.no, Brønnøysundregistrene, samt Innovasjon Norge, kommunale og fylkeskommunale næringssetater. Videre at etablererne som regel benytter flere kilder under informasjonsinnsamlingen. Formålet med informasjonsinnsamlingen og rådgivning er å få en oversikt over hva som skal til for å starte en virksomhet i henhold til lovpålagte krav og plikter. God informasjon som er lett tilgjengelig forenkler prosessen betraktelig for etablereren samtidig som han eller hun føler seg sikrere og tryggere på at etableringen av virksomheten er utført i henhold til lover og regelverk. Rapporten viser videre at det er klar sammenheng mellom kvaliteten på og tilgjengeligheten av informasjonen som tilbys hos de ulike aktørene og tiden etablererne bruker på informasjonsinnhenting. Også at planlegging av etableringen er sterkt sammenfallende med informasjonsinnhenting. Problemet, ifølge informantene var at det faktisk er for mye informasjon tilgjengelig. Det var for mange nettsider å velge mellom og at informasjonen på de enkelte sidene var for omfattende. Videre, at informasjon fra offentlige myndigheter bør konsolideres og forenkles.

God planlegging bidrar til at etableringsfasen oppleves enklere, samt reduserer risikoen for å gjøre feil senere i prosessen. Selv om etablering av forretningsplan ikke er lovpålagt bør dette være et av resultatene av planleggingen av etableringen. I henhold til undersøkelsen sier cirka halvparten av de spurte at de har utarbeidet en forretningsplan. Av de spurte som har utarbeidet en forretningsplan, har gjort dette fordi institusjoner som Innovasjon Norge og investorer som banker har krevd dette.

Utarbeidelse av en god forretningsplan øker sannsynligheten for at etablereren lykkes da han eller hun ofte får et mer realistisk bilde av hva som kreves for å etablere, og ikke minst drive, den planlagte virksomheten. I tillegg vil også eventuell finansiering og avtaler med kunder og leverandører lettere kunne inngås, gjerne til bedre vilkår enn uten en slik plan.

Flere av de spurte i undersøkelsen har benyttet Innovasjon Norges mal for forretningsplan som ligger ute på nettsidene deres og at gode maler og kurs sparer etablereren for tid mot det å utarbeide en fra bunnen av på egenhånd, samt at kvaliteten på forretningsplanen blir bedre.

Undersøkelsen viser også at det er stort behov for finansiering hos de spurte men dette er avhengig av type virksomhet, men også selskapsform. Tilbakemeldingene fra intervjuene viser at det ofte er vanskelig å få lån i banken uten å stille sikkerhet i for eksempel eget hus eller lignende. Ved å benytte eksterne investorer opplever de spurte at de mister kontrollen og at det er følelsesmessig vanskelig. Årsakene til dette er blant annet at etablereren opplever å måtte gi fra seg eiendeler og fremtidig utbytte, og dermed dele de verdiene han eller hun har skapt med de eksterne investorene.

Både selskapsformen og kapitalbehov er styrende for hvordan etablereren henter inn finansieringen. Finansieringsløsningen styrer også under- og over- skuddsdelingen når virksomheten er i drift. Videre oppga informantene i undersøkelsen at en bufferkapital var nødvendig og nyttig ved start av egen virksomhet. Da hadde de kapital å tære på til blant annet egen lønn, dersom kundegrunnlaget skulle svikte i etablerings- og oppstartsfasen uten at dette gikk utover privatøkonomien.

I undersøkelsen viser at tjenesterådgivning er den enkleste formen for å etablere en virksomhet. Erfaring fra de spurte er at etablerere kan registrere ferdig et selskap i løpet av to-tre timer. I tillegg er det et lavt kapitalbehov (telefon, pc og eventuelt firmabil) for å starte opp i denne bransjen. De viktigste her er ressursene, egne evner og kundenettverk.

Undersøkelsen underbygger antagelsene om at kafé- og restaurantbransjen er blant den vanskeligste formen for å etablere en virksomhet. Dette fordi det mange krav og plikter som stilles til denne bransjen enn til øvrige bransjer. Videre, at den mest vanligste selskapsformen for bransjen er AS. Årsaken er at flere personer er inne på eiersiden og et høyt kapitalbehov i etableringsfasen av virksomhetene. Kapitalbehovet er hovedsakelig husleie (både før og etter oppstart), nødvendig tilpassing og oppussing av lokalene og innkjøp av inventar til virksomheten.



Det bekreftes av informantene i undersøkelsen at valg og anskaffelse av lokale er helt avgjørende for oppstarten av en kafé eller restaurant og valget bør gjøres så tidlig som mulig, helst i etableringsfasen.

For bygg- og anleggsbransjen er finansieringsbehovet stort sett knyttet til innkjøp av utstyr og verktøy. Når det gjaldt registrering og informasjonsinnhenting oppfattet informantene her at språket og formuleringene i Altinn tungt og formelt. Erfaringen fra informasjonstilbydere, er at etablerere i håndverkerebransjen er håndverkere som har startet for seg selv etter å ha jobbet for større firma i flere år. De fleste er faglærte, uten høyere utdanning, der den merkantile opplæringen ikke er fremtredende.

Undersøkelsen bekrefter at det er relativt få virksomheter som starter opp med eksport men at det er mange oppstartsbedrifter som importerer varer i oppstart. Her bekreftet informantene at det er et spesifikt behov for bedre generell informasjon om hvilke krav som stilles til virksomheter som vil drive med eksport og/ eller import. Detaljert informasjon om de spesifikke produkter som skal importeres og/ eller eksporteres er god men at den generelle og overordnet informasjon er vanskelig å finne og må gjøres lettere tilgjengelig.

Når det kommer til Innovasjon Norge er oppfattelsen fra informantene at det ikke er sammenheng mellom hva Innovasjon Norge gjør, skal gjøre eller hvem som faktisk får støtte og at dette ikke er i tråd med Innovasjon Norges mandat. Informantene uttrykker at deres oppfattelse av Innovasjon Norge, er at de kan bidra med oppstartsmidler til alle, noe som ikke stemmer med virkeligheten. Dette bekreftes også med funn i rapporten, hvor en av informantene opplevde å få avslag fordi hun var lokalisert i Oslo mens venninnen som startet opp tilsvarende virksomhet i Trondheim fikk tilslag. Begrunnelsen her var at det ikke fantes tilsvarende tilbyder fra før i Trondheim men det allerede eksisterte slik virksomhet i Oslo. For etablerere virker dette urettferdig samtidig som virke Innovasjon Norge omdømme svekkes.

Dette underbygges også i Riksrevisjonens rapport 3:4(2008-2009) om Innovasjon Norge hvor det kommer frem at prosjekter som ikke defineres som innovative fikk 55% av tildelte midler.

### **2.2.7 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi tatt for oss teori og tidligere forskning rundt temaer som vi mener har betydning for oppgavens teoretiske forankring. Vi har sett på gründing, risikovillighet, motivasjon, personlig omdømme, nettverk, strategi, selvledelse, organisasjon, finansiell kapital, suksess og utdanning samt eksempler som kan på ulik måte bygger under oppgavens aktualitet og vår forskning.

### **3 Fremgangsmåte og metodiske valg**

I dette kapitlet tar vi for oss hvordan det empiriske materiale for oppgaven vår har blitt til og hvilke metodiske fremgangsmåter vi har benyttet oss av i forskningsprosessen. Først tar vi for oss valg av teoretiske perspektiver og hvordan vi har arbeidet med å finne litteratur fra tidligere forskning på feltet. Deretter belyser vi de metodiske valgene som er tatt i forbindelse med innsamling av empirisk data og analysen av disse. Undersøkelsen er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (vedlegg 6), og gjennomført etter Personvernombudets krav til behandling av personopplysninger. For å sikre intervjuobjektene anonymitet og vise hensyn til deres personvern og bedrift, har vi valgt å utelate sensitive opplysninger som kan være belastning for intervjuobjektene og gjeldende bedrifter. Til slutt ser vi på undersøkelsens overføringsverdi, og oss som forskere.

#### ***3.1 Litteratur til oppgaven***

En teori er en forenkling av komplisert virkelighet, skissemessig oversikt. Teori har til hensikt å hjelpe oss med å skille ut de forholdene som er mest relevante, å sette funn i en større sammenheng, og dermed forstå hvorfor fenomenet er som det er og hvilke konsekvenser dette kan ha (Jacobsen, 2005). Teoriens nytteverdi er avhengig av forskningsspørsmålet, og siden vår oppgave skal belyse ulike kontekster ved overleve som gründer vil det være nyttig å bruke flere teorier. For vårt formål har vi valgt å benytte oss av perspektiver som handler om gründer, og ledelse og motivasjon. Teoriene skal underbygge våre funn og blir brukt som verktøy i analysen av det empiriske datamaterialet. Valget av teoretiske perspektiver er påvirket av oppgavens problemstilling, av det empiriske datamaterialet, tidligere forskning på feltet, samt erfaring og vår bakgrunn fra masterstudiet. Vi har benyttet faglitteratur innenfor entreprenørskap, nettverk, ledelse, organisasjon og metode.

Ved masteroppgavens begynnelse, så vi for oss at det var mye forskningsmaterieell på temaet innenfor dette temaet, noe det var, men mye var gammelt og det var begrenset med forskningsmateriale som omhandlet bedriftsetablering i Bodø. Vi startet med å søke etter relevante publikasjoner i Nord universitetets biblioteksøkebase som Bibsys, Emerald, hvor vi fant en del. Vi prøvde også å søke opp relevante forskningsrapporter på temaet på Google, noe som viste seg at de fleste var låst til kjøp eller var knyttet opp mot databaser for forskning. Å skaffe seg full oversikt over tidligere forskning på fagfeltet var tidkrevende. Hvis man ser med masteroppgavens øyne, hvor man har begrenset med tid og ressurser, tror vi ikke det er mulig å skaffe seg full oversikt over all litteratur på dette feltet. Etter mye

søking og lesing av forskningsrapporter, fikk vi en forståelse for hva vi søkte etter og var relevant å bruke til denne masteroppgaven.

### ***3.2 Kvalitativ metode***

I følge Jacobsen (2013) er styrken ved å benytte denne kvalitativ metoden, at det er lett å få tilgang til data i tillegg til at vi i mindre grad styrer hvilken informasjon som skal samles inn. Målet er å få mest mulig data og også det ukjente, uventede og det nye.

I motsetning til kvantitativ metode, vil man i en kvalitativ metode strukturere i etterkant av informasjonsinnhenting av en undersøkelse. Hensikten med analysen er å beskrive materialet vi har fått gjennom intervjuene, og systematisere mengden med informasjon til en rapport som kan være til nytte for gründere i oppstartsfasen.

### ***3.3 Kvalitativt intervju***

Ifølge Brinkmann, S., Tanggaard L., (2010) er målet med intervjuet er å komme så tett på som mulig intervjupersonens opplevelser for deretter å fremstille intervjuet og opplevelse på en sammenhengende og teoretisk måte i tredjepersons perspektiv. Dybdeintervjuene var åpne intervju med intensive design. På denne måten fikk vi muligheten til a) å gå i dybden og få frem så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet og b) gå i dybden og få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsen inngikk i. Dette ga oss innblikk i gründervirksomhetens kompleksitet samt likheter og ulikheter mellom de ulike virksomhetene. Ved bruk av denne ansikt til ansikt metoden å intervju på, opplevde vi at intervjuobjektet lettere åpnet seg opp rundt følsomme tema, og fordi vi oppnådde personlig kontakt ved fysisk tilstedeværelse overfor hverandre, som igjen skapte lettere klima for fortrolighet.

### ***3.4 Intervjuguide***

Vi benyttet intervjuguide til våre informanter (vedlegg 7), som ga oss en oversikt over hvilke tema vi skulle innom i løpet av intervjuet. Intervjuguiden bidro til å få oversikt over hvilke tema vi skulle fokusere på i løpet av intervjuet. På denne måten sikret vi oss at de temaene vi synes var viktig ble belyst. Intervjuguiden besto av 5-8 spørsmål som ifølge Jacobsen et al. er optimalt, med underspørsmål som var nødvendig for å styre intervjuet i den retningen vi ønsket. Selv om det var rom for endringer i intervjuguiden så vi ikke nødvendigheten av det. Intervjuguiden besto av en intro, hvor informanten fortalte litt om sin bakgrunn, hvordan han eller henne kom inn i bedriften og litt om bedriften, som når den ble etablert og hva som hadde skjedd i korte trekk fram til i dag. Videre gikk vi inn på temaene “grüning”,

“motivasjon”, “ledelse”, “organisasjon og strategi”, “politiske og sosiale faktorer” og “økonomi”, og så på hvordan disse faktorene påvirket gründervirksomheten i forhold til vår problemstilling:

***"Bedriftsetablering; hvilke faktorer i organisasjonen og miljøet rundt gjør at bedriften overlever?"***

### ***3.5 Utvalg av informanter***

Utvalget av informantene til denne undersøkelsen, ble gjort ut fra strategisk valgte intervjuobjekter, informantene måtte ha egenskaper som var relevante for problemstillingen vår. Informantene ble valgt ut fra hvem som oppfylte kriteriene a) var gründer, eller hadde startet opp eget foretak, b) drevet mer enn 3 år, c) bransje, d) jobbet med gründere.

#### ***3.5.1 Rekruttering av informantene***

Rekruttering av informantene foregikk via mail til ønskede informanter. Siden Bodø fortsatt er av den størrelsen at alle vet hvem alle er, og din venn eller du selv kjenner vedkommende, var det enkelt å få tak i e-postadresser til vedkommende. Christoffersen et al (2011) mener det er en god idé å finne nøkkelinformanter som sitter inne med den informasjonen som man ønsker å forske på. Dette kan være forfattere, journalister og insidere. Ved å få tak i og komme i kontakt med ønskede informanter på denne måten, sparte vi mye tid på å lete etter informanter. Vi henvendte oss direkte til gründeren og der denne ikke var tilgjengelig var det daglig leder/ markedsansvarlig som ble kontaktet (vedlegg 8).

Som forsker er man også underlagt taushetsplikt etter § 13 i Forvaltningsloven. Informantene har rett til å fremstilles som anonyme og da må ofte opplysninger en har mottatt, for eksempel om personer, steder eller lignende, anonymiseres slik at de ikke gjenkjennes hvis det kan gå ut over vedkommende. Denne normen om anonymisering gjør det ofte vanskelig å etterprøve spesielt kvalitativ forskning (holbergprisen.no). For å ivareta personvern og anonymiteten til intervjuobjektene sende vi ut henvendelse separat til hver enkelt informants e-postadresse og ikke som en samlet e-post til alle. På denne måten hindret vi at informantene kjente til hverandre og samkjørte sine besvarelser og gjenkjente hverandre i masteroppgaven. Den første kontakten med informanten ble gjort via e-post, deretter fulgte vi det opp med en ny e-post og chat via Facebook eller sms til vedkommende. For å opprettholde interessen og hindre frafall, hadde vi gitt informanten noen tidspunkt for når vi ønsket å utføre intervjuet i både den første og andre e-post utsendelsen. Deretter ble det avtalt mellom oss og informanten via e-postkorrespondanse tidspunkt for intervju. Av de informantene vi kontaktet, var det kun

positive tilbakemeldinger, alle ønsket å bidra og hjelpe oss i dette arbeidet og stilte gjerne opp til intervju.

### **3.5.2 Informantene**

Vi intervjuet 8 bedrifter hvor en bedrift arbeider med å hjelpe gründere. Av gründerbedriftene var 2 av bedriftene var lokalisert et annet sted enn i Bodø, hvor alle hadde startet egen virksomhet. Antall ønskede informanter hadde vi avklart på forhånd, som var mellom 8-10 informanter. Da vi oppnådde dette relativt med en gang så vi ikke nødvendigheten å skaffe oss noen flere informanter. Informantenes alder strakk seg fra 31 år til 65 år og hadde ulik bakgrunn, utdannelse og arbeidet i ulike bransjer. Informantene var fordelt slik at en av dem bodde i Oslo, og en i Portugal, mens resterende seks bodde i Bodø. Seks av informantene har familie, gift og barn mens to av dem var singel. For å ivareta informantenes anonymitet men likevel kunne gi et bilde av intervjuobjektens ståsted, har vi valgt å beskrive informantene med hvilken bransje de er i, som er følgende teknologi, konfeksjon, snekker, kjøreskole, servering. På denne måten blir analysen leservennlig, og letter arbeidet med å fange opp eventuelle likheter og ulikheter mellom informantene.

### **3.6 Gjennomføring av intervju**

4 av intervjuene foregikk hos gründerbedriftens egne lokaler, mens 3 av intervjuene ble gjort via Skype og Facebook og 1 av intervjuet foregikk hjemme hos intervjueren. Vet å utføre intervjuene på denne måten sparte vi tid på å lete etter egnede intervjulokaler, kostnader knyttet til leie av lokaler samt reisetid. På den andre siden, ved å ha intervjuene i gründernes lokaler sikret vi oss at informanten følte seg “hjemme” og i trygge omgivelser og på den måten åpne seg opp til oss.

Dette poengterer også Christoffersen et al (2011); “Ved å gjennomføre intervjuet på deres egen arbeidsplass gjør at de føler seg trygg, samt at miljøet er kjent for intervjupersonen”.

Resterende 3 intervjuer ble gjort via videosamtale rett og slett fordi den ene informanten befant seg i Portugal, mens i de to siste tilfellene var det intervjueren som ikke var lokalisert i Bodø. Vi valgte å kjøre samme intervjuform, for både ansikt til ansikt- og telefonintervjuene fordi vi opplevde etter å ha intervjuet noen av intervjuobjektene, at de åpnet seg opp og ga oss den dataen og informasjonen vi ønsket.

Vi valgte en åpen intervjuform slik at vi kunne få mest mulig informasjon ut av informanten rundt temaene vi tok opp under intervjuene. Hvert av intervjuene var ca. 45 min. til 1 time, det var også tiden som ble presentert for informanten. Vi så for oss at sannsynligheten til å få

på plass intervjuene under denne tiden var større enn om vi ikke hadde satt et tidsrom. Samtidig beregnet vi at innenfor dette tidsrommet ville vi få den informasjonen som vi ønsket uten at informanten eller vi ble utslitt. Vi startet hvert intervju med å presentere oss selv og formålet med intervjuet samt en oppsummering av informasjon som vi informerte om tidligere tilsendt e-post, blant annet taushetsplikt, informert samtykke, anonymisering av intervjuobjektene i oppgaven, og at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet. Før vi startet hvert intervju ba vi om tillatelse til å ta opp intervjuet på båndopptaker, noe alle intervjuobjektene godtok.

Intervjuene ble tatt opp med digital opptaker med mobilapp. På denne måten sikret vi oss verdifull data, hva intervjuobjektet hadde sagt i ettertid av intervjuet. I tillegg benyttet vi notatbok under intervjuprosessen for på fange opp hovedinntrykkene og momenter som ville ha betydning for analysen og tolkningen av datamaterialet samt konklusjonen.

Vi så det å ha ansikt til ansikt intervju er verdifullt for oss. Man fikk i tillegg til spørsmålene som man stilte også den kontekstuelle informasjonen slik som ansiktsuttrykk, kroppslige uttrykk, smil, latter og lignende som Christoffersen et al, 2011, påpeker.

### ***3.7 Analyseprosessen***

Analyseprosessen har foregått under hele masteroppgavens utvikling. For det første, under intervjuene stilte vi oppfølgingsspørsmål på bakgrunn det våre informanter fortalte oss. For det andre, analyserte vi fortløpende teoretiske perspektiver, helt fra metodeoppgaven i 4. semester, som var grunnlaget til denne masteroppgaven, og ble endret under oppgavens fremdrift i tråd med det empiriske materialet, helt til masteroppgavens slutt. Tema for masteroppgaven ble gjort på bakgrunn av metodeoppgaven, hvor vi diskuterte og ble enig i tema, problemstilling, og deretter satt vi opp et forskningsdesign. Gjennom jobberfaring, snakket med ulike gründere, fagmiljø og lest tidligere forskning rundt temaet, fikk vi et bilde på hva som kunne være interessant skrive om, hva som var *problemet (faktorene)* i forhold til det å overleve som bedrift i Bodø. Datamaterialet fra intervjuene har også vært grunnlaget for hva vi anså som viktigst å fokusere på i analysen, noe som også har resultert i endringer av våre teoretiske perspektiver.

### ***3.8 Analyse av datamaterialet***

Etter at vi hadde gjennomført intervjuene med de 8 intervjuobjektene, gjennomførte vi en temabasert analyse av det empiriske materialet, og så etter om vi har fått den dataene vi ønsket og var ute etter. Vi var fornøyd med datamaterialet vi hadde fått inn og følte ikke det

var nødvendig å foreta ytterligere intervju med nye intervjuobjekter eller andregangsintervju med tidligere intervjuobjekter.

Vi så derimot at vi kunne tenkt oss intervju med næringssjefen i Bodø kommune, en av rådgiverne i Kunnskapsparken Salten og en fra det lokale Innovasjon Norge kontoret. Vi lyktes med å få et intervjuet med en rådgiver fra Kunnskapsparken Salten.

Transkriberingsprosessen, asynkronisering av dataene, selv om det var tidkrevende, valgte vi å transkribere hele intervjuet i sin helhet. I følge Av King N., Horrocks C, (2010) avhenger god transkribering av å benytte lytteutstyr av høy kvalitet. Ved å bruke digital båndopptaker, fikk vi god kvalitet på opptakene av intervjuene, dermed fikk vi oss god oversikt og kontroll over innholdet, altså informasjonen som kom frem under intervjuene. Denne prosessen hjalp oss med å få oppfrisking av intervjuernes innhold, samtidig som det ga oss nye synspunkter, refleksjoner, tolkninger av innholdet og gjenkjenne begreper. Dermed ble dette en viktig del av analysearbeidet (vedlegg 9).

Datamaterialet bestod av 40 sider transkriberte intervju og 12 sider med notater. Siden intervjuene var semistrukturert med temabolker og delspørsmål i intervjuguiden opplevde vi dette som oversiktlig og ryddig.

For å nyttiggjøre oss av datamaterialet fra de ulike intervjuene vi hadde innhentet, var det en forutsetning at vi kodet materialet, det vil si at vi brøt ned, forenklet den komplekse, detaljerte og rike dataen i fem-syv koder og kategorier. I følge Miles and Huberman (1994, p.56) kan koding beskrives slik: *“Codes are tags or labels for assigning units of meaning to the descriptive or inferential information compiled during a study. Codes are usually attached to ‘chunks’ of varying size words, phrases, sentences or whole paragraphs”*. Mens Holberg.no forklarer det slik; *“Å kode om en variabel betyr at man endrer hvilke verdier enhetene kan ha på variabelen”*.

Vi kodet vårt datamateriale inn i kategoriene “gründing”, “organisasjon”, “ledelse”, “strategi”, “motivasjon”, “sosiale og politiske faktorer” og “økonomi”. Miles and Huberman, 1994, anbefaler at kodingen er nærmest mulig lik opprinnelig tema, på denne måten er det enklere å gå tilbake til det originale materialet om nødvendig. Ved å kode på denne måten opplevde vi at det var enklere å gå tilbake og finne ord og fraser i innsamlede datamateriale.

Fra hvert transkriberte/ noterte intervju samlet vi sammen informasjon til hvert av kategoriene. De transkriberte intervjuene leste vi gjennom flere ganger og samlet sitater med

informasjon innenfor de ulike temaene. På denne måten ble teksten stykket opp og knyttet til begreper, som bidro til å gi oss bedre oversikt over datamaterialet.

Vi så denne prosessen som en samhandling mellom oss som forskere, vår forståelse og tendenser i datamaterialet, hvor vi som forskere, på den ene side styrte kodingen av datamaterialet, mens på andre siden inspiserer det samme datamaterialet. Kodeprosessen ble knyttet opp mot våre refleksjoner omkring tendenser i materialet, i tillegg til vi trakk vi inn aktuelle teoretiske begreper.

Skriveprosessen og fremdriften av oppgaven så vi var viktig del av analyseprosessen og grunnlaget for hele oppgaven. Vi gjorde utallige endringer underveis og først ved oppgavens slutt ble analysen av datamaterialet ferdig. Deretter systematiserte vi datamaterialet delt delt inn i fem til syv bolker med ulike fokusområder. Innenfor hvert av bolkene har vi tatt opp diskusjoner hvor vi inkluderte sitater fra intervjuobjektene og knyttet dette opp mot teoretiske perspektiver.

### ***3.9 Overførbarhet***

Når man snakker om overførbarhet (ekstern gyldighet) dreier det seg om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres (Jacobsen, 2005). I kvalitative undersøkelser er hensikten ikke å generalisere fra utvalget av enheter til en større gruppe enheter, men å forstå og utdype begreper og fenomener, dvs. få tak på de generelle fenomener (Jacobsen, 2005). Miles and Huberman (1994) bruker intern validitet som beskrivelse på kvalitativ gyldighet, inkludert gyldighet av beskrivelser, fortolkninger og teoretiske begreper. I vår oppgave er det først og fremst snakk overførbarhet, en generalisering av et mindre utvalg undersøkelsesenheter, altså 8 intervjuobjekter, dybdeintervju. Vårt mål var å få kunnskap om intervjuobjektene egne opplevelser og meninger omkring det å være gründer og ha overlevd som gründer i næringslivet, og overføre disse observasjonene og fenomenene til et teoretisk nivå, altså teoretisk generalisering (fra empiri til teori). På denne måten får vi bedre teoretisk forståelse av undersøkelsen. I vår undersøkelse poengteres det at 7 av 8 informanter var gründere og arbeidet i gründerbedrifter, noe som er viktig i arbeidet med å overføre funnene til andre sammenhenger og teori.

### ***3.10 Vi som forskere***

Det som krevde fra oss som forskere var at vi planla godt, at gjennomføringen av intervjuene var god, at vi analyserte dataene mest mulig korrekt og en godt skrevet rapport. Utfordringen var at vi ikke innehadde den samme bransje- eller produktkunnskap gründerbedriftene



opererer i som gründerne selv. Det vil si at vi måtte bruke mye tid på å sette oss inn i gründeres hverdag, litteratur, artikler, rapporter og annet relevant fagstoff på temaet for å forstå gründerne i sin helhet. I tillegg måtte vi forholde oss til at dette skulle være en forskningsrapport som også skulle inneholde akademiske rammer innenfor MBA studiet. Videre, innehadde vi ikke den samme erfaringen som profesjonelle forskere til å utføre denne type undersøkelser. Resultatet av dette kan gi utslag i at vi har tolket dataene på en mindre profesjonell måte, feiltolket dataene eller at vi har oversett viktig data. I tillegg hadde vi begrenset med ressurser, både med manpower, tid, omfang og begrensninger på hvor omfattende en slik undersøkelse skulle være, og hvor grundig man kan tillate seg å gå til verks.

### ***3.11 Oppsummering***

I dette kapitlet har vi sett på teoretiske perspektiver og tatt for oss ulike metodiske fremgangsmåter som vi har brukt ved innhenting av litteratur og tidligere forskning på fagfeltet. Vi har også redegjort for våre metodiske valg som ble gjort ved innsamling av empirisk data til undersøkelsen, samt analysen. Vi har kommet med noen eksempler på hvordan vi har arbeidet for å ivareta informantenes anonymitet og integritet.

## 4 Funn og diskusjon

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra vår empiriske studie samt en diskusjon rundt våre funn. Vi har forankret våre funn og diskusjon ved å trekke inn teori og tidligere forskning som vi presenterte i kapittel 2.

### 4.1 Gründing

*“Being an entrepreneur, one who is self-employed and who starts, organizes, manages, and assumes responsibility for a business, offers a personal challenge that many individuals prefer over being an employee working for someone else”. (Campbell, 1992; Segal et al, 2005)*

Vi ser at motivasjon og lysten til å skape noe for seg selv går igjen hos informantene. Ønsket om å drive for seg selv, ikke være med å lage verdiskapning hos andre, er for noen av våre informanter det som gjorde at de ble bedriftsetablerere. Tre av informantene har hatt en annen type utfordring da de har overtatt en allerede eksisterende bedrift. Det óg overta en annen sin gründer idé, videreutvikle og ta vare på denne idéen kan være utfordrende på mange måter. Det kan være om man har den riktige kompetansen i bedriften, gjøre valg som ikke er populære i den eksisterende arbeidsstokken og samtidig forsvare disse avgjørelsene.

Så hvorfor startet våre informanter som gründere, eller var villige til å overta en gründeridé?

For trafikkskolelæreren fristet utdannelsen som trafikklærer gjennom gode diskusjoner med en nabo som var trafikklærer. Første jobben som nyutdannet var hos en nå konkurrerende bedrift, godt etablert i Bodø. Men frustrasjon over et “tungrodd” system og lite rom for nytenkning; *“alt var gammelt; bygget, møblene, lokalene ja altså alt også lærerne. Kanskje vi skal gjøre noe med de tingene som er gamle og som vi kan gjøre noe med? Dette syns arbeidskollegaene hørtes spennende ut og sa til meg at det må DU gjerne ...”* gjorde at en ny trafikkskole så dagens lys. *“Jeg kunne like gjerne bruke tiden på meg selv, istedenfor at jeg skulle bruke masse energi på å utvikle der jeg allerede var”*.

En av teknologibedriftene, hvor vi intervjuet grunnleggeren av bedriften men nå satt i en salgsstilling sa at *“årsaken til at han ble gründer var tilfeldig. Han hadde litt lyst å gjøre noe annet enn å jobbe i stor virksomhet hele livet, ønsket ikke å flytte til Oslo, eksisterende jobb var kjedelig og man ble og følte seg låst i avdelingen.”*

En av gründerne bak teknologibedriften som jobber med biometrisk kontaktløs gjenkjenning metode vi snakket med, var under utdanning i entreprenørskap og på den

måten begynte som gründer. Han sjonglerte mellom jobb og studier til gründertilværelsen tok over helt for studiene.

Daglig leder, som har sin utdannelse innenfor forsvaret, overtok konfeksjonsbutikken etter sin bestefar, *“butikken kom tilbake til utgangspunktet”*.

Daglig leder for servering overtok bakeriet/ konditoriet etter å ha drevet cafévirksomhet annet sted i Bodø. *“Plutselig skulle jeg ta over en bedrift som var tradisjonell, de hadde vært her i 40 år, alle var “innarbeidet” som det står etter, mange hadde vært her i 25 år ... i begynnelsen var det veldig vanskelig og lurte på hva faen jeg skulle gjøre her?”*

#### **4.1.1 Vanlig arbeidsdag ved oppstart**

Vår oppfatning er at en gründer ønsker å være tilstede hele tiden, dette gjelder også for våre informanter. De er pliktoppfyllende, kommer tidlig, forbereder dagen og er tilstede for sine ansatte. De ivaretar også de administrative oppgavene, disse krever at man har struktur og avsetter tid til dette. For andre ble dette med det administrative arbeidskrevende, det tok mye tid. Vi kan òg se at økonomi opptok en stor del av tankene i starten, og for noen var det nok litt sånn; hvordan overleve morgendagen og hvordan skaffe kunder? Det var ingen av informantene som presiserte at de hadde en strategi for hvordan overleve morgendagen, vi fikk ikke inntrykk av at en fremdriftsplan var gjeldene hos flesteparten av informantene.

Vår oppfatning er at det var fra ”hånd til munn” over en periode for noen av informantene våre. Da blir det slik som Eriksen et al (2015) sier; *“Det som viser seg er at ledelsen i små og mellomstore bedrifter prioriterer små og korte strategier, de langsiktige utviklingsoppgavene kan være vanskelige å få “tak” på”*. Dette sier egentlig at man "lever" litt fra dag til dag. Man kan ikke planlegge store investeringer, økt bemanning og lignende om man har det trangt økonomisk. Da er det enklest å forholde seg til det som skjer i nuet, man vet ikke om bedriften overlever til neste år selv om dette er ønsket.

Gründeren fra den ene teknologibedriften sa at en arbeidsdag besto i å *“gå hjem så sent som mulig. Gjør alt fra A-Å. Drive med alt, kunder, praktiske, tjenester, salg, papirarbeid. 360 grader- lite struktur. Man er sin egen lykkes smed, alltid noe du ikke får gjort uansett arbeidsinnsats”*.

Gründeren fra møbelsnekker firmaet sa *“jeg startet alltid kl. 07 om morgenen og var ikke ferdig før kl. 24.00 om kvelden. Men i en periode da jeg måtte bryte med en kunde som jeg ikke ønsket å gjøre meg økonomisk avhengig av lengre måtte jeg ty til en ekstrajobb som*

*avisbud og startet kl.02 om natten og jobbet til kl.16.00. Det gjorde jeg faktisk et helt år. Så det var ganske tøft. Da var det sånn at man plutselig bare ikke skjønnte ingen ting. Sov i et døgn.*

Mens den andre teknologigründeren pekte på at *“hverdagen var knallhard. Jobbet alt for mye, kjørte maks på, ikke flink til å begrense tid og energi. Jobbet 6000t på 2 år. Jobbet mye, spiste usunt og lite penger”*.

Daglig leder på serveringsstedet måtte i starten være sikker på at det var nok varer inne til neste dag, det var mye tanker *“før jeg gikk hjem for dagen måtte jeg tenke, er alt klart?”*

Trafikkskolen måtte markedsføre seg, potensielle elever måtte vite at trafikkskolen fantes, og inntil det ble opparbeidet en kundemasse av elever var det god tid til markedsføring. *“Selv om jeg hadde et navn og et rykte måtte jeg bruke mye tid på å få ut merkenavnet på den nye trafikkskolen, slik at folk kunne finne oss og vite hvor vi var”*. Trafikkskolen opplevde raskt å ha elever på venteliste og her var det ikke økonomien som tok nattesøvnen, men lysten til å hjelpe alle som sto på venteliste, *“jeg var redd for ryktet mitt om jeg ikke greide å ta de inn”*.

Bredbåndsaktøren startet som en type aktør, men endret seg underveis da etterspørselen etter bredbånd økte, og hadde som målsetning helt i sin begynnelse: *“å bygge fiber i lokale områder i Indre Salten som Fauske, Rognan og Sørfold”*. Når det gjaldt det økonomiske var de muligens enklere stilt da de var eid av et kraftselskap, men pengene satt på ingen måte løst her. Men bedriften trengte ikke gå ut å lete etter private investorer i starten. De så på kompetansen innad i bedriften og ansatte eksempelvis markedsjef. De måtte ha kunder og markedsføre seg. Så var det å starte jobben med å få nye kunder; *“Du må knakke på dørene til selskapene, du må bygge relasjoner, ta med deg de relasjonene du har og bygge videre på det”*. Samtidig opplevde eierne at det tok tid før det ble inntjening i bedriften. *“Det gikk 8-9 år fra selskapet ble etablert til selskapet begynte å tjene penger”*.

#### **4.1.2 Fordel ved det å være gründer?**

Vårt inntrykk fra informantene våre, var at ingen anså at det å være gründer gav de noen fordeler. Det var mye jobb etter oppstart, samtidig var ønsket å ha en friere hverdag, være sin egen sjef det som lå til grunn for å starte opp for seg selv. Dette henger sammen med det som Erikson et al (2012) sier om hvorfor man starter som selvstendig næringsdrivende. I et studium kom de frem til at frihet var det som lå på topp over grunner for å starte for seg selv og ønske seg en karriere som selvstendig næringsdrivende.

Gründeren av den ene teknologibedriften sa at det var *“ingen fordel å være gründer. Det var større fordeler og frihet i forsvaret. Nå får man definere sin egen arbeidsdag, tid, beregne hvor mye man skal arbeide”*.

Gründeren fra møbelsnekker firmaet sa følgende *” Nei, jeg kan vel egentlig ikke si det. Man blir jo nesten sett på som kjeltring når man driver firma i Norge i dag. Jeg synes ikke det har vært mange fordeler. Det eneste jeg kan si man får en respekt blant de som har drevet virksomhet selv. De som har drevet og jobbet i mange år, virkelig drevet business, de vet hva du har vært igjennom, de respekterer deg, på en helt annen måte enn andre i samfunnet da”*.

Trafikkskolen ser ikke på seg selv som gründer, har fleipet til andre med: *“Uansett hva du gjør aldri start opp for deg selv”*

Bredbåndsaktøren er klar på at der ikke er noen fordeler, *“vi er en bedrift på lik linje som andre foretak. Man er nødt å kjempe om det markedet som er der ute”*

Mens gründeren fra en annen teknologibedrift sa *“fordelen er å leve her i Portugal på grunn av salget av virksomheten. Frihet med penger-hvis du lykkes, reise rundt”*

#### **4.1.3 Andre forventninger til deg som gründer enn andre forretningsfolk?**

Våre informanter var stort sett av en formening at det var ikke forventninger til dem som gründerne av andre forretningsfolk. Det gikk mere på forventninger i forhold til det som var jobben deres, slik som blid og høflig for dem som har kundekontakt og kunderelasjon. Kan man si at det er hvordan du ønsker å fremstå, slik som Balmer og Greyser 2002(Johannessen og Olsen 2008 s. 118) sin modell? Vi ser på punkt tre; Virksomhetens *oppfattede* identitet (hva andre opplever oss som- altså omdømme) Det er også en forventning fra kunde til bedriftene om pris på vare eller tilgjengelighet på varer, og hvordan få tak i varen.

Når det kommer til forventninger er erfaringene ulike. Mens en gründer ville kommunisert annerledes ut ifra hvem han snakker til *“Så om jeg snakker med en ansatt eller en direktør for eksempel i et firma, eller en collega av meg, så ville jeg kanskje snakke med han på en annen måte enn med han som eier bedriften”*

Så mente en annen gründer at man er misforstått og at folk rundt deg ikke forstår den arbeidsinnsatsen man legger i når man er gründer *“De fleste forstår ikke noe før du starter å tjene penger. Du gjør 10 oppgaver mot ordinær 1 arbeidsoppgave. De skjønner ikke hva som er bak”*.

Kjøreskolen gjorde seg tilgjengelig der ungdommen er, der kanskje ungdommen forventer å finne dem. Da er det viktig å være på de riktige arenaene. *“Der ungdommen er; Ungdom ser ungdom, ungdom er ikke i avisen under annonsene som står der. Jeg har brukt tiden på å spre navnet blant ungdom i stedet for å spre navnet på fine flotte lunsjer og møter. Det er ikke der jeg finner elevene mine. De er på mobiltelefoner og internett, de er jo nesten tilkoblet internett i kroppen. Samtidig var det viktig og ha et navn slik at folk skulle huske meg”*.

Bredbåndsaktøren sa det så enkelt som at *“folk har en forventning at de skal være koblet på”*.

#### **4.1.4 Ville du gjort det samme på nytt?**

Her ser vi at de fleste er enig om at det ville de gjort det samme på nytt. De har fått med seg erfaring fra første oppstart og har tatt læring av det. Kan vi sette dette sammen med det som Jacobsen et al (2013) sier, at læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen. Vi ser også at noen synes det har vært fryktelig arbeidskrevende og lurt på om det var lurt å sette i gang hele gründer virksomheten.

Gründeren fra den ene teknologibedriften sa at *«Jeg ville gjort det samme i dag, ikke så mange dumme ting»*.

Mens gründeren fra møbelsnekker firmaet sa *“jeg tror jeg skulle valgt et annet fag, hvis jeg skulle gjort det. Valgt noe som var i, hva skal vi kalle det, i vinden. Som håndtverksfirma så har det vært motvind helt fra, spesielt fra 2005 til nå, det har gått en vei kuling mot alt”*

Ser vi på svaret fra informanten fra firmaet med biometrisk teknologi følte han at det var en psykisk påkjenning å starte opp firma, og at han kanskje var litt for naiv. Men til tross for det ville han valgt å gjøre det om igjen fordi det passet han.

Og som trafikkskolelæreren sa, *“det virker veldig rosenrødt og fint og flott, men for å si det rett ut er det jævlig mye jobb”* og hun er ikke sikker på om hun hadde gjort det igjen. Som hun sa *“er kjempeglad for at jeg tok det steget, lykkelig uvitende om hvor mye jobb det egentlig var”*.

#### **4.1.5 Hva ville du vært foruten?**

Alle gründerne peker på at man bruker mye tid som ikke er verdiskapende, også våre intervjuobjekter. Dette kan være alt fra ting man føler ikke er verdiskapende, men som er det, til ting som faktisk ikke er det.

Slik som gründeren fra det ene teknologifirmaet sier *“Veldig mye å ha orden på som ikke er verdiskapende. Er man mer opptatt av reiseregninger, er man ikke gründer men revisor.*

Mens gründeren fra møbelsnekker firmaet synes kunder er svært tidkrevende *“Jeg tror jeg skal si det mellommenneskelige. Kunne fokusert på fag og mindre på alle de utfordringene man får med de kunder og måten de behandler deg på, da hadde jeg vært fornøyd. Jo ikke sant de styrer jo nesten hele livet ditt av og til ikke sant. Det er jo klart det favner jo litt hvis du får 3 sånne nisser på rappen.”*

Daglig leder for bakeriet/konditoriet brukte mye tid på telefonselgere, var naiv og trodde man måtte være med på alt som disse tilbydde. *“Har også vært med i Politihund bladet Oslo ... for der måtte jeg jo være med og støttet noe banner greier i Sverige, og her måtte jeg ha advokathjelp for å komme meg ut av avtalen ... hva i alle dager skulle jeg med et banner i Sverige Stockholm?”*

Gründeren fra det andre teknologifirmaet nevner at regnskap, papirarbeid var noe han helst ikke jobbe med, kun konseptutvikling og strategi.

#### **4.1.6 Diskusjon til kapittel 4.1**

Hadde vi vært forutinntatt i det vi startet oppgaven, og hadde laget oss et bilde av en bedriftsetablerer til tross for at den ene av oss var gründer og bedriftsetablerer? Er gründerne de som absolutt tar høy risiko, som satser hus og hjem for å få drømmen sin oppfylt? Det som var spennende var at vi hadde forskjellige yrkesgrupper som informanter og hvordan ville da responsen være? Hadde utdanning noe å si?

Vi ser at lysten til å starte for seg selv, friheten og være sin egen sjef var hovedgrunnen for at noen av våre informanter startet opp for seg selv. Campell, 1992; Segal et al(2005,s.42) sier dette om entreprenør: *“Being an entrepreneur, one who is self-employed and who starts, organizes, manages, and assumes responsibility for a business, offers a personal challenge that many individuals prefer over being an employee working for someone else”*.

Dette samsvarer med det som Kunnskapsparken også nevnte, det å jobbe selvstendig og være sin egen sjef, selv om det fins de som har en idè som bare må settes ut i livet.

Som gründer ser vi at det kan det være viktig at man fremstår som jovial; grei og gemyttlig, og fremstår som en som er oppriktig interessert i omgivelsene sine. Man må kanskje ut for å be om midler, man skal ut å selge produktet sitt, man treffer på personer man ikke har noe forhold til før man må forholde seg til dem. Dette kan være sponsorer, offentlige instanser og

fremtidige kunder. Og når man skal ut å be om penger om det er via private sponsorer eller offentlige instanser så er det en del ting som kreves før man beveger seg over dørstokken hos disse, og det er en forretningsplan. I en rapport gjort for Nærings og Handelsdepartementet kom det fram at de som hadde laget en forretningsplan hadde gjort det bare fordi det var krevd, for eksempel fra Innovasjon Norge. Samtidig så er det en nødvendighet, forretningsplan og markedsplan er viktige elementer for å kunne følge med som bedriften sin fremdriftsplan. Noen av våre informanter mener at vilkårene og kravene for å få støtte fra Innovasjon Norge, Kunnskapsparken og andre er for dårlige. Kunnskapsparken kommenterer at angående støtte kan det være at fokuset ligger på feil plass. Det bør være rom for flere typer etablerere, la flere få prøve seg. Så da melder jo spørsmålet seg fra oss, er alle disse offentlige instansene forutinntatte på hva og hvordan en bedriftsetablerer eller gründer er? Er det ikke gitt for alle å starte opp en bedrift?

Det som er interessant er, av de åtte informantene vi intervjuet er det bare to av som har sin utdanning som gründer, eller har startet på denne type utdanning. Dette er nesten i strid med det som forskning er kommet frem til at jo høyere utdanning innenfor entreprenørskap jo større er sjansen for at du starter opp noe selv. Erikson et al (2012, s. 36) sier "*dess høyere utdanning man har, dess lettere er det å starte en bedrift*" Samtidig så sier forskning at jo høyere utdanning man har jo mer attraktiv er man for andre arbeidsgivere, og man velger dermed å ikke starte selv (Erikson et al, 2012). Vi gikk ikke dypere inn på type utdanning, men det er ikke alle informantene som har høyere utdanning. Det er interessant at Kunnskapsparken mener at det er gunstig med gründerkurs eller annen type utdanning innenfor etablering/gründing, da dette fanger opp de som er usikre, og de trenger ikke starte opp bedrift først, for å se hvordan det er. På den andre siden kan det være med på å ta ned tallene på konkurser, man er mer forberedt på hva som kommer når man starter opp bedrift. Dette ble ikke diskutert med våre informanter.

Det å starte opp som gründer kan være en stor utfordring, hva må man kunne, hva må man sette seg inn i? Er det rapporteringsplikt, regnskapsplikt og hva krever dette av tid? Hvor henvender jeg meg? Og hvor mange må jeg kontakte for å få etableringen på plass? Dette kommer jo på siden av det man ønsker mest å holde på med. Informantene våre var klar på at dette var tidkrevende og de følte at de ikke fikk noe igjen for det. Det gav ingen økonomisk vinning, det var ikke inntektsgivende som en av informantene sa. I det man registrerer seg i Brønnøysundregistrene i dag, blir telefonnummeret tilgjengelig for mange, og spesielt telefonselgere er på hugget. Her er det kanskje viktig å være kritisk til de henvendelsene som



kommer, slik at man ikke kjøper eller inngår avtaler som er nesten umulige å komme ut av. En av våre informanter poengterte dette, med dyrekjøpt erfaring. Nærings- og handelsdepartementet fikk laget en rapport som går på dette med etablering og vi ser kjennetegn med det våre informanter sier og rapporten. Der ligger for mye informasjon ute til de som starter opp, for noen kan den informasjonen også være misvisende. Der ligger informasjon ute på NAV.no, på Altinn.no og lignende sider. Her skulle det vært én nettside, med den reelle informasjonen fra A til Å, samt link til de offentlige instansene med den nødvendige informasjonen som gjelder type etablering; enkeltmannsforetak, AS osv. Rett og slett forenkle dette informasjonsvelde for den som ønsker å etablere en bedrift. Kunnskapsparken kom en interessant vinkling på dette; *“Her burde vært en ordning som hjelper en bedriftsetablerer i oppstarten. Noe som ligner pappaperm; eller “gründerperm”, samt få bedre tilgang på kapital og sosial trygghet”*. Da ville man for eksempel hatt fullt fokus på oppstart, og gjort de nødvendige markedsundersøkelser, uten at man hadde behøvd å jobbe fulltid ved siden av.

Tre av våre informanter kom inn i ettertid av oppstart, og en oppfattelse av dette er at det kan være vanskelig. Det óg videreføre en idé, og klare å få et like stort engasjement som den opprinnelige gründeren hadde. Det å drive som 3. generasjon, det å ta over en bedrift som har vært konkurs og en som har vært med på en stor opptur i forbindelse med endringer i hvordan man benytter elektroniske tjenester. Disse tre med så ulike utgangspunkt gav inntrykk av å ha engasjement, de ville lykkes, de ordnet opp for sine ansatte og var ikke redd for å ta i et tak når det trengs.

Alle informantene gav inntrykk av å ha høy motivasjon, eller “drive” samt “stayerevne” som ble nevnt flere ganger under noen av intervjuene.

Vi trekker frem Hans Petter Ulleberg ved NTNU sin definisjon om indre og ytre motivasjon. Motivasjonen til å bli gründer eller starte opp sin egen virksomhet går på både de indre og ytre motivasjonen. Altså hvilken interesse og nysgjerrighet våre intervjuobjekter hadde:

- Motivasjon som har utgangspunkt i individets interesse og nysgjerrighet kaller vi for indre motivasjon.
- Motivasjon som ikke bunner i aktivitetene i seg selv, men som er avhengig av at du oppnår en slags belønning for at du gjør en aktivitet, kalles gjerne ytre motivasjon.

Noen ønsker å bestemme mer over arbeidshverdagen sin selv og mens andre ønsker nye utfordringer.

Vårt inntrykk er ikke at alle informantene har satset dyrt eller tatt høy risiko. De har driftet forsiktig med hensyn til det økonomiske, dette selv om det i perioder har vært nødvendig med store utgifter som fører til inntjening på sikt. Høyere utdannelse innenfor sin profesjon var det et fåtall som hadde, stikk i strid med det som forskning sier. Stort sett alle mente at det administrative var mye jobb og man følte at det ikke var nyttig, det ble ikke penger av det. De har alle hatt sine bekymringer underveis i oppstarten, og det var alt fra mangel på nok kapital til fulle ventelister. *“To act on their perceptions of feasibility and net desirability, people must be willing to bear the moderate, calculated risk intrinsic to self-employment”* (Segal, G., Borgia, D., Schoenfeld, J. 2005, s. 47).

## ***4.2 Politiske, sosiale og organisasjonelle faktorer ved å være grunder***

### ***4.2.1 Politiske og sosiale faktorer, lokalt og regionalt som har innvirkning på din gründerhverdag.***

Gründerne vi har snakket med har opplevd at de politiske faktorene har påvirket dem i ulik grad ut fra hvilken bransje de opererer i og hvor i landet de har etablert seg, og at i et større perspektiv har det vært negativt å være grunder til tider. Noen er engasjerte i det som skjer i nærmiljøet slik som bystyre og foreninger, mens andre må forholde seg til det som politikerne på sentralt hold bestemmer.

Vil det være naturlig å si at jo bedre relasjoner man har til sitt nærmiljø, til sine politikere og sine kunder så kan man være i forkant av hva som skjer i byen? Slik som Jenssen (1999) sier; Entreprenørens evne til å bygge et godt nettverk er avgjørende for å lykkes (Erikson et al 2012)

Bodø har utviklet seg og er en by i utvikling. I bykjernen har det skjedd store endringer som man ser kan ha hatt stor innvirkning på dem som er lokalisert der. Infrastrukturen er i endring, det lages nye veier, det pågår store byggeprosjekter, og hvorvidt dette har store ringvirkninger for våre informanter.

Gründeren fra møbelsnekkerfirmaet ser slik på det *“Jeg syns det har blitt bedre nå enn for 3 år siden eller 4 år siden. Da hadde vi jo tross alt en næringsminister som ikke ønsket å ha privat næringsliv.*

Mens en annen gründer pekte på at siden vi har så gode sosiale ordninger i Norge var det egentlig unødvendig å være gründer i Norge, fordi systemet tok vare på deg, han var også lokalpolitiker i Ap. *“Egentlig er det ikke grunn til å starte som gründer eller gründervirksomhet i Norge, alle kan få seg jobb. Det politiske systemet er jo bygget rundt likhetsprinsippet, man får ikke mer penger på bakgrunn av hvem du er.*

Daglig leder i konfeksjonsbutikken poengterte at det er lurt å ha engasjement både opp mot det politiske plan; bystyret og hva de bestemmer. Samt opp mot sitt nærmiljø som gårdeier, foreninger og lignende.

Markedsansvarlig ved bredbåndsaktøren forteller at de er engasjert opp mot politikere og administrative myndigheter, *“For å få dem til å skjønne viktigheten av å investere og tilrettelegge for å bygge infrastruktur. Viktigheten av det, vi jobber opp mot politiske og administrative myndigheter i kommunene i våres marked”.*

Daglig leder ved serveringsstedet synes det er viktig å følge med, serveringsstedet ligger sentralt til i sentrum og det er dermed viktig å følge med på hva som skjer i bykjernen. Være med på det som kommunene inviterer til. *“Skal vi lage noe aktivitet, da er du faktisk nødt å følge med for å ikke dette helt utenfor”* Samtidig merker de at folk ønsker å bruke sentrum mer, og sier at det er gunstig for sentrum med små nisjebutikker. At det ikke bare er store kjeder som etablerer seg. *“Man skal kose seg i sentrum”.*

#### **4.2.2 Drivkraften og motivasjonen**

Nok en gang ser vi på Hans Petter Ulleberg ved NTNU(sv.ntnu.no) definisjon om indre og ytre motivasjon. Motivasjonen til å bli gründer eller starte opp sin egen virksomhet går på både de indre og ytre motivasjonen. Altså hvilken interesse og nysgjerrighet våre intervjuobjekter hadde:

- Motivasjon som har utgangspunkt i individets interesse og nysgjerrighet kaller vi for indre motivasjon.
- Motivasjon som ikke bunner i aktivitetene i seg selv, men som er avhengig av at du oppnår en slags belønning for at du gjør en aktivitet, kalles gjerne ytre motivasjon.

Noen ønsker å bestemme mer over arbeidshverdagen sin selv og mens andre ønsker nye utfordringer.

Det vi kan lese ut fra intervjuene er at “driven” og motivasjonen ligger litt latent hos våre informanter. De liker å snakke med folk, har lett for å få folk med seg, er ydmyk i forhold til

sine ansatte ved at de lytter til dem og hører på deres erfaringer ut mot en eventuell kundemasse. De har alle en formening at man må ha “drive” og for noen kan en god porsjon flaks/timing være gunstig for å kunne starte som gründer.

En av informantene sa at man må kunne snakke som en selger, og ikke minst; du må ha troen på ditt produkt. Det å være motivert kan komme av mange ting, men det å føle at man har truffet riktig med hensyn til sin vurdering kan hjelpe på motivasjonen.

Når en av våre informanter sier at “*vi ønsker være der ungdommen er*”, og det viser seg at det var helt riktig tankegang, som igjen resulterer i ventelister, da blir man motivert til å fortsette.

Drivkraften og motivasjonen til å drive det man driver med er ifølge våre informanter i mange tilfeller *ren interesse* og ikke alltid i tråd med kjernekompetansen og utdannelsen. Men skal man gjøre det bra må man ha evnen til å *lære og være nysgjerrig*.

Prøver gründeren seg på lansering men er for tidlig eller for sent ute med produktet, skal det litt til for å opprettholde motivasjonen. Markedssjefen ved bredbåndsaktøren sa følgende når vi spurte om det er timing eller ren flaks som gjelder når produkt skal lanseres.

*“Jeg tror det er en kombinasjon av det, jeg tror ikke noen kan forutsi at dette produktet har jeg behov for når du gründer noe nytt. Du har en ide for noe, og du lager det for at du ser at dette kan være nyttig. Men samtidig så kan det hende at du er en måned eller et år eller tre år for tidlig ute. I verste fall så er det en måned eller tre år for seint ute”.*

Gründeren av teknologibedriften mener at man kan lykkes hvor som helst, men det kommer an på idéen, man må være tilstede der andre er og bruke miljøet rundt seg, suge til deg informasjonen som dette miljøet gir deg.

Trafikkskolelæreren følte at det kunne være vanskelig å overføre sitt engasjement til sine elever, elevene påvirkes av foreldre, som trafikklærer da kjenner man på frustrasjonen en gang i blant.

#### **4.2.3 Forskjeller på kvinnelig og mannlig gründer**

Dagbladet (dagbladet.no) viste til forskning som DNB (dnb.no) hadde gjort angående kvinner og gründering. Denne viser blant annet at kvinnelige gründerere tenker nøye gjennom før de blir gründerere. De har familie, barn, mann som er avhengige av dem, og som kvinne vil man være sikker på at både familien og privatøkonomien er ivaretatt.

Dette var også oppfattelsen en av informantene vi snakket med, som sa følgende *“Kvinner må være god, de er faktisk god. Kvinner er mer sikker når de starter som gründere, de vet de vil lykkes. i tillegg har de hjem, barn, skole som skal ivaretas, de må vite at det går bra”*.

En annen gründer vi har snakket med peker på at det er stor forskjell på å være kvinnelig gründer i utlandet kontra i Norge, fordi man har mindre likestilling og færre kvinneverettigheter i andre land.

En av informantene var klar på at om man var mann eller kvinne hadde ikke noe å si, men at man skal passe seg slik at man ikke setter seg begrensninger fordi man er kvinne. *“Det tenker jeg er mange menn som tenker sånn, det har noe mer enn gründerånd en gründervilje og mentalitet å gjøre enn det har med kjønn å gjøre”*.

Dette underbygger med funn gjort undersøkelsen til Vada med fl. *“Vekstambisjoner hos gründere”*, (2009) hvor det kommer frem at kvinnelig gründere jobbet svært mye og at de prioriterte karrieren høyt og at dette er en faktor av betydning for at gründerne skal lykkes med hensyn til ambisjoner om vekst.

#### **4.2.4 Kapital og økonomi**

Økonomi, ressurser og kapital er viktige begreper i en bedriftsetablering. Tilgang på kapital er ofte avgjørende om en gründer kan gå til det skrittet å etablere egen virksomhet. Dette bekreftes av informantene i undersøkelsen til Rambøll *«Prosesskartlegging av bedriftsetablering»*, hvor det er stort behov for finansiering hos de spurte men dette er avhengig av type virksomhet, men også selskapsform. Mengden på kapital man trenger er ofte avhengig av hvilken bransje man opererer i.

Penger og aksjer går under finansiell kapital (Erikson et al 2012, s. 21) for mange er det akkurat her utfordringen er, kapitalen blir en knapp faktor.

Når vi ser på dette med kapital og økonomi så svarer samtlige at det aldri er nok penger. Man kan si man går i en evig spiral, altså får eller har man mer penger, blir større, får man økt ambisjonsnivå. Og det er litt til hva man bestemmer seg for, hvilken linje skal man legge seg på?

For lite investering eller mye investeringsfokus kan man miste marked og kunder. Balansen er vanskelig. Det er dyrt når man driver internasjonalt og tilbyr tjenester ut av Norge.

En av gründerne pekte på *“Alt for lite kapital som er organisert i Norge men at virkemidlene er bra. Det har vært mye cowboyvirksomhet, de er få, de er presset, de har monopol.*

Dette er også i tråd med funn gjort i undersøkelsen til Rambøll “Prosesskartlegging av *bedriftsetablering*”, hvor informantene bekreftet at det ofte er vanskelig å få lån i banken uten å stille sikkerhet i for eksempel eget hus eller lignende. Ved å benytte eksterne investorer opplever informantene at de mistet kontrollen og at det var følelsesmessig vanskelig. Årsakene til dette var blant annet at etablereren opplevde å måtte gi fra seg eiendeler og fremtidig utbytte, og dermed dele verdiene han eller hun har skapt med de eksterne investorene.

Bredbåndsaktøren var klar på at *“man må være villig til å få tak i risikokapital, også må man få produktet ut fra det”* og *“Samtidig må man ha stålkontroll på økonomien samt økonomistyringen underveis”* Det ble også poengtert at en ting var å få tak i kapitalen som du trenger for å starte opp, det andre er når du skal forvalte kapitalen, her må du ha kontroll på hvordan den brukes. Det og være villig til å ta risiko, men gjøre det balansert opp mot risikobildet var også noe som ble sagt.

Ved trafikkskolen er det ikke søkt om oppstartshjelp, de har tenkt nøkternt og de har ikke investert i de dyreste bilene i oppstarten. Dette for å bevare en sunn økonomi og det var rom for å bygge buffer, slik at de tåler noen måneder med dårlig inntjening.

Daglig leder ved konfeksjonsbutikken sto i en særstilling da arv gjorde at man ble bedre stilt enn om man skulle starte opp uten denne muligheten. Og her var det ikke bare økonomisk arv men også bygningsmasse. *“det er klart når du arver hele huset så har du gullhår, og du kan gå i banken å si at nå skal jeg ha sånn og sånn.”*

Ved serveringsstedet stilte vi spørsmål om kapital både ved første cafédrift samt nåværende, dette får å se om der var kontraster.

*“På den første caféen var det alltid utfordrende. Måtte hele tiden prøve å jobbe på og selge mer. Måtte jobbe selv, hadde ikke råd å ansette noen. Prøvde å jobbe meg opp en kundegruppe. Kunne kjøpe en pakke servietter, ikke en hel eske, det ble for dyrt”*

Ved serveringssted nummer to: *“her er det alltid penger, omsetningen er så stor at det er aldri noe problem å handle det du skal ha”*.

#### **4.2.5 Diskusjon til kapittel 4.2**

Våre informanter er enige om at det er viktig å være deltagende innenfor det som gjelder ens nærmiljø. Følge med på det som skjer i by-politiske spørsmål, Der man kan ha noe å si, bør aktivitet være tilstede. Spesifikt når det kommer til Bodø så er dette en by med store

utviklingsmuligheter pr. tiden, viser til “Ny by-ny flyplass” prosjektet (se vedlegg 4). Det å være på hugget, ikke sitte på “rekkverket” å vente, men å aktivt delta i alle politiske spørsmål vil slik vi ser det, være et “must” om man er bedriftseier i Bodø. Man bør følge med i årene fremover, da store endringer i bystrukturen ser ut til å skje. Men har våre informanter tenkt det samme som oss?

En av våre informanter så litt større på dette og var litt kritisk til det politiske styre i Norge, hva er det eksempelvis regjeringen ønsker. Norge ønsker entreprenørskap og bedriftsetableringer, men er ordningene fra det offentlige for dårlige til at det er attraktivt å starte opp selv? En annen mente vi hadde for gode ordninger i Norge via NAV, det er ikke nødvendig å starte opp for seg selv. Informanten i Kunnskapsparken sa: *“NAV bryr seg ikke om etablering, bare om å få deg ut av køen og ut i arbeid”*.

Det får oss til å tenke på Rogaland og deres utfordringer. De har hatt en formidabel økning i nyetableringer i 2016, med hensyn til oljekrisen som har vært. Antall nyetableringer er 14 % høyere i de tre første kvartalene i 2016 enn i 2015(nrk.no). Kanskje vi ikke har så gode ordninger allikevel når man først kjenner det på kroppen, slik mange har gjort i Rogaland.

Økonomikunnskap, et ord med mange betydninger og det kan man også se i svarene fra våre informanter. Hva tenkte vi i det vi stilte spørsmålet? Den innlærte kunnskapen, den du har med deg gjennom livets skole eller kunnskap gjennom utdanning?

Flesteparten av våre informanter mente kunnskap om økonomi var gull verdt å ha med seg. Kunnskapen om økonomi kan være behjelpelig rett og slett for overlevelse! En av informantene mente at økonomien bør du ha stålkontroll på, og at du bør ha en god økonom med på laget eksempelvis regnskapssjef eller økonomisjef. Men er dette noe som man har med seg i sekken eller hadde noen økonomisk utdanning for å kunne si at denne kunnskapen har vi? Ser vi at noen har tatt med seg erfaring fra andre etableringer de har vært med på? Her var det bare en som konkret var inne på sin forrige etablering, og den kunnskapen vi kan lese ut fra svarene er at det å være nøktern med hensyn til økonomien. Informantene våre har forskjellig utdanning og som påpekt tidligere, flesteparten har gjort helt andre ting enn det de gjør i dag, også med hensyn på utdanning. Av våre informanter har én påbegynt gründer utdanning, og en har utdanning innenfor den jobben som gjøres i dag. Kan vi da si at utdanning og kunnskap utfra gründer skole ikke er relevant for å starte opp for seg selv?

Vårt inntrykk er at flesteparten mente at man må ha kunnskap om det du brenner for, idéen din. Er tidspunktet riktig for lansering, er kundene dine klare for akkurat din idé? Da må man

ha gjort en markedsundersøkelse, gjort seg opp kunnskap om et eventuelt marked i forkant av oppstart eller igangsettelse av produksjon.

Som Nordhaug (2003) sier: *Læringsmotivasjon kan defineres som en indre psykologisk drivkraft til å skaffe seg mer kunnskap og ferdigheter og angir altså vilje til å lære.* Hedberg sier at læring først og fremst fremmes av problemer (Nordhaug, 2003)

Hva er så motivasjonen for å holde på med sin bedrift og hvor stort “drive” må du ha for å få andre med på laget, her tenker vi på ansatte. Det skal overføres “drive” fra deg som gründer til ansatte som skal være med deg, og få løftet bedriften opp og frem. Motivasjonen mener vi starter med idéen som man har i begynnelsen. Hvordan opprettholde motivasjonen, hele veien til mål? Hadde våre informanter klart dette, eller synes noen det var vanskelig? Som en av informantene sa, det å treffe hvor du skal nå tak i din kundegruppe og det resulterer i ventelister da gir det motivasjon.

Noen av våre informanter mente at “driven” og “stayer evnen” var meget viktig. Ha engasjement, ha troen og at man virkelig brenner for det. Samt det å ha en god porsjon flaks og timing. Man må også ha evnen til å stå i det når salget og kundemassen er sviktende, og dette ligger kanskje ikke for alle?

Kan det være slik at noen bare har “driven” iboende i seg? Vårt inntrykk er at alle våre informanter, står på, er tilstede, og er genuint interessert i det de gjør. Noen mennesker er utpregete gründer typer mener Kunnskapsparken, og sier samtidig at personlige egenskaper må være tilstede for å etablere bedrift. Dette med personlige egenskaper ser vi samsvarer med det inntrykket som vi sitter igjen med etter å ha snakket med våre informanter.

Kaufmann og Kaufmann (2009) er beskrivende for dette “De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”.

Når det kommer til forskjeller mellom kvinner og menn, gjør ikke vi som intervjuere noen forskjell mellom kjønnene. Intervjuene er gjort over samme intervjuguide uavhengige av kjønn. To av informantene var kvinner, en hadde startet opp sin egen bedrift. En av informantene mente at det kan være damene selv som setter begrensninger når det kommer til forskjeller. Og kanskje er det akkurat slik. Kanskje er kvinner mer kritiske til eget arbeid, man ønsker å utføre jobben på best mulig måte og hvem er egentlig kvinners argeste konkurrent; er det henne selv? Sitter kvinner med en tanke om at kvinner alltid må konkurrere med menn?



Vil det å starte opp for seg selv gjøre det enklere for kvinner? Ingen av våre kvinnelige informanter kommenterte dette. Samtidig må man ta den risiko som kreves, og gjøre akkurat de samme tingene som en mannlig bedriftsetablerer. En annen mente at kvinner er mer forsiktig når det kommer til det økonomiske. Er det også slik at menn har en formening om at kvinner er bedre med bakgrunn i at vi er forsiktige? *“kvinner er bedre og har større suksess. Vi menn tror vi er gode, vi tenker på oss selv” sa en av gründerne.* Utfra våre spørsmål i intervjuguiden og svarene som ble gitt kunne ikke vi tyde forskjell i svarene. Nå hadde vi riktignok bare to kvinner i våre informanter, så grunnlaget er kanskje ikke representativt.

Kapital, som i pengekapital eller human kapital? Vi ser at alle informantene snakker om penger, ingen nevner human kapital. I en bedrift vil vi tro at man er prising sine medarbeidere, og kanskje spesielt der disse personene innehar spesiell kunnskap. Så hvorfor blir ikke denne formen for kapital nevnt? Har vi vært for upresise i spørsmålene som vi stilte? Dette er ganske interessant da det har vært endel i media, samt at det har vært “i tiden” dette med human kapital- human ressurs. Som sagt, informantene snakket om kapital som penger, og det er ingen tvil om at har du ikke kapital så er det svært vanskelig å starte opp som bedriftsetablerer. Penger og aksjer går under finansiell kapital (Erikson et al 2012, s. 21) for mange er det akkurat her utfordringen er, kapitalen blir en knapp faktor. Ingen av våre informanter har bedt om oppstarts hjelp, via Innovasjon Norge for eksempel. Det vi ser via forskning er at man satser, man tar risiko med økonomien. Man ordner seg gjerne med familie og privatbank før man går til det skritt å spørre andre aktører eller sponsorer. Kapital er like viktig om man er i begynnerfasen av bedriften eller om man er godt etablert. Bergro (2007) mener kapitalkildene er forskjellige etter hvor man er i fasen fra idé/etablering, til børs/salg. Er det noe som våre informanter også sier noe om?

Man kan liste det opp som følger:

<b>Idé/etablering</b>	<b>Rugefasen</b>	<b>Såkorn</b>	<b>Venture</b>	<b>Børs/salg</b>
Egne penger	Inkubatorstipend	Såkornfond	Venturefond	•
Familie og venner	Oppfinnerstipend	IFU/OFU	Private investorer	
Banklån	Forny	Skattefunn		
Etablerer stipend		Buisiness angels		

(Bergro A. 2007 s. 78)

Vi sier litt om det som ligger i raden for kapital. For familie og venner medfører det en risiko med å låne penger til gründeren, det som skulle være et langsiktig lån kan fort bli kortsiktig med bakgrunn i dårlige vurderinger gjort av gründeren som kan resultere i konkurs. Bankene har dårlig tro på gründeren, som igjen må bevise med sin forretningsplan at hun/han er en troverdig låntaker.

Der finnes stipendordninger som Etablererstipend, Bygdeutviklingsstipend, Inkubatorstipend, Oppfinnerstipend, Sårkornstipend m.m. som gründeren kan søke om å få tildelt. Noen er i regi av Innovasjon Norge (Bergro A. 2007)

Våre informanter snakket i hovedsak om hverdagsøkonomien, hvordan få hverdagen til å gå opp. Har man råd å kjøpe det man trenger eller til å ansette noen? Med store kostnader i det ene øyeblikket, for så ha inntjening i etterkant. Ingen av informantene kommenterte konkret hvordan de hadde etablert seg økonomisk, det ble nevnt ingen hjelp fra noen instans og arv. Kan det være på grunn av at de fleste var over etablerer "kneika", at det var ikke lenger relevant i deres hverdag ved intervjuetidspunktet?

De som var nyetablerte hadde økonomien så langt fremme at der var rom for buffer, vi lurte på om det er normalen? Forskning tilsier noe annet, kapital er stort sett knapp faktor.

### ***4.3 Ledelse, strategi og kompetanse***

Kan man si at man leder sin egen bedrift når man ikke har startet den, og har man et nærere ledelsesforhold til bedriften som bedriftsetablerer? Hvilken strategi er det lagt opp til i bedriften og sier de noe om strategiplaner? Hvilken kunnskap som leder eller lederkompetanse bør man ha for å starte opp egen bedrift utenom kjernekompetansen? Ville vi se noen gjentakende svar, noe som kunne si at disse lederegenskapene er man nødt å ha. vi. Johannessen og Olsen (s. 41, 2008) sier "*selvledelse handler om å lede egne tanker i retning av det positive, der man baner nye veier for livet sitt*". Da bør man ha gode strategier for hvordan bane nye veier, at man har et mål eller en visjon og strekke seg etter.

Det som går igjen hos gründerne vi snakket med av lederegenskaper er "*at man må være sta, ikke gi seg, prioritere og stå for valget*".

#### ***4.3.1 Ledelse***

En av bedriftene vi intervjuet kom informanten inn som leder og prøvde endre på rutiner og vakt sammensetning. Det vedkommende opplevde var at dette var vanskelig, det satt en kultur i veggene som ikke var enkel å endre som nytilsatt leder. Dette er en leder som liker å være

tilstede og hjelpe til, møter tidlig på jobb, gjerne før de andre. Forklaringen mente denne lederen lå i det som hadde vært tidligere jobber, at det har vært med å forme hvordan man blir: *“Det første jeg tror du må være veldig på konkret, det er ikke jeg, fortelle, få folk med deg til å forstå de tingene som du tenker. Hvordan er det du har tenkt å gjøre dette. Eh du bør jo gjerne ha jobbet med mennesker før, tror det er lettere. For min del jeg har jobbet i en stor bedrift før, det var jo masse folk som jobbet der, du lærer deg å respektere forskjellige avdelinger forskjellige folk. Jobbe dag, natt og kveld ta hensyn til hverandre, smyge seg imellom og finne din plass. Tror det har mye med hvordan jeg er blitt da tror det har med deg som person å gjør, hvordan du utvikler deg etterhvert.”* Informanten har funnet ut at det å være konkret, fortelle og informere er lurt. Du oppnår tillit, og ansatte føler de er med og ikke bare tilskuer i bedriften Man skaper en forståelse.

Mens andre har en flatere lederstil, der man vasker do, og tørker støv og har en filosofi at jeg kan ikke forvente at andre skal gjøre dette om ikke jeg også gjør denne jobben. vi kan lese ut fra intervjuet at opplæring er viktig. I denne bedriften var det til tider mange unge arbeidstakere, og det krever at man følger sine ansatte opp på en annen måte om man har en ung arbeidsflokk kontra ansatte som er erfaren. Man må være på, vise og forklare.

*“Som det her med returlast og se at det går forbi der så rydda du der også gjør du det også ikke sant du går ikke tomhendt noen plass. Det kommer, de blir flinkere og flinkere så det, ja”*

En annen bedrift har to stykker gått sammen og der informanten var daglige lederen. *“Men jeg stiller krav også selv om at jeg har en kollega med meg på lasset som er bra mye mer tungvekter idet her enn det jeg er. Så jeg er ikke redd for å si fra, men jeg føler ikke at det har vært noe stort behov for det, vi er enig om det som har med driften å gjøre”*.

En annen informant sa at man må ikke gi seg, man må prioritere og at man må stå for valgene sine.

Bredbåndsaktøren sier dette om lederegenskaper: *“Jeg tror at man primært har behov for å se at det du selv ikke er god på må du ha andre til å hjelpe deg med, og så må du ikke bli så opptatt av det du gründer at du går deg bort i villniset. At du ser at andre faktisk kan hjelpe deg, løfte produktet opp til neste nivå”*.

Lederstil vil kanskje endre seg i takt med antall ansatte man etterhvert får, og hvordan man bygger opp bedriften sin. De som har en eldre bedrift er ikke redde for å holde ved den opprinnelige tankegangen dog med tilpasninger, de hiver seg ikke rundt og endrer etter hva

motebildet sier, når det kommer til for eksempel bekledning og kafévaner. Det vi også så, var at alle er flinke med å få sine medarbeidere til å dra i samme retning, lederne klarer å få sine medarbeidere med på å dra lasset, få de til å skjønne at dette er en jobb vi må gjøre sammen, også når man må tenke endringer. Det å involvere sine ansatte i det som skjer i bedriften er nok viktig.

#### **4.3.2 Strategi**

Når det kommer til strategi, har våre informanter en strategi og bruker de den? Inntrykket etter intervjurunden var at alle hadde en form for strategi. Hvor ønsker de å være, ikke gi seg når ting skjer utenfor deres kontroll, det å følge med på hva som skjer i deres nærmiljø, noen tenker mer langsiktig med bakgrunn i at de har med infrastruktur å gjøre; tilgjengelighet og andre er styrt av vedtekter fra sentralt hold. Slik som Erichsen et al (2015) sier; En strategi er et mønster eller en plan som integreres i organisasjonens overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet”. Alle utfører en form for strategi, men om den nedfelles og følges slavisk fikk vi ikke inntrykk av.

Trafikkskolen har en strategi på å holde utgiftene nede. Trafikkskolen er kanskje i en særstilling da det som oftest ikke er selve kundegruppen som er betalerne, men foreldrene.

*“Og holde utgiftene nede er kjempeviktig i forhold til den økonomiske biten, og huske på at vår kundegruppe ikke er myndig. I forhold til betaling og slikt er det veldig viktig å få inn det vi kjører”.*

Bredbåndsaktøren har siden dag 1 hatt et ekstremt fokus på deres visjon og misjon, og de har tydelige verdier i selskapet som det jobbes etter.

Det viste seg at to av våre informanter bevisst ikke har viket fra det grunnleggende som en gang var da de startet opp. Det interessante er at dette er de to eldste bedriftene vi intervjuet. Disse er to forskjellige bransjer; et bakeri/konditori og en konfeksjonsbutikk.

Bakeriet/konditoriet holder på de gamle tradisjonene. De lager i tillegg til kaker og bakverk, tradisjonsmat for salg. Eksempelvis hjemmelaget blodpudding og fiskegrateng. De ønsker ikke å ekspandere, de ønsker bevisst å opprettholde sitt uttrykk slik som det har fremstått i mange år. De har riktignok oppgradert kafèområdet og innført nye typer kaffe. Dette for imøtekomme nye yngre kunder, da dette er en anerkjent møteplass for den litt eldre kundegruppen i Bodø. Ser vi på konfeksjonsbutikken, har de solgt dresser i Bodø helt siden 1871 og er også Norges eldste klesforretning. De er anerkjent for sine dresser samt sin personlige service, som igjen har resultert i at folk utenbys fra kommer hit. De har holdt på

konseptet med dresser og supplert med såkalte “hverdagsklær” i tillegg. Ingen av disse to bedriftene er med i noen kjede innenfor sitt område, men står helt alene på egne ben midt i sentrum.

Dette henger sammen med det vi ser Colin Gray, 2002, i sin undersøkelse, *Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms*, om at vekstintensjoner synes å være den viktigste psykologiske faktoren forbundet med faktiske resultater.

Vi kan si at en gründer vil i starten begynne med sitt sosiale nettverk når en idé skal presenteres, får han gehør i sitt nettverk vil han ta idéen videre for presentasjon i det profesjonelle nettverket som er opparbeidet i sitt forrige yrke. Eller har man gründeret idéer før, en seriegünder, vil man ha dannet seg et nettverk av bankforbindelser, man kjenner folk innenfor innovasjon Norge, Inkubatorvirksomheter o.l.

### **4.3.3 Kunnskap/kompetanse**

Vi velger her å se kunnskap og kompetanse i samme kapittel. Definisjonene er forskjellige, men slik vi ser det så henger dette sammen her i oppgaven. Jacobsen et al (2013) sier at læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen og ser vi på kompetanse; kompetanse, evne eller kvalifikasjoner, f.eks. til å uttale seg, inneha en stilling eller treffe en beslutning(snl.no). Når det kommer til kunnskap, svarer de ulike bedriftene vi har intervjuet, at man egentlig trenger å kunne litt av alt. Flere av gründerne trekker frem at man må være veldig interessert i det man driver med, og at økonomiforståelse er viktig. De peker også på at kan man ikke faget, har man ingen ting. Kunnskap og viten fra tidligere bedriftsetablering, tar man det med seg inn i ny etablering? Den læring som er gjort, vil man kanskje også ta med seg?

I tillegg unngå de største feilene som en gründer sa “*Man må jo kunne en del andre ting sånn at man ikke hopper ut i de verste brølerne hele veien*”.

Videre at det er viktig å ha dyktige folk rundt seg som man kan jobbe sammen med, som ofte ser tingene på litt en annen måte enn selv. På den andre siden, vil for mye kunnskap påvirke avgjørelsene som man tar, og ville disse avgjørelsene ha påvirket bedriften annerledes? Slik som en nevnte det “*Jeg føler av og til, nesten, jo ... kunnskap også innenfor min jobb har vært negativ til tider. Fordi man rett og slett ikke får jobber, fordi det er prisfokus på markedet i dag*”.

Daglig leder ved serveringsstedet mener at det å ha kunnskap om hva fremtidige kunder er mottakelig til å ta imot når man starter opp noe nytt. Første cafévirksomhet ble startet for tidlig, Bodøfolk var ikke klare for kaffe latte og nypresset juice. *“Da jeg startet den første kafeen var jeg og luktet på hva jeg skulle gjøre, sjekket ut Bagel & Juice i Oslo, og det ble slik at det ble en kaffebar som var den første ordentlige kaffebaren som kom til Bodø. Dessverre to år for tidlig, de var ikke klar for en ordentlig kaffebar med friskpresset juice og sånne ting.”*

Bredbåndsaktøren er inne på det samme som daglig leder ved serveringsstedet. *“Du kan ha verdens beste produkt, men på bakgrunn av at man ikke har kompetanse knyttet til hvordan man skal bringe dette til markedet, hvordan få kundene til å skjønne hva dette er for noe, få kundene til å ta det i bruk.. Mange bedrifter har nok gått overende, med basis i at man ikke har hatt forståelse for marked og utvikling”*

Hvilken kompetanse som leder må man ha, er det erfaring eller en evne som man må ha i “sekken” før man begynner som leder. Vil man være kvalifisert til å være leder når man i utgangspunktet er gründer eller bedriftsetablerer. Eller er det litt sånn at har du startet opp din bedrift så er det du som blir lederen, og har man den kompetansen som er viktig i forbindelse med det å være leder? Skal vi sidestille kunnskap og kompetanse?

Bredbåndsaktøren mener kompetanse opp mot økonomi er gunstig, og ser man helt isolert på bare den økonomiske biten, må man ha kompetanse til å forvalte den riktig og ha kontroll på økonomien.

Daglig leder for serveringsstedet at det man har gjort før gir en lærdom og erfaring. Man tar med seg det man har erfart i tidligere arbeidsforhold og er med på å forme en som person og som leder.

#### **4.3.4 Diskusjon kapittel 4.3**

Vi har en formening om at ikke alle passer inn som leder. Det er ikke gitt at man med bakgrunn som gründer vil være den fødte leder. Det ligger kanskje en forventning at ved ekspansjon så er det gründeren som blir lederen, her bør man vurdere om dette er riktig både for seg selv men ikke minst for sine ansatte. Samtidig ser vi at det er noen som har denne “lederspiren” iboende i seg, som kan samle sine ansatte, som kan videreføre motivasjon, er inkluderende og som bare vil sine ansatte det beste. Dette uten noen høyere utdanning eller annen type lederutdanning. Kanskje er det også slik at jo større bedriften er jo vanskeligere er det å være nær sine ansatte slik som man ønsker. Som en av informantene sa, mine forrige

arbeidsplasser har vært med å forme meg til den jeg er i dag, fikk tidlig mellomlederstilling og har gått veien fra “gulvet” til nå leder for en mellomstor bedrift.

Johannesen og Olsen (2008) viser til Bandura (1997) som snakker om self-management og self-leadership, der self-management går på det administrative og self-leadership går på hva skal gjøres og hvordan. Vi ser utfra våre informanter at de som er i mindre bedrifter gjør litt av alt. Det være seg administrativt, markedsføre seg, holde styr på økonomien og være leder som også må være tilgjengelig for sine ansatte. Innenfor ledelses teori finnes det mye teori, og vi ser at mye av den teorien som vi har lest og sett gjennom stemmer med våre funn. HRM group sier; ledelse kan defineres som *«evnen til å påvirke andre til og nå et mål i fellesskap»*. Sagt enklere: ” *Å lede, er å få andre til å gjøre de oppgaver de er satt til, samtidig som de trives med det de gjør*”. Og det er den følelsen vi sitter igjen med, at våre informanter gjør akkurat dette. De får sine ansatte med seg og sammen prøver de å nå et felles mål.

Mange forbinder strategi som et militært uttrykk, men vårt inntrykk er at det er kjempeviktig som bedriftsetablerer å få nedskrevet strategi for sin bedrift. Og at strategi er viktig på både kort sikt og lang sikt for alle bedrifter. Ser vi på de nyetablerte bedriftene, så er det viktig med hensyn på å nå sine mål. Dette er i tråd med funn gjort i Rambølls rapport (2010), *Prosesskartlegging av bedriftsetablering*, hvor god planlegging bidrar til at etableringsfasen oppleves enklere, samt reduserer risikoen for å gjøre feil senere i prosessen. Videre, utarbeidelse av en god forretningsplan øker sannsynligheten for at etablereren lykkes da han eller hun ofte får et mer realistisk bilde av hva som kreves for å etablere, og ikke minst drive, den planlagte virksomheten.

Hvordan nå målet som er satt? Hva er tanken, hva skal man ha gjennomført i inneværende år og hva skal skje et år frem i tid? Skal vi vokse, skal vi flytte til andre lokasjoner, skal det ansettes nye medarbeidere eller er vi nødt til å nedskjære? Det vi opplevde med våre informanter var at et fåtall hadde et mål og en visjon som de jobbet etter som er nedskrevet og som alle ansatte vet om. Men når det er sagt er der strategier på hvordan få hverdagen til å gå, hvordan innhente nye kunder og hvordan markedsføre seg. Det vi oppdaget var at to av våre informanter har hatt som strategi, bevisst, at det som var utgangspunktet en gang tilbake i tid, er opprettholdt også i dag. Dette var de to eldste bedriftene som vi intervjuet. Det å ikke la seg friste av “nyheter” alltid være med på det siste som presenteres, det står det respekt av. Dette må ha vært en stor utfordring underveis, men vår oppfatning er at de har fulgt hva deres kundegruppe har ønsket og forholdt seg til det. De har gjort sine markedsundersøkelser

underveis og kanskje ubevisst. Rambøll Management Consulting AS (2010) som gjorde en rapport for Nærings og Handelsdepartementet kom fram til følgende; Gjør man et godt forarbeide, samler informasjon før oppstart, gjør et grundig forarbeide, med hensyn på sitt produkt, så viser det seg at det kan være ressurs sparende, det kan minske risikoen og ikke minst så kan du spare tid og penger. Det fremkommer også av funn gjort av DnBs i undersøkelsen «En million ideer» 2014(dnb.no) hvor de som levde godt i første periode av oppstarten, etableringen, fortsatt levde godt i andre periode.

La oss se på teorien til Eriksen, Jensen og Kolvereid (2012). De mener at strategier sier noe om hvordan nå sin visjon og sine mål. Man må tenke på at ressurser ikke er utømmelige, man må gjøre disse om til konkurransekraft. *“Man kan si at posisjonering i et marked er strategi, skal man lykkes må det være samsvar mellom hvor ønsker man å være, strategisk posisjon, og hvilke ressurser har man til rådighet”*. Er det ikke akkurat dette våre eldste bedrifter har gjort? Vi tror det. Og ser vi på femtrinnsmodellen (figur 7) til Churchill og Lewis, punkt 3 om suksess, så ser vi at det er sammenfallende med tilbakemeldingene fra våre informanter;

3. *success*, beslutningen overfor eierne på dette stadiet er om man skal utnytte selskapets vekst, utvide eller holde selskapet stabil og lønnsom, og skape grunnlag for andre eier aktiviteter.

Kunnskap og kompetanse, viktige elementer i en bedriftsetablerers hverdag er vårt synspunkt. Man må tilegne seg kunnskap for å kunne drifte en bedrift, vite hvordan ting henger sammen som for eksempel opp mot det offentlige. Registrering av foretak, moms, regnskap og lignende. Våre informanter mener også å ha de riktige personene sammen med seg, som innehar den riktige kompetansen er meget viktig. Man må være flink som leder å delegere, man kan ikke klare alt selv, og det å se at her trenger jeg noen som er gode på problemet jeg sitter med nå, kan faktisk være forskjellen på eksistens eller ikke eksistens. Jacobsen et al (2013) sier at læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen. Vi vil også på nytt nevne dette med utdanning som gir grunnleggende kunnskap innenfor forskjellige emner. Forskning sier at det er de med høyest utdanning som etablerer bedrifter; Erikson et al (s.36) sier at jo høyere utdanning jo lettere er det å starte en bedrift. *“Utdanning hever kompetansen, og økt kompetanse gjør det lettere å gjennomføre de ulike aktivitetene i etableringsfasen”*. Men vi ser at som gründer, her tar vi våre informanter, så er ikke utdanning relevant. Man starter opp sin bedrift uavhengig av utdanning. La oss se på Liv Anne Størens undersøkelse



fra 2014, *Entrepreneurship in higher education* der hun fant ut at andelen av de som enten er eller blir selvstendig næringsdrivende etter endt entreprenørskapsutdanning, er svært lav, og er ikke høyere enn for andre som uteksaminerer seg fra andre studier. Dette er meget interessant, da forskningen på dette feltet er motstridene. Det vi har funnet ut støtter seg til Størens forskning. Og hvordan vil man som leder den riktige kompetansen når man i utgangspunktet var den som hadde gründer idéen? Vi mener at det du har i “sekken” din kan over tid gitt deg den kompetansen du trenger for å utføre den jobben du er satt til å gjøre.

#### **4.4 Bedriftsetablerer i Bodø**

##### **4.4.1 Hvilke faktorer gjør at noen overlever?**

Finnes det en fellesnevner for dette med overlevelse eller er det slik at personlighet er det som styrer hvordan det går med deg som gründer? Våre funn tilsier at det er viljen, “driven” samt motivasjon til å stå i det, uansett hvordan det går er en viktig faktor. Her er det den indre motivasjonen som gründeren innehar som er den utløsende faktoren, dette vil også være den mest motiverende (Manz 1986, Manz og Simms 1990, Neck og Houghton 2006) Samt at det er litt personlighetsavhengig og da kan man også si at man må være ydmyk å høre hva som blir sagt både fra kunder og ansatte.

En gründer nevnte viktigheten med ståpåvilje og faktisk lytte til kunden *“Det er ståpåvilje. Så er det faktisk det å lytte på kunden, fordi at i veldig mange tilfeller så har man en ide som man ønsker at kunden skal få og som i mange tilfeller, og det er egentlig det kunden burde ha, men det er ikke det kunden har lyst på”*.

Gründeren av trafikkskolen mente at et godt forarbeid med markedsføring og finne ut hvordan hun skulle gå frem for å få dette til var avgjørende. *“det å tenke nytt og annerledes, ikke gå i den samme fellen som alle de andre og kopiere det de andre gjør”* og *“jeg har tenkt på hva vil jeg være og hvordan vil jeg bli oppfattet”*

Gründeren sier også at mange kanskje har en idé som virker spennende, og som iverksetter uten å ha gjort nødvendige undersøkelser i forkant av oppstart i forhold til bransjen eller det de skal inn i.

Mens en annen gründer nevnte at det å kjøre et sololøp kunne være farlig. Det å gjøre alt selv og ikke endre mening og bli for detaljorientert er farlig. Det å kunne skifte fort er viktig. Også personlighet spiller inn og har veldig mye å si avhengig av hvilken fase du er i. Og ikke minst lidenskap for det man driver med.

En sa at det å sitte inne med de riktige folkene med rett kompetanse er viktig, samt det å ha en relasjon til dine kunder, følge med å se hva er det kunden etterspør.

Dette er også i tråd med DnBs undersøkelse «*En million ideer*», hvor de påpeker at underliggende egenskaper ved foretakene eller eierne som driver forskjellene mellom foretak har innvirkning på hvordan det går med virksomheten. Det vil si at motivasjon, hensikten bak oppstarten, ambisjon om å vokse og egenskaper ved foretaket, som gründerens evner eller produktet foretaket selger har betydelig innvirkning på hvordan det går med foretaket.

#### **4.4.2 Femtrinnsmodellen for vekst i små bedrifter**

Ikke alle gründerne vi spurte kjente til femtrinnsmodellen til *Churchill og Lewis* (figur 7), men til tross hadde alle opplevd gjennom sin virksomhet, en eller flere av fasene i modellen.

En gründer sa følgende “*Jeg kjenner meg godt igjen i modellen til Churchill og Lewis, krisefasen. Når du får ansatte og er vant til å kjøre «solo».*”

En annen gründer sa følgende “*Eksistensen er jo bare at jeg har lyst til å begynne, så det ble jo firma da, blitt. Vi startet jo hvert fall med det vi hadde lyst til, og kjørte på med det*”.

“*Overlevelse, det har jeg jo prøvd i alle retninger, det er mye man gjør som man kanskje ikke har så stor interesse av, veldig sjelden at man bare sitter å koser seg*”.

“*Suksess, jo jeg føler, jeg husker 2003, så, da var jeg veldig fornøyd. Da nådde vi, da fikk vi store kunder, vi nådde bra resultat, og alt som var*”.

Du føler aldri du har kommet til take off?

“*Nei, man... Men for ti år siden så hadde fått en regning 100 000 kr så hadde man aldri tatt, du hadde aldri satt deg i den situasjonen*”.

Du er egentlig bedre stelt nå enn før?

“*Ja, selv om man ikke skjønner det, man har alle de samme problemene. Det er jo ikke mer i kassa likevel*”.

Bredbåndsaktøren; “*vi har ikke bevisst vært igjennom noe modellting i bedriften. Det er gjenkjennbart når du sier det og vi har nok vært innenfor områdene*”.

Daglig leder ved serveringsstedet kommenterte her at det var i tankene alltid dette med overlevelse i den første cafévirksomheten. “*Det var mye tenking på de tingene der*”.

Trafikkskolen ser at det har vært endringer i bedriften siden oppstart, og at det har vært mange faser de har gått gjennom.

#### **4.4.3 Bedriftsetablering i Bodø kontra andre steder?**

Kunne alle våre informanter ha startet opp sin bedrift hvor som helst i landet? Har det noe å si at man er lokalkjent opp mot kunder/forbrukere? Entreprenørens evne til å bygge et godt nettverk er avgjørende for å lykkes (Jenssen, 1999. Erikson et al, 2012) En gründer uten nettverk og relasjoner må ha andre egenskaper for å få produktet sitt ut til folket. Et nettverk vil aldri opphøre, nye elementer kommer inn og andre faller fra.

Bredbåndsaktøren mente at det i utgangspunktet hadde de kunnet starte opp hvor som helst i Norge. Men i deres bedrift har det med å tilknytte seg kompetanse vært det viktigste. Som de sa *“I utgangspunktet så kunne det jo helt sikkert det, og det finnes mange slike bedrifter som vår, men den reisen som vi har hatt er det jo ingen selskap nesten uten unntak som har hatt. Tror ikke det ligger noen begrensninger sånn sett, men evnen til å gjøre det, evnen til på mange måter, både å skaffe ressurser og skaffe kompetansen og ha noen som er villig til å dra dette opp i fart, slik som daglig leder; en visjonær som knyttet folk til seg rundt om kring”*

Daglig leder av serveringsstedet var klar på at bedriften ikke kan være noen annen plass. *“kan ikke reise til Oslo og lage en avdeling der, de vil flire og lure på hva i svarten holder du på med, det er ikke behov for det” “Jeg kunne fått avdelinger i nærmiljøet slik som Tverlandet eller i distriktet” “for min del er det en typisk Bodø bedrift, og den er ikke flyttbar”.*

Daglig leder i konfeksjonsbutikken mente at med det samme kundegrunnlaget som er i Bodø så mener de at de skulle kunne startet opp i andre byer. Men de poengterte at *«men du kan si, akkurat nå så har Bodø hatt et fantastisk år som har vært veldig bra hvis du har startet noe opp» og «Jeg skal være så tøff i barten å si at akkurat nå har du en fordel med å vær i Bodø».*

Gründer en av den ene teknologibedriften pekte på at man måtte tilpasse seg i forhold til hvor man etablerte bedrift og prøve å dra nytte av lokale miljøet. *“Bra å være gründer i Bodø. Lett å kommunisere med personer, bedrifter også fysisk ikke bare mailer og ringe, kompakt og effektivt, tilgang til kunnskap og kompetanse”.*

Informanten så helt klart utfordringer ved å starte virksomhet i distriktet eller på mindre steder.

*“Utenfor bysentrum må man vurdere hva man driver med. Jobbe med noe som er nøytralisierende i forhold til lokasjon. Tilgang på kvalitet, arbeidskraft må være vanskelig.*

*Hvordan er tilgang til offentlig tjenester og segmentene? Tøft å være gründer på landsbygda, Se på bransjevise forskjellene”.*

DnBs undersøkelse; «*En million ideer*» 2014, viser jo nettopp at de som lykkes holder ofte til i fylkene med de største byene og at de som lykkes og har suksess er i næringer med store krav til kunnskap, teknologi eller produksjonskapital.

#### **4.4.4 Hva må til for å lykkes i Bodø, Oslo, andre steder?**

Hva er “lykkeformelen” for våre bedriftsetablerere? Hva er det som gjør at disse, og for noen har klart å holde det gående over flere tiår?

En gründerbedrift vi snakket med mente det var bra å sitte i Oslo “*Ganske bra å sitte i Oslo, bra miljø. Villig, hjelpsom, interesser. Ikke sjef. Fellesskap er viktig*” videre at man kan lykkes hvor som helst som gründer det kommer an på deg, din ide og miljøet “*Jeg tror man kan lykkes hvor som helst, kommer an på ide, være hvor andre er, miljø. Sug til deg det du har av miljø, kompetanse, penger etc. Geografisk, har noe å si. Strategisk.*”

En annen nevnte “*Nei, du må bare stå på. Du må ha stayer evne, hvis du ikke har det så er det ikke vits å satse på. Så må du kanskje være litt sta, du må jo også på en måte vurdere dine fighter, det er litt viktig. Skal ikke gå inn i alle kamper, de klarer du ikke å vinne*”.

En tredje gründer nevnte “*Innstilt på bootstrappe. Ikke kaste penger etter deg. Fullstendig kontroll på økonomi. Ikke tid til feilskjær. Gi deg på rett tidspunkt. Ikke alle passer til å være CEO. Bevisst på dolking og hai-penger*”.

#### **4.4.5 Hvilke faktorer har vært viktig for deg?**

Ville vi finne en faktor som var lik for alle, eller er det forskjellig alt etter hvilken bedrift man har startet opp?

Konfeksjonsbedriften mente at “it” faktoren for overlevelse er fornyelse, folk er glade i tradisjon men man må fornye seg. Den andre “it” faktoren er “stayer evnen” og den tredje er “*at du må ha det artig med det du gjør*” man må være i flytsonen.

Daglig leder av teknologibedriften mener det er viktig å ha tilgang til folk med riktig kompetanse, har sin kundemasse nært og være i dialog med kundene.

Serveringsstedet har et motto: “*kan vi ikke, så skal vi klare å få de til å forstå at vi har ikke akkurat det, men vi kan eventuelt gjøre det sånn. Det er et motto som jeg bruker ofte, jeg*

*klarer aldri si nei. Vi snakker med kundene og sier at sånn er det nødt til å bli, og da blir det sånn”.*

Bredbåndsaktøren kommenterte at vi stilte spørsmålet feil, vi tenkte rett og slett for smått. *“Jeg tenker at de fleste bedriftene i dag, de fleste gründerne bør ha verden som utgangspunkt. Man starter lokalt med nettverket, men de produktene og tjenestene som de i dag utvikler i hovedsak tilgjengeliggjøres for et verdensmarked”.* Man kan selge varer like enkelt fra Bodø til Dubai som man kjøper noe derfra.

Trafikkskolen mener at det å tenke nytt og annerledes og ikke gå i de felle som andre har gått i. *“Vi finner noe annet som vi synes ... en annen som kan minne oss om oss selv også skal vi kopiere det samme og det er nok kanskje det som har vært min fordel, at jeg har prøvd og se bort fra hva de andre gjør og heller tenke på hva vil jeg være og hvordan vil jeg bli oppfattet”.*

#### **4.4.6 Diskusjon kapittel 4.4**

Det kan nesten virke litt klisjeaktig, men dette med “drive” og “stå på vilje” går igjen. Er det noe som man sier i mangel av andre ord, eller er det den oppriktige meningen? Og ikke minst hvor mye “drive” trenger man, kunne vi få et klart svar på dette fra våre informanter?

Inntrykket vårt av informantene, var at alle hadde det unike som skal til for å stå i det når hverdagen er litt tung, når man skal ha sine ansatte med seg. Det å være et forbilde som leder i sin bedrift, ha tenkt gjennom hvordan oppfattes jeg som person, huske at man er ansiktet utad sin bedrift. Dette harmonerer med det som Balmer og Greyser sin modell viser (figur 2):

1. Virksomhetens *reelle* identitet (hva virksomheten er)
2. Virksomhetens *kommuniserte* identitet (hva vi sier om oss selv)
3. Virksomhetens *oppfattede* identitet (hva andre opplever oss som- altså omdømme)
4. Virksomhetens *ideelle* identitet (det i skulle vært for å realisere våre mål)
5. Virksomhetens *ønskede* identitet (det vi ønsker å fremstå som)

Ser vi på punkt tre og fem så går disse konkret inn på det som informanten vår sier.

Mange kommenterte også dette med å inneha riktig kompetanse. Har men ikke det man trenger selv må man faktisk gå til det skritt å tilegne seg det eller ansette noen som har den. Slik vi ser det vil det å ha de riktige folkene rundt seg være helt avgjørende for eksistens, uavhengig hvor du befinner deg.

Når det kommer til “Femtrinnsmodellen” (figur 7) var det noen få av informantene som hadde hørt om denne. Når vi definerte “Femtrinnsmodellen” for dem så skjønnte de at de hadde vært gjennom alle elementene i den, dog uten at det var bevisst. Så hva skal man da med en “Femtrinnsmodell”? Har den noen misjon, eller kan man lage seg en strategi om man hadde studert denne i forkant av oppstart? En strategi for hva gjør vi i de forskjellige fasene? Vil man kunne være mere forberedt på for eksempel “take off” stadiet? Må vi når vi ser at nå er vi på tur inn i dette stadiet ansette flere? Vi tror at det kan være gunstig å få dette ned på papiret, den kan kanskje gi noen gode verktøy for en god strategi fremover, og den kan være behjelpelig for å vise deg som gründer at dette er “livsløpet” til en bedrift, og du ser hvor du er i “løpet”.

Norges mest attraktive by 2016, “Bodø i vinden” og ikke minst “Ny by- Ny flyplass” (se vedlegg 3-5), samt “Studentbyen Bodø” (vedlegg 11)! Bedriftsetablering i Bodø i fremtiden slik vi ser det, må være gull verdt for de som tenker å etablere bedrift. Aldri før har det vært så mye positivitet rundt Bodø som i de siste årene, og tenk å få være med på denne reisen! Hva betyr dette for næringslivet i Bodø, for de som har en gründer spire i magen og for de som er helt i oppstarten av sin utdannelse innenfor entreprenørskap og gründering? Slik vi ser det vil det bli en Ny By med masse teknologi, som vi i Norge kanskje ikke har opplevd før. Det er store internasjonale navn som er med i dette forstadiet. Og her er det store muligheter for de små teknologibedriftene å melde seg på. Vi kan nesten bare si at den som lever får se. Men vi tror at man må ikke være tilbakeholden, men gå for den idéen man sitter på og få den ut i livet. En av informantene våre mente at man bør dra nytte av nærmiljøet, og da kan vi bare forestille oss hvilke muligheter som ligger rett fremfor oss. Hør på hva dine kunder sier, hva er det de ønsker at du skal være?

En informant mente at å starte bedrift i Bodø kom litt an på profesjonen du innehar, mens andre informanter var helt klar på at det var kun her i Bodø de kunne være. Kanskje ha noen avdelinger rundt i nærmiljøet, men det ville ikke vært aktuelt å starte opp i Oslo.

Så hva er det som må til for å lykkes som gründer? Er det en formel som man må knekke for å få til å lykkes, for å få suksess? Informantene vi snakket med hadde litt forskjellige innspill, alt fra at det var bedre i større byer, det blir større miljø der, til at man må ha den såkalte “stayer evnen”. En av informantene fortalte at det er et stort teknologisk miljø i Bodø, mange små bedrifter som man kanskje ikke kjenner til fordi de ikke er så synlige som en butikk.

*“Der er noen store bedrifter innenfor dette miljøet, slik som DIPS og noen som driver med*

*økonomi. I tillegg er det en del mindre gründerbedrifter som utvikler spesielle ting og spesielle løsninger og applikasjoner som video, streaming over nett som er juveler som man ikke vet så mye om".* For mange så er dette et miljø, gründermiljøet, som flestparten ikke vet noe om, om man ikke er spesielt interessert. Og da er det bra at det er et miljø som gjør det godt, og som ikke er avhengig av byens befolkning for å danne sitt kundegrunnlag. Kan vi si at man tenker for smått når man vurderer å starte opp, tør man ikke satse stort nok.

Kan det og være slik at det å opparbeide seg kundegrunnlag og høste suksess eller lykkes derfra, ikke ligger for alle? Vi mener at man er avhengige av alle involverte parter for å kunne lykkes eller ha suksess, fra idéen til kunden som skal kjøpe produktet ditt. Vårt inntrykk er at nettverk er viktig for at en bedriftsetablerer for å få det til. Betydningen av nettverk, herunder sosiale og materielle ressurser, ser vi også gjeldene for informantene i undersøkelsen til Vada et al. "Vekstambisjoner hos gründere", (2009) hvor gründernes nettverk primært bestod av faglige nettverk og at dette var av stor betydning for videreutvikling og vekst i bedriften.

Er det slik at de faktorene som du omgir deg med i en bedrift samt de faktorene som du ikke har innvirkning på, de utenforliggende faktorene vil ha betydning for hvordan det går med bedriften? Kan man konkretisere disse faktorene som bedriftsetablerer, eier eller daglig leder? Informantene våre hadde noen faktorer som de tok frem, som for dem hadde vært viktig. En kommenterte at man må ikke kopiere det andre har lykkes med, man må finne sin egen "greie" og stå for det som man mener er "it" faktoren.

Da tenker vi at her må man gjøre en grundig jobb i forkant for oppstart, er min idé for lik og hva skal til for at noen kjøper akkurat mitt produkt? Og hva med våre informanter som har tatt over en bedrift som andre har startet? Her kan vi si at de har hørt på sine kunder over år, de har nok feilet noen ganger, men deres bedrifter drives godt i dag.

En annen mente at bedriftsetablerere og gründere tenker for smått, man kan selge hva man vil hvor man vil i dag. Det handles over nett over hele verden, man må ikke legge begrensninger på seg selv og sin bedrift.

#### **4.5 Annet**

Våre informanter ble spurt om det var noe som de ønsket skulle være med i oppgaven.

Tilbakemeldingen fra en av informantene var tydelig at opplevelsen og erfaringen som bedriftsetablerer og gründer hadde gjort inntrykk i forhold til det å være gründer i Norge og hvordan systemet fungerer.

*Møbelsnekkeren sa: "Ja jeg ville hvis du skulle spørre om det, burde spørre om hvordan er det mulig å få kapital til å drive gründervirksomhet i Norge? Og det er ganske dårlig. Også vil jeg si at der hvor man får kapital til å drive gründervirksomhet så synes jeg det er helt feil. Så det var litt motstridene, fordi at det er utrolig vanskelig å få tak i risikokapital, hvis ikke du sier at her kan du tjene 200% i løpet av 2 måneder liksom, det blir bare sånn useriøst. Men på et langsiktig, hvor du sier «vi må jobbe så så mye, du kommer dit, du kommer dit og kommer dit» der er det ingen som vil være med fordi enten skal de ha sånn avkastning eller så skal de ikke vær med i hele tatt. Banker og sånne institusjoner i Norge det er institusjoner de er ikke, de gir ikke på en måte, du må pantsette huset ditt, du må pantsette alt du eier og har for å få disse tingene til å gå opp uansett om du har ditt eller datt så hjelper ikke det noe. Det synes jeg er en feil sak da, du kan ikke, du må ikke gå konkurs i Norge.*

*Så syns jeg når man sier at nå skal vi satse på gründere så er det ikke vits i på en måte å avle frem masse gründere i seg selv, for gründerbedrifter gir som regel ofte ikke så mye ansatte eller noe sånt nå, i mange tilfeller gir man noe til en person som har en ide og satser på det.*

*Jeg syns, men det er også viktig for gründere at det å ha en sunn bedrift, at vilkårene for det burde man fokusere mye mer på i Norge og det gjør man ikke. Og det ser du med en gang gründere også har virkelig begynt å få suksess, hva er det det første de gjør? Det er å selge bedriften, men jeg er helt sikker på hvis det hadde vært andre forutsetninger for å drive virksomhet i Norge så hadde den gründerne vært med mye mye lenger. De burde heller satse på at rammene på det å faktisk drive en bedrift er mye bedre. Det ville hjulpet alle gründere og som ønsker å skape noe som helst. Og da er vilkårene like også for alle.*

Informanten oppfattelse og inntrykk bekrefter jo nettopp det som kommet frem i Vada med fl. har i sin undersøkelse "Vekstambisjoner hos gründere", og rapporten til Rambøll Management, *Prosesskartlegging av bedriftsetablering*, hvor enkelte av informantene hadde fått tilskudd mens andre ikke. Og at gründerne selv ikke føler dette er en sammenheng med IN mandatet og praksisen de fører samt at dette virker urettferdig og konkurransevridende. En konsekvens av dette var at gründerne ble nødt til å kompensere manglende finansiering ved å redusere egne lønnsuttak fra selskapet.

Daglig leder ved konfeksjon sa følgende; *"klarer man ikke å konkurrere på pris må man konkurrere på andre ting"*

Daglig leder ved serveringsstedet kommenterer at man må tenke gjennom *«hva som må til det du har der og hvordan få det ut det du skal begynne med? Hvordan få kunder og hvordan skal*



*du komme til meg»?* Som det ble sagt, “ingen selger penner i Bodø? Det skal jeg gjøre, og hvorfor skal de komme til meg og kjøpe penner? Jo fordi at her skal de komme til meg, fordi vi er best”! Man må ha tenkt på hvorfor fremtidige kunder ikke skal gå til naboen å handle.

Noe av det samme sier også trafikkskole læreren; hvem er målgruppen din? Hvem vil jeg nå ut til med mitt produkt? “*skulle min målgruppe vært de gamle som sto i fare for å miste førerkortet på grunn av manglende helsesjekk, så måtte jeg ha brukt en helt annen arena. Da fungerer det ikke slik jeg gjør det nå, da måtte jeg brukt en helt annen arena, derfor har jeg nok lite slik kunder*”. “*Man må holde fokus på hvilken målgruppe man ønsker er viktig og samtidig akseptere at man ikke når alle*”.

*Daglig leder for konfeksjonsbutikken mente at den såkalte “stayerevnen” og flaks bør nevnes i oppgaven, samt at man er alene før man starter, og at det kan være litt tøft.*

Det som er interessant er at regjeringen også ser nå at det er nødvendig med tiltak for å få flere gründere til å etablere bedrifter([regjeringen.no](http://regjeringen.no)). Dette kom i revidert statsbudsjett for 2017.

## 5 Konklusjon

Problemstillingen vår, som ble presentert i kapittel 1.4, danner grunnlaget for denne oppgaven. Samtidig ønsker vi at oppgaven kan brukes av fremtidige bedriftsetablerere, gründerne, studenter, inkubator organisasjoner og andre interessenter.

***Vi produserer kunnskap om bedriftsetablering, og gründing. I tillegg har vi sett på faktorer som politiske og sosiale, kompetanse, lederegenskaper og ikke minst kapital som har innvirkning på en gründers hverdag og virksomhet.***

Vi ser at en bedriftsetablerer starter opp sin bedrift uavhengig av utdanning, har man bare fått denne “gründerspiren” i magen så virker det som at de fleste får det til å starte opp sin egen bedrift. Nå er det riktignok slik at forskning sier at jo høyere utdanning du har jo større er sjansen for at du etablerer din egen bedrift, men her ser vi egentlig det stikk motsatte. Det hadde vært interessant med ny forskning på dette punktet, og da sett Norge som helhet, spesielt med tanke på den store nedgangen i oljesektoren som rammet Rogaland. Det har vært en formidabel vekst av etableringer i dette området. Hvem var alle de som startet opp sin egen bedrift i 2016 i Rogaland? Men tilbake til Bodø, grunnlaget for oppstart var frihet, frihet til å styre sin hverdag, være sin egen sjef. Samtidig som man ønsket å få presentert sin idé for omverdenen. For noen av våre informanter har utviklingen i sin bedrift gjort det slik at man kan realisere andre ønsker, eller starte opp nye bedrifter. Muligheter som de ikke ville hatt om de ikke hadde startet sin egen bedrift. Vi ser at det er noen som kan ha flaks og oppnår hurtig suksess og lykkes, men vi mener at et slike muligheter kommer om man jobber hardt og målrettet.

Når man starter opp som bedriftsetablerer/gründer må man også huske på alle de tingene som man ikke finner så forlystende å holde på med altså det er det administrative. Dette er en oppgave som må gjøres, og vi anbefaler gode rutiner på dette, om man gjør de selv, eller at man får tak i dyktige folk som er gode på for eksempel regnskap/økonomi. Dette var for øvrig klar tale fra en av informantene også, og slik vi ser det kan det være avgjørende for overlevelse.

Det å være engasjert i nærmiljøet, i bypolitiske spørsmål er viktig. Man får et innblikk i hva som er tenkt i sitt nærmiljø, slik som endringer i by-strukturen, endringer i infrastruktur og store byggeprosjekter.

Og her må vi nevne den unike muligheten som byen Bodø nå står overfor; Ny by-Ny flyplass. Hvilken mulighet for nye gründere å få være med på, og for alle som ønsker å etablere seg i denne nye bydelen. *Her må man henge seg på når toget går, man kan ikke stå på sidelinjen og se på at det går forbi.*

Noen av våre informanter har vært gjennom to store endringene i by bebyggelse; ombygging av torget i Bodø samt bygging av Stormen konserthus, med de virkninger som det hadde for de det gjaldt. Og de to som var sterkest berørt av disse to store byggeprosjektene, er begge de eldste bedrifter som vi intervjuet. Er man i forkant av slike store endringer i nærmiljøet som man vet kan ha innvirkning på kundegrunnet for eksempel, mener vi at man bør legge en strategi eller en fremdriftsplan slik at man kan møte utfordringene forberedt.

“Drive”, “stayer evne” og motivasjon, våre informanter mener at dette må til i en etablerer hverdag. Har man ansatte, så må “driven” overføres til de ansatte, man er nødt å få de med på laget slik at man drar i samme retning. Det å motivere andre er kanskje ikke den enkleste jobben, men vi mener at det er nødvendig i enhver bedrift. Samtidig kan det være tøft å stå i det i dårlige tider, og da tenker vi på “stayer evnen”. Det å holde ut når omsetning går ned over lengre perioder, kan for noen være vanskelig. Da er det lurt med både strategi, markedsplan/aktivitetsplan og ha folk rundt deg som kan hjelpe deg med å løfte bedriften opp. I tillegg tenker vi at man som gründer eller etablerer må ha dette i tankene; er det leder jeg vil være eller er det gründering jeg vil fortsette med? Tanken vår er at det passer ikke for alle å være leder, og det er mange som burde kanskje gått tilbake til etablerer rollen.

Vi ser at det å ha en informasjon lett tilgjengelig for de som tenker å etablere sin egen bedrift, en portal som vedlikeholdes av det offentlige vil gjøre det lettere for etablererne, da det i dag er et skjemavelde å ta seg frem i. Forenkling av skjema og regelverk samtidig som informasjonen gjøres lettere tilgjengelig vil lette en bedriftsetablerers og gründerers hverdag. Dette vil gi rom for bedriftsetablereren å fokusere enda mer på sin virksomhet framfor å bruke tid på byråkrati. Til tross for at Norge, som Carsten O Five sier, er et gründerfiendtlig land, ser vi at de bedriftsetablererne vi har snakket med har turt å satse, har stå på vilje og driver på. En av årsakene til dette er nok at man verdsetter sin egen tid og har muligheten til å påvirke sin egen arbeidsdag høyere grad enn å være en liten brikke i et stort spill. Videre at myndighetene, herunder Innovasjon Norge bør legge om sitt mandat og forretningsførsel, istedenfor å fokusere på ideen til gründerne, bør de heller fokusere på å hjelpe nye bedrifter med sunn drift, slik at de kan vokse og gi økt sysselsetting på lang sikt. For å veie opp for

arbeidstiden bedriftsetablerere og gründere bruker i en etableringsfase, bør man her se på om støtteordningene bør legges om. En mulighet her er for eksempel å ha en gründerlønnsordning til alle nyoppstartede bedriftsetablerere, uavhengig om de har vært arbeidsledig i perioden før bedriftsetableringer eller ikke. Vilkårene og lengden kunde være lik som Navs dagpengeordning, altså maks 2 år.

Som en av informantene sa; *“ikke vits å avle mange gründere uten at det avles ansatte, sunt bedriftsfokus”*.

Det er også nylig presentert i revidert nasjonalbudsjett, 2018(nrk.no) at gründere får skattelette. Dog er det uenighet innad i regjeringen om dette er riktige veien å gå for å få flere til å etablere bedrift. Ingen av våre informanter snakket om dette, men vi velger å ta med da det er høyst aktuelt for de som ønsker å etablere bedrifter i Norge.

Så hva er det da som gjør at noen lykkes som etablerer i Bodø? Våre informanter hadde mange gode tips for å lykkes i Bodø som bedriftsetablerer. Vi nevner hovedpunktene her og stiller oss bak dem;

- Ta til deg det du kan av kompetanse, hva miljøet rundt deg presenterer til deg
- Du må ha “stayer evne”
- Ha kontroll på økonomien
- Finn “it” faktoren som gjelder for din bedrift
- Ikke kopier andre
- Finn den riktige kompetansen
- Tenk stort, hele verden ligger for dine føtter
- Du må ha det artig med det du holder på med

Og tilslutt gullkornet fra en av informantene, på spørsmålet om hvorfor man skal handle hos nettopp deg:

***“Har du et godt svar på hvorfor, så vil du nå ut til kunden og du kan lykkes med hva faen du vil”!***

## Litteraturliste

### **Bøker:**

Bergro, Agnes (2007) Gründer, veien til kapital, kompetanse, vekst. N.V. DAMM & SØN AS

Christoffersen, L., Johannessen, A., Tufte, P. A. (2011) Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag. Oslo, Abstrakt forlag

Erichsen, M., Solberg, F, Stiklestad, T. (2015) Ledelse i små og mellomstore virksomheter. Bergen, Fagbokforlaget

Erikson, T., Jenssen, J. I. og Kolvereid, L. (2012), Perspektiver på entreprenørskap. 2. utgave. Kristiansand, Cappelen Damm Høyskoleforlaget

Jacobsen D., I., og Thorsvik J. (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utgave. Bergen, Fagbokforlaget.

Jacobsen Dag I.(2013), Hvordan gjennomføre undersøkelser? Høyskoleforlaget

King N., Horrocks C. (2010) Interviews in Qualitative Research, London, Sage publications.

Kvale, S. og Brinkmann S. (2009) Det kvalitative forskningsintervju, Oslo, Gyldendal akademisk.

Miles M. B., Huberman M. A., (2004), Qualitative Data Analysis, 2. utgave, London, Sage publications.

Nordhaug, Odd, (2002) LMR Ledelse av menneskelige ressurser, 3. utgave, Oslo, Universitetsforlaget.

Solstad K. J, Karlsen E, 2002-7, *Opplæring i Entreprenørskap*, Nord

Svend Brinkmann, Lene Tanggaard (2010) Kvalitative metoder: en grundbog, København, Hans Reitzels Forlag

### **Nettsider:**

<https://www.thebalance.com/establishment-398251> 06.11.16

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2011/01/Grunderne-kan-berge-okonomien--/> 20.01.11

<http://www.bnf.no/Politikk> 16.05.17

<http://www.bodo.no/an/> 01.06.16

<http://www.bodo.no/dnb-hjelpe-grunderhelter-salten/> 20.10.16

<http://www.bodo.no/forretningsside-magen-bodo/> 17.11.16

<http://www.bodo.no/partnere-2/> 10.11.16

<http://dictionary.cambridge.org/> 16.05.17

<http://www.dagbladet.no/nyheter/ny-undersokelse-kvinner-er-darligere-grndere-enn-menn/60770356> 20.04.15

[http://www.dn.no/nyheter/2017/03/13/0931/Makrookonomi/i-denne-landsdelen-gar-flest-konkurs?\\_1](http://www.dn.no/nyheter/2017/03/13/0931/Makrookonomi/i-denne-landsdelen-gar-flest-konkurs?_1) 13.04.17

<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2012/09/26/flest-grundere-uten-hoyere-utdannelse> 26.09.12 oppdatert 10.02.14

<https://www.dnb.no/bedrift/nyheter/en-million-drommer.html> 20.04.15

<http://e24.no/jobb/entreprenoerskap/oekonomistudenter-mister-gr-nderdroemmen-mens-de-studerer/23245557> Side 1 av 3, 13.07.14

<http://fivebloggen.no/2016/01/grunder-bloffen/> 08.01.16

[http://www.forskningsradet.no/prognett-horisont2020/Forside\\_HORISONT\\_2020/1253988679397](http://www.forskningsradet.no/prognett-horisont2020/Forside_HORISONT_2020/1253988679397)

<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> 05.2013

<http://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/forskningsetikk.html> 14.05.17

<http://www.innomag.no/deloitte-sjefen-til-politikerne-innovasjon-er-ikke-bare-oppstartsbedrifter/> 17.03.17

<http://www.innovasjon norge.no/no/pressemeldinger/nordic-innovation-house-opens-in-silicon-valley/> 13.05.17

<http://www.kpb.no/tjenester>

<https://kayellingsen.com/2015/11/07/er-du-forsiktig-eller-risikovillig/> 07.11.15

<http://kunnskapssenteret.com/selvledelse-og-positivt-lederskap/> 24.02.14

<http://www.menon.no/wp-content/uploads/20en-million-ideer.pdf> 2015

<https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Dagpenger+ved+arbeidsloshet+og+permittering/dagpenger-og-etablering-av-egen-virksomhet--347271> 06.06.13 oppdatert 23.03.17

<http://www.nordicinnovationhouse.com> 13.05.17

<https://www.nrk.no/norge/lekkasjer-fra-revidert-nasjonalbudsjett-1.13510778> 11.05.17

<https://www.nrk.no/rogaland/rogaland-har-flest-nyetableringer-1.13231503> 17.11.16

<https://www.ntbinfo.no/pressemelding/innovasjon-norge-far-en-halv-milliard-kroner-til-gronn-omstilling?publisherId=89989&releaseId=8192029> 09.10.15

<http://www.proff.no/nyetableringer?fromDate=01.01.2016&industryCode=&location=Bodø&locationId=1804&toDate=31.12.2016&industry=&offset=0> Hentet ut av oss 16.04.17

<https://www.ranablad.no/nyheter/rana/kunnskapsparke/mange-gar-glipp-av-penger-onsker-at-flere-tar-kontakt-for-okonomisk-stotte/s/5-42-256129?> 13.04.17

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-skatteinsentiv-for-grunderar/id2552653/> 11.05.17

<http://www.salten.no/prosjekter/?News=42> 16.05.17

<https://snl.no/bedriftsetablering> 18.03.2015

<https://snl.no/gr%C3%BCnder> 18.08.14

<https://snl.no/kapital> 10.05.17

<https://snl.no/utdanning> 20.03.16

<https://snl.no/suksess> 30.09.11

<https://www.ssb.no/forskning/mikrookonomi/arbeidsmarked/grundere-som-satser-mest-tjener-mer> 11.11.14

<https://www.ssb.no/forskning/mikrookonomi/bedriftsatferd/hvordan-pavirker-innovasjon-norge-stotte-bedrifters-utvikling> 25.08.15

<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/grunderaand-blant-innvandrere> 11.12.12

<http://www.sv.ntnu.no/ped/hans.petter.ulleberg/motivasjon.htm> 22.10.02

### **Artikler:**

Colin Gray, (2002), "Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms" Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9 Iss 1 pp. 61 - 72

Dobbs Matthew, Hamilton R.T.(2007)"Small business growth: recent evidence and new directions" International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 13 Iss 5 pp.296-322. Link: <http://dx.doi.org/10.1108/13552550710780885> lastet ned 15.01.16

Gerry Segal, Dan Borgia og Jerry Schoenfeld, (2005) "The motivation to become an entrepreneur" International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 11 Iss pp. 42-57. Link: <http://dx.doi.org/10.1108/13552550510580834> lastet ned 15.01.16

Neil C. Churchill Virginia L. Lewis, (1983) "Five Stages of Small Business Growth" Harvard Business Review

### **Rapporter:**

Gjems Theie i samarbeid med professor Hans K. Hvide, "*Èn million ideer - Veien fra drøm til å lykkes som gründer*" (2015) Universitetet i Bergen

Liv Anne Støren (2014) "*Entrepreneurship in higher education*

Menon Business Economics ved Leo Grünfeld, Jens Fredrik Skogstrøm og Marcus Gjems Theie i samarbeid med professor Hans K. Hvide, Universitetet i Bergen, 2015. Solstad K. J, Karlsen E. (2002-7), *Opplæring i Entreprenørskap*, Nord, Nordlandsforskning

Sergej Weber, Urban Ljungquist, (2014) "*Can Innovation be lean? Lean's Influence on Innovation*" Blekinge Tekniska högskola

*Impacts on graduates, entrepreneurial intentions, activity and learning outcome*" NIFU Nordic Institute for Studies in Innovation, Research and Education, Oslo, Norway Rambøll, oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet (2010) "*Prosesskartlegging av bedriftsetablering*"

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter\\_2010/ramboll\\_bedriftsetablering.pdf?id=2149234](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2010/ramboll_bedriftsetablering.pdf?id=2149234)

Ragnhild Vada, Britt Paula Mørkved, Steinar Gran (2009) "*Vekstambisjoner hos gründerne. Hva fremmer og hemmer vekst hos kvinnelige næringsdrivende?*", Høgskolen i Nord-Trøndelag, Steinkjær



## Vedlegg

1. “Det blåser en positiv innovasjons og gründervind over Norge” Epost fra Virke
2. Nordic Innovation House
3. Gnist (Bodø i Vinden)
4. Ny by-Ny flyplass og En hyllest til de som tør
5. Bodø Norges mest attraktive by
6. NSD
7. Intervjuguide
8. Epost til aktuelle informanter
9. Studentbyen (Bodø i vinden)
10. Eksempel på transkribert intervju
11. Intervju Kunnskapsparken

---

**Fwd: VS: Artikkel "Det blåser en positiv innovasjons og gründervind over Norge"**

1 e-post

---

**Mallika K. Eliassen** <

15. mai 2017 kl. 11:15

Til: Trine Bernhoft

Se under. Fikk artikkelen fra virke.

Vennlig hilsen  
Mallika K. Eliassen  
Mob; 41467371

----- Videresendt melding -----

Fra: "Allan Auke" <[allan.auke@virke.no](mailto:allan.auke@virke.no)>

Dato: 15. mai 2017 09:40

Emne: VS: Artikkel "Det blåser en positiv innovasjons og gründervind over Norge"

Til: " " &lt; " &lt;

Kopi.

**Hei Mallika****Denne saken er dessverre fjernet fra våre nettsider, men teksten finner du her:****En kunnskapsbasert gründerpolitikk**

*Norge trenger flere gründere som lykkes. Men dagens satsing er mer opptatt av å skape flere fremfor bedre gründere. Resultatet er at enda flere vil feile, skriver Tor W. Andreassen, direktør for Senter for Tjenesteinnovasjon (CSI) ved Norges handelshøyskole. Virke er brukerpartner i CSI. Les hans artikkel her:*

Det blåser en positiv innovasjons og gründervind over Norge. Den nasjonale entusiasmen rundt gründere er blant annet speilet i Statsministerens Nyttårstale om grønne innovasjoner og flere gründere. Konkret har regjeringen bevilget 110 millioner ekstra for å gi gründere bedre rammebetingelser og Innovasjon Norges etablering av Level39 i London og Innovation House i Palo Alto, er nye og myke landingsplasser for norske gründere som søker seg til heite innovasjonssteder.

Men er det slik at dersom man gir mange nok en skrivemaskin, en PC, eller penger vil det før eller siden dukke opp en ny William Shakespeare, Steven Jobs, eller Elon Musk? Når vi vet fra Amerikanske data at de aller fleste innovasjoner (9 av 10) og gründere (8 av 10)) feiler, bør vi spørre om vi trenger flere gründere hvor de fleste feiler eller færre, men bedre gründere som lykkes? Dagens politikk er nesten som å lure folk og krever mer edruelighet.

Forstå meg rett! Ingen er i mot en satsing på unge entreprenører som ønsker å realisere sine ideer. Ingen er i mot ungdommelig entusiasme og blind tro på egen fremtid og suksess. Dagsrevyinnslaget på NRK 15 november om unge nordmenn som slår seg opp som gründere i San Francisco og Dagens Næringslivs gründer-oppslag 19 desember 2014, står som to svært gode eksempler på nettopp dette. Vi hyller dem, heier på dem, og ønsker at de skal lykkes. Men statistikken taler i mot dem.

Men hvorfor er det så vanskelig å lykkes som gründer? En årsak ligger i at konkurranseintensiteten har økt dramatisk. Ifølge analyseselskapet Adjust lanseres 2000 nye apper – hver eneste dag. En annen er at modningsfasen for nye løsninger kommer raskere. Mens det for eksempel tok fasttelefonen nesten 50 år å nå en spredningsrate på 60 prosent i USA, tok det mobiltelefonen bare 10 år. For det tredje ser vi at den gjennomsnittlige levealder på selskaper som inngår i den Amerikanske Standard & Poor indeksen, har sunket fra om lag 60 år i 1960 til ca 15 år i 2015. Den gjennomsnittlige gründeren arbeider i sterk konkurranse og har verken tid eller råd til å feile. Men det er det de gjør.

Med oddsene mot seg, hva er det som motiverer gründerne til å ta en så stor risiko? Svaret er enkelt: rikelig tilgang på risikovillig kapital og utsikter til å bli rike fort. Tilgang på risikovillig kapital (privat eller offentlig) er svært god. I USA har ukjente selskaper som Instacart som leverer matvarer samme dag i San Francisco, WeWork som tilbyr delt kontorplass, Stripe – et online betalingselskap, og Kabam som tilbyr spill på mobiltelefoner nylig mottatt henholdsvis USD 100 millioner, 355 millioner, 3,5 milliarder, og 1 milliard fra investorer. Det er med andre ord lett å finansiere nye ideer.

I tillegg til lett tilgang til kapital for lovende prosjekter, er utsikten til å bli rik, en sterk drivkraft for gründerne. Selv om sannsynligheten for å bli rik er svært lav, blir gründerne rike på en av tre måter: utvikle et nytt selskap ala Uber (verdi USD 40 milliarder), utvikle noe som andre vil kjøpe ala Whatsapp (solgt til Facebook for USD 10 milliarder), eller selge eierandeler ved ny-finansiering ala Snapchat (hvor de to 20-åringene realiserte USD 10 millioner hver).

Mens både investorer og gründerne drømmer om å bli rike, opplever de aller fleste å bli fattigere. Slik kan det ikke fortsette. Et sted å begynne er å være mer virkelighetsorientert i vår omtale av gründerne. I dag kan det virke som om vi ikke tiltrekker oss de rette gründerne. Da Amundsen skulle bemanne en av sine ekspedisjoner skal han ha rykket inn en annonse i Aftenposten: "Deltakere til ekspedisjon med usikker retur, søkes." På denne måten ville han sikre seg deltakere med rett motivasjon og forutsetninger.

På samme måte er det med gründerne: hardt arbeide, store forsakelser og svært lav sannsynlighet for suksess. Å bli rik må ikke være den sterkeste drivkraften, men å hylle de få som lykkes og glemme de mange som mislykkes, er heller ikke riktig. Vi må på en bedre måte få frem hva som skal til for å lykkes.

Et virkemiddel for å bedre gründernes sannsynlighet for suksess, er økt kunnskap. Forskning på innovasjoner generelt og tjenesteinnovasjons spesielt, er et konkret tiltak for å få til en høyere avkastning på gründer tiltakene. Med mer kunnskap om hva som leder til kommersiell suksess, vil gründerne unngå å begå de største feilene. Det er derfor viktig at regjeringen øker sine bevilgninger ikke bare til Innovasjon Norge og gründerne, men også til Norges Forskningsråds program for Forskningsdrevet Innovasjon (SFI) – et satsing som kan gi oss flere og bedre innovasjoner og gründerne som lykkes

Med vennlig hilsen  
**Allan Auke**



Kommunikasjonsrådgiver/ webredaktør • Kommunikasjon (PR og digitale plattformer)

E-post: [allan.auke@virke.no](mailto:allan.auke@virke.no)

Mobil: +47 900 56 557

[www.virke.no](http://www.virke.no)

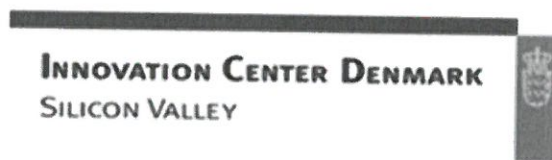


# about



# bridge organizations and partners

Nordic Innovation House is co-funded by Nordic Innovation and the Nordic Country Government Agencies responsible for business growth within their respective countries.



(<http://icdk.um.dk/>)



Innovation Center  
Iceland

(<http://www.nmi.is/english>)



(<http://www.innovasjon Norge.no/en/start-page/>)



norden  
Nordic Innovation

(<http://www.nordicinnovation.org/>)



<http://www.nordicinnovationhouse.com/about>



# Nordic Innovation House Opens in Silicon Valley

Funded by Nordic Governments, Center Will Help Startups Achieve Global Expansion



FOTO: Innovasjon Norge

- Nordic Innovation House, a co-working space, incubator and resource center for Nordic tech companies, debuted today. The new initiative is funded by an alliance of Norwegian, Swedish, Finnish, Icelandic and Danish governments as well as Nordic Innovation, an institution supported by Nordic governments that works to promote cross-border trade and innovation. As seen in the success of firms like Skype and Rovio, there is a long technology history between the Nordic region and America that has created employment for thousands of Americans and Nordics, strengthening ties between both regions. The official opening takes place today in Palo Alto at 5:30 p.m.

"The Nordic region has a vibrant technology ecosystem that has produced leading technology companies such as Ericsson and Nokia, and more recently, MySQL, Rovio, Opera Software, ForgeRock and Spotify," said Anne Lidgard, Silicon Valley director of Vinnova, a Swedish innovation agency, which is one of the organizations supporting the new center. "Through Nordic Innovation House and its community, we are able to lower the barriers and provide a launching pad for the next Skype or the next Zendesk so they can make inroads into the Silicon Valley business scene. In addition, we connect startups to high-quality mentors, a network of investors and funding opportunities as well as provide other business connections."

According to Gro Eirin Dyrnes, director of Innovation Norway in San Francisco and Silicon Valley, "While Nordic Innovation House started as a Norwegian initiative by Innovation Norway, following its success, we decided to expand



# GNST

GRÜNDERUKE

KUNNSKAP  
INSPIRASJON  
NETTVERK

## Har du en forretningsidé i magen? Kom til Bodø med den!

AV BODØ I VINDEN PÅ 17. NOVEMBER 2016

GRÜNDER JOBBE NÆRINGSUTVIKLING

Det syder av skaperkraft og gründing av nye arbeidsplasser i Bodø og Salten. Og det er bra! Bodø trenger flere private arbeidsplasser og flere som tør å satse på egne ideer. Har du en forretningsidé i magen? Kom til Bodø med den!

## Ny by - ny flyplass

Ny by - ny flyplass er et av Bodø- og Saltenregionens største og mest spennende utviklingsprosjekt noen sinne, som vil ha stor betydning for vekst og utvikling i regionen og landsdelen for mange tiår fremover.

Ny by - ny flyplass er et av Bodø- og Saltenregionens største og mest spennende utviklingsprosjekt noen sinne, som vil ha stor betydning for vekst og utvikling i regionen og landsdelen for mange tiår fremover.



Ny by - ny flyplass er et av Bodø- og Saltenregionens største og mest spennende utviklingsprosjekt noen sin

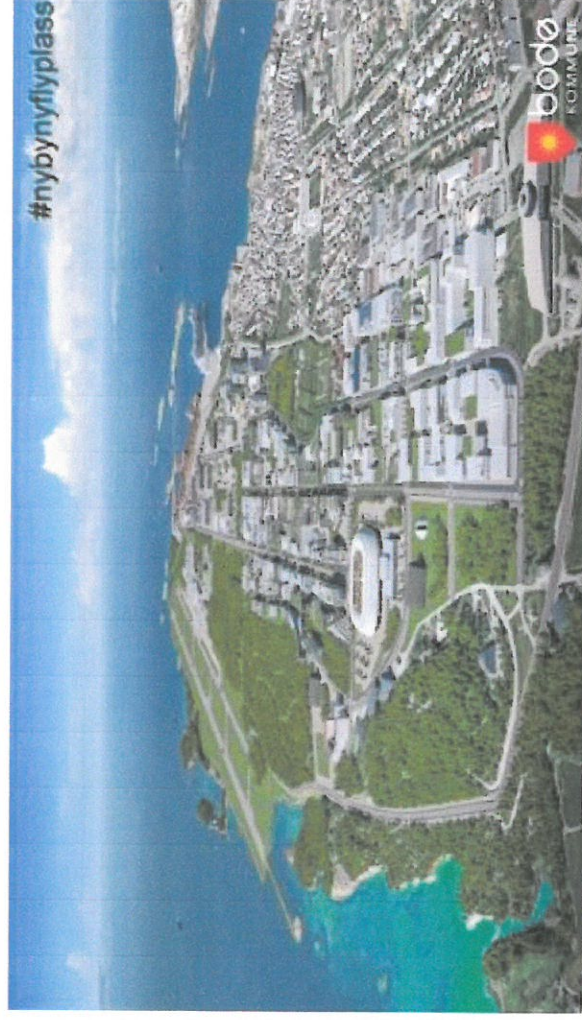
Nedleggelsen av Bodø hovedflystasjon og det faktum at rullebanen ved Bodø lufthavn må erstattes pga slitasje muliggjør en bygging av ny flyplass i sørvestenden av Bodø halvøya. Dette prosjektet alene er anslått til i underkant av 5 mrd kr. Flyttingen av Bodø lufthavn vil frigjøre et areal på størrelse med det arealet vi kjenner som «sentrum av byen» i dag - ca 3400 dekar.

Vi har rett og slett en unik mulighet til å bygge en Ny By.

Den nye flyplassen legger til rette for den nye byen, og den nye byen kan bidra til å finansiere den nye flyplassen. Staten eier flyplassarealene. Disse kan etterhvert selges og salgsinntektene kan bidra til å finansiere den nye flyplassen. Samme modell ble benyttet da staten bygde Gardermoen og solgte arealene på Fornebu.

Når vi nå har en så unik mulighet, må vi utnytte den godt. Vi må legge listen høyt, derfor foreslo vi en hårete visjon for fremtidens Bodø. Den kan du lese mer om under "**Verdens smarteste by.**"





Nyby-nyflyplass-prosjektet viser hva som kan skje når en hel by tar samtidig. Det må vi fortsette med. Illustrasjon: Bodø Kommune

# En hyllest til de som tør



# Bodø er Norges mest attraktive by

Pressemelding | Dato: 01.06.2016 | [Kommunal- og moderniseringsdepartementet](#)  
(<http://www.regjeringen.no/no/dep/kmd/id504/>)

Bodø er kåret til Norges mest attraktive by for 2016. Viljen til å satse på sentrumsutvikling og prosjektet "Ny by – ny flyplass" avgjorde juryens valg av vinner. – Bodø ser muligheter der andre ser begrensninger. Jeg gleder meg til å dele ut prisen, sier kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner.

I skarp konkurranse med Asker og Hammerfest, falt juryen ned på Bodø som vinner av årets attraktive by-kåring.

- Det er to momenter som gjør at Bodø får prisen. Det ene er god sentrumsutvikling. Det andre er prosjektet "[Ny by – ny flyplass](#)" (<http://nyby.bodo.kommune.no/>). Her viser Bodø at de makter å snu det som i utgangspunktet er et problem, nemlig nedleggelsen av den militære delen av flyplassen, til en ressurs for byen, sier juryleder Erling Dokk Holm.

Bodø har stor befolkningsvekst og denne veksten er håndtert på en god måte. Sentrumsutviklingen er gjennom flere år blitt prioritert i kommunens planlegging og dette arbeidet har gitt resultater, mener juryen.

- Det bygges boliger i sentrum og dette er et av de viktigste grepene byer og tettsteder kan gjøre. Betydningen av at flere bor i den sentrale bykjernen kan knapt overvurderes. Smitteeffektene på annen by- og næringsutvikling er fundamental, sier Dokk Holm.

Økt satsning på uterom, både med hensyn til kvalitet i utformingen og størrelsen på dem, er et synlig bevis på at Bodø sentrum øker sin attraktivitet.

Kommunedelplan for kollektivtrafikk har også vist seg å gi gode resultater.

- Byer som opplever sterk vekst har en tendens til å skusle vekk egne kulturhistoriske verdier. Slik er det ikke i Bodø. Vekst og vern balanseres godt, sier Dokk Holm.

13. juni drar statsråd Jan Tore Sanner til Bodø for å dele ut prisen. Da venter 250.000 kroner, plakett og diplom- og heder og ære.

Her kan du lese juryens begrunnelse:

[Statens pris for attraktiv by går for 2016 til Bodø](#)

([http://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/by--og-stedsutvikling/attraktiv\\_by/statens-pris-for-attraktiv-by-gar-for-2016-til-bodo/id2502302/](http://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/by--og-stedsutvikling/attraktiv_by/statens-pris-for-attraktiv-by-gar-for-2016-til-bodo/id2502302/))

Kommunal- og moderniseringsdepartementet

TEMA

Plan, bygg og eiendom

Kommuner og regioner

By- og stedsutvikling

RELATERT

› [Attraktiv by - Statens pris for bærekraftig by- og stedsutvikling](#)

([http://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/by--og-stedsutvikling/attraktiv\\_by/id2474509/](http://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/by--og-stedsutvikling/attraktiv_by/id2474509/))

Frode Fjelldal Soelberg  
Marked, organisasjon og ledelse Nord Universitet  
Postboks 1490  
8049 BODØ

Vår dato: 04.04.2017

Vår ref: 53377 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 01.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

53377	<i>Gründerenes erfaring i egen virksomhet</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Frode Fjelldal Soelberg</i>
<i>Student</i>	<i>Trine Bernhoff</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 19.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 53377

Det kommer frem av meldeskjemaet at datainnsamlingen allerede er påbegynt. Vi finner dette beklagelig og minner om at alle prosjekt som er meldepliktig skal meldes til oss senest 30 dager før datainnsamlingen skal starte.

Vi kan ikke finne et vedlagt informasjonsskriv. Vi forutsetter derfor at dere gir tilstrekkelig informasjon til utvalget. For å tilfredsstille kravet om et informert samtykke etter loven, må utvalget informeres om følgende:

- hvilken institusjon som er ansvarlig
- prosjektets formål
- at opplysningene behandles konfidensielt, og hvem som vil ha tilgang
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- dato for forventet prosjektslutt, og at data anonymiseres ved prosjektslutt
- kontaktopplysninger til student/veileder

Dersom dere finner at informantene vil kunne gjenkjennes i publikasjonen på grunn av bakgrunnsopplysninger sammenstilt med deres yrke, må dere innhente eksplisitt samtykke til at dere kan publisere informasjon som gjør at informantene identifiseres.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Nord universitet sine rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 19.05.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

**Bakgrunnsinformasjon**

- Hvilket år er du født?
- Sivilstand?
- Utdanning?

**Å være gründer**

- Hva var bakgrunnen for at du ble gründer?
- Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag da du startet opp for deg selv?
- Har du noen gang opplevd at du har dratt fordel av å være gründer?
- Har du noen gang opplevd at det stilles andre forventninger til deg som gründer enn andre forretningsfolk?
- Dersom du visste det du vet i dag om det å være gründer når du valgte å bli gründer, hadde valgt å gjøre det samme i dag?
- Er det noen arbeidsområder innenfor gründertilværelsen du kunne vært foruten?

**Politiske, sosiale og organisasjonelle faktorer ved å være gründer**

- Hvordan har politiske og sosiale faktorer, lokalt og regionalt innvirkning på din gründerhverdag?
- Hvilken kunnskaper mener du man bør inneha for å starte opp egen bedrift forutenom kjernekompetansen?
- Hva har drivkraften og motivasjonen din vært for å drive egen virksomhet?
- Hvilke lederegenskaper er viktig å inneha som gründer og leder?
- Tror du det er forskjeller på å være kvinnelig og mannlig gründer?
- Hvilken innvirkning har tilgang på kapital og økonomien påvirket deg som gründer og virksomheten?

**Gründer i Bodø**

- Hvilke faktorer tror du er det som gjør at noen overlever og andre ikke?
- I følge Neil C. Churchill og Virginia L. Lewis sin femtrinnsmodell, går gründerne gjennom fem stadier, som er eksistens, overlevelse, suksess, take-off, ressurs. Kan du beskrive hvordan de fem stadiene har vært for din virksomhet?
- Er det noen forskjell på å være gründer i Bodø i motsatt til andre steder i Norge?
- Hva tror du må til for å lykkes som gründer i Bodø og generelt?
- Hvilke faktorer tror du har vært viktig for deg og din virksomhet for å overleve som bedrift i Bodø?

**Til slutt**

- Er det noe du mener jeg har glemt å spørre om?
- Noe annet jeg burde få med i oppgaven min?



Mallika K. Eliassen <mallikaeliasen@gmail.com>

## Intervju i forbindelse med Masteroppgave

Mallika K. Eliassen <mallikaeliasen@gmail.com>

2. august 2016 kl. 15:04

Blindkopi:

Hei, vi er to damer som tar MBA ved handelshøyskolen HHB. Vi er nå i gang med masteroppgaven og masteroppgaves problemstilling er "Fra gründer til etablert bedrift, hvorfor overlever noen? Hvilke faktorer i organisasjonen og miljøet rundt er det som gjør at noen overlever og andre ikke?"

I denne sammenheng trenger vi informanter og ønsker å intervjuere dere som bedrift (gründerbedrift). Dette vil være et nyttig bidrag i forbindelse med i vår masteroppgave og belysning av vår problemstilling.

Vi ønsker å se nærmere på temaer som ledelse, organisasjon, nettverk, miljøet rundt og generelle spørsmål rundt økonomi (ikke sensitive opplysninger).

Gjennomføring av intervju vil være i perioden 15. August – 15. september 2016 og håper dere har anledning til å stille til intervju i løpet av denne perioden.

Vi tar kontakt for å avtale nærmere dag og tidspunkt.

Vennlig hilsen

Mallika K. Eliassen /Mob: 41 41 41 41

Trine Bernhoft/ Mob: 41 41 41 41



## Nord universitet spanderer tur til Bodø!

AV BODØ I VINDEN PÅ 15. FEBRUAR 2016

STUDENTBYEN

Har du bachelor i biologi og snuser på en masterutdanning? Da er du i målgruppa for Nord universitets siste fremstøt for å få vist frem hva de har å by på i Bodø.



*Formell bakgrunnsinformasjon, når er du født*  
1984

*Utdanning?*

Utdannet trafikklærer, og har ikke fullført bachelor i økonomi og ledelse, som jeg startet på. Men jeg har noen av fagene som var når jeg startet økonomi og ledelse.. Latter

Ja videregående i forkant.

*Hva var det som gjorde at du satset på å bli trafikklærer?*

I utgangspunktet så var det i forbindelse med en tidligere jobb der jeg var mye i kontakt med folk, også tror jeg at jeg kom til et punkt der jeg bare blei litt lei av å ha med folk å gjøre.. Hehehe så fant jeg ut at kanskje det var spennende å studere økonomi og ledelse, for da kunne jeg sitte inne på et kontor å vær aleine

Ja

Men så er ikke det meg som person.

Nei

Så det tok ikke så veldig lang tid før jeg skjønnte at dette var helt feil for meg. For jeg er en veldig sosial person, og jeg tror jeg var veldig mett i fra den jobben jeg hadde.

Også fristet det jo litt med den trafikk skole bransjen, nærmeste nabo var trafikklærer og selvfølgelig farget meg litt når man diskuterer med andre, og med xxxxxx(samboeren)sin jobb så blir man litt farget av miljøet man er i, også syns jeg det virket veldig spennende da. Vi er jo utrolig privilegert også får lov til å jobb en til en hele tiden

*Også med unge?*

Ja ikke sant

Da føler vi oss ganske ung selv også ikke sant? «Latter»

Nei det skjønnte jeg fort at jeg var steingammel i den bransjen, trudde jeg var ung men nei. «Latter»

*Men du kunne jo ha begynt hos noen andre? Hvorfor starte for seg selv?*

Ja jeg begynte hos noen andre, var ansatt på en annen trafikkskole når jeg var nyutdannet. Også var en godt etablert trafikk skole i Bodø og som har drevet i mange år, og kanskje funnet ut at måten vi gjorde det for tretti år siden kanskje ikke fungerer veldig godt enda. Så jeg ble litt frustrert over det, å tenke nytt var liksom... det var veldig behagelig å ha det slik som vi alltid har hatt det. Og da ble jeg litt sulten på å gjøre nye ting, jeg var nyutdannet masse engasjement.. Også kommer man inn i et fagmiljø som er traurig og godt satt. Veldig trivelige kollegaer det hadde jeg men litt gammeldags. Jeg fleipet med de mange ganger at her er alt gammelt; bygget møblene, lokalene ja altså alt, også lærerne hehehe, så kanskje vi skal gjøre noe med de tingene som er gamle og som vi kan gjøre noe med. Hehehe men de syns det var veldig spennende og sa at DU må gjerne

Ja ikke sant

Og da var ikke motivasjonen min så veldig stor, når jeg følte at man sto litt aleine når det kom til å fornye seg.

Ja

Da kunne jeg like gjerne bruke tiden på meg selv

Ikke sant

I stedet for at jeg skulle bruke masse energi på å utvikle der jeg allerede var

Ja

Sånn at andre skulle sitte og melke ut av det.

Ja da kunne det være artig å prøve å starte for seg selv rett og slett, så da fant jeg ut at ja

Tut og kjør

Ja den som intet våger intet vinner heter det. Jeg visste jo at døren var åpen der jeg va om det ikke gikk. Så da hadde jeg en rømningsvei

Ja ikke sant

Så da kunne jeg prøve.

*Føler du da at det var lettere å satse selv, når du hadde noe å falle tilbake på?*

Ja altså jeg hadde ikke noe konkret avtale med dem, men jeg vist at de var kjempesorry for at jeg dro. Og gjorde mange krumspring for å få meg til å bli.

Ja ikke sant.

Så de var villig til å snu om for å få meg til å fortsette å være der, da var det på en måte for seint. Da var jeg mentalt ute

Ja ikke sant.

Det gjorde det selvfølgelig litt lettere

Ja ikke sant

At du vet at du brenner ikke alle bruene.

Nei

Man kan ikke sitte å være arbeidsledig, med hus og heim og gjeld satt på spill

*Beskriv en arbeidsdag når du var helt ny oppstartet, hvordan var den egentlig? Hva fulgte med som du egentlig ikke hadde tenkt på som fulgte med på lasset?*

Ja visst jeg skal beskrive det, øh, har egentlig litt vanskelig for å beskrive det

Ja det primære var at du skulle ut å lære noen å kjøre bil..

Ja men så var det jo veldig mange andre ting.

Ja og tok du det til deg og la inn i den daglige rutinen eller skjøv du litt på det og tenkte at vi tar et krafttak..

Nei altså til å begynne med så hadde ... Altså selv om jeg hadde et navn og et rykte så måtte jeg bruke mye tid på å få ut merkenavnet på den nye trafikkskolen. Slik at folk kunne finne oss og vite hvor vi var henne. Så de første ukene så hadde jeg for så vidt god tid til det meste, det var ikke slik at jeg var overarbeidet på trafikk lærer siden så da var det god tid til å ta seg av alt sånn sett. Men nu gjorde jeg veldig mye før jeg startet opp, jeg hadde planene klar og ferdig.

Ja godt planlagt?

Ja jeg hadde ferie i forkant så jeg hadde god tid fra den ene jobben til den andre, for å gjøre ting klart. Så når jeg først satte i gang så var jeg godt forberedt på hva jeg gikk inn i. Selv om det ikke er alt man.. Balansegangen mellom jobb og privatliv den blir ganske.. Og det var man kanskje ikke helt forberedt på..

*Ja at man begynner på ting seint på kvelden? Hvar det noen store overraskelser, som at åh er dette noe jeg må forholde meg til?*

Nei... vet ikke om jeg vil si det egentlig. Kanskje den største overraskelsen var jo egentlig å se hvordan konkurrentene opplevde og oppførte seg. Så visst jeg skal si noe om det så må det være hvordan konkurrentene oppførte seg. Hvordan de taklet det at jeg kom inn i den bransjen. Selv om jeg hadde.. Og at de kjent til meg fra før av og visste hvem jeg var. Så det var jeg nok ikke forberedt på, jeg var nok ute i ganske hard vind

Hmm ja

Så det var jeg ikke helt klar over at det skulle bli slik.

Nei så til å begynne med var det litt sånt ensomt. Man ble litt sånn skviset ut av fagmiljøet, men så roet nu det seg etter hvert.

Ja så nå er du på tur inn igjen?

Det er jo egentlig litt sånn..

*Neste spørsmål er om du har hatt fordeler av å være grunder, eller har du brukt det som noen fordel?*

Nei har egentlig ikke sett på meg selv som det, vet ikke helt om jeg har skjønt at det gikk å få noen fordeler. Har alltid fleipet med det at uansett hva du gjør ikke start opp for deg selv. «Latter», du vet ikke hva du gjør. Det virker veldig rosenrødt og fint og flott, men for å si det rett ut så er det jævlig

mye jobb. Så noen ganger så tenker jeg at hva i all verden har jeg satt i gang. Det hadde vært veldig godt å sitte i kassen på Rema og ta varer i kassen. Hehe. Men det er flere dager det er veldig artig

*Så du har aldri brukt det til noe egen*

Nei, ser på meg selv som en trafikk lærer, det er det som er min rolle føler jeg

*Har du opplevd at det stilles andre forventninger til deg som gründer, i sammenheng med andre, om du er med i noe felles...*

Nei, jeg har egentlig ikke engasjert meg så veldig. Men jeg vet jo at det har vært masse samlinger og forelesninger. Innovasjon Norge har hatt slike ting. Men jeg har ikke meldt meg inn i det, jeg har fokusert på den trafikk faglige biten. Og er engasjert der. Ikke så mye på gründer siden, jeg føler liksom ikke at jeg er det, men det er mulig.

*Men da har jo du brukt masse tid selv, helt alene på å bygg opp navnet. Noen velger jo å dra på alt som finnes, frokoster, hit og dit, gjerne via innovasjon Norge, for å spre navnet sitt. Jeg holdt på å si i "lukkede fora". Men du har bygd det, via Face book.*

Ungdom ser ungdom, og det har kanskje vært min store fordel, jeg har prøvd å være på de kanalene som ungdom er. Ungdom er ikke i avisen under annonsene som står der og blar. Det er noe med å finne de arenaene der de er. Og det er der jeg har brukt energien min egentlig, på å spre navnet mitt blant ungdom i stedet for å gå via nå sånn fine flotte lunsjer og møter. Det er ikke der jeg finner elevene mine. Og det som er veldig greit med den målgruppen min er ja at mobiltelefon og internett.. Ja de er jo nesten tilkoblet internett i kroppen, latter, ja så visst du får det ut blant noen så sprer det seg jo veldig fort. Også prøvde jeg å velge et navn slik at folk skulle huske meg, og det ser jeg jo kanskje har vært fornuftig. Trafikkskole navnet er jo litt sånn... alle flira litt sånn av et og syns det er litt morsomt, og det var litt av poenget også. At de skulle huske det, så kunne det bli en liten "snakkis" også. Og le av, istedenfor at jeg tok etternavnet slik som nesten alle andre har gjort. Det er det som er det vanlige. Ser man på landsbasis så heter de jo det. Vi tror jo i Bodø at vi har noen få trafikkskoler, men vi har i realiteten veldig mange som driver trafikkskoler, som er under samme paraply.

*Visst du hadde vist det du vet i dag om å starte opp som gründer, hadde du gjort det samme igjen?*

Det hadde jeg aldri i verden gjort.. Latter.

*Du har fått tenkt deg om litt ..latter*

Helt ærlig, så ja er jeg ikke helt overbevist om at jeg hadde gjort det i dag, men er kjempeglad for at jeg har.. at jeg tok det steget. Lykkelig uvitende om hvor mye jobb det egentlig var, men jeg tror nok ikke når jeg ser hvor mye fra de årene jeg startet opp har kostet. Så er jeg ikke helt sikker på at jeg hadde gjort det.

*Hvor lenge har du holdt på men kjøreskolen?*

Startet i april 2014, 2,5 år

*Dere har nok å gjøre så jeg, og det er jo bra?*

Ja vi har hatt den luksusen at vi har hatt folk stående på vent, hele tiden siden vi startet opp. Det var litt sånn trist den første måneden. Men når man ser det i forhold til folk som starter nye bedrifter ellers så snakker vi jo om år, og for meg var det snakk om uker.. Så jeg har vært kjempeheldig, til å begynne med så holdt det nesten på å ta nattesøvnen fra meg. For jeg skulle ha så mange stående på vent, det følte jeg var dårlig kundebehandling å la de stå å vente. Jeg hadde lyst å hjelpe de, og det var egentlig mest det, og ikke den økonomiske biten, jeg var redd for ryktet mitt visst jeg ikke klart å ta de inn. Så til å begynne med jobbet jeg nok langt mer enn det jeg burde gjøre, fordi jeg skulle ta unna. Helt til jeg innså at det stopper ikke.

*Det vil jo alltid være kø*

Det å akseptere og tenke at kanskje e det, kanskje er det positivt, kanskje er det slik at folk tenker at populære plasser, ja der er det kø.

*Ja ikke sant, sånn er det bare.*

Ja ikke sant, og heller prøve å få ut god informasjon til de som står på vent og holde de litt varm og sørge for at informasjonen er der. Og være klar og tydelig på hvor lang tid kan de forvente at de blir

nødt til å stå, og så kan de velge om de vil stå eller gå en annen plass. I stedet for å la de stå i uvissheten, hvor lang tid tar dette?

*Det er jo viktig uansett tenker jeg, klar og tydelig*

Ja sånn at de ikke føler seg lurt, at de venter og venter og aldri slipper inn.

*Selv om det er unge voksne så har de jo krav på samme informasjon, jeg tror mange ganger så tenker de at det er bare ungdom.?*

Ja det er det som har frustrert meg mest, kanskje trafikkskole bransjen totalt sett. Selv om de er ung så fortjener de å bli behandlet med respekt. De kommer som en kunde og betaler ganske mye penger, og ser man i forhold til hvilken økonomi de har så, ja det koster å ta lappen, men ser man i forhold til hva de har i inntekt så er det et rimelig stort innhogg i deres private økonomi. Det er ikke alle sammen som har en bestemor eller bestefar eller noen som sponser de med lappen. Veldig mange må faktisk betale dette selv. Da fortjener de og bli behandlet med respekt. Selv om de ikke er blitt myndig.

Helt klart

Det tror jeg mange glemmer litt av..

*Det tror jeg og..uten at jeg vet det, så bare jeg tror det.*

*Er det noen områder innenfor oppstartfasen og for så vidt det du gjør i dag som du skulle vært foruten. Av alle arbeidsoppgavene, administrativt?*

Ja alt som er knyttet opp mot han staten, latter. Det skulle jeg veldig gjerne vært foruten. På en trafikkskolebransje så tror jeg man har alle mulige andre ting å forholde seg til som alle andre også har. Men det som er spesielt er at trafikkskole bransjen har, er at vi har ganske mange plikter opp mot Statens Veivesen. Vi har jo en godkjenning som vi har fått fra staten. Vi er jo sånn sett i en vernet bransje, det er ikke hvem som helst som kan starte opp en trafikkskole. Da stilles det ganske mange krav der hos oss, og veldig mye av det vi gjør, der er veldig mange ting i forhold til hva vi gjør. Mye type informasjon som man gjør, egentlig så sitter man og bruker masse tid på dette. For kanskje en dag er det noen som har lyst å komme å ha en kontroll hos deg. Det er kun derfor, så man bruker masse masse timer i løpet av uken din med å jobbe med ting som egentlig aldri blir bruk for.

*Så du ser ikke nytten av det?*

Nei, du se nytten av det den dagen de kommer på besøk, det er jo kun for at det skal være oversiktlig for dem om de kommer på kontroll hos oss. Så det er veldig mange slike ting i en trafikkskolebransje som tar enormt mye tid. Det vist jeg forså vidt om på forhånd, men visst jeg kunne valgt bort noen oppgaver, så er det helt klart det. Det er veldig mye av det som ikke gir mening.

*Sånn opp mot.. Hvor mange ansatte er dere nå?*

Vi er to også har vi ei som er fra NAV som er på arbeidspraksis, så vi håper på å få beholde henne permanent

*Og da er du jo inne i.. hvordan føler du deg som leder? Er det todelt mellom dere, eller føler du at du er leder for de du har i bilen eller for henne som er på arbeidspraksis, eller er dere likestilt. Har du ledertanker når du er på jobb?*

Ja vi fleiper jo litt med det, jeg kan få lov å bestemme og han kan få lov og ombestemme. Latter. Vi var jo ganske klar på det til å begynne med. Altså det var jeg som startet opp..(telefonen ringer) Ja vi var ganske klar på det når vi startet opp, man går to stykker inn et selskap og da er det greit å ha noen enigheter om hvordan løser vi dette når vi blir uenig. Det er klart vi kan bli det, uansett hvor enig man er til og begynne med. Så vil man nok støte på ett eller annet der man er uenig. Selv om jeg ikke føler meg sånn veldig sjef så er det mitt ord som er det siste.. Men det kan hende det hadde vært uansett om det var noen andre som var daglig leder. Sterke egne meninger. Neida, jeg går ikke rundt og sjefer og kommanderer. Men jeg stiller krav også selv om at jeg har en kollega med meg på lasset som er bra mye mer tungvekter idet her enn det jeg er. SÅ jeg er ikke redd for å si fra, men jeg føler ikke at det har vært noe stort behov for det, vi er enig om det som har med driften å gjøre.

*Vi skal gå over på politiske, organisasjonelle og sosiale faktorer med det å være grunder. Er du med i og følger med på hva bystyret bestemmer, hva politikerne i Bodø bestemmer?*

Akkurat for øyeblikket er vi ganske hardt inne i hva politikerne bestemmer. Siden de har endret på fraværsreglene i vgs. Så der er vi ganske hardt engasjert. Men jeg vil ikke si at jeg er sånn kjempepolitisk engasjert, men jeg følger jo litt med og er nysgjerrig. Og litt engasjement i forhold til ting det må man jo ha.

*Ja jeg tenker på for deres del, veiutbygging, bompenger?*

Ja men det er nå litt ett sånt nødvendig onde. Akkurat det der er det nå mange som hyler og skriker om, og jeg tenker at jeg får en kjempefin arbeidsplass til slutt.

*Ja ikke sant, du skal jo bruke den mest av alle, latter.*

Ja visst du ser hvor mange ganger jeg får lov å passere den bomringen for de pengene jeg betaler så betaler jeg ikke så mye..

*Ja du får valuta for de pengene..*

Ja neida det er nå bare slik der er, og man kan bruke masse energi på å være frustrert over det, men det jeg er mest glad for av alt er at vi får en bra arbeidsplass. Det blir bra, det blir kjempebra. Vi kan være kjempefrustrert over at vi må stå å vente i kø rundt om kring. Det er mye graving og bygging og kolonne kjøring her og der. Men det har jo med trafiksikkerheten å gjøre. Det blir jo tryggere, arbeidsplassen min blir tryggere når veiene blir bedre.

*Da får vi tåle det.*

Ja skal du rydde i klesskapet så må det bli litt rotete før det blir ryddig.

*Hvilke kunnskaper mener du er bra å ha idet du starter opp en bedrift, foruten det du faktisk kan og brenner for? Er det noe man bør vite om?*

Jeg tror det er bra å ha jobbet noen år i det private iallfall. Kommer man fra det offentlige så skal inn i det der så tror jeg ikke man vet hva man går til.. Jeg har ikke jobbet i det offentlige, bare i det private næringslivet ellers. Det ser jeg at jeg kan dra nytte av.

*Det gir jo litt andre utfordringer, du blir mer selvstendig,*

Ja man skjønner at det går fra noen sin pengebok, at jeg sitter og drikker kaffe og ikke har lyst å gjøre noen ting, det koster.

*Drivkraft og motivasjon for å starte opp og drive. Nå er dere to som kanskje har den samme drivkraften og motivasjonen, var det med på å gjøre det enklere? At dette har jeg så lyst til..*

Ja det var det, helt klart. Jeg var følelsesmessig helt klar for det. Og jeg har egentlig alltid hatt lyst til å starte noe eget. Lenge før at jeg begynte på... ja siden videregående synes jeg det har sett veldig spennende ut å holde på med noe eget.

*Men syns du det er vanskelig, dere er jo ikke så mange, men visst vi i ett... vil det være vanskelig å overføre det du brenner for over for noen andre? Du brenner for trafiksikkerhet, når du sitter i en bil, klarer den eleven å forstå hva du sier?*

Nei vi snakker jo litt forskjellig språk..det gjør vi jo. Også mitt engasjement, du vil nok ikke alltid klare å lykkes fullt og helt ut og da kan bli litt frustrert. Det er ikke alltid man når inn.. Min luke for å påvirke i forhold til foreldrene, hvilken påvirkningskraft mamma og pappa har, og visst de veier andre veier enn det jeg gjør. Da skal det ganske mye til før jeg klarer å veie opp det. Så det kan selvfølgelig være litt utfordrende.

*Ja visst ikke du brandt så sterkt for dette tilbake i tid, ville du klart og gjennomført dette?*

Nei, aldri!

*Nei ikke sant*

Nei det hadde aldri gått, det var mange lange dager og mange lange kvelder.

*Tenkte du noen ganger på at nå gidder jeg ikke mer?*

Heldigvis ikke så lenge, men jeg har helt ærlig tenkt tanken

*Dukker opp innimellom?*

Ja når det er grått og svart ute og kjempedårlig vær og du står og skraper is av bilen .... sørpe til knærne.. Uansett hva man holder på med så blir man lei. Men det er langt flere dager hvor det er kjempeartig og kjempegøy. Altså vi får jo lov til å ta del i noe av det største som skjer i en attenårings sitt liv.

*Det er sant*

Der er slik for dem, få lappen og få fører kort er jo høydepunktet i livet. Kanskje for mange har de aldri hatt noe så stort for dem og det får vi lov å ta del i, det er jo kjempeartig!

*Jeg så nå senest i dag jeg var inne og leste på avisen, at ungdommen er sluttet å ta førerkort? Er det noe dere ser noe til?*

Det er jo mye frustrasjon i bransjen akkurat nå, og for mange nå den vinteren og høsten er nok litt vinn eller forsvinn

*Når jeg var ung så skulle jo alle ta lappen, helst før du var 18 var du over 18 så var du jo så treg, er det det som betyr noe?*

Jeg vet ikke hvorfor, jeg har nok litt flere godt voksne elever enn det mine konkurrenter har. Det er nok mye godt voksne damer som synes det er tryggere å forholde seg til en dame, så der har jeg nok kanskje litt

*Er du den eneste damen som er lærer?*

Nei det kom ei i fjor så nå er vi to, kjempe bra. Ilag med alle disse mannfolkene. Hun jobber hos en av konkurrentene. Vi har et godt forhold.

*Tror du det er noen forskjell på mannlige og kvinnelige gründere? Hva man ser på når man starter opp?*

Ja det tror jeg helt klart. Vi kvinner blir nok mye mer følelsesmessig engasjert i det vi holder på med. Det tror jeg. Jeg tror nok mannfolk er flinkere til å... jaja flinkere? Der er nok mye mer kynisk i sin fremgangsmåte tror jeg. Men om det er en fordel eller, det vet jeg ikke. Det kan nok slå litt begge veier i våres bransje tror jeg.

*Ja dere har jo med folk å gjøre som er i sine mest sårbare tid i..*

Ja også sitter vi jo faktisk i 90 % av tiden inne i deres intimsone

Ja ikke sant

Og der inviterer du jo folk di kun kjenner veldig godt.. Og der skal du sitte til en vilt fremmed person. Det tror jeg er viktig at du sitter inne i bil bare noen cm unna dem. DU er inni intimsone deres.

*Tilgang på kapital og økonomien, har det påvirket deg på noe vis?*

Økonomisk i forhold til hvordan det var før? Nei, til å begynne med så var man nok bekymret til hvordan sparket nu dette av gårde, men nei det har ikke påvirket verken positivt eller negativt. Hvis du ser i forhold til antall timer som er jobbet så har jeg ganske dårlig betalt. Neida, føler ikke at det har endret noe på noen måte, men det gir meg utrolig større frihet. Det å være min egen herre. Man kan legge opp dagene litt mer selv, enn om man er ansatt i en annen bedrift og må følge det som alle de andre kollegaene gjør.

*Fikk du/dere hjelp i oppstartfasen av tilskudd på noen måte?*

Nei vi har ikke søkt om noe, det gjorde vi ikke

*Det er jo veldig mange som søker og får hjelp*

Vi burde kanskje ha gjort det

*Har dere da noen strategi, mange legger planer og mål fremover?*

Vi prøver å holde utgiftene ned, og det er jo kjempeviktig i forhold til den økonomiske biten og huske på at våres kundegruppe er ikke myndig. I forhold til betaling og slikt så er det veldig veldig viktig å få inn det som vi kjøper. Visst ikke så sitter vi med utgifter på ting, så det presses oss nok til å tenke på at pengene kommer inn. Enn om at vi var i en annen bransje. Her er jo veldig mange ikke myndig og det er viktig å huske på. Betaler ikke de og mor og far....men vi har jo et viktig pressmiddel og det er jo at de ikke får førerkortet til slutt. Det bruker å gå greit.

*Så dere har ikke hatt nattevåk, der dere har lurt på hvordan skal vi få dette til?*

Nei vi var veldignøktern til å begynne med når det kom til å ta ut lønn. Vi tok ut lønn slik at vi fra starten av, slik at vi ikke drev og jobbet dugnadsarbeid for sin egen bedrift. Så det gjorde vi fra dag nr. 1, men vi var nøktern. Slik at vi har til enhver tid, en buffer stående. Vi kan tåle at det går dårlig noen måneder uten at vi er--- trenger å ligge nattevåken. Det ro jeg har vært litt viktig, at vi vet at det står penger til at vi kan utbetale lønn.

*Det tror jeg er veldig viktig, for da kan man konsentrere seg om det som er viktig. Det er jo mange som erfaringsmessig, og det er forsket på at det viser seg jo at det er en stor del av skal vi fortsette eller skal vi ikke?*

Også gikk vi ikke inn i stormannsgalskapen at vi skulle ha de store, fete og dyreste bilene. Sånn som veldig mange trafikkklærere gjør. Det er det forsket på at elevene velger ikke trafikkskole på bakgrunn av bil, men det tror jo alle trafikkklærerne at de gjør. At visst jeg har den kuleste bilen så kommer elevene til meg. Det viser seg at det er ganske langt nede på den lista over hva eleven brys seg om. Så lenge den er kurant og grei å kjøre, så er de overaskende lite.. Mange tror de er opptatt av hvilken bil de har.. At det er det store trekkplasteret

*Hørtes litt sånn 80 talls ut...*

Ja det er litt mannfolk å tenke det, veldig mange mannfolk som tenker det. At visst jeg har den feitest og kuleste bilen så vil naboen synes.. Det er jo litt som mannfolk er... er det ikke..?

*Jo det er vel litt sånn.. Uten at jeg har noe å slå i bordet med det..*

Men vi valgte greie rimelige biler som.. Er rimelig i drift, driftssikker og vi vet hva vi får. Uten at det skal gjør veldig stort innhogg i økonomien å kjøpe de. Også kjøpte vi alle tre skolebilene brukt, riktignok ikke gått veldig langt. Noen andre hadde vridd om nøkkelen og da daler de i pris, så da sparte vi masse penger på det da. Det var nok betydelig beløp vi sparte på det. Så får vi se hva vi gjør når vi bytter de ut. Men det gjorde jo at vi hadde en sunn økonomi til å begynne med. Man må prøve å tenke sånn visst man skal prøve å få til og overleve. Vi kunne gå inn å rive ut den feteste bilen å bruke masse tid på å betale på det, men jeg var mer opptatt av å kunne betale strømregningene.

*Ja ikke sant, det er litt annet som følger med også.. Hva er skal vi se.. Hva er det du tror som gjør at man ikke klarer å overleve i Bodø som gründer, som oppstarter bedrift? Hvorfor varer noen så så lenge også går de ...*

Jeg tror kanskje at noen går litt for hardt ut, investerer alt for mye penger i det til å begynne med uten noen tanker om dette skal også betales. Er mitt inntrykk at mange gjør det. De går "all in" også hopper de i det med begge fette og så har de ingen fallskjerm som skal sikre de. Tror det kan være litt av årsaken, og for mange når de går inn i noe.. I alle fall det man leser om i avisen, man kan nå velge om man vil tro det eller .. men det virker som mange går inn i " dette virker spennende det gjør vi og dette virker lurt" også har de ikke satt seg inn i verken bransjen de skal inn i eller... det bare virker som en god ide.

*Det går jo egentlig tilbake til det administrative. Det er nok ikke mange som vet at det skal være en egen skattetrekkkonto, at der er moms som skal betales og at det er sånn og slik. Også skal de ha direktørlønn med en gang de starter med noe. Det går jo på ressurser hele veien.*

Ja de tror jeg du har helt rett i, at man setter eg for lite inn i hva betyr.. Etter hva du skal gjøre faglig, hva skal man selge og produkter og ha masse peiling på det, men hjelpe meg det er en helt annen verden også som man skal sette seg inn i.

*Det er litt to delt*

Ja det er mye å holde styr på i forhold til de tingene, og det er nok mange som ikke setter seg helt inn i alt det. Og det kan selvfølgelig være litt av grunnen at det er mange som ikke overlever. Men jeg tror og at mange går litt for hardt ut. Det skal være så fint og flott og stort i fra starten av. Vi drev ganske nøkternt i begynnelsen, leide oss inn i ett lokale sammen med et annet firma. Ikke skulle ha store reklameskilt på veggen, vi startet i det små og så bygde vi gradvis oppover. Startet med en førerkortklasse og har nå bygd gradvis opp og bygd videre. Også tar vi inn en til klasse nå i høst, at man ikke vil alt på en gang. Men det tror jeg kanskje mange gjør.

*Det er vel ofte sånn det er? Det skal gapes over for mye. Det finnes en femtrinnsmodell, den går gjennom fem stadier, eksistens, overlevelse, suksess, take off og ressurs. Vet du konkret at du har vært igjennom disse, er det noe som har kommet.. Eller har du hørt om de fra før*

Både ja og nei, ja jeg vet litt om det fra før av og vi har nok vært igjennom noen av de der, men det er ikke noe jeg har brukt mye energi på og grublet så veldig mye over.. Men det kan jo hende at jeg må det nu..

*Nei noe skjer jo bare automatisk uten at man nødvendigvis vet i at man er i en prosess, man skjønner etterpå at åh, jeg har jo vært igjennom alle disse, jeg har bare ikke reflektert over det.*

Ja når man ser tilbake igjen, hvor vi var til å begynne med så er det jo mye som har skjedd og det er mange faser man har vært i, uten å ha reflektert over det.

*Kunne du gjort dette en annen plass enn bare i Bodø, eller er det et veldig Bodø firma?*

Jeg kunne sikkert ha... å drive trafikkskole er jo ganske greit, jeg kan jo ta med meg det her også ta med meg bilen til Tromsø å starte der, lei meg inn en plass. Det er mange trafikkskoler som har kontor hjemme også leier de seg inn på hotell når de har behov for klasserom. Man har egentlig kontoret sitt i bilen og hjemme. Det var jeg veldig klar på at det skal jeg ikke ha. Jeg må ha et lite skille mellom jobb og privatliv, at jeg faktisk tar på meg skoen og går ut døren. Det har jeg vært ganske hard på at selv om jeg blir sittende så må jeg av og til kanskje gjøre det.

*Er det lett at det blir sånn?*

Ja men jeg prøver å være klar og tydelig på det, men jeg kunne nok helt sikkert ha startet opp en annen plass men for meg har jo det med å ha familie rundt seg. Det med å ha sine i nærheten som man kan støtte seg på når man har barn. For min del ei datter, så har det vært kjempeviktig ha familie i nærheten. Og det gjør nok at jeg orket å starte det her. Jeg tror ikke jeg hadde klart det, å startet opp, hadde man vært aleine og bare seg selv å tenke på så ja men så lenge man har barn så er man avhengig å ha et nettverk rundt deg. For det blir mange timer, i hvert fall til å begynne med. Til man har fått kjørt seg inn i ting. Og da trenger du at det er ei som serverer middag til hun du forsømmer ja... det blir litt sånn.

*Tror du det er noe spesielt som... Bodø er jo veldig i vinden for tiden, Bodø er jo beste plassen å bo. Ja det er jo Norges mest attraktive by.*

*Tror du det er grunnen til at det kommer flere gründere, at folk tør å satse mer på Bodø. Dit skal flytte og bo?*

Det må jeg si sånn uavhengig at det faktisk at jeg startet opp noe selv, så er det jo utrolig spennende å bo i Bodø for tiden. Det skjer jo så mye hele tiden. Visst jeg skal skru tiden tilbake 5 år så synes jeg det var... kan ikke huske at det har vært så mye spennende som har skjedd. Både festivaler og sykkelritt og forskjellige arrangementer og happeninger, jeg syns Bodø folk er blitt mye flinkere til å bruke byen sin.

*Og det er blitt en "brukanes" by?*

Ja det har det jo og, det er kanskje derfor vi har giddet å ta den i bruk, det henger jo litt i sammen. Man kan sitte med en kjempe fin restaurant eller butikk, men det nøtter ikke om folk ikke gidder å gå ut gjennom døren å komme dit. Også har vi kanskje blitt flinkere til å bli sosiale også.

*Blitt mer internasjonal-...*

Litt mindre usosial i iallfall

*Det gjør ikke noe om det blåser litt.*

*Hvilke faktorer tror du har vært viktige for deg i Bråstopp for å få det til å gå fremover?*

Det å prøve å tenke nytt og annerledes, ikke gå i den samme fellen som alle de andre og kopiere det de andre gjør. Det er jo det veldig mange av de andre gjør når de skal starte opp med noe. I hvert fall om det finnes noe liknende fra før av, så finner vi noe annet som vi syns.. En annen som kan minne oss om oss selv også skal vi kopiere det samme og det er nok kanskje det som har vært min fordel, at jeg har prøvd og se bort fra hva de andre gjør og heller tenke på hva vil jeg være og hvordan vil jeg bli oppfattet. Og det er nok sikkert derfor jeg er blitt upopulær blant konkurrentene.



*Motgang gjør sterk er det noe som sies..*

Ja det er jo det som gjør at man har lyst å bli enda bedre.

*Er det noe du tenker på som vi bør ha med i oppgaven, noe som vi bør ha fokus på når det gjelder å starte opp selv?*

Jeg tenker det er viktig at du identifiserer hvem er målgruppa di og at det er ... ja altså når du skal bygge opp noe så er det ekstremt viktig å huske hvem er jeg vil nå ut til? Hvis jeg skulle hatt en... visst målgruppen min var gamle folk som sto i fare for å miste førerkortet sitt og trengte helsesjekk hos veivesenet for å vise at de var flinke nok, det vi kaller for en helseprøve, så måtte jeg brukt en helt annen arena. Om det skulle vært kundemassen min, da måtte jeg... da fungerer ikke det slik jeg gjør det nå, kanskje derfor jeg har lite slike elever.

*Det henger litt i sammen*

Ja jeg har ekstremt lite slike elever, så jeg tror det er kjempeviktig at du må vite hvem er målgruppen min og hvordan når jeg frem dit. Også må du akseptere at du når ikke alle, men at du velger å fokusere på en gruppe og legger hovedtyngden der. Mange av de andre som holder på her, både de ønska både og, vi kan ikke være flinke på alt. Jeg fokuserer på å få ungdommen inn døren. Og legger hovedtyngden inn der. Det tror jeg er det viktigste.

1. Hvordan definerer dere suksess?
2. Hvordan måler dere suksess i forhold til bedriftene dere hjelper eller er i program hos dere
3. Hvordan jobber dere med det lokale næringsliv og kommune, fylke for å lykkes i dere arbeid, bedriftenes suksess?
4. Respondent sa til oss at « Det er egentlig ingen grunn til å starte gründervirksomhet i Norge, alle kan jo få seg jobb?» Hva er din kommentar til den påstanden.
5. Respondent sa til oss at «I Norge skal man lære å bli grüder mens i andre land er man gründer» Hva er din kommentar på påstanden?
6. I en rapport har dem konkludert med at selv om an går på gründerskole eller tar kurs i grüding, er det ikke høyere andel av disse som blir gründere enn andre som tar en annen utdanning.
7. Hva mener du må til for at man skal få opp denne andelen og at flere starter med grüding i Norge?
8. Flere av respondentene sa at» vilkårene og kravene for å få støtte fra IN og kunnskapsparken og andre instanser er for dårlige, det burde fokuseres mye mer sunn bedrift, overlevelse og vekst og det gjør man ikke i Norge. Kommenter?
9. Gründere som virkelig begynt å få suksess eller fått suksess i Norge ender ofte med selge bedriften. Tror du hvis det hadde vært andre forutsetninger for å drive virksomhet i Norge enn det er i dag så hadde den gründeren vært med mye mye lenger i virksomheten?