



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Tittel:

Entreprenørskap - Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift og hvordan har suksessfulle entreprenører løst dem?

Skrevet av: Thomas Konradsen

Emnekode: BE320E.
MBA HHB Tromsø.



Innholdsfortegnelse

.....	0
Innholdsfortegnelse	i
Forord	iii
Sammendrag	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.1.2 Kontekst	2
1.1.3 Entreprenørskap i Norge i 2013	3
1.2 Målet med oppgaven	5
1.3 Problemstilling	5
1.4 Avgrensninger	6
1.5 Oppgavens oppbygging.....	7
2 Teoretisk rammeverk.....	7
2.1 Definisjon av entreprenørskap	7
2.1.1 Entreprenør eller gründer	11
2.1.2 Dagens entreprenør	12
2.1.3 Innovasjon eller entreprenørskap	13
2.2 Entreprenørers motivasjon	14
2.2.1 Motivasjon.....	14
2.2.2 Hvilke ferdigheter og egenskaper må entreprenøren ha for å lykkes?.....	15
2.2.3 Entreprenørens egenskaper	16
2.2.4 Jakten på entreprenøren.....	17
2.2.5 Holdninger og kompetanse.....	17
2.2.6 Karrierevalg og status.....	18
2.3 Etableringsprosessen	19
2.3.1 Etableringsprosessen: Fra ide til virkelighet	19
2.3.2 Veien videre til etablering	20
2.3.3 Finne og sette sammen ressurser	21
2.3.4 Handlingsorienterte entreprenører.....	23
2.4 utfordringer i etableringsprosessen	23
2.4.1 Oppstartsproblemer	23
2.4.2 Løsninger på oppstartsproblemer	25
2.5 Oppsummering	27
3 Metode.....	28
3.1 Forskningsstrategi	28
3.2 Valg av undersøkelsesdesign	29
3.3 Valg av metode – kvalitativ eller kvantitativ	30
3.4 Innsamling av kvalitative data.....	32
3.5 Utvalg av respondenter.....	33
3.6 Utvalgskriterier.....	33
3.7 Analyse av data	34
3.8 Begrensninger.....	36
4 Analyse.....	36
4.1.1 Innledning.....	36
4.1.2 Beskrivelse av utvalget.....	37
4.2 Hvorfor starter personer egen bedrift - motivasjon.....	38

4.2.1 Refleksjoner før etablering av bedrift	42
4.2.2 Planer og analyser før oppstart	44
4.2.3 Drøfting om hvorfor entreprenøren starter egen bedrift.....	45
4.3 Hovedutfordringene i første driftsår ved oppstart av bedrift.....	47
4.3.1 Drøfting av utfordringer første driftsår	49
4.3.2 Løsninger på utfordringene som oppstod første driftsår	51
4.3.3 Drøfting av løsninger som ble brukt første driftsår	53
4.4 Hovedutfordringer etter første driftsår	54
4.4.1 Drøfting av utfordringer etter første driftsår	56
4.4.2 Løsninger på utfordringer etter første driftsår	57
4.4.3 Drøfting av løsninger etter første driftsår.....	57
5 Konklusjon	59
5.1 Hvorfor starter personer egen bedrift?	59
5.2 Hovedutfordringer ved oppstart av bedrift.....	60
5.3 Løsninger på utfordringene som oppstod.....	61
5.4 Perspektiver	63
Litteraturliste	66
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	68

Forord

Master oppgaven er den avsluttende oppgaven på MBA studiet ved Handelshøyskolen i Bodø. Oppgaven er gjennomført over ett semester og utgjør totalt 30 studiepoeng.

Formålet med oppgaven er å forsøke å kartlegge hvilke utfordringer en entreprenør møter i startfasen av etableringen av bedrift, og hvordan suksessfulle entreprenører har løst disse utfordringene.

Det er en kjensgjerning at Norge er verdens beste land å bo i, og å være fast ansatt er forbundet med liten risiko. Derfor ønsket jeg også å finne ut hva som motiverer disse entreprenørene til å starte egen virksomhet. For å undersøke dette har jeg dybdeintervjuet seks entreprenører som har lykket med å skape sin egen arbeidsplass i sitt lokalmarked. Det er lokalentreprenøren som er undersøkt i denne oppgaven. Jeg har lært mye gjennom prosessen og særlig om hvor mye hardt arbeid og mange timer på jobb som må til for at bedriften skal overleve. Noen av mine informanter har ofret mye tid og energi på sin bedrift, men felles for dem alle er at de har klart å være i markedet over lengere tid.

Jeg vil rette en stor takk til alle entreprenørene som tok seg tid til å bidra med informasjon til oppgaven. Til slutt vil jeg takke min veileder Gry Agnete Alsos for uvurderlig hjelp underveis.

Sammendrag

Denne oppgaven er et resultat av min interesse for entreprenørskap og personer som prøver å få til ting som andre mener er for vanskelig. Samtidig er entreprenørskap et tema som det blir mer fokus på. Det fokuseres på at entreprenørskap skal inn i skolen og personer skal oppmuntres til å starte egen virksomhet. Det er slik i Norge i dag at svært mange firmaer er bedrifter som har under 50 ansatte, såkalte småbedrifter. Det er disse bedriftene som holder liv i sine lokalsamfunn med sysselsetting og produksjon. Alle entreprenørene jeg har intervjuet i forbindelse med studien driver småbedrifter og har gjort det i lengere tid. De har utmerket kunnskap om hva som må til for å få en liten bedrift til å overleve startfasen og senere bli solid og lønnsom. Med denne interessen for teamet designet jeg følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Entreprenørskap - Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift og hvordan har suksessfulle entreprenører løst dem?

Forskningsspørsmål:

- 1. Hvorfor starter personer egen bedrift?*
- 2. Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift, slik entreprenørene opplevde det?*
- 3. Hvordan løser entreprenørene de utfordringene som oppstår?*

For å kunne finne svar på dette ble det foretatt dybdeintervju av seks entreprenører som har lyktes med å etablere og drive sin egen bedrift. Utvalget av de seks ble gjort med tanke på at jeg mente de kunne gi meg gode svar og refleksjoner på hvordan de hadde klart å få sin bedrift til å overleve i markedet. Ingen av entreprenørene har noe formell kunnskap om entreprenørskap, tvert i mot. Noen i utvalget har svært beskjeden formell kompetanse, mens noen har mye formell kompetanse. En ting som de har felles er at de har erfaring fra bransjen før de startet sin egen bedrift. De hadde formeninger om at de kunne gjøre det enda bedre på egenhånd.

Oppgaven er delt inn i fem deler. Første del forklarer bakgrunn og dagens situasjon rundt entreprenørskap i Norge. Der forklares også målet med oppgaven og problemstillingen. Del to går igjennom det teoretiske rammeverket rundt entreprenørskap – altså hva vi vet så langt. Del tre gjennomgår metoden som er lagt til grunn for gjennomføringen av oppgaven og selve

studien. I del fire presenteres og diskuteres funnene fra studien. Avslutningsvis, i del fem blir konklusjon rettet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene.

For å kunne gi svar på problemstillingen samt få relevant informasjon fra informantene ble det på et tidlig tidspunkt designet en intervjuguide. Den ble brukt som underlag for samtalene som ble gjennomført med entreprenørene. Det ble også vurdert hvilken metode som burde benyttes for å kunne presentere best mulige resultater. Det ble valgt en induktiv forskningsstrategi som passet best til min utforskende problemstilling.

Det ideelle forskningsopplegget hadde vært ubegrenset med tid og ressurser. Siden dette aldri var et alternativ valgte jeg et intensivt opplegg der jeg gikk i dybden på utvalget av entreprenører. Valg av entreprenører ble gjort på grunnlag av at jeg mener de har nok erfaring og kunnskap om entreprenørskap som ville gi meg data som kan være representativ for flere. For å kunne lage en god analyse, ble svarene fra entreprenørene systematisert og kategorisert. Etter dette ble det gjort analyse av svarene fra entreprenørene og satt i sammenheng med det som er beskrevet i det teoretiske rammeverket for oppgaven. Til slutt ble det laget en konklusjon på bakgrunn av alt entreprenørene hadde bidratt med underveis i studien. Etter konklusjonen er det et kort kapittel om perspektiver rundt entreprenørskap.

1 Innledning

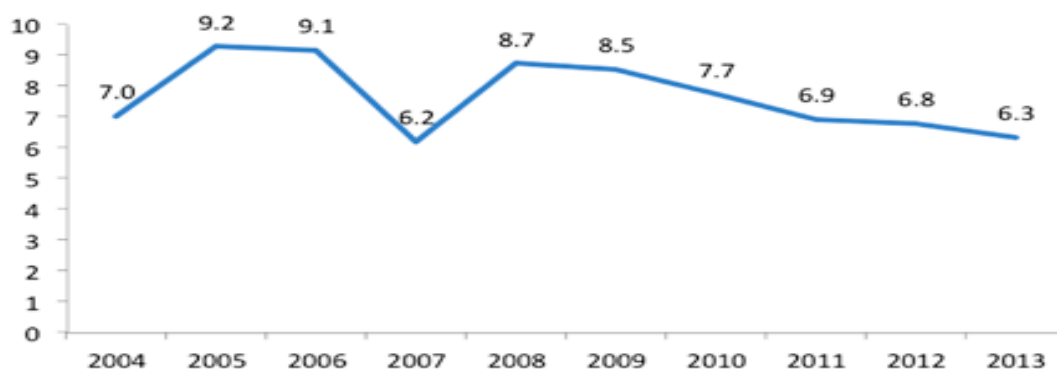
1.1 Bakgrunn

Entreprenørskap som fenomen er like gammelt som at mennesker har søkt å skaffe seg økonomisk grunnlag gjennom organisert aktivitet, men interessen for fenomenet er av relativt nyere dato. Det var først på 1980- og 1990-tallet at interessen for entreprenørskap begynte å gjøre seg gjeldene i Norge. Interessen for entreprenørskap i det norske samfunn er meget stor og kommer til uttrykk på en rekke forskjellige måter. Det er for eksempel et sentralt område i innovasjonspolitikken, og det finnes en rekke tilbud om entreprenørskap på ulike nivåer i utdanningssystemet (Spilling, 2006).

Personlig finner jeg det fascinerende at noen bedrifter klarer seg i starten til etter hvert å bli både stor og lønnsom, mens noen andre blir tvunget eller velger, å avvike etter relativt kort tid. Ønsket er å finne ut om det er paralleller mellom bransjer som er uavhengig av hverandre, som gjør at enkelte bedrifter overlever oppstartfasen og legger grunnlaget for fremtidig vekst og lønnsomhet.

I Norge i år 2013 var det i følge Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 6,3 prosent av de spurte individene involvert i entreprenørskap, enten i et bedriftsetableringsforsøk eller som eiere og- eller ledere i nye bedrifter. Dette er et lavt nivå sammenlignet med tidligere år, se figur 1.1, og en fortsettelse av den negative trenden siden finanskrisen i 2008.

Figur: Tidligfase entreprenøriell aktivitet. Norge. 2004-2013



Figur 1.1

GEM for år 2013 isolert sett for Norge sin del viser at tidligfase entreprenørskap er i en fallende trend de siste årene, men at trenden har flatet noe ut fra år 2012 til år 2013. Som et resultat av fallet, plasserer Norge seg dårligere blant de andre innovasjonsdrevne landene enn for noen år tilbake. Land som Storbritannia, Irland og Sverige som tidligere opplevde fall i entreprenørskapsaktiviteten da finanskrisa satte inn, har klart å snu utviklingen og økt entreprenørskapsnivået igjen, mens Norge synes å ha en noe forskjøvet utvikling.

Arbeidsledigheten i Norge er lav, per. august 2014 er den på ca. 3 % (www.ssb.no/aku). Dette kan være en av flere forklaringer på hvorfor trenden er fallende. Det er lett å få seg jobb i Norge sammenlignet med andre land i Europa. På den annen side kan det argumenteres for at risikoen ved å prøve seg som entreprenør er liten. Det er godt utbygde støtteordninger i Norge som Innovasjon Norge (www.innovasjon Norge.no) og andre som tilbyr støtte til bedriftsetableringer, både finansielt og med kunnskap og hjelp til etableringen. Det er også tilpassede støtteordninger for arbeidsledige som ønsker å starte bedrift. Du må i utgangspunktet være uten arbeid for å motta denne støtten, som maksimalt kan vare i seks måneder.

1.1.2 Kontekst

Det startes bedrifter hver dag i Norge. I følge Statistisk Sentralbyrå ble det i 2006 startet 51.400 bedrifter. I de senere år er det blitt veldig mye enklere å starte bedrift. Alt av skjemaer og registrering kan gjøres elektronisk via www.altinn.no.

Det er imidlertid risikabelt å starte bedrift i Norge. Av de nevnte 51.400 bedriftene som ble startet i 2006 var knapt 15.900 fortsatt i drift i 2011. Syv av ti bedrifter av altså borte i følge Statistisk Sentralbyrå. Overlevelse ble definert som å ha omsetning eller sysselsatte.

Det som også er interessant med tallene er at dødeligheten er desidert størst det første året. Rundt halvparten av bedriftene som ble startet var borte etter ett år. Etter det første året ble drøyt 5 prosent av de nystartede bedriftene borte året etter. NHO liker det ikke, men påpeker at i en markedsøkonomi har ikke alle bedrifter livets rett. Det som er positivt er at de bedriftene som var i drift i 2011 sysselsatte nesten fem ganger så mange som i etableringsåret. Samlet sett skapte de nyetablerte foretakene i 2006, som var i live i 2011, en økt sysselsetting på over 31 000 personer (www.ssb.no).

Samme statistikk viser at det er relativt sjeldent at gründerbedrifter i Norge vokser raskt fra starten av. Kun 832 av bedriftene som var nyetablerte i 2006 og 2007, hadde ti eller flere ansatte per 1. januar 2009, og var i drift tre år senere. Nesten 19 prosent av disse kunne regnes som gaseller, målt i gjennom vekst i omsetning, mens litt over 11 prosent av disse kunne regnes som gaseller målt gjennom vekst i antall ansatte. Gaseller er i den nasjonale statistikken fra Statistisk Sentralbyrå definert som høyvekstforetak med ti eller flere ansatte, som er fire eller fem år gamle (www.ssb.no).

1.1.3 Entreprenørskap i Norge i 2013

GEM er et forskningsprogram som ble igangsatt i 1997 av forskere ved London Business School og Babson College i USA. Formålet var å undersøke betydningen av entreprenørskap for nasjonal økonomisk vekst gjennom etablering av relevante sammenlignbare datasett fra flere land på årlig basis. Utgangspunktet var at tradisjonelle analyser av økonomisk utvikling og vekst har en tendens til å fokusere primært på bidrag fra store selskaper. GEM derimot, ser på hvilken rolle nye og små bedrifter spiller i økonomien.

Figur: GEM modellen.



Figur 1.2

I år 2013 deltok 70 land i GEM prosjektet. Dette er det høyeste antall land som noen gang har deltatt i GEM, og disse utgjør om lag 75 % av verdens befolkning og 90 % av verdens bruttonasjonalprodukt (Alsos, et al., 2013).

Norge kom med i GEM prosjektet i år 2000, og har siden vært med hvert år. GEM har som mål å lette forståelsen for hvordan entreprenørskap påvirker økonomisk vekst, og å bidra til å identifisere faktorer som fremmer og/eller hemmer entreprenørskapsaktivitet. GEM gir data til forskning, kunnskap om entreprenørskap globalt, og informasjon til beslutningstakere som vil utvikle effektiv og målrettet politikk og virkemidler for å stimulere til entreprenørskapsaktivitet (Alsos et al., 2013).

Funnene i fra undersøkelsen i år 2013 viser at andelen personer som eier og leder etablerte bedrifter økte marginalt fra 5,9 i 2012 til 6,2 i 2013. Etablert bedrift er her definert som er mer enn 42 måneder gammel. Sammenlignet med andre innovasjonsdrevne land, har Norge ganske lave nivåer av personer involvert i bedriftsoppstartsprosesser, men høyere nivåer på unge bedrifter og etablerte bedrifter. Samlet indikerer dette en lavere omløpshastighet på virksomheter i Norge, sammenlignet med andre innovasjonsdrevne land. Holdningene til entreprenørskap preges av oppfatninger om at det finnes muligheter og generelt lav frykt for å mislykkes, men også av manglende kompetanse og ferdigheter knyttet til det å etablere bedrift blant den norske befolkningen slik de vurderer det selv.

64 prosent av den norske befolkningen anser det å være gode muligheter for å starte en bedrift der de bor. Det er det samme som i år 2012. Dette plasserer Norge på en andre plass blant de innovasjonsdrevne landene, noe lavere enn Sverige. Videre er andelen som rapporterer at frykten for å mislykkes hindrer ny etablering fortsatt lav, 35 prosent i år 2013. Men dette er mye høyere enn i år 2006 da det var 20 prosent som fryktet å mislykkes som entreprenør. På dette området scorer Norge blant de laveste av innovasjonsdrevne land. Til tross for stor produksjon av råvarer som metaller, fisk og olje, har Norge en innovasjonsdrevet økonomi. I GEM velger de i stor grad å sammenligne Norge med andre innovasjonsdrevne land fordi disse gir det mest relevante sammenlignings-grunnlaget.

1.2 Målet med oppgaven

Ettersom såpass mange som syv av ti bedrifter er borte i løpet av de fem første årene er hovedmålet med oppgaven at de som leser oppgaven og vurderer å starte bedrift skal stå bedre rustet til å starte bedrift etter å ha lest oppgaven. Oppgaven kommer med konkrete råd og tips i form av sitater fra dybdeintervju med entreprenører om hva de gjorde og hvordan de løste de utfordringene som oppstod i bedriften.

På et overordnet nivå er det viktig at Norge har et godt næringsliv med solide bedrifter som skaper arbeidsplasser og betaler skatt og avgifter til fellesskapet som kommer hele samfunnet til gode. Mange påstår at særlig teknologibedrifter selger seg ut for tidlig og gjerne havner i utlandet. Dette bidrar til at velferden kommer andre land til gode og Norge taper verdiskapning i forhold til utlandet.

Norge trenger derfor entreprenører som ønsker å ta risiko og har vilje til å få i gang lønnsomme bedrifter. Noen av entreprenørene som har bidratt i studien er nettopp slike mennesker som har klart å etablere solide bedrifter. Det var svært interessant å høre hvordan de har klart å få bedriften til å overleve i startfasen og hvilke erfaringer de gjorde seg. Sannsynligvis vil både jeg og andre som leser oppgaven kunne dra nyttige erfaringer fra den.

1.3 Problemstilling

Jeg har valgt å skrive masteroppgave om entreprenørskap og særlig om hvilke utfordringer nystartede bedrifter møter i oppstartfasen og hvordan entreprenørene løste de utfordringer som oppstod.

Grunnen til valget av emne er flere. Norge består av veldig mange småbedrifter. Småbedrifter som er lokalisert og omsetter i sitt lokalsamfunn. I følge sjeføkonom Terje Strøm i Ny Analyse er det hvis man ser bort fra holdingselskaper med null ansatte, slik at 98,5 prosent av bedriftene i Norge har under 100 ansatte. Over 95 prosent av bedrifts Norge består av bedrifter med under 50 ansatte (www.e24.no).

Det er disse småbedriftene denne oppgaven handler om. Lokalsamfunn entreprenørene som bruker sitt lokale næringsliv for sin bedrift. Alle disse bedriftene ble en gang startet av en

entreprenør. Disse entreprenørene hadde en ide for sin bedrift som de hadde tro på, og som de måtte kjempe for å få gjennom startfasen. Jeg har vært ute og intervjuet seks av disse menneskene for å finne ut av hvilke problemer de stod ovenfor da de startet. Hvilke løsninger og metoder de brukte slik at bedriften klarte å overleve i markedet. Alle disse bedriftene som klarer dette er viktig for Norge som samfunn. Jeg ønsket å vite hvordan disse entreprenørene klarte å få sin bedrift til å overleve startfasen. Ettersom arbeidstakere i Norge generelt sett har gode vilkår som ansatte ville jeg samtidig vite hvorfor de startet sin egne bedrift.

Derfor ble følgende problemstillingen og forskningsspørsmål formulert:

Problemstillingen er: *Entreprenørskap - Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift og hvordan har suksessfulle entreprenører løst dem?*

Forskningsspørsmål:

1. *Hvorfor starter personer egen bedrift?*
2. *Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift, slik entreprenørene opplevde det?*
3. *Hvordan løser entreprenørene de utfordringene som oppstår?*

Hensikten med problemstilling og forskningsspørsmål er å beskrive virkeligheten til entreprenørene for senere å kunne analysere og drøfte funnene.

1.4 Avgrensninger

Entreprenørene som er intervjuet i denne oppgaven befinner seg i Troms fylke innenfor forskjellige bransjer. Utvalget av bransje er gjort av hensyn med tanke på det er forskjellig kapitalbehov ved oppstart av for eksempel byggefirma kontra en kunnskapsbedrift der kapitalen ofte består av kunnskapen til den er eller de som starter bedriften. Det som vil bli besvart i denne oppgaven er hvilke hovedutfordringer som entreprenøren møter i startfasen av etableringen av sin bedrift og hvordan de løste disse utfordringene. Det som også er undersøkt er hvilken motivasjon og hva som er drivkraften til entreprenøren for å starte egen bedrift. Alle de som er intervjuet har klart å få sin bedrift til å overleve i markedet.

De som er intervjuet sitter med god kunnskap om hva som må til for å lykkes og det var svært interessant få deres syn på dette. Alternativt kunne oppgaven handlet om hvorfor så mange

bedrifter ikke overlever og må avvikle virksomheten innen relativ kort tid. Min mening er at det burde vært meget interessant å vite hvorfor ca. 70 prosent av alle bedrifter som startes opp ikke drives fem år etter oppstart. Det kan midlertid danne grunnlag for videre forskning innenfor området.

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av fem hoveddeler, innledning som sier kort om bakgrunn for valg av emne, samt målet med oppgaven og dagens situasjon innenfor emne og hvordan forarbeidene til etablering av en bedrift blir gjort. I teoridelen forklares hvilket teoretisk rammeverk som ligger til grunn for oppgaven. Metod delen av oppgaven tar for seg selve forskningen som er gjort og hvordan denne er utført samt etiske problemstillinger og styrker/svakheter ved designet som er brukt. Det er i denne oppgaven gjort dybdeintervju av seks forskjellige entreprenører som har startet og klart å leve av sin bedrift. Disse ble intervjuet og jeg laget en intervjuguide som ble benyttet. Denne ble videreutviklet etterhvert som intervjuene ble gjennomført. Videre er funnene som er gjort underveis i forskningen presentert og diskutert. Oppgaven avsluttes med en konklusjon som vil konkludere og oppsummere de funnene som er gjort og hvilke erfaringer informantene har gjort og om disse er sammenfallende og representativt for andre bedrifter i en oppstartsfasen.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Definisjon av entreprenørskap

Entreprenørskap er å gjøre nye ting eller ting som allerede er gjort, på en ny måte (Schumpeter, 1983). Entreprenørskap henspiller på selve prosessen knyttet til det å gjøre nye ting, mens entreprenøren er personen eller personene som gjennomfører handlingene.

Den mest kjente teoretikeren innenfor entreprenørskap er økonomen Joseph Schumpeter. Han var en østerisk økonom som underviste i økonomi ved Harvard og andre universiteter i Europa. Han var spesielt opptatt av entreprenørskap. I 1911 publiserte han boka *The Theory of Economic Development* som senere er omskrevet og gitt ut på flere språk. Som tittelen på boka indikerer, presenterte Schumpeter en teori om økonomisk utvikling. I denne teorien står entreprenøren sentralt. Det er entreprenøren som er den viktigste drivkraften i utviklingen,

entreprenøren framstår som en endringsagent. I følge Schumpeter er utviklingen noe som kommer innenfra, det skjer spontant og gjerne ujevnt, og det innebærer gjerne brudd med rådene forhold.

Schumpeter karakteriserte de individene som iverksatte endringer som entreprenører. I følge han innebærer det å utvikle nye kombinasjoner, og slike kombinasjoner kan skje på fem måter:

1. introduksjon av et nytt produkt, dvs. noe som forbrukeren ikke er kjent med enda, eller en ny kvalitet av et produkt.
2. introduksjon av en ny produksjonsmetode, dvs. en produksjonsmetode som ikke er utprøvd i den aktuelle bransjen (men kan være kjent i andre bransjer).
3. gå inn på et nytt marked, dvs. et marked der det aktuelle produktet ikke har blitt introdusert tidligere, men uavhengig om det aktuelle markedet eksisterte tidligere eller ikke.
4. Utnytting av en type råvare eller halvfabrikata i en produksjon, dvs. en råvare eller et halvfabrikat som er ny i forhold til den aktuelle typen produksjon, men uavhengig av om råvaren er kjent i andre produksjoner.
5. Ny organisering innenfor en næring, f.eks. en monopoldannelse eller å bryte opp en monopolsituasjon (Schumpeter, 1983).

Schumpeter karakteriserte de individene som iverksatte endringene, som entreprenører, og selve utviklingsprosjektet eller iverksettingen av endringene karakteriserte han som entreprisen. Videre betegnet han selve fenomenet knyttet til iverksettingen av endringene som den entrepreørielle funksjon (Spilling, 2006).

Det er verdt å merke seg at Schumpeter understrekte at det nye dreide seg om å skape nye kombinasjoner – det vil si nye måter å gjøre ting på. Ikke bare det, men også nye produkter, nye kombinasjoner av råvarer, arbeidsinnsats og andre ressurser. De enkelte elementene som kombineres, kan gjerne være kjente, og dermed blir dette ofte framstilt som å kombinere kjente ressurser på nye måter. Schumpeter understreket samtidig noe av entreprenørskapets vesen ved å hevde at det ville være like sjelden at en person var kontinuerlig entreprenør gjennom flere tiårs yrkesaktivitet som at en forretningsmann i løpet av sin samlede yrkesaktive liv aldri skulle ha en periode, om en aldri så liten, som entreprenør (Schumpeter, 1983).

Figur: Hva defineres som entreprenørskap.

		<u>Marked</u>	
		Ny	Gammel
<u>Firma</u>	Ny	<p>I</p> <p>Nytt tilbud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkt/service • Ny kombinasjon av produkt/service • Pris/verdi relasjon <p>Ny konkurrent</p>	<p>II</p> <p>Organisasjons endringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppkjøp • Intern reorganisering • Ledelses endringer
	Gammel	<p>IV</p> <p>Utvide markedet til nye området (internasjonalisere)</p>	<p>III</p> <p>Fortsette som før</p> <p>Ingen entreprenøriell vekst</p>

Figur 2.1

Kvadrat/rute I og IV viser eksempler på entreprenørskap. Kvadrat/rute II og III gjør ikke det (Davidsson, 2008).

Den mest kjente definisjonen på entreprenørskap er det Schumpeter som har, men det er mange forskjellige definisjoner av entreprenørskap. Selv om definisjonene er mange ser det ut som de alle har minst ett fellestrekk, at det må være en utvikling i markedet og at det er leverandørene som tilbyr noe nytt, for det skal kunne defineres som entreprenørskap.

En litt annen definisjon på entreprenørskap blir da: entreprenørskap, som et sosialt fenomen, er introduksjon av ny økonomisk aktivitet som fører til forandring i markedet (Davidsson, 2008).

Matrisen definerer hva som er entreprenørskap. Rute I i figuren er absolutt entreprenørskap. I punkt en der, blir det introdusert nytt produkt/service som gjør at det blir skapt et nytt marked. Det er ingen diskusjon blant teoretikere om at det defineres som entreprenørskap.

Punkt to i samme ruten er det en kombinasjon av produkt og service som ikke har vært introdusert på markedet tidligere. Det trenger ikke være noe helt nytt, men kombinasjonen gjør at det til noe nytt som ikke har vært på markedet tidligere. Noen ganger kan en slik

kombinasjon føre til reorganisering av en hel industri (Davidsson, 2008). Det siste punktet i rute I viser at hvis det kommer en ny pris/verdi for markedet vil det defineres som entreprenørskap. Det skapes ikke nytt marked, men markedet endres såpass at konsumentene får et nytt tilbud og konkurrentene er nødt til å tilpasse seg den nye tilstanden i markedet. Et godt eksempel på dette er IKEA med sine varehus som forandret hvordan folk handler møbler. Det siste punktet i rute I er ny konkurrent. Det er når et nytt firma kommer inn på markedet, eller når et eksisterende firma lanserer et nytt produkt som er det samme som andre firmaer tilbyr til markedet. Grunnen til at dette kvalifiserer til entreprenørskap er at konsumentene får valgmulighet og de eksisterende firmaene må endre hvordan de driver for å tilpasse seg den nye konkurransen.

Å utvide markedet til nye områder er også entreprenørskap. Det kan synes rart ut i og med at det ikke tilføres et nytt produkt eller tjeneste. Men for markedet eller det nye området det tilføres til vil det være nytt, og dermed vil det være entreprenørskap. Når for eksempel IKEA for en'te gang går inn i et nytt land vil det være helt nytt for de som skal kjøpe møbler i det landet. Dette vil også være akseptert under definisjonen til Schumpeter, punkt 3, om entreprenørskap – gå inn på et nytt marked, dvs. et marked der det aktuelle produktet ikke har blitt introdusert tidligere, men uavhengig om det aktuelle markedet eksisterte tidligere eller ikke (Schumpeter, 1983).

Rute II og III viser endringer som ikke er entreprenørskap. Rute II er organisasjons endringer. Det kan være oppkjøp, internreorganisering eller endringer i ledelsen til en organisasjon. Dette vil ikke være endringer som faller inn under definisjonen av entreprenørskap til Schumpeter. Dette kan være med å bidra til endringer som skaper for eksempel nytt produkt, men da er vil tilbake i rute I i figuren.

I rute IV er det å fortsette som før. Det er lett å konkludere med at dette ikke er entreprenørskap siden det ikke blir noe nytt produkt eller tjeneste som kommer på markedet. Det er noen som argumenterer for at dette også kan være entreprenørskap, men det bringes ikke nytt produkt eller tjeneste til markedet slik Schumpeter definerer entreprenørskap. Et eksempel på de som mener at det likevel er entreprenørskap kan være å lage aviser. De gjør det samme hver dag, men det står noe nytt i avisen hver dag den lages (Davidsson, 2008).

Det er flere definisjoner på entreprenørskap og mange meninger om hva som skal til for at det kvalifiserer til være entreprenørskap. Det er da etter min vurdering helt essensielt at minst tre ting må være med for at det skal være entreprenørskap: (1) Det må etableres en ny bedrift. (2) Ny forretningsutvikling, (3) Det nye firmaet/bedriften må tilføre verdi.

2.1.1 Entreprenør eller gründer

Et alternativt begrep til entreprenør er gründer. Det er imidlertid grunn til å understreke en viktig forskjell.

Entreprenøren i Schumpeter sin forstand er knyttet til innovasjon, det å skape en ny kombinasjon, det vil si å organisere og utvikle en forretningsmessig virksomhet som representerer noe nytt (Spilling, 2006). Begrepet gründer betyr å grunnlegge og benytte oftest i betydning av å ta initiativet til dannelse av et aksjeselskap og skriver seg fra den livlige kommersielle og industrielle oppgangstiden i Tyskland etter den franske-tyske krig. En gründer er i allmennhet ikke interessert i driften av det foretak han har startet, men i å tjene provisjon og profitt eller i å overta friaksjer som han senere kan plassere i markedet (Sandal, 2003). I mangel av kjennskap til og kunnskaper om den schumpeterianske betydningen av begrepet entreprenør overlapper og dekker delvis ordet gründer ved behov også denne betydningen når ordet gründer brukes på norsk.

Forskjellen på en ny og ikke-ny virksomhet kan illustreres ved et eksempel gitt av Peter Drucker, der han sammenlignet det å starte en meksikansk restaurant i en forstad til en amerikansk storby med utvikling av McDonalds. Å starte den meksikanske restauranten var ikke entreprenørskap. De som startet restauranten, tok riktig nok en økonomisk risiko, men det de gjorde, var gjort mange ganger før dem. De var etterlignere. De satset på å trenge inn i et bestående marked, men skapte verken et nytt tilbud eller et nytt marked. Å starte McDonalds, derimot, var entreprenørskap. Riktignok ble det ikke utviklet noe nytt produkt i snever forstand. Hamburger hadde amerikanske restauranter servert i årevis. Det nye var at det ble utviklet et nytt forretningsmessig konsept rundt servering av hamburger. En ny organisasjon ble utviklet basert på nye ledelesemetoder, det ble utviklet et standardisert produkt og standardisert metode for tilberedning og servering. Kjente ressurser ble knyttet på nye måter, og det ble skapt nytt marked. Det er entreprenørskap (Spilling 2006).

Entreprenørskap trenger derimot ikke medføre bedriftsetablering. Nye ideer kan utnyttes og kommersialiseres også innenfor en eksisterende bedrift, eller entreprenøren kan selge ideen med fortjeneste til andre. For eksempel kan en gårdbruker som eksperimenterer med ysting av ost komme frem til en velsmakende ost som vedkommende tror har et markedspotensial. Gjennom en liten prøveproduksjon og markedsundersøkelse kan gårdbrukeren få en indikasjon på om ideen kan være en forretningsmulighet. I stedet for å bli entreprenør, kan gårdbrukeren selge konseptet, dvs. resepten på osten og resultatene fra markedsundersøkelsen, til en produsent som allerede har produksjonsutstyr og dermed kan produsere osten billigere. I dette tilfellet har gårdbrukeren vært en entreprenør som høster en ekstra fortjeneste på sitt arbeid med produktutvikling og salg av konsept til en kompetent produsent. Den entrepreørielle fortjenesten kan faktisk ha blitt større ved å selge et ferdig utviklet konsept til en med kostnadseffektiv produsent enn det gårdbrukeren selv kunne blitt (Alsos og Rønning, 2005). Dette eksemplet viser at begrepene entreprenørskap og entreprenør er knyttet til utvikling av forretningside og realisering av ideen slik at det oppstår en entrepreøriell fortjeneste, mens å være gründer er knyttet til en konkret bedriftsetablering.

2.1.2 Dagens entreprenør

Begrepet entreprenør gir gjerne assosiasjoner til fremstående og svært synlige aktører som har lyktes i å utvikle store dominerende foretak, som Henry Ford, som var grunnleggeren av bilindustrien. I dagens samfunn er det nærliggende å trekke fram Kjell Inge Røkke som entreprenøren og organisatoren bak det moderne Aker-konsernet og Stein Erik Hagen og hans organisering av moderne dagligvarekjeder. Det er imidlertid ikke disse som er de typiske entreprenørene. De typiske entreprenørene er de tusener av personer som alene eller i samspill med en eller et par andre personer starter en liten virksomhet som sysselsetter noen få personer, som kanskje har vokst litt i løpet av to-tre år, og som kanskje blir nedlagt igjen etter noen flere år (Spilling, 2006).

Entreprenørskap kan foregå på mange måter. Dels kan det skje ved utvikling av en ny forretningsmessig virksomhet innenfor bestående foretak, det vi kaller entreprenørskap. Dette finnes det ikke statistikk for. Dels skjer entreprenørskap gjennom etablering av nye foretak som er innovative og imitative foretak – det vil si mellom dem som selv skaper noe nytt, og dem som bare etterlikner andre (Spilling, 2006).

Entreprenørene representerer et stort mangfold, og selv om det er klare hovedtendenser i hva som driver dem, er det likevel en del variasjoner som gir grunnlag for å klassifisere dem i ulike typer. Selvrealiseringsentreprenøren er den vanligste entreprenøren. Her er behovet for å ta i bruk egne ressurser og evner et sentralt motiv. En annen type entreprenør er lokalsamfunn entreprenøren. Det er denne typen entreprenør som vil bli sett nærmere på i denne oppgaven. For denne er det lokale næringsmiljøet og en god lokal tilrettelegging som er viktig motivasjon. For arbeidsentreprenøren er det behovet for inntekter sammen med trussel om arbeidsledighet eller en usikker jobbsituasjon som er en viktig drivkraft (Spilling, 2006).

2.1.3 Innovasjon eller entreprenørskap

I studier av entreprenørskap er det viktig å kunne identifisere hva den entrepreørielle funksjonen innebærer, og skjelne mellom denne funksjonen og tilstøtende funksjoner (Spilling, 2006). Det er naturlig å se på forholdet mellom entreprenørskap og innovasjon. Entreprenørskap dreier seg om å utvikle nye kombinasjoner – å gjøre noe nytt. Dette innebærer både kreativitet og innovasjon, det vil si evne til å tenke nytt å gå nye veier, men entreprenørskap er samtidig noe annet og mer enn innovasjon i tradisjonell forstand.

En innovatør, det vil si personen eller foretaket som gjør en innovasjon, behøver således ikke å være en entreprenør. Det kan være lang vei å gå fra å få noe til å virke teknisk til å utvikle noe forretningsmessig. Entreprenørens rolle er å utvikle den nye forretningsmessige virksomheten – den nye kombinasjonen – med dette behøver i seg selv ikke å innebære noe teknisk innovasjon. Entreprenørens rolle er å være innovativ i forhold til den forretningsmessige iverksettingen.

Innovasjon i teknisk forstand kan være en viktig forutsetning for entreprenørskap, men det behøver ikke være det. Entreprenørskap kan i betydelig grad finne sted uten av den bygger på noen innovasjon i teknisk forstand, det kan være tilstrekkelig å anvende vel utviklede teknologiske løsninger. Slik sett kan man si at tekniske innovasjoner direkte eller indirekte er en nødvendighet, men ikke tilstrekkelig for den entrepreørielle funksjon. Det som kreves for å utløse entreprenørskap, er evnen til å utnytte noe i forretningsmessig sammenheng (Spilling, 2006).

2.2 Entreprenørers motivasjon

2.2.1 Motivasjon

Forskere har gjort funn som viser at entreprenører avveier om de ønsker å ta sjansen om å starte opp som entreprenør mot alternativene de har, også kalt alternativkostnaden (Shane et al., 2003). Hvordan entreprenøren vurderer alternativene de har er individuelt. Forskjellige personer kan vurdere alternativene på ulike måte. Forhold som bør vurderes før eventuell oppstart kan være tilgang til kapital, mulighet til å skaffe investorer og erfaring i fra bransjen. Teoretisk sett er det muligheter for entreprenørskap hele tiden i alle bransjer. En entreprenør kan for eksempel starte nye bedrifter i nye bransjer som bioteknologi eller ny bedrift i eksisterende bransje som for eksempel dagligvare bransjen.

Det er tidligere forsket på hvilken motivasjon som får personer til å bli entreprenører (Shane et al., 2003). Det kommer frem at det er flere faktorer som påvirker valget om å bli entreprenør.

Personer som trenger eller ønsker å oppnå noe har stor sannsynlighet for å bli entreprenør. De vektlegger dyktighet og innsats og tar stort ansvar for det de starter opp med. Samtidig som de har moderat risikovilje. Usikkerhet og risikovilje er to sentrale temaer som en entreprenør må overveie. En entreprenør må ofte akseptere usikkerhet rundt sin finansielle situasjon, fysiske situasjon og sikkerhet tilknyttet til om personen har en jobb å gå til. Til tross for dette finner tidligere studier om temaet konkluderes det med at entreprenører har stort sett samme risikovilje som resten av befolkningen (Shane et al., 2003). De ligger rundt det som er snittet for befolkningen.

Uavhengighet er en viktig motivasjon for entreprenøren. Forskning viser at entreprenører scorer signifikant høyere på dette enn resten av befolkningen (Shane et al., 2003).

Entreprenøren må ta ansvar for sitt eget firma og liv, og har ingen andre enn seg selv å skylde på hvis det ikke går som planlagt. Dette står i sterk kontrast til å være ansatt der det er begrenset med ansvar.

De som ønsker å oppnå noe og få anerkjennelse for dette må være villig til å legge ned mye innsats for å lykkes. Med innsats i denne entrepreørielle sammenhengen vektlegges fire faktorer; ambisjoner, målsettinger, energi og utholdenhet. Alt dette må entreprenøren ha for å

øke sannsynligheten for å lykkes. Entreprenøren må ha ambisjoner på vegne av seg selv og det entreprenøren prøver å få til med firmaet. Denne ambisjonen kan være å tjene penger eller å lykkes med å skape noen nytt. Høye ambisjoner fører til at målsettinger blir høye, både for entreprenøren selv og de rundt han. For å nå høye målsettinger kreves det enormt med energi og utholdenhet. Entreprenøren må kanskje holde på over flere år før målsetninger blir oppnådd og underveis vil det nesten garantert oppstå problemer, det er en del av prosessen med å skape noe nytt; entreprenørskap. For å holde ut trenger entreprenøren lidenskap for det han eller hun driver med (Shane et al., 2003). Lidenskap betyr i denne sammenheng et egoistisk forhold til det entreprenøren driver med. Entreprenøren liker prosessen som foregår med å etablere en organisasjon og gjøre den lønnsom. De er motivert av å gjøre det de mener må gjøres og gjør nesten hva som helst for å få det til. Overraskende er det så godt som ingen kvantitative studier om lidenskap i forhold til entreprenørskap (Shane et al., 2003).

Som det ene forskningsspørsmålet viser ønsket jeg også å prøve å finne ut hvorfor entreprenørene startet eget firma. Hvorfor er det slik at de lykkes med å starte sin egen bedrift, og hvorfor startet de opp i utgangspunktet? Jeg var også nysgjerrig på om de viste eller hadde en formening om hvordan det ville bli på forhånd. Derfor designet jeg temaet angående analyser før de startet bedriften. Jeg snakket også med entreprenørene om hvor mye de jobbet per uke og hvordan det var i forhold til det de forventet. Jeg fokuserte også i samtalene på hvor lang tid det gikk før de klarte positivt driftsresultat og om de søkte noen form for støtte på forhånd.

Det viste seg at nesten alle av entreprenørene hadde forskjellige motiver og motivasjon for å starte sin egen bedrift. Mer om dette senere, men det var interessant fordi mange tror og mener at de som starter bedrifter kun gjør det på grunn av profitt.

2.2.2 Hvilke ferdigheter og egenskaper må entreprenøren ha for å lykkes?

Motivasjon og et sterkt ønske om å lykkes hjelper selvsagt entreprenøren på vei, men det trengs en rekke kvaliteter for å få en vellykket etablering til å skape varig verdi i markedet.

Entreprenøren må ha kunnskap, spesielt markedskunnskap om bransjen og om teknologien i industrien er meget relevant for å lykkes som entreprenør (Shane et al., 2003). Ingen personer

kan alt og entreprenøren kan ansette personer med kompetanse, men entreprenøren må selv ha nok kunnskap til å vite om han gjør de riktige tingene for å lykkes. Entreprenøren må også ha de riktige ferdighetene. Hva som er de riktige ferdighetene avhenger av omstendighetene, men det vil ofte være ferdigheter innenfor salg og forhandlinger, lederskap, planlegging, ta avgjørelser, løse problemer som oppstår, bygge gode tema, kommunikasjon og konflikt håndtering (Shane et al., 2003). Videre må entreprenøren ha nødvendige evner og intelligens (Shane et al., 2003). Å ha nødvendige kunnskap, ferdigheter og evner gjør det mulig for entreprenøren å utvikle en visjon og strategi for bedriften og iverksette den på en suksessfull måte.

2.2.3 Entreprenørens egenskaper

I veldig lang tid prøvde forskere å kartlegge personligheten til entreprenører. Det er en del som mener at entreprenører har en høy selvtilit – de har stor tro på seg selv og tar høyere risiko. Denne tankegangen er forskere gått mer bort i fra og dessuten har det dukket opp entreprenører med forskjellige personligheter som har startet opp suksessfulle bedrifter. Så forskere startet med å fokusere på hva entreprenørene faktisk gjør i stedet for hvem de er (Sarasvathy, 2012).

Det som gjelder for nesten alle entreprenører er usikkerheten. Det er veldig mange faktorer som er usikker når det etableres bedrift. Veldig mange, også entreprenører, er opptatt av å spå hva som skal skje i fremtiden. Det er ikke unaturlig for da planlegger entreprenøren ut fra hva som skal skje. Såkalte ekspertentreprenører prøver å kontrollere fremtiden – da trenger de ikke å spå den.

Lenge har entreprenørskap blitt sett på som en form for personlighetstrekk som skiller de som prøver å skape egen bedrift fra de som ikke prøver dette.

Er alle født til å bli entreprenør eller kommer dette fra arv eller miljø? Forskere som har studert denne problemstillingen kommer frem til at begge har litt rett (Alsos og Rønning, 2005). Forskingen har vist at en rekke individuelle egenskaper ofte er mer fremtreden hos entreprenører:

- Entreprenører søker utfordringer
- Entreprenører har en utadvendt personlighet
- Entreprenører er mer kritisk til det bestående

- Entreprenører har tro på egen evne til å påvirke omgivelsene og til å nå egne mål
- Entreprenører vurderer nye muligheter mer optimistisk enn andre
- Entreprenører har større tilbøyelighet til å ta risiko

(Alsos og Rønning, 2005). På mer generelt grunnlag trekker forskere frem utdanning og erfaring som er positive egenskaper for en entreprenør. Det er spesielt bransjeerfaring som bør være på plass for en starter virksomhet. I Norge er det også mange bransjer som trenger konsesjon og tillatelser fra myndigheter som for eksempel advokat og eiendomsmegling. Du kan ikke starte opp dette uten konsesjon og det blir ikke gitt uten erfaring i fra bransjen og dokumentert etterutdanning og så videre.

2.2.4 Jakten på entreprenøren.

Hvem blir entreprenør og hvor kommer de fra? Potensielle entreprenører er personer som har en forretningside og kan tenke seg å starte en bedrift, eller som har et ønske om å bli selvstendig næringsdrivende. Vi finner potensielle entreprenører både blant folk som er i jobb, blant arbeidsledige og blant folk som ikke er med i arbeidsstyrken, for eksempel skolelever, studenter, hjemmевærende, uføretrygdede og pensjonister. Potensielle etablerere har intensjoner om å starte en bedrift eller bli selvstendig næringsdrivende. Etablering av en bedrift er en intensjonell handling, altså en planlagt atferd (Jenssen et al., 2012).

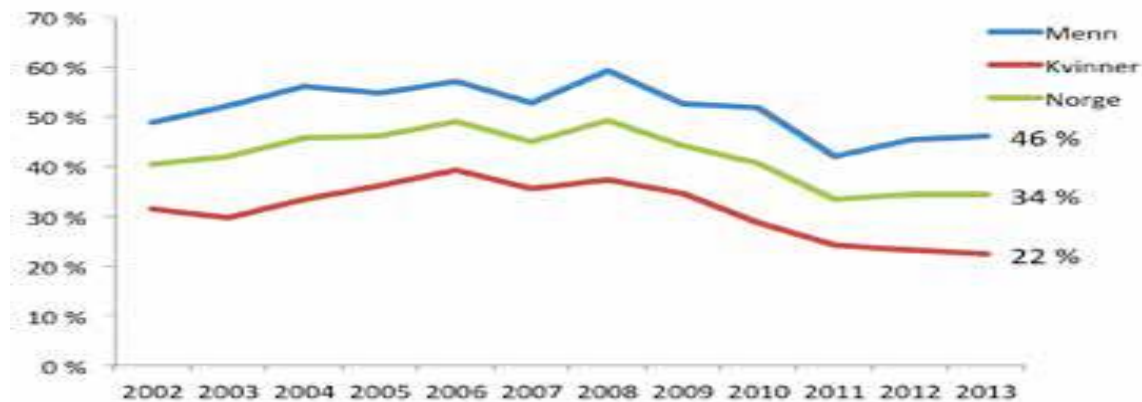
Midt på 1990-tallet ble et utvalg av 250 siviløkonomer spurt om de foretrakk en karriere som selvstendig eller som ansatt (Kolvereid, 1996). De ble også spurt om å oppgi den viktigste begrunnelsen for valget. Funnene viste at (1) frihet, (2) utfordring, (3) autoritet, var de viktigste begrunnelsene for å ønske seg en karriere som selvstendig næringsdrivende. Senere undersøkelser har vist en positiv korrelasjon mellom vektlegging av faktorer som frihet, utfordring, autoritet etc. og intensjoner om å starte for seg selv (Jenssen et al., 2012). I nevnte undersøkelse kom selvrealisering som nummer fire, og økonomiske muligheter som nummer fem.

2.2.5 Holdninger og kompetanse

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) måler også holdninger til entreprenørskap. Blant målene inngår: tilgang på forretningsmuligheter, entreprenørskap som karrierevalg, og entreprenører sin status i samfunnet, kompetanse for oppstart og frykt for å mislykkes.

63,7 prosent av de spurte i år 2013 tror det vil oppstå gode forretningsmuligheter der de bor i løpet av de neste 6 månedene. Denne andelen har vært stabilt høy siden år 2011. Dette er meget høyt sammenlignet med andre land. Det er kun Sverige som scorer høyere enn Norge. Hvis personer føler de har tilstrekkelig kompetanse og ferdigheter til å starte bedrift, øker sjansen for at de faktisk gjør det.

Figur: Andelen kvinner og menn som mener de har tilstrekkelig kunnskap til å starte en bedrift i Norge.



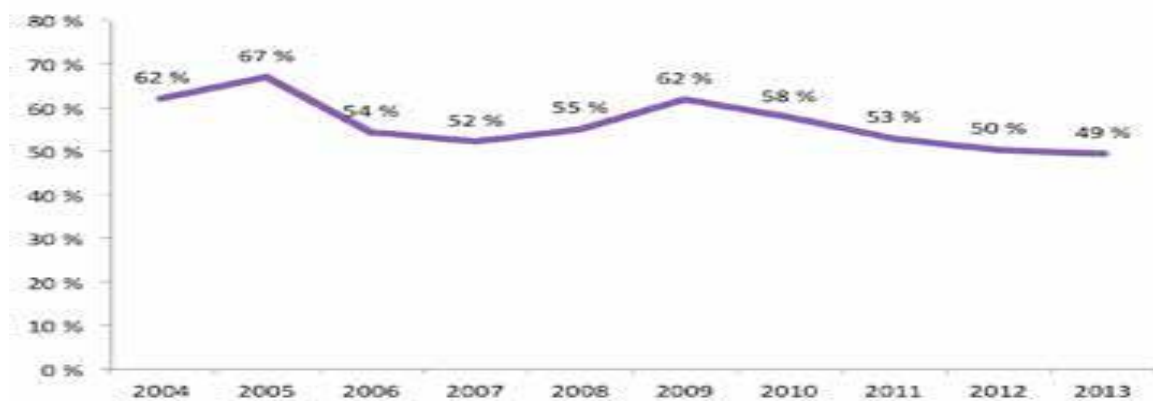
Figur 2.2

Som figuren viser er det 34 prosent som mener de har kompetanse til å starte egen bedrift. Dette er markert lavere enn tidligere, da andelen var over 40 prosent, men tallene har de siste årene flatet ut.

2.2.6 Karrierevalg og status

Dersom entreprenørskap vurderes som et godt karrierevalg og suksessfulle entreprenører har høy status, drar dette i retning av at etablering av bedrifter blir mer sannsynlig. Andelen av befolkningen som ser entreprenørskap som et godt karrierevalg har vært svakt fallende de siste årene. I år 2013 svarte under 50 prosent at entreprenørskap er et godt karrierevalg. Dette indikerer at alternativene, som det å være ansatt i privat eller offentlig sektor, vurderes som gode alternativer.

Figur: Andelen av befolkningen som anser entreprenørskap som et godt karrierevalg.



Figur 2.2

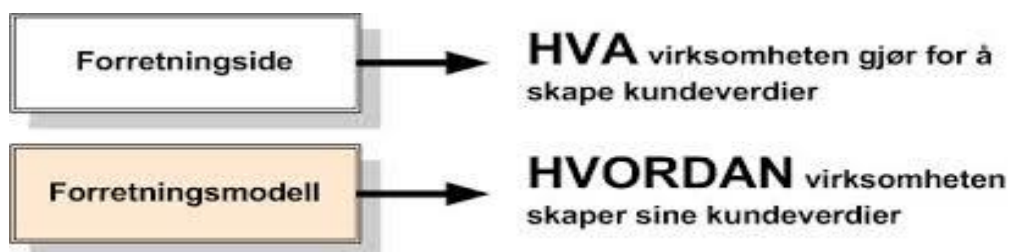
Figuren viser er andelen som mener entreprenørskap fallende. I 2009 var det 62 prosent som mente at det var en god karrierevei, men nå er det bare 49 prosent som mener det samme.

2.3 Etableringsprosessen

2.3.1 Etableringsprosessen: Fra ide til virkelighet

Alle bedrifter startes av mennesker som har en ide om et produkt eller tjeneste som ikke finnes i markedet, eller som entreprenøren mener at han kan utføre bedre.

Figur: Forretningside/forretningsmodell.



Figur 2.3

Teorien om gründervirksomhet og entreprenørskap forteller at forretningsideen etterfølges av forretningsmodellen. Som figur 2.3 viser dreier forretningsmodellen om hvordan bedriften skal skap verdi for sine kunder. Hvordan skape verdi for sine kunder er etter min mening et svært sentral tema for enhver bedrift. Forretningsidéen kan være genial for gründeren eller entreprenøren, men hvis ingen eller få i markedet er villig til å betale, har bedriften et problem. Den kommer ikke til å overleve i markedet eller den bør endre konseptet slik at markedet også ser verdien. Dette gjelder også etablerte bedrifter. En god ledelse vil fokusere

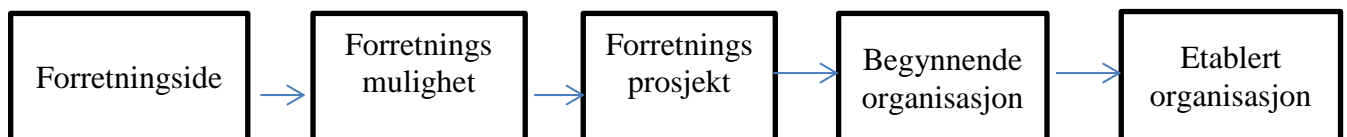
på at bedriften må skape kunde verdi for sine kunder. Dette vil ofte også være konkretisert i visjoner og verdier for bedriften. Vellykkede bedrifter som har lagt stor vekt på verdier, har ofte følgende karakteristiske egenskaper:

- De står for noe – det vil si, at de har en klar og tydelig filosofi om hvordan de akter å drive sin virksomhet.
- Ledelsen legger stor vekt på å forme og nøye avstemme disse verdiene slik at de blir tilpasset bedriftens økonomiske og forretningsmessige miljø, og å meddele dem til bedriften.
- Disse verdiene er kjent av, og felles for, alle menneskene som arbeider for bedriften – fra produksjonsarbeiderne og helt til toppledelsen. (Roos et al., 1997).

Min erfaring etter å ha jobbet i flere større bedrifter før jeg startet egen virksomhet er at de større bedriftene ikke har dette som er prioritert område. Dette fører til at organisasjonen ikke presterer slik den ofte kunne og burde ha gjort.

2.3.2 Veien videre til etablering

Figur: Fra ide til etablering.



Figur 2.4

Dette er teorien om etableringsprosessen. Etter at organisasjonen er etablert slutter ikke denne prosessen, men den videreutvikles kontinuerlig (Alsos og Rønning, 2005). Planlegging av en ny virksomhet vil innebære mange ulike aktiviteter. Hovedsakelig er det snakk om aktiviteter knyttet til tre områder:

- Planlegging og forberedelse av næringsaktiviteten.
- Skaffe til veie nødvendig ressurser.
- Samhandling med omgivelsene.

Det finnes ikke en riktig fremgangsmåte som passer for alle. Uansett må nok entreprenøren gjennomføre flere prosesser parallelt for å komme i mål med etableringen (Alsos og Rønning, 2005).

Forretningsplan bør være det styrende dokumentet for entreprenøren under etableringsprosessen. Den skal beskrive hvordan bedriften skal realiseres og forventet framtidig situasjon for den nye bedriften. Det bør også utarbeides en markedsplan. Denne skiller seg fra forretningsplanen ved at den ser mer på markedet og omgivelsene. Den bør starte med en situasjonsanalyse. I denne delen av planleggingen bør det benyttes for eksempel en SWOT-analyse og Porten sin «five forces» for å dekke bedriften sine eksterne faktorer som kommer til å påvirke bedriften. Husk at ingen av disse faktorene er konstant – markedet og omgivelsene endrer seg hele tiden. Neste steg i prosessen er å lage en skisse på hvordan bedriften skal komme inn i markedet og eventuelt hvilket marked bedriften skal tilby sine tjenester eller produkter i. I den delen bør Ansoffs vekst matrise være til hjelp for å holde oversikten. Den matrisen deler markedene opp i nye og eksisterende markedet og skiller mellom produkt og marked (Jobber og Fahy, 2009).

2.3.3 Finne og sette sammen ressurser

Hvert år går et stort antall entreprenørbedrifter til grunne på grunn av dårlig ledelse, underkapitalisert, menneskelige feil eller på grunn av at de ikke klarer å holde på nøkkelpersonell i bedriften. Mens noen klarer å skape verdier i det lange løp. De har ofte en klar strategi for å utnytte ressursene som er tilgjengelig på en best mulig måte (Bruch et al., 2001). Forskjellige firma trenger forskjellige ressurser. En entreprenør bedrift som er innovativ og ønsker høy vekst trenger andre ressurser enn en bedrift som lav vekst i en liten del av markedet.

I starten er ofte den ressursen kapital. Uten kapital blir det vanskelig å komme i gang. Allerede så tidlig er det valg som entreprenøren må ta stilling til. AS for eksempel koster penger, men reduserer risikoen for entreprenøren. Egenkapital eller fremmedkapital? Får entreprenøren kapital i banken eller hos andre – det er fordel og ulemper med begge alternativer og svaret er ikke gitt på forhånd.

Kapital og arbeidskraft er det som i teorien skal til for å produsere. Etter hvert som entreprenøren og firmaet vokser melder behovet seg for flere ansatte. I Norge er lovverket som beskytter en ansatt veldig strengt. Den ansatte har et sterkt vern mot oppsigelse og midlertidig ansettelser er begrenset. Derfor er det viktig for entreprenøren å finne de riktige personene til bedriften. Dyktige arbeidstakere er alltid attraktive på markedet og dyktige personer koster penger. På den annen side kan en ansatt bli en stor resurs for bedriften. Personen kan bidra med både kunnskap og erfaring som gjør at bedriften når sine mål raskere enn hvis entreprenøren ikke hadde valgt å gå til ansettelse.

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

- Sosial oppfattelse, hvor nøyaktig entreprenøren vurderer egenskaper, hensikt og motiver av andre.
- Daglig ledelse, få frem positive reaksjoner fra andre.
- Evnen til å uttrykke følelser og generere entusiasme til andre.
- Evnen til å overbevise andre og endre deres sin adferd i det daglige.
- Sosial tilpasningsevne, evnen til å føle seg komfortabel i mange forskjellige sammenhenger.

Alle disse ressursene må være til stede samtidig for at entreprenøren hele tiden skal kunne klare å utvikle virksomheten (Bruch et al., 2001).

Det som er sikkert for entreprenøren er at alt er usikkert. Entreprenøren har ikke mange muligheter til å feile. Både markedet og konkurrenter er ubarmhjertige og har ikke entreprenøren fokus på å bruke sine ressurser på riktig måte, kan bedriften være historie før den har kommet skikkelig i gang. Derfor er fleksibilitet så viktig. Entreprenøren må ikke henge seg opp i alle planer som er laget på forhånd – kommer det et plutselig skift i markedet eller i fra konkurrenter må entreprenøren ikke være fastlåst i sine planer og prognoser.

2.3.4 Handlingsorienterte entreprenører

I historien om entreprenørskap finnes det mange bedrifter som starter opp i markeder som allerede det er rikelig med andre aktører. Tenk på Google – den sekstifemte søkemaskinen på internett. Entreprenører som får bedrifter i gang er ofte opptatt av å gjøre det som er mulig å gjøre, og hva de ellers kan gjøre med de ressursene som er tilgjengelige.

Teorien påpeker at det skal lages markedsplan, utarbeides kalkyler/budsjetter osv., men i praksis er dette annerledes. Mange entreprenører har inngående bransjekunnskap før de starter opp egen bedrift. De gjorde det de viste ville fungere og arbeidet sammen med folk som kan skape verdi eller produkter som markedet etterspør (Saravathy, 2012).

Og ikke tape mer enn man kan tåle gjelder i mange sammenhenger, også ved oppstart av bedrift. Dette er veldig subjektivt og gjelder ikke kun penger. Tid og innsats er også vesentlige faktorer som er med i vurderingen. Prinsippet å ikke satse mer enn man kan tape har to åpenbare fordeler. Det betyr at entreprenøren trenger å vente på det perfekte øyeblikket for å starte opp og trenger ikke vente på at investorer skal bidra. Og det betyr at ikke økonomiske faktorer er en viktig faktor for å starte opp. Dette viser i klartekst ved at to tredjedeler av alle de 500 største firmaene aldri mottok penger fra investorer. Tre fjerdedeler av alle selskaper som gikk på børs i USA mottok ikke penger fra utenforstående investorer. Så, hvordan klarte disse entreprenørene å skaffe penger? De brukte det de selv hadde tilgjengelig og var villig til å risikere selv (Saravathy, 2012).

2.4 Utfordringer i etableringsprosessen

2.4.1 Oppstartsproblemer

Det som er negativt i forholdt til for eksempel USA er at det er mye mindre tilgang til risikokapital i Norge. Ofte henter entreprenører startkapital i lokale banker i form av lån, eller egne oppsparte midler.

Viser det seg at etableringsforsøket ikke lykkes har Norge svært gode velferdsordninger som gjør risikoen ved å ikke lykkes som entreprenør mindre. Dagpenger har en som er arbeidsledig krav på. Det har en arbeidssøker krav på i maksimalt 52 uker. Dette er svært

sjenerøse ordninger sammenlignet med andre velutviklede land som er naturlig å sammenligne Norge med.

Tidligere forskning gjort av Dun og Bradstreet i 1987 samlet inn data fra bedrifter i markedet som ikke hadde overlevd oppstarten. I følge de var det følgende hovedårsaker til at bedriftene ikke overlevde: (1) ikke nok kunnskap om markedet (2) dårlige produkter (3) ineffektive markeds og salgsforsøk (4) utilstrekkelig oppmerksomhet på konkurrenter (5) produktene ble fort utdatert på markedet (6) dårlig timing av oppstarten av bedriften og (7) finansielle vanskeligheter.

En annen undersøkelse som ble gjort av ti teknologibedrifter konkluderte med at det var følgende tre hovedårsaker til at bedriftene ikke overlevde: (1) produkt/market problemer (2) finansielle problemer, og (3) ledelses problemer (Terpstra og Olson, 1993). Selv om disse undersøkelsene er gjort i 1987 gir de et bra innblikk i hvilke utfordringer en entreprenør kan forvente ved oppstart av eget firma. Det er verdt å merke seg at begge undersøkelsene oppgir at finansielle problemer var en utfordring. Disse undersøkelsene gir et verdifullt innblikk i hvorfor bedriftene ikke overlever oppstartsfasen.

Dessverre gir undersøkelsen ingen informasjon om hvilken bransje firmaene operer i og de er derfor vanskelig å generalisere. En nærmere analyse av problemer som bedrifter har i løpet av det første året viser følgende hovedproblemer: (Terpstra og Olson, 1993).

(1) Skaffe ekstern finansiering, skaffe finansiering for vekst og generelle finansieringsproblemer. (2) Intern økonomistyring: Utilstrekkelig arbeidskapital (omløpsmidler-kortsiktig gjeld), problemer med kontantstrømmen (likviditet), og andre generelle finansielle problemer. (3) Salg/markedsføring: Lite salg, avhengig av en eller få kunder, markedsføring og distribusjonsproblemer og annen generell markedsføring. (4) Produktutvikling: Utvikle produktet/tjenesten og andre generelle produktutviklingsproblemer. (5) Produksjon/drifts ledelse: Etablere og- eller etablere kvalitetskontroll og andre generelle problemer rundt dette. (6) Generell ledelse: for lite ledelseserfaring, for lite ansatte- resultater i for lite tid, kontrollere vekst og administrative problemer. (7) Problemer med ansatte: Rekruttere og velge riktige ansatte, turnover blant ansatte, lav moral og tilfredshet og utvikling av de ansatte. (8) Makro økonomiske forhold: dårlige økonomiske forhold/tilbakegang i økonomien. (9) Regulatoriske forhold: Forsikring.

Det bør være en fordel for en entreprenør å gjøre seg kjent med hvilke utfordringer som kan komme i startfasen før han eller hun etablerer en bedrift. Da bør entreprenøren hensyn ta disse problemene i planleggingsfasen og sannsynligheten for å overleve startfasen vil øke.

Terpstra og Olson's kontaktet 973 bedrifter for å prøve å finne svar på hva som var de største utfordringene i oppstarten av bedriften. De fant ut at salg og markedsføring var der de fleste rapporterte om problemer. Totalt 40,2 prosent mente at dette var et problem for bedriften ved oppstart. 15,3 prosent rapporterte at ledelse var et problem, mens det var 14,3 prosent som mente at generell ledelse av bedriften var det største problemet. Spesielt markedsføring, markedsundersøkelser og trening var det bedriftene følte at de manglet. Dette kan forklares med at dette krever spesialkunnskap noe som ofte er mangelvare av i småbedrifter.

Hensyn som entreprenøren etter min mening bør reflektere over er (1) Markedet. Det kan være en god ide for entreprenøren, men synes andre at produktet eller tjenesten er verdt å betale for? (2) Hvilken pris er markedet villig til å betale. Er betalingsvilligheten liten i markedet kan det bli vanskelig å få lønnsomhet i bedriften, og i denne sammenhengen hva koster det å produsere varen eller tjenesten. (3) Konkurrenter. Hva gjør de andre bedriftene som er i markedet hvis entreprenøren starter sin bedrift. Hvem er de, og er de mulig å konkurrere mot eller har de mulighet til å presse en bedrift ut av markedet i form av for eksempel en priskrig. (4) Faste kostnader. De er der uansett hvor stor omsetningen er. Er de fast eller kan de lastet over på kunden og gjøres om til variable kostnader. (5) Kapitalbehov. Hva er kapitalbehovet for eksempel første året? Mange bedrifter forsvinner i løpet av kort tid og det bør før oppstart vurderes hvor mye penger som trengs for å klare å etablere seg i markedet. (6) Finansiering. Hvordan er muligheten for å få driftskapital i bank eller kassakreditt? Må entreprenøren stille kausjon og er det mulig å hente egenkapital fra investorer eller andre. (7) Markedsføring. Hvordan skal entreprenør kommunisere til markedet produktet eller tjenesten sin? Momenter her vil ofte være hjemmeside på internett, lokaler til kontor og eventuelt produksjon.

2.4.2 Løsninger på oppstartsproblemer

De siste årene har både politikere og forskere blitt oppmerksom på at småbedrifter er viktig for samfunnet. Det er nå anerkjent at oppstartsbedrifter spiller en sentralrolle i hensynet til økonomisk vekst og vekst i sysselsettingen (Winborg og Landstrøm, 2000). Jokim Windborg

og Hans Landsrøm har undersøkt nærmere hvordan småbedrifter løser sine finansieringsutfordringer uten å ta langsiktig finansiering fra eksterne aktører.

Basert på tidligere undersøkelser sendte de henvendelser til 900 småbedrifter der 500 av disse hadde mellom 0-9 ansatte. De fikk gyldige tilbakemeldinger fra 262 av de 900 som ble forespurt. Fra de rapporterte tilbakemeldingene ble det totalt konstatert 32 løsninger som lederen i disse småbedriftene brukte for å løse utfordringene som bedriften stod overfor. De seks mest brukte løsningene var (1) å kjøpe brukt utstyr, i stedet for nytt. 78 prosent av bedriftene brukte denne løsningen. (2) å forsøke å få best mulig betingelser fra leverandører. 74 prosent brukte den løsningen. (3) å holde tilbake lønn i bedriften. 45 prosent brukte dette. (4) bevist å holde tilbake betaling til leverandører. Brukt av 44 prosent (5) brukte rutiner for å få inn penger tidligere. Brukt av 44 prosent (6) å låne utstyr fra andre bedrifter. Brukt av 42 prosent.

De løsningene som ble minst brukt var (1) Å motta støtte fra Swedish foundation «Innovationscentrum». Det var ingen av de spurte som brukte denne løsningen. (2) Å bruke finansiering fra et factoring selskap. Brukt av 3 prosent (3) Å motta støtte fra Swedish National Board for Industrial and Technical Development. 6 prosent brukte den løsningen. (4) Å motta støtte fra Swedish County Labour Board. 8 prosent brukte den løsningen. (5) Å dele ansatte med andre bedrifter. 8 prosent brukte den løsningen. (6) Å dele utstyr med andre bedrifter. 8 prosent valgte å gjøre dette.

Windborg og Landstrøm delte bedriftene inn i forskjellige kategorier etter hvor de var i livssyklusen til bedriften. Nærmere undersøkelser av de nyetablerte bedriftene viser det seg at disse bedriftene er svært avhengig av lederen og hans eller hennes slektninger. Slike bedrifter har ofte stor vekst og relativt lav driftsmargin/lønnsomhet. De har også stort behov for tilførsel av kapital. Slike bedrifter har en usikker fremtid og de har ofte ikke tilgang til de ressursene de trenger på grunn av høye kostnader. Dette tvinger bedriftene til forskjellige løsninger internt for å overleve. Slike løsninger for denne typen bedrifter er (1) Lederen bruker sitt kreditt-kort. (2) Lån fra familie/venner. (3) Tilbakehold av lønn. (4) Oppdrag i andre bedrifter. (5) Slektninger som jobber for lavere lønn.

Selv om denne undersøkelsen og resultatene er meget interessante er Winborg og Landstrøm selv forsiktige med å generalisere. Av flere årsaker. Svar-raten til undersøkelsen er bare 30 prosent. Større bedrifter er overrepresentert i forhold til folketallet. Bare bedrifter som har overlevd er representert i undersøkelsen og undersøkelsen er basert på egne vurderinger fra de som driver bedriften. Da er det ingen måte å kvalitetssikre dataen som blir mottatt.

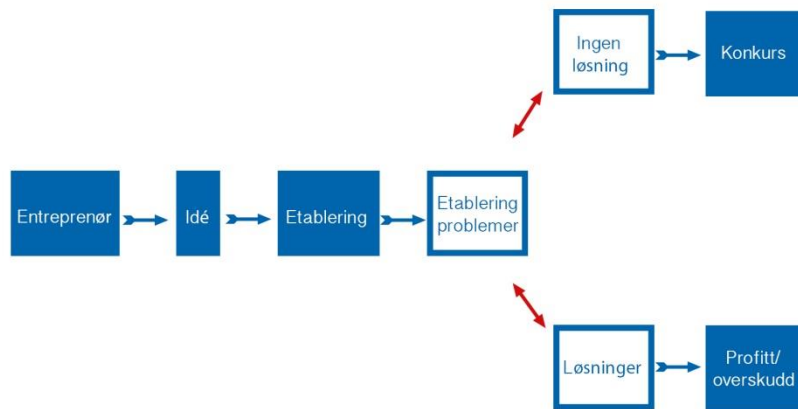
2.5 Oppsummering

I denne studien er jeg på jakt etter hvilke vurderinger som lokalentreprenøren gjorde før oppstart av bedriften. Så ønsker jeg å se på hva som faktisk ble utfordringene første året bedriften var i markedet og ikke minst hvordan løsninger entreprenørene i studien har løst utfordringene som oppstod.

Jeg skiller mellom første driftsår og etter første driftsår. Grunnen er at mange bedrifter forsvinner i løpet av det første året. Videre presenteres hvilke løsninger entreprenøren velger både det første året og etter første driftsår.

For å illustrere forskjellen på bedrifter som løser, og de som ikke løser, sine problemer i oppstartsfasen utarbeidet jeg følgende modell.

Modell: Entreprenører som finner løsninger vs. Ikke finner løsninger



Figur 2.5

3 Metode

3.1 Forskningsstrategi

Ved valg av forskningsstrategi er det forskjellige alternativer. Alle er tilpasset ut ifra hvilken problemstilling og vinkling det er på forskningsspørsmålene. Induktive og abduktive strategier passer best på eksplorerende og deskriptivt design. Deduktive undersøkelsesstrategier passer best ved en undersøkelse som ønsker å finne forklaring og en mening med for eksempel hvorfor personer tar de valgene de tar. En abduktiv undersøkelsesstrategi kan brukes når undersøkelsen både ønsker svar på både hvorfor og hvordan (Blaikie, 2010). I undersøkelsen jeg gjennomførte brukte jeg en induktiv forskningsstrategi. Det passet definitivt best til en slik utforskende problemstilling som jeg valgte:

Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift og hvordan har suksessfulle entreprenører løst dem?

Forskningsspørsmål:

- 1. Hvorfor starter personer egen bedrift?*
- 2. Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift, slik entreprenørene opplevde det?*
- 3. Hvordan løser entreprenørene de utfordringene som oppstår?*

Intervjuguiden jeg utarbeidet var designet slik at entreprenørene skulle fortelle meg hvilke hovedutfordringer de hadde opplevd uten at jeg stilte det spesifikke spørsmålet direkte. Hadde jeg stilt spørsmålet direkte ville jeg nok ikke fått så mye data fra entreprenørene som jeg gjorde. Målet var å etablere mønstre og karakteristikk fra de forskjellige entreprenørene jeg intervjuet slik at de kunne sammenlignes i analysen.

3.2 Valg av undersøkelsesdesign

Etter å ha konkretisert problemstillingen på et tidligere stadium ble det valgt undersøkelsesdesign. Akkurat som det finnes ulike typer problemstillinger, finnes det ulike typer design som passer til disse. Valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2005).

Jeg ønsket å komme inn under huden på entreprenørene å vite om hvilke vurderinger de gjorde før oppstart og hovedutfordringene de hadde ved oppstart av sin bedrift. En av vurderingene som ble gjort var om det var best å gå i dybden eller i bredden. Det aller beste hadde vært og gjort begge deler, men i praksis skaper dette midlertid problemer. En undersøkelse som går i dybden, er kostnadskrevene av to grunner:

- a) Det tar lang tid å samle data (lange intervjuer, lange perioder med observasjoner, osv.)
- b) Den informasjonen vi ender opp med, er så detaljert og nyansert – kompleks – at den krever enormt mye analysearbeid (Jacobsen, 2005)

Det er en stor grad av forskjellige entreprenører som er intervjuet i forbindelse med studien. Selv om alle er i kategorien for lokalentreprenører, er det forskjell på hvilke ressurser et lite revisorfirma trenger, kontra en bygningsentreprenør eller konstruksjonsfirma. Revisoren

trenger ikke mye kapital på grunn av at han selv er kapitalen. Han eller hun trenger ikke investere i dyrt utstyr for å komme i gang å produsere sine tjenester. Det må i midlertid han eller hun som driver for eksempel byggefirma.

Det ideelle forskningsopplegget hadde vært og hatt ubegrenset med tid og ressurser slik at jeg kunne kontakte flere entreprenører og komme med mange variabler/spørsmål. Dette ble aldri et tema både med tanke på min egen tid og entreprenørene sin tid. Jeg valgte derfor et intensivt opplegg. Det jeg gjorde var at jeg gikk i dybden på noen entreprenører som jeg mente hadde nok erfaring og kunnskap om entreprenørskap som ville gi meg data som ville være representativt for flere. Fordelen ved slikt design er at problemstillingen er å forstå og forklare hva entreprenørene opplevde som hovedutfordring ved oppstart av sin bedrift. Samtidig som jeg ønsket informasjon som kan være representativ ville jeg ha nyanser og detaljer fra entreprenørene. Jeg ønsket å få frem de individuelle variasjonene og forskjellene som fantes samtidig som jeg ville få frem likhetene.

Det første spørsmålet er hvorfor disse entreprenørene tok valget om å starte egen bedrift. Hvis det er slik at trenden for entreprenørskap er fallende og at entreprenørskap er viktig for økonomisk utvikling er dette spørsmålet viktig å få svar på. Det andre spørsmålet er for å finne ut hvilke hovedutfordringer som oppstod slik entreprenøren opplevde det. Det tredje spørsmålet laget for å finne frem til hvilke løsninger som gjorde at bedriften overlevde i markedet. Alle bedriftene som er knyttet til entreprenørene har klart seg gjennom oppstartfasen og er fortsatt i markedet. Noen av bedriftene har også betydelige midler tilgjengelig i form av stor bokført egenkapital, mens andre har mindre. Felles for dem alle er at de starter med en ide om å gjøre prosessene og produktet eller leveransen som var i markedet på en bedre måte. De er da i følge Schumpeter gode representanter for entreprenører.

3.3 Valg av metode – kvalitativ eller kvantitativ

Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger (Jacobsen, 2005). Den vanligste typen av det som kalles kvantitative metoder, er et spørreskjema med faste svaralternativer. I hver svarrubrikk står det tall. Disse tallene har ikke den samme meningen som mer naturlige.

Den kvalitative metoden er motsetningen til den kvantitative metoden. Kvalitative metoden inneholder ikke tall, men har åpne spørsmål. Det er en mer åpen metode, der forskeren forsøker å legge så få føringer som mulig på den informasjonen som samles inn. Først etter at informasjonen er samlet inn, blir den strukturert, satt i kategorier og delt opp i variabler som blir forbundet med hverandre (Jacobsen, 2005). Fordelen ved bruk av kvalitativ metode er at den legger få begrensninger på de svar som en informant kan gi. Kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt informant.

Alternativt kunne jeg samlet entreprenørene og gjennomført en fokusgruppe. Det skilles mellom tre type fokusgrupper. Eksplorerende tilnærming: Hensikten er utforskende, tidlig i undersøkelsen. Fenomenologiske tilnærming: Her legges det vekt på å forstå målgruppens hverdagserfaringer og livssituasjon. Den siste typen er klinisk tilnærming: Hensikten er å få kunnskap om latente forhold/motiver (Gripsrud et al., 2005). Det hadde vært interessant og gjennomført studien ved bruk av fokusgruppe. Jeg tror imidlertid ikke at det hadde vært den beste måten å gjennomføre studien på. For det første tror jeg ikke entreprenørene hadde vært komfortable med å møte de andre informantene i en fokusgruppe. For det andre kan resultatene fra fokusgruppen i stor grad være påvirket av dominerende personer i gruppen. Disse kan også hindre enkelte entreprenører i å si sin mening.

Ulempen ved det kvalitative designet er at det er ressurskrevende. Åpenhet kan være et sentralt stikkord for denne tilnærmingen (Jacobsen, 2005). Intervjuer tar lang tid og det må bearbeides i etterkant. En annen ting ved at man må velge få informanter er at jeg ikke får den representativiteten jeg ønsker. Kort sagt vil den kvalitative tilnærmingen som regel ha problemer med den eksterne gyldigheten. Metodene er ikke prinsipielt forskjellige, slik at den ene alltid er bedre enn den andre. I bunn og grunn er kvalitative og kvantitative opplegg helt like: De skal samle inn informasjon (empiri) om en bestemt problemstilling (Jacobsen, 2005). Jeg valgte en kvalitativ metode for min studie. På den annen side ville en kvantitativ metode ikke passe, ettersom jeg ikke ville fått med meg nyansene og detaljene som informantene gav meg ved et kvalitativt design. Intervjuguide ble utarbeidet med åpne faste temaer som dannet grunnlaget for intervjuet med entreprenørene. Under intervjuene var det åpenhet og entreprenørene kom med sine erfaringer og det ble ofte en dialog der de forklarte og nyanserte sine synspunkter nærmere.

3.4 Innsamling av kvalitative data

Det er to krav til undersøkelser (1) gyldighet, det vil si at det måles det vi ønsker å måle, og (2) pålitelighet, eller at vi kan stole på de informanter vi har samlet inn.

Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet (validitet). Jeg brukte en intervjuguide med tema (problemstillingen) til de entreprenørene jeg intervjuet. Det var en fast rekkefølge på temaene med kun åpne svar slik at de svarte individuelt basert på sine erfaringer.

Valg av intervjuguide ble gjort tidlig i prosessen med oppgaven for å sikre at jeg fikk belyst de erfaringene som entreprenørene hadde gjort seg ved oppstart av sin bedrift. Det var viktig for min del å stille åpne spørsmål og komme i dialog med entreprenørene slik at jeg fikk ærlige svar.

Jeg ønsket å tilpasse meg entreprenørene så mye som mulig da intervjuene ble gjort. Intervjuene ble gjort på kontoret deres rundt midt på dagen. Jeg hadde god tid i forveien avtalte dato og tidspunkt. Utgangspunktet for tidsbruken var avtalt til 60 minutter, men noen ganger ble det mer enn den avtalte tiden. Grunnen til det var forskjellig, men noen ganger pratet entreprenørene mye, mens andre ganger ble informanten forstyrret i løpet av den avtalte tiden. Jeg vurderte også å treffe entreprenørene på mitt kontor, men ønsket å gjøre det enklest mulig for de entreprenørene jeg hadde avtalt med. Alle entreprenørene hadde eget kontor på sin arbeidsplass og det var naturlig for de å avholde intervjuet der. Det ble brukt båndopptaker under intervjuet. Det virket veldig bra og etter noen minutter tror jeg ikke entreprenørene tenkte særlig over at båndopptakeren som lå på bordet å tok opp alt som ble sagt. Jeg valgte overfor entreprenørene jeg intervjuet å være helt åpen med hensikten med intervjuet. Noen av entreprenørene var i litt skeptisk da jeg kontaktet dem første gang, men etter litt dialog rundt problemstillingen valgte de å bidra til studien. Før intervjuet hadde jeg informert de om hensikten med intervjuet. De var ikke gitt spørsmålene på forhånd, men de ble informert om problemstillingen. Noen av entreprenørene hadde jeg til dels kjennskap til på forhånd, mens noen hadde jeg aldri møtt tidligere.

Jeg oppfattet det som relativt enkelt å oppnå den tillit som jeg ønsket og vi kom fort over i en dialog som jeg ønsket meg, der de kom med utfyllende informasjon rundt temaene og jeg

fulgte opp med oppfølgingsspørsmål. Noen av entreprenørene pratet utenfor problemstillingen på enkelte temaer men jeg avbrøt dem ikke.

3.5 Utvalg av respondenter

Jeg intervjuet seks personer som alle er entreprenører i Troms fylke. Alle disse personene har startet opp bedrifter og har førstehånds erfaring i forhold til problemstillingen til oppgaven. Ideelt sett kunne jeg foretatt flere intervjuer for å øke gyldigheten på studien men ut i fra et tidsaspekt og økonomiske hensyn ble ikke foretatt flere intervjuer. Utvelgelsen av entreprenører var ikke tilfeldig.

Jeg har konsentrert undersøkelsen om lokalentreprenøren. Det vil si entreprenører som hører til i sitt lokalmarked. Både med tanke på markedet de selger produktene/tjenestene sine og hvor de har sine lokaler. Noe av entreprenørene skilte seg relativt klart ut på forhånd i form av at de har skapt suksessrike bedrifter og vært i media. Noen andre har holdt en relativ lav profil og jeg har kommet frem til de via andre kontakter jeg har forespurt om de vet om noen jeg burde snakke med i forbindelse med undersøkelsen. Samtidig var det noen som kunne vært interessant å prate med, men som jeg ikke valgte å kontakte av forskjellige årsaker. Det var også en entreprenør som takket nei til å være med i undersøkelsen. Det var på grunn av, slik jeg tolket det, at han fryktet at andre ville få kjennskap til faktorer i bedriften som han ikke ønsket. Jeg garanterte han full anonymitet, både som bedrift og person, men han ønsket dessverre ikke å bidra til studien.

3.6 Utvalgskriterier

Jeg tok et standpunkt om at jeg ikke valgte breddekriterier, men valgte ekstremkriterier. Det betyr i denne sammenhengen at jeg valgte ut entreprenørene ut i fra at de har lyktes med å starte virksomhet og har vært i markedet over lengere tid. Suksess i denne sammenheng vil altså være å motta lønn fra sin egen bedrift.

Alternativt kunne jeg valgt entreprenører som ikke hadde lyktes med sin bedrift. Dette var en grundig avveining tidlig i prosessen som jeg brukte en del tid på før jeg bestemte meg. Valget ble gjort på grunnlag av at jeg ønsket å undersøke hva de som har lyktes måtte gjøre for å få akkurat det til, ikke de som har mislyktes med sin bedriftsetablering. Det hadde vært svært

spennende og sett på begge deler med det ble for omfattende i denne oppgaven og kan være grunnlag for videre forskning.

3.7 Analyse av data

Etter intervjuene med entreprenørene satt jeg igjen med mye informasjon. Jeg var jakt etter deres erfaringer, synspunkter og nyanser, men intervjuene måtte kategoriseres for å få en oversikt over materialet som var samlet inn. Alternativt ville jeg drukne i informasjon. Jeg forsøkte den hermeneutiske metode (Jacobsen, 2005). Det vil si at jeg forsøkte å finne mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker til at entreprenørene hadde klart utfordringene ved å starte egen bedrift. Jeg prøvde å trekke frem de sentrale detaljene som kunne gi meg innsikt i en slik situasjon. Det ble en veksling mellom fokus på detaljer og helheten.

Analysen av dataene handlet, noe enkelt sagt, om tre ting (Jacobsen, 2005):

a) Beskrive

Innebar utskrivning av intervjuer og en systematisering av intervjuene.

b) Systematisere og kategorisere

Systematisere og redusere den uoversiktlige informasjonen. Det ble foretatt en utsiling og forenkling av informasjon. Dette for å få en oversikt over stoffet. Systematiseringen er nødvendig for å kunne formidle det jeg fant.

c) Sammenbinde

Etter opplysningene ble systematisert, startet jeg med å tolke data. Det vil si lete etter meninger, årsaker og forsøke å generalisere eller bringe en viss orden inn i dataene. Det er her jeg var på jakt etter de mer skjulte, men kanskje mest interessante forholdene (Jacobsen, 2005).

For å få en overordnet oversikt over dataene etter intervjuet ble de transkribert. Fordelen ved å gjøre dette var at jeg hadde de skriftlig og kunne sammenligne data fra hver entreprenør og dannet et godt grunnlag for den videre analysen. Jeg valgte å kategorisere dataene i grupper. Hensikten med kategorisering er å forenkle kompliserte, detaljerte og rike data (Jacobsen, 2005). Dermed kunne jeg senere i analysen forholde meg et mindre antall kategorier i stedet for den totale datamassen. Metoden var induktiv. Det vil si at problemstillingen var bred, åpen og utforskende med lite begrensninger på entreprenørene.

I praksis var det relativt enkelt å kategorisere dataene. Det ble brukt litt forskjellige intervjuguider til noen av entreprenørene, men hovedtemaene var gitt fra min side på forhånd. Kategoriseringen ble gjort i dataprogrammet Excel. Det ble laget tabell for hvert spørsmål i samme dokument. Dette gjorde det enkelt å holde oversikten. Samtidig hadde jeg det transkribert, slik at det var enkelt å dobbeltsjekke om dataene var riktig kategorisert. Selve transkriberingen ble gjort dagen etter at intervjuet var gjennomført. Det var en fordel å gjøre det før det gikk for lang tid, slik at muligheten for å feiltolke data ble minimert.

Selve intervjuarbeidet/studien var såpass interessant at det var med stor nysgjerrighet at datamaterialet ble lagt inn i dokumentet og tolket. Noen av entreprenørene hadde gode historier og snakket mye, noen ganger utenfor og på kanten av det som var temaet. Det vanskeliggjorde noe av arbeidet med å kategorisere. Jeg erfarte allerede etter første intervju var at jeg var nødt til å rangere tilbakemeldingene jeg fikk. Det erfarte jeg også i flere av intervjuene. Det var ofte ikke bare en ting, som for eksempel hadde vært utfordring ved oppstart av bedriften. X1 ble da den viktigste/største utfordringen, X2 den nest viktigste og så videre.

Jeg tok tidlig et bevisst valg om at jeg ønsket å intervjuere entreprenører som hadde startet opp i forskjellige tidsperioder. Jeg ville se om en som startet opp rundt år 1980 hadde samme utfordringer som en som startet opp rundt år 2010. Selve intervjusituasjonen ble gjennomført på en slik måte at jeg kom i dialog med entreprenørene jeg intervjuet. Noen av entreprenørene måtte endre dag og tidspunkt på opprinnelig avtale, men det gikk ikke ut over kvaliteten på dataene som ble innhentet. Entreprenørene klarte å holde fokus på intervjuet selv om det var i arbeidstiden. Noen ganger måtte intervjuet ta en pause, men det ble aldri lange avbrekk før intervjuet var i gang igjen.

Jeg følte alltid at jeg ble tatt godt i mot av entreprenørene og at de hadde gode intensjoner med å bidra på best mulig måte. Noen av entreprenørene presiserte at de ikke måtte bli nevnt med personnavn eller firmanavn i oppgaven. Dette garanterte jeg for. I en slik intervjusituasjon er det viktig å fremstå og være profesjonell. Jeg hadde med meg en mappe, penn(er) og opptaker slik at når de var klar, så var jeg klar. Samtidig var det viktig for meg å prøve å skape en dialog uten å få tilbakemeldinger jeg ønsket – men tilbakemeldinger som var oppriktige og nøyaktige fra entreprenøren. Enkelte ganger måtte jeg stille oppfølgingsspørsmål for å få entreprenørene til å huske tilbake i tid å svare på spørsmålet. Jeg

var alltid påpasselige med å stille åpne spørsmål. Jeg ønsket å komme i en dialog med entreprenørene der spørsmålene ble en del av dialogen. Det syns jeg var uproblematisk.

3.8 Begrensninger

I og med at jeg valgte ekstremkriterier ved innhenting av informasjon til studien er det vanskelig å konkludere med at funnene er representativt for en større populasjon. Årsaken til at jeg valgte de entreprenørene jeg gjorde var at de har god informasjon om temaet og jeg fikk gjennom intervjuene gått i dybden på temaet. Dette styrker funnene. Bakdelen med å gjøre det på denne måten er at det oppstår risiko for at funnene blir skjeve (Jakobsen, 2005).

Jeg fortok intervjuene i naturlige omgivelser for entreprenørene. Jeg ønsket å få dialogen så naturlig som mulig. Om entreprenørene formidlet sannheten til meg vil jeg aldri få vite. Noen av ulempene med personlige intervjuer er at intervjueren sitt nærvær kan influere på svargivingen og intervjuet er tidkrevende (Gripsrud et al., 2004). De kan selvfølgelig forberedt seg på intervjuet og tilpasset svarene til det jeg ønsket å høre. En annen begrensning er kategoriseringen som er foretatt – er den riktig? Det er alltid et element av skjønn når dette gjøres. Jeg har foretatt analyse av svarene entreprenørene har gitt meg og kategorisert disse etter beste evne.

4 Analyse

4.1.1 Innledning

Formelt er det relativt enkelt å starte opp en bedrift i Norge. Alt av registreringer kan gjøres og sendes inn elektronisk via altinn.no. Noe som har utviklet seg de senere årene er studier og utdanning som retter seg direkte mot entreprenørskap. Ingen av de entreprenørene som har bidratt til denne oppgaven har utdanning som retter seg spesielt mot entreprenørskap. Tvert i mot, er det flere av entreprenørene som har meget lite formell kompetanse, mens noen andre har høy utdanning og lang bransjeerfaring.

4.1.2 Beskrivelse av utvalget

Siden et av målene med oppgaven er å synliggjøre utfordringer ved oppstart av egen bedrift er det viktig å peke på faktorer som kan redusere risikoen ved oppstart.

I utvalget av entreprenører som ble intervjuet er det en advokat, ingeniør (han har ikke rett til å bruke den tittelen, men har teknisk bakgrunn) en revisor, en konsulent/økonom, en håndverker og en bilmekaniker. Som alle, av ulike årsaker, har valgt å starte sin egen bedrift.

Jeg tar først en gjennomgang av to faktorer som jeg mener er av stor betydning for å lykkes: utdanning og erfaring. Hvem er disse entreprenørene som lykkes med egen bedrift og hvilken erfaring og utdanning har de?

Entreprenørene jeg intervjuet har klart å lykkes med å etablere bedriften sin i markedet. Jeg ønsket å vite hvor mye utdanning og erfaring de hadde før de startet bedriften sin.

Tabell: Oversikt over utdanning til entreprenørene.

Entreprenør	ingen	ett år	treårig	femårig	over fem år
1				X	
2		X			
3					X
4	X				
5		X			
6			X		

Tabell 4.1.

Som tabellen klart viser er det ingen sammenheng mellom hvor lang utdanning og hvorfor de lykkes. En av entreprenørene har ingen utdanning, mens en har fem år og en annen har over fem år men utdanning. Her er utdanning definert som skolegang utover videregående skole. Entreprenørene er jevnt fordelt med tanke på utdanning.

Den andre variabelen er hvor lang erfaring disse entreprenørene har. Er det slik at de har lite utdanning og lite erfaring også?

Tabell: Hvor lang erfaring hadde entreprenørene før oppstart av egen bedrift?

Entreprenør	1-3år	4-7 år	8-11år	12-15år	16-20år
1		4 år			
2	3 år				
3					18år
4				15år	
5				12år	
6					17år

Tabell 4.2

Selv om noen av entreprenørene hadde relativt lite utdanning tar de igjen på erfaring. Hva som er mye erfaring kan diskuteres, men de fleste av entreprenørene lå i øvre del av skalaen for erfaring. Bare to av entreprenørene hadde mindre erfaring enn fem år. Dette tolker jeg som at de lærte bransjen et annet sted før de startet eget firma. Dette er smart i og med at de ser hva som fungerer og ikke minst hva som ikke fungerer både internt i bedriften og ut i markedet.

Forskning (Shane et al., 2003) mener at erfaring fra bransjen er viktig for å lykkes. Det støtter dennes studien opp under. Alle entreprenørene hadde erfaring fra bransjen før de starter sin bedrift. Dette vil da øke sjansene for å lykkes som entreprenør.

4.2 Hvorfor starter personer egen bedrift - motivasjon

Tidligere har vi i oppgaven har jeg sett på hvilke personlighetstrekk som er typisk for en entreprenør samt entreprenørens motivasjon og ferdigheter. Forskere mener at entreprenører blant annet er villig til å ta risiko og har høy selvtillit. De er også mer kritisk til det det bestående (Alsos og Rønning, 2005). Dette er meget interessant fordi entreprenørene mener da at de kan gjøre tjenesten eller produktet som er i markedet på en bedre måte ved å starte selv.

Jeg spurte alle entreprenørene som ble intervjuet i forbindelse med studien til denne studien; Hvorfor startet du opp din bedrift? Tanken bak spørsmålet er å finne ut hvorfor disse menneskene tar alt bryet og bruker så mye av sin tid og energi på å skape sin bedrift. Spesielt når det er en kjensgjerning at det ofte tar tid å skape en solid bedrift som er lønnsom.

Når man leser aviser og tidsskrifter om entreprenører får man ofte et inntrykk av at de som lykkes med etablering av bedrift er skapt til å drive egen bedrift og det nesten var forutbestemt. Dette var langt fra det jeg erfarte da jeg var ute og snakket med entreprenørene. Jeg intervjuet i tidsrommet sommer/høst seks entreprenører som har suksess. I denne sammenheng er suksess definert som å leve av den bedriften de har startet.

Tabell: Hvorfor starter entreprenørene sin bedrift.

Entreprenør	Skape noe	Penger	Friheten	Tidspunkt/ timing var riktig	Ville jobbe for meg selv	Tilfeldig	Hadde ikke annet valg
1	X1	X3	X2				
2			X3	X2	X1		
3				X2		X1	
4		X2			X3		X1
5				X1	X3	X2	
6	X2	X3			X1		

Tabell 4.3

Som tabellen viser er det etter intervjuene definert syv årsaker til at entreprenørene starter egen bedrift. Samtlige av entreprenørene oppgir flere faktorer som gjør at de starter for seg selv. X1 er definert som den viktigste årsaken, X2 som den nest viktigste og så videre.

Det å skape noe, er ikke så veldig viktig. Kun entreprenør nummer en har dette som den viktigste årsaken til at han startet eget, og entreprenør nummer seks har det som den nest viktigste årsaken til etablering.

''Jeg ønsket å drive noe eget. Det å skape noe er viktig for meg – være sin egen lykkes smed. Også friheten ved å være sin egen sjef trigget meg voldsomt. Har vel ikke sett så mye til den friheten, men den er der. Jeg mener også at jeg skal klare å tjene gode penger etter hvert''

- Entreprenør 1

En annen entreprenør mener han ikke hadde noe annet valg enn å starte for seg selv:

''Jeg hadde ikke noe annet valg. Du vet, etter hvert fikk jeg familie og vi kjøpte hus. Det var helt umulig å få det til å gå rundt med den lønna jeg hadde der jeg jobbet. Og

som sagt, der skulle jeg jo bli eier osv. men det ble aldri noe av. Jeg måtte gjøre noe. Så jeg hadde jo kontakter fra der jeg jobbet. Jeg begynte seriøst å leke med tanken. Så i 1991 startet jeg med et enkeltmannsforetak''

- Entreprenør 4

Ingen har penger som den viktigste faktoren for å starte for seg selv. Dette kan sikkert være overraskende for noen. Det viser seg også at mange av entreprenørene tar ut lite lønn i oppstartfasen for at bedriften skal overleve. For halvparten av entreprenørene er dette med i vurderingen da de startet bedriften. De regner med å tjene relativt gode lønninger i fremtiden.

''Selv om bransjen er full av utfordringer, er det gode marginer i bransjen. Regnet med at det ville ta noe tid å ta ut mye lønn, men markedet var klart for konseptet. men ingenting er likt hvert år, noen år går det bra, mens noen år har vært vanskeligere''

- Entreprenør 6

For to av entreprenørene var det ganske tilfeldig at de ble entreprenører:

''...Det var ganske tilfeldig. Firmaet jeg jobbet i skulle legge ned vår avdeling. Jeg var ikke interessert i å flytte. Etter litt forhandlinger fikk vi tilbud om en form for sluttpakke: vi kunne overta de kundene som tilhørte avdelingen, mot at de ikke trengte å gi oss en såkalt sluttpakke, med lønn etc. så da det ble det sånn''

- Entreprenør 3

''Jeg har alltid jobbet for meg selv. Jeg drev bensinstasjon og der endret bransjen seg ganske kraftig''

- Entreprenør 5

Over halvparten (4/6) av entreprenørene oppgir at ønsket om å jobbe for seg selv spilte inn i avgjørelsen om å starte for seg selv. Entreprenør nummer to mente det var den viktigste årsaken til at han startet.

''Jeg bare bestemte meg. Jeg hadde god innsikt og var veldig flink til å gjøre jobben min. Jeg mente bestemt at jeg ville kunne gjøre det bedre ved å jobbe for meg selv''

- Entreprenør 2

Entreprenør nummer fire hadde ikke dette som den viktigste årsaken, men den var sterkt delaktig i avgjørelsen om å starte sin egen bedrift, men etter faktorer, som hadde ikke noe annet valg og penger. Han kunne starte som ansatt i annet firma, men ønsket å prøve for seg selv.

Det samme gjelder entreprenør nummer fem. Som også hadde andre alternativer. For hans del var det tidspunktet/timingene riktig for å skifte bransje:

”..I og med at bransjen jeg drev i endret seg...og faren min eide bygget jeg nå driver i, tok jeg bare steget fullt ut”

- Entreprenør 5

Entreprenør to og tre mente også at tidspunktet var med på å avgjøre beslutningen om å starte for seg selv.

”Jeg følte at timingen passet. Jeg hadde 3-4 år med erfaring i fra bransjen og var sikker på at markedet var klart for noe annet”

- Entreprenør 2

”Siden firmaet ønsket å legge ned avdelingen vår og vi kunne overta kunden følte jeg timingen var riktig. Det hadde vært noe annet å starte helt uten kunder”

- Entreprenør 3

De seks entreprenørene har ulike grunner for å starte egen bedrift. Kun to entreprenører hadde samme hovedgrunn til å starte egen bedrift: entreprenør to og seks ville jobbe for seg selv, ellers var det forskjellige hovedårsaker til at de startet opp.

Det de alle har til felles er at det er en planlagt handling. Etter litt vurdering, så bestemmer de seg for å starte. En myte som er avkreftet er at penger er det som driver entreprenøren. Ingen av entreprenørene mente at dette var den viktigste grunnen til å starte egen bedrift. Dette velger jeg å tro entreprenørene på ettersom jeg har forsikret de om at de ikke kommer til å offentliggjøre hvem de er og at informasjonen således er anonym for offentligheten.

Dette mener jeg styrker kvaliteten på informasjonsinnhenting. Jeg har også intervjuet de personlig og velger å tro at jeg har fått sannheten fra entreprenørene.

Det er sammenfallende med undersøkelsen blant 250 siviløkonomer der de tre viktigste grunnene til å ønske seg en karriere som selvstendig næringsdrivende var (1) frihet, (2) utfordringer, (3) autoritet (Kolvereid, 1996). Det er ingen direkte korrelasjon mellom mine funn og Kolvereid sine.

De kategoriene som ble mest nevnt i mine funn var, ville jobbe for seg selv, der fire av seks mente det var viktig og to av disse hadde dette som den viktigste årsaken til oppstart av egen bedrift. Dette er sammenfallende med funn som sier at entreprenøren ønsker uavhengighet (Shane et al., 2003). Halvparten gjorde det fordi de mente at tidspunktet/timing var riktig. En entreprenør mente at det var den viktigste årsaken, og to andre entreprenører hadde dette som den nest viktigste årsaken. Halvparten hadde penger som motivasjon, men ingen hadde dette som den viktigste årsaken. To hadde det som den minst viktige årsaken (X3), mens en hadde det som den nest viktigste.

4.2.1 Refleksjoner før etablering av bedrift

Et av temaene jeg ønsket å drøfte med entreprenørene var hva de vurderte som de største utfordringene før oppstart av bedriften. Bakgrunnen for at jeg gjorde det på denne måten var å forsøke å finne ut om det var samsvar mellom det entreprenøren på forhånd antok kom til å bli de største utfordringene og det som faktisk ble det.

Tabell: Før oppstart av bedrift – Hva så entreprenøren på som de største utfordringene ved å etablere bedrift?

Entreprenør	Inntekter/salg	Likviditet	Mye jobb	Oversikt
1	X2	X1	X3	
2	X2		X1	
3		X		
4	X1	X3		X2
5	X1		X2	
6	X1		X2	

Tabell 4.4

Det ble indentifisert fire kategorier som entreprenøren antok kom til å bli utfordrende. Alle entreprenørene, utenom en, hadde flere områder som de mente kom til å bli vanskelig. Halvparten av entreprenørene mente at det å generere inntekter og salg kom til å bli den største utfordringen.

Dette er den uvissheten som entreprenører må leve med hele tiden, sammenlignet med en som er fast ansatt og slipper å bekymre seg med tanke på inntektene til bedriften.

Svaret fra entreprenør nummer fire illustrerer dette tydelig:

”Så egentlig for meg at det meste kom til å bli vanskelig. Jeg skulle jo gjøre alt selv; skaffe oppdrag, regne på tilbud, ut å gjøre jobben, skrive regninger. Men sånn kort oppsummert vil jeg si at å få inntekter var det jeg så mest mørkt på. Med det gikk flott. Vi fikk jo masse oppdrag”

- Entreprenør 4

Entreprenør nummer fem var også usikker på hvordan det ville gå med inntektene:

”Salg! Jeg viste jo ikke hvordan det kom til å gå. Hadde jo selvfølgelig trua, men man vet jo aldri”

- Entreprenør 5

Entreprenør nummer tre mente før etablering at det kun var likviditeten hun bekymret seg for:

”Definitivt likviditeten. Det er den som er viktig i en startfase. Vi må få inn penger fra kundene våre. På høsten – da vi startet opp er det ikke mest aktivitet”

- Entreprenør 3

Også halvparten av entreprenørene mente at likviditet kom til å bli en utfordring, der to hadde det som den største utfordringen.

Mye jobb var det også mange som så på som en utfordring. Ikke det at de måtte jobbe mye, men at det kom til å gå ut over andre ting som familie og fritid. På den annen side var alle klar

over at hvis det ble mye jobb var det et tegn på at de kom til å lykkes. Svaret fra entreprenør nummer to setter dette i perspektiv:

”Mye jobb! Det mest brukte utstyret i hjemmet vårt var i mange år det rommet lengst ned i komfyren «varmeskapet». Der stod middagen da jeg kom hjem rundt kl. 22:00 på kvelden”

- Entreprenør 2

Som tabellen og tilbakemeldingene viser er det før oppstart stor usikkerhet for entreprenøren. Nesten alle er usikker på hvor mye de vil klare å selge/generere av inntekter. Nesten samtlige av entreprenørene har dette som en faktor som de ser på som en stor utfordring. Jeg antar at de som starter opp som entreprenører liker å jobbe ganske mye, men selv de som gjør det ser før de starter opp som en utfordring. Jeg tolker dette som at de må forsake noe i forhold til de som er fast ansatt. Derfor ønsket jeg å finne se på hvor mye de jobbet i løpet av en uke.

Tabell: Timer per uke entreprenøren jobber.

Entreprenør	under 37,5	37-45	45-55	55-65	65-75	over 75
1		X				
2						X
3		X				
4					X	
5				X		
6				X		

Tabell 4.4

Som tabellen viser jobber entreprenørene mer en vanlig arbeidsuke på 37,5 timer. En av entreprenørene jobber faktisk det dobbelte av en vanlig arbeidsuke, jf. entreprenør nummer to. Det kom frem under intervjuene at dette var helt som forventet for alle entreprenørene. Dette kan tolkes som at de virkelig har et ønske om at bedriften skal overleve i markedet.

4.2.2 Planer og analyser før oppstart

Planlegging av en ny virksomhet vil innebære mange ulike aktiviteter (Alsos og Rønning, 2005). Jeg ønsket å finne ut om entreprenørene jeg intervjuet hadde laget mange planer og

analyser før de startet opp bedriften i form av for eksempel forretningsplan, markedsanalyser, budsjetter, kontant strømsanalyser og så videre.

Tabell: Planer som ble gjort før oppstart av bedriften.

Entreprenør	Budsjett	Markedsanalyse	Ingen analyser/budsjett	Generelle analyser
1	X1	X2		
2			X	
3				X
4			X	
5	X1			
6	X1			X2

Tabell 4.5

Halvparten av entreprenørene hadde på forhånd laget budsjett og generelle analyser av markedet og omgivelsene bedriften kom til å operere i. To av entreprenørene hadde ingen analyser eller form for plan før oppstart.

Dette overrasket meg. Alle entreprenørene har klart å etablere sin bedrift å få den til å overleve i markedet. I alle markeder er det konkurranse og jeg vil påstå at uten en plan så planlegger du å mislykkes, men dette klarte disse entreprenørene.

En forklaring på dette er at de jeg har intervjuet er lokal entreprenører. De som er i sitt lokalmarked og de har god oversikt over hvordan markedssituasjonen er. En annen forklaring er at disse entreprenørene har planen for sin bedrift i hodet sitt. De trenger ikke et dokument som de må oppdatere hele tiden dersom situasjonen forandrer seg. Dette vil eventuelt ta mye tid og den tiden ønsker entreprenøren å bruke produktivt.

4.2.3 Drøfting om hvorfor entreprenøren starter egen bedrift

Som vist i tabell 4.3 – Hvorfor starter entreprenørene sin bedrift, ble det i studien identifisert syv forskjellige årsaker til at entreprenøren startet egen bedrift. I utvalget var det ingen som var arbeidsledig eller student. Alle som startet opp egen bedrift var fast ansatt i en annen bedrift før de startet opp for seg selv. Etter intervjuene synes det for meg som entreprenørene har stor tro på sin bedrift og seg selv. De ser en mulighet i markedet som de mener ikke er

utnyttet på en best mulig måte. Dette stemmer bra med funnene som ble gjort med at tre av entreprenørene mente at tidspunktet/timing for å starte bedrift var riktig.

Når de bestemmer seg for å starte bedriften legger de alle andre alternativer til siden. De har fullt fokus på å lykkes med etableringen. (Shane et al., 2003) omtaler dette som å ha et egoistisk forhold til det entreprenøren driver med. De liker prosessen med å etablere en organisasjon å gjøre den lønnsom og gjør nesten hva som helst for å få det til. Det kommer klart frem i tabell 4.4 – Timer per uke som entreprenøren jobber. Samtlige jobber mer enn en vanlig arbeidsuke og noen jobber rundt sytti arbeidstimer i uken. Entreprenør nummer fire illustrerer dette godt ved å påpeke at han ble skilt, men at det gikk fint med bedriften. Det virket på meg som at han var borte og jobbet mye var en hovedårsak til samlivsbruddet, men det at bedriften etter hvert ble lønnsom var han meget fornøyd med.

En av entreprenørene, entreprenør seks, hadde tidligere jobbet både i privat næringsliv og som økonomisjef i en kommune før han startet egen bedrift. Han startet for seg selv primært på grunn av at han ville jobbe for seg selv og at han ønsket å skape noe. Det er sammenfallende med tidligere funn som viser at personer som ønsker å oppnå noe har stor sannsynlighet for å bli entreprenører (Shane et al., 2003). Nesten det samme gjelder for entreprenør nummer en som har bakgrunn fra både offentlig og privat næringsliv, men mye kortere erfaring enn entreprenør seks. Prøve å skape noe og friheten han oppnår ved å være sin egen sjef gjør at han velger å starte egen bedrift.

Et annet moment som ikke fremkommer i tabell 4.3 og som folk som ikke er entreprenører tenker på, er risikoen ved å starte egen bedrift. Andelen av personer som anser entreprenørskap som en god karrierevei er synkende, se figur 2.2. Min mening er at mange ønsker å bli entreprenør, men at de ikke tør på grunn av risikoen for å mislykkes. De som starter eget firma ser ikke slik på det. De ser lite risiko forbundet med å starte for seg selv. Mislykkes de så taper de den innskutte aksjekapital. Hvis de tar seg bryet med å søke om oppstarts midler er det en mulighet å kunne få det. Hvis det etter hvert viser seg at bedriften ikke er levedyktig så finner de seg en jobb som fast ansatt. Det verste som kan skje er at de må benytte seg av de støtteordninger som arbeidsledighets trygt eller lignende.

Som figur 2.2 viser, var det i år 2013, 34 prosent i Norge som mente de hadde nok kunnskap til å starte egen bedrift. For fem år siden var andelen over 40 prosent. Grunnen til fallet er

uvisst, men kunnskap er viktig hvis en entreprenør skal lykkes. Har flere kunnskap om entreprenørskap vil flere prøve seg som entreprenør. Det er nok derfor vi ser en økning i skolen om entreprenørskap. Ingen av de entreprenørene i min studie hadde inngående kunnskap om entreprenørskap. Noen av dem hadde svært begrenset med utdanning etter videregående skole. Det de derimot hadde var erfaring før de startet egen bedrift.

Mange suksessfulle entreprenører har høy status og jeg hadde derfor et punkt i intervjuguiden angående hvordan de opplevde at samfunnet ser på suksessfulle entreprenører (se spørsmål 18 i intervjuguiden). Fire av entreprenørene mente at samfunnet ser positivt på entreprenører som lykkes. På tross av at å lykkes som entreprenør kan gi høy status i samfunnet er andelen som ser på entreprenørskap som et godt karrierevalg synkende, se figur 2.2. I år 2009 var det 62 prosent som mente det var et godt karrierevalg mens det i år 2013 var redusert til 49 prosent.

4.3 Hovedutfordringene i første driftsår ved oppstart av bedrift

Fra intervjuene med entreprenørene ble det identifisert fire faktorer (1) inntekter/salg, (2) likviditet, (3) mye jobb og (4) oversikt som entreprenørene på forhånd så på som utfordrende før etablering av bedrift. Alle entreprenørene hadde vurdert oppstart og gjort refleksjoner om hva som kom til å bli utfordrende før oppstart.

De var også klar over at det kom til å bli utfordrende å starte egen bedrift, men av forskjellige årsaker hadde de motivasjon til å etablere bedriften.

Tabell: Hovedutfordringer i første driftsår ved oppstart av bedrift.

Entreprenør	Salg	Likviditet	Personer	Marked	Konkurrenter	Økonomien	Tid	Adm.	Skatt	Kostn.	Ansette
1			X1		X2		X3				
2						X3	X1	X2			
3		X									
4	X4			X3				X2	X1		
5								X2		X1	
6							X1	X3			X2

Tabell 4.6

Sammenligner vi tabellen ovenfor som viser faktiske utfordringer som oppstod for entreprenøren, er den ganske forskjellig med de vurderingene med tanke på utfordringer som

entreprenøren gjorde før oppstart av bedrift. Dette gjelder utfordringer de første tolv månedene på grunn av at da er bedriften meget sårbar – den er ikke kommet skikkelig inn i markedet og har etablert stabil drift. Første driftsår bedriften var i markedet klarte entreprenørene å identifisere 11 områder som ble hovedutfordringer.

Entreprenør nummer en sin hovedutfordring var personer.

”Definitivt en person. Ønsker ikke å utdype så voldsomt, men en av de jeg startet opp med er ikke tilstede i det daglige nå”

- Entreprenør 1

Entreprenør nummer seks var litt inne på samme tema, men en annen tilnærming:

”Jeg ønsket fort å ansette en person, jeg så fort at det ble mye å gjøre. Men jeg droppet det – det er ikke vanskelig å få tak i en person, men skal du ansette en person, må du ansette en som kan jobbe og som passer inn i et lite nytt firma”

- Entreprenør 6

Salg og inntekter var det som bekymret entreprenørene mest før etablering av bedriften. Etter oppstart, og i løpet av første driftsår var det bare entreprenør nummer fire som følte at det var et problem. Det var også langt fra det som han mente var den største utfordringen.

Det var skatt som ble hans hovedutfordring.

”Det var skatt! Jeg startet med enkeltmannsforetak. Det ble enklere da jeg etter hvert fikk dannet meg et AS”

- Entreprenør 4

Denne entreprenøren hadde også utfordringer knyttet til administrasjon og markedet generelt som han mente ikke var så veldig bra i starten. Ser en nærmere på bakgrunnen til denne entreprenøren er han helt uten utdanning. Han har ikke gjennomført utdanning utover ungdomsskole.

For entreprenør nummer tre ble det slik hun på forhånd hadde sett for seg. Det ble likviditeten som ble hovedutfordringen de første tolv månedene.

”Som jeg sa, likviditeten, og det det å få inn penger. Alt av registrering og godkjenninger har vi full kontroll på”

- Entreprenør 3

To entreprenører har tid som den største utfordringen i startfasen til bedriften:

”Desidert tiden! Jeg gjorde alt selv. Regnet anbud og var ute hos kunden og gjorde den mekaniske jobben. Dro tilbake på kontoret og gjorde det administrative som måtte gjøres. Jeg måtte være ekstremt strukturert, men det gikk fint. Jeg har alltid likt å jobbe”

- Entreprenør 2

For entreprenør nummer fem mente før etablering at inntekter og salg ville bli hovedutfordringen det første driftsåret, men han tok feil.

”Jeg hadde laget feil kalkyle før jeg startet. Kostnadene var mye høyere enn det jeg hadde regnet med. Heldigvis var salget også mye høyere enn det jeg hadde regnet med – så det gikk jo fint”

- Entreprenør 5

Entreprenør nummer seks hadde tid som den største utfordringen første driftsåret:

”Du styrer ikke din egen tid når du driver eget firma, og er hele tiden på jakt etter kunder og inntekter, samtidig som du ønsker å ta vare på de kundene du har. Tiden bare flyr avgårde. Samtidig skal du drive vanlig kontorarbeid som fakturering og rapportering – alt slikt byråkrati som ikke generer inntekter”

- Entreprenør 6

4.3.1 Drøfting av utfordringer første driftsåret

Før etablering av bedriften ble det identifisert fire områder som entreprenørene mente kom til å bli hovedutfordring. Her tok nesten samtlige av entreprenørene feil.

Det var helt andre og ofte uforutsette problemer som entreprenøren måtte ta stilling til i løpet av første driftsår. En av entreprenørene fikk helt rett. Entreprenør nummer tre var på forhånd bekymret for likviditeten, og det var nettopp dette som ble utfordringen for hennes firma de første tolv månedene. Denne entreprenøren er den som har lengst erfaring, 18 år i fra bransjen, før hun startet bedriften sin. De andre entreprenørene i studien har også erfaring fra bransjen tidligere, men klarer ikke helt på forhånd å treffe med hva som blir hovedutfordringene det året bedriften er i markedet.

Halvparten av entreprenørene oppgir at mye tid ble hovedutfordringen. Det mener jeg er positivt for disse entreprenørene. Det betyr at bedriften har mye å gjøre og sannsynligvis legger et godt grunnlag for å overleve i markedet på lengere sikt.

Det som ikke er like positivt for de som eventuelt vurderer å starte bedrift er at fire av entreprenørene i studien oppgir at administrasjon ble en av hovedutfordringene første året. Ingen av entreprenørene har dette som den største utfordringen, men halvparten har det som den nest største utfordringen. Entreprenørene opplevde at det var mer administrativ jobb ved å drive eget firma enn de på forhånd hadde regnet med. Slik jeg tolker entreprenørene var det tid de brukte på det området, tid som de ønsket å bruke på å drive med oppgaver som genererte inntekter til bedriften og det ble derfor negativt for entreprenøren.

Bedrifter som klarer å skape verdi i det lange løp har ofte en klar strategi for å utnytte ressursene som er tilgjengelig på en best mulig måte (Bruch et al., 2001). Selv om entreprenørene fikk andre utfordringer enn de forventet klarte de å tilpasse seg den situasjonen som oppstod. Som tabell 4.5 viser - Planer før oppstart av bedriften, er det lite skriftlige dokumenter og planer som er gjort før oppstart. Jeg oppfattet det slik at det ble heller ikke gjort etter at bedriften ble etablert. Jeg vet at en av entreprenørene fikk kapital i banken uten å legge frem hvilket kapitalbehov bedriften hadde det første året. Etter denne entreprenøren fikk ansatt en med kompetanse ble dette gjort, for øvrig uten at banken krevde dette.

At administrasjon er en hovedutfordring i første driftsår er ingen stor overraskelse når vi ser på utvalget av entreprenører. Alle har bra med bransjeerfaring, men ingen har erfaring med å drive firma. Fire av de seks entreprenørene opplevde administrasjon som en utfordring. Kun en kom med tilbakemeldinger om at de hadde full kontroll på det administrative. Derfor er det

viktig for entreprenøren å knytte til seg kompetanse. Tidligere forskning viser at entreprenøren bør ha dyktige folk rundt seg for å lykkes (Bruch et al., 2001). I denne sammenheng kan det være å knytte til seg en dyktig regnskapsfører eller revisor som kan bistå entreprenøren med vurderinger rundt det økonomiske i bedriften. Samtidig er dette en kostnad for bedriften som må veies opp mot gevinsten.

Teorien forteller at det er viktig med planer og budsjetter. Det som tidligere forskning forteller oss er at entreprenøren gjør det de viste ville fungere og arbeidet sammen med folk som kan skape verdi eller produkter som markedet etterspør (Sarasvathy, 2012). Dette gjelder også for entreprenørene som er med i denne studien.

4.3.2 Løsninger på utfordringene som oppstod første driftsår

Av de elve utfordringene som ble identifisert fra entreprenørene ble det oppgitt åtte løsninger som ble valgt eller utført for å løse utfordringene.

Tabell: Løsninger som ble valgt for å løse utfordringer som oppstod i første driftsår.

Entreprenør	sa opp personen	advokat	ansatte en person	støtte hjemmefra	mye tid på jobb	lite lønn	brukt utsyr	utsatte investeringer
1	X1	X2	X3					
2				X1	X2	X3		X4
3						X		
4					X2/X3	X4	X1	
5					X3	X1	X2	
6				X2	X1			

Tabell 4.7

Entreprenør nummer en hadde åpenbart problemer med en ansatt i bedriften sin. Det løste han med å si opp den ansatte og det fikk han hjelp til av en advokat. Samtidig hentet han inn en ny person i bedriften.

Entreprenør nummer to som hadde tid som den største utfordringen i første driftsåret. Dette løste han med å bruke mye tid på jobb, og samtidig mye støtte hjemmefra. Støtten gikk ut på at kona hans tok ansvar hjemme mens han var på jobb.

”Fruen var hjemme mens jeg var på jobb. Jeg dro hjem å spiste middag av og til, så dro jeg tilbake på jobb. Fruen hadde fast jobb som sykepleier og fast lønn hver måned. Det passet bra i starten”

- Entreprenør 2

Han utsatte også investeringer i startfasen.

”Nøkternhet var, og er utrolig viktig for meg. Jeg utsatte investeringene til jeg kunne betale kontant”

- Entreprenør 2

Entreprenør nummer tre hadde på forhånd sett for seg at likviditet som hovedutfordring i første driftsår og fått rett. Derfor tok hun ut lite lønn fra bedriften første driftsår. Dette visste hun på forhånd og hadde da planlagt økonomien sin slik at det ikke ble et problem.

Entreprenør nummer fire mente på forhånd at det kom til å bli flere forskjellige utfordringer første driftsår. Denne entreprenøren startet også opp fordi han følte han ikke hadde noe valg. Han løste utfordringene i en kombinasjon av mye tid på jobb, kjøpte brukt utstyr og mye tid på jobb.

”Faren til hun jeg var sammen med da kjente en kar som hadde masse utstyr som jeg nesten fikk da jeg startet opp. Han hadde samlet på nesten alt mulig i årevis og det var mye der jeg trengte i starten”. ”Jeg tok ut lønn så jeg fikk betalt regningene hjemme, men nesten ikke mer”

”Jeg var på jobb hele tiden lagt fra hjemme. Jeg var hjemme annenhver helg. Tenkte at kona var heldig som kunne være hjemme med ungene, men jeg skulle vist bedre. Vi ble skilt etter en periode, men det gikk bra med firmaet”

- Entreprenør 4

Entreprenør nummer fem som hadde kalkulert feil med kostnadene ved å starte eget firma, løste dette med å ta ut lite lønn første driftsår. Samtidig kjøpte han mye brukt utstyr fra folk han kjente i bransjen. Samtidig brukte han mye tid på jobb, noe han har fortsatt gjør.

Entreprenør nummer seks hadde tid som hovedutfordring i første driftsår. Løsningen for denne entreprenøren ble å bruke mye tid på jobb i en kombinasjon med at kona tok ansvar i hjemmet i den perioden.

”Jeg var aldri hjemme og laget middag, for å si det sånn. Men jeg prøvde å være med på ting ungene drev på med noen kvelder i uka. Etter hvert ansatte jeg en person til, og da ble det enklere å kombinere jobb og familie, men i starten var det tøft”

- Entreprenør 6

Fokuset på første driftsår er fordi da er bedriften spesielt sårbar. Skal bedriften klare å overleve på lang sikt er det viktig å ta de riktige grepene slik at bedriften overlever og legger grunnlaget for lønnsomhet og vekst.

4.3.3 Drøfting av løsninger som ble brukt første driftsår

Som vist i tabell 4.7 – Løsning er som ble gjort for å løse utfordringer som oppstod i første driftsår, er det spesielt mye tid på jobb og lite lønn som gjør at entreprenørene klarer å få bedriften til å overleve første året. Fire av de seks som ble intervjuet tok ut lite lønn første driftsår og det var også fire som mente at de brukte mye tid på jobb i denne perioden for å klare å gi bedriften en god start.

To av de seks påpekte at de hadde støtte hjemmefra som gjorde at de kunne bruke mye tid på jobb. To andre entreprenører påpekte at brukt utstyr var viktig for å komme gjennom første året. Disse tok også ut lite lønn og brukte mye tid på jobb.

Disse løsningene som entreprenørene brukte, i studien som jeg gjennomførte, er ikke nye og ukjente løsninger. Studien som Winborg og Landstrøm gjorde i 2000 viser noe av det samme. I deres utvalg valgte 45 prosent av informantene å holde tilbake lønn i bedriften. 78 prosent kjøpte brukt utstyr, å låne utstyr fra andre bedrifter ble brukt av 42 prosent.

At entreprenørene ofrer mye tid på bedriften og samtidig tar ut lite lønn viser at de ser på bedriften i et langtidsperspektiv. De tar ut gevinsten eller lønn etter hvorvidt det er muligheter for det. Tid og innsats er vesentlige faktorer som må vurderes av entreprenøren som ønsker å starte for seg selv. Flere av entreprenørene sier at dette var en beslutning som

var forankret i hjemmet før oppstart. Det er et godt samarbeid mellom entreprenøren og den personen som må ta ansvar i hjemmet mens entreprenøren jobber. Entreprenørene i denne studien oppgir at det mente tidspunktet/timing for oppstart av bedriften var en medvirkende årsak til oppstart. Se tabell 4.3 – Hvorfor starter entreprenøren sin bedrift. Dette mener jeg er en stor fordel for bedriften. De klarer å starte på riktig tidspunkt som gir godt grunnlag for rask lønnsomhet.

4.4 Hovedutfordringer etter første driftsår

Etter bedriften er kommet i gang og det er foretatt nødvendige justeringer i fra slik den var ved oppstart, går bedriften over i en annen fase. Jeg ønsket å se på hvilke utfordringer entreprenørene fikk etter tidligfasen var over. Det ble identifisert syv hovedutfordringer som entreprenørene måtte løse.

Tabell: Hovedutfordringer etter bedriften hadde vært et år i markedet.

Entreprenør	Likviditet	Salg	Markedsføring	Tid	Administrasjon	Styrer ikke din egen tid	kostnader
1	X2			X1			
2					X2	X1	
3	X1		X2				
4		X2			X1		
5							X1
6				X1		X2	

Tabell 4.8

Entreprenør nummer en sitt største problem etter første driftsår, var tid også følte han at likviditeten var en utfordring.

”Tid! Det ble heldigvis mye jobb. Det er vanskelig å kombinere med to barn i barnehage og være tilstede på hjemmebane. Heldigvis har jeg ei kone som er innforstått med hva som ventet da jeg startet opp. Vi diskuterte dette på forhånd”
- Entreprenør 1

Entreprenør nummer to mente at han ikke kunne styre sin egen tid var hovedutfordringen sammen med den administrative delen av jobben.

”Det som er problemet er at du ikke styrer din egen tid. Ringer en kunde klokken 19:00 på fredag, så drar du på jobb. Sånn er det å drive eget – du kan ikke si: beklager, ring meg på mandag mellom klokken 09-16, da har du ikke den kunden lenge. Den administrative delen av jobben tok mer og mer tid, men jeg utsatte å ansette folk”

- Entreprenør 2

Entreprenør nummer tre hadde fortsatt ingen andre utfordringer enn likviditeten, men mente hun burde gjort noen grep med tanke på markedsføringen slik at hun kunne fått flere kunder i porteføljen.

Entreprenør nummer fire mente at administrasjon og utarbeidelse av anbud var hovedutfordringen etter første driftsår.

”Å regne på anbud og administrasjon. Definitivt. Det er store beløp det dreier seg om, både penger inn og ut av bedriften. En liten feil, så kan det være slik at man ikke tjener penger”

- Entreprenør 4

Entreprenør nummer fem hadde fortsatt problemer med kostnadene som han hadde undervurdert.

”Egentlig ikke noe annet enn at kostnadene var høyere enn det jeg hadde regnet med. Jeg hadde stabilt med arbeid så jeg klarte å utnytte dagene maksimalt – ingen ledig tid i løpet av en arbeidsdag. Det er viktig”

- Entreprenør 5

Entreprenør nummer seks hadde hovedutfordring som første driftsåret.

”Jeg hadde mye å gjøre, heldigvis, men tiden går utrolig fort. En vanlig arbeidsdag er over på et blunk. Du skal hele tiden jakte på nye kunder samtidig som du skal ta vare på dem jeg hadde. Og så skal du gjøre alt vanlig arbeid. Du vet heller aldri når telefonen ringer og du må avslutte det du holdt på med å starte med en annen jobb”

- Entreprenør 6

4.4.1 Drøfting av utfordringer etter første driftsår

Som tabell 4.8 – Hovedutfordringer etter bedriften hadde vært ett år i markedet, viser at det er forskjellige utfordringer entreprenørene hadde sammenlignet med første driftsår.

To entreprenører oppgir at tid ble en utfordring. Det tolker jeg som en positiv utfordring. Med det mener jeg at entreprenøren har klart å lykkes med etableringen og har liten tid til overs i løpet av en arbeidsdag. Det samme gjelder at de ikke styrer sin egen tid. Slik er det når bedriften har kunder og enkelte kunder krever mer enn andre, men jeg har full forståelse for at det kan være frustrerende i enkelte perioder. Skal en bedrift overleve over lang tid i markedet er det viktig å ha fokus på sine kunder. Mange bedrifter har ikke kundefokus, men mest fokus på forhold som berører selve bedriften. I bedriften genereres kostnader og kunder generer inntekter. Dette virker det som at entreprenørene har fokus og forståelse om.

Likviditeten til to av entreprenørene var stram også etter første drift år, men slik jeg oppfattet det var det ikke kritisk eller et problem for bedriften. De klarte både betale skatter og avgifter innen frister og samtidig bevilge seg en normal lønn.

To av entreprenørene mente også at de brukte for mye tid på administrasjon. De mente at det var for mye dokumentering og rapportering til myndigheter og kontrollorganer som gjorde at de ikke fikk utnyttet den tiden til noe produktivt. De mente at det var unødvendig.

Sammenlignet med svarene i første driftsår er det mye færre som nå mener at administrasjon er en av hovedutfordringene. Det tyder på entreprenørene har fått utarbeidet rutiner og prosedyrer som forenkler de administrative oppgavene. De hadde ikke tilknyttet seg noen form for spesiell kompetanse angående administrasjon. Slik jeg tolket entreprenørene hadde de nå fått erfaring om hvor mye tid de ville bruke på administrasjon og klarte å planlegge dette på en mye bedre måte enn i første driftsår.

Det er interessant at bekymringen for salg/inntekter nesten er helt forsvunnet. Kun en entreprenør er delvis bekymret for det. Jeg merker meg også at selv om dette er suksessfulle entreprenører som er intervjuet er det ingen som bekymrer seg for vekst. Vekst og lønnsomhet er ofte vanskelig å kombinere og jeg vet at flere av informantene hadde vekst etter denne perioden. Entreprenør nummer to kom med et interessant innspill angående vekst. Han mente at det aldri var nødvendig å ansette bare en person. Hadde ikke firmaet nok arbeid til å ansette

to personer, var det ikke aktuelt å ansette noen. Hadde utvalget av entreprenører som ikke hadde klart å lykkes med å etablere bedrift ville nok svarene vært annerledes.

4.4.2 Løsninger på utfordringer etter første driftsår

Tabell: Løsninger på utfordringer etter første driftsår.

Entreprenør	Støtte hjemme	Brukte mye tid	Utsatte markedsgrep	Leaset utstyr	Lite/mindre lønn	Brukt utstyr	Utsatte investeringer
1	X1	X4		X3	X2		
2	X1	X4			X2	X3	
3			X3	X2	X1		
4		X1			X2	X3	X4
5		X3		X1	X2		
6	X2	X1					

Tabell 4.9

Selv om ingen av entreprenørene direkte opplevde økonomien i bedriften som utsatt så viser tabellen at nesten samtlige, fem av seks, tok ut lite eller mindre lønn fra bedriften.

Entreprenøren må leve med usikkerhet, men slik jeg tolker det var det ingen av entreprenørene som ønsket å komme situasjon hvor de ikke kunne betale regningene.

Entreprenørene la utvilsomt mye innsats i bedriften sin over lang tid. Fem av seks opplyser at de brukte mye tid på jobb som en løsning for å gjøre bedriften lønnsom. Halvparten av entreprenørene sa at de klarte dette på grunn av støtten de fikk fra sin ektefelle eller samboer. To av de tre mente det var den viktigste faktoren, mens den tredje mente det var den nest viktigste faktoren. Halvparten brukte leasing av utstyr som en løsning. Hvor en av disse tre oppga det som den viktigste løsningen. To av entreprenørene oppga at de kjøpte brukt utstyr som en løsning. Det var imidlertid den løsningen som ble minst vektlagt. En entreprenør mente at hun utsatte markedsgrep som en løsning, mens en annen utsatte investeringer. Begge disse løsningene kom langt bak andre løsninger.

4.4.3 Drøfting av løsninger etter første driftsår

Det er verdt å bemerke at fem av de seks bedriftene gikk med overskudd etter første driftsår. Derfor var det ikke grunn for entreprenørene til å gjøre de enormt store økonomiske grepene.

Hadde utvalget bestått av bedrifter som ikke hadde overlevd antar jeg at resultatene ville sett ganske annerledes ut.

Tabell: Hvor mange år gikk det før bedriften klarte positivt driftsresultat.

Entreprenør	første året	andre året	tredje året	fjerde året	femte året
1	X				
2	X				
3		X			
4	X				
5	X				
6	X				

Tabell 4.10.

Hovedløsningene er i store trekk de samme som i første driftsår. Entreprenørene er nøkterne og tar ut lite lønn samtidig som de bruker mye tid på jobb. Det virker for meg som at entreprenørene klarer å løse problemene som oppstår fort. De finner ut av hvordan de skal løse utfordringene og har fokus på inntjening. Så fort de er ferdig med oppstartsfasen, det første året, legger de ikke opp til store investeringer. De bruker brukt utstyr som fungerer og ikke må på verksted eller service for ofte. De som ikke bruker brukt utstyr, leaser utstyr og betaler dermed kostnaden løpende i stedet for å betale en eventuell kjøpesum med en gang. At de er nøkterne og tenker langsiktig er bra for bedriften de har etablert. De er klar over at markedet kan endre seg og ønsker ikke å utsette bedriften for unødvendig risiko. De har bestemt seg for at bedriften skal overleve og bruker svært mye av sin tid og energi på å jobbe. Den suksessfulle lokalentreprenøren ser på seg selv som den største ressursen i bedriften. Han vet at bedriften er avhengig av at han er tilgjengelig når kunden etterspør tjenesten eller produktet han levere.

Jeg spurte entreprenørene i forbindelse med studien om hvorfor de tror så av de som startet opp overlever, se intervjuguiden. De mente det i hovedsak var tre grunner til at så få overlever. (1) De som starter har feil innstilling/forventninger til hvordan det vil være å starte sitt eget firma. Noen av dem jeg intervjuet mente at folk ikke var forberedt på både hvor lang tid det ville ta, og hvor mye jobb det ville være. (2) De mente at de ikke klarte å jobbe så mye som kreves. De ansatte heller folk som skulle jobbe for dem. Dette gikk da fort dårlig økonomisk. (3) De mente også at dårlig forarbeid fra entreprenørens sin side var en viktig årsak til at firmaer ikke overlever startfasen.

5 Konklusjon

Hvilke funn ble gjort i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene?

Problemstillingen er:

Entreprenørskap - Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift og hvordan har suksessfulle entreprenører løst dem?

Forskningsspørsmålene er:

1. *Hvorfor starter personer egen bedrift?*
1. *Hva er hovedutfordringene ved oppstart av bedrift, slik entreprenørene opplevde det?*
2. *Hvordan løser entreprenørene de utfordringene som oppstår?*

5.1 Hvorfor starter personer egen bedrift?

Det ble identifisert syv ulike årsaker til at entreprenørene startet opp egen bedrift. Det var (1) Skape noe, (2) Penger, (3) Friheten, (4) Friheten7tidspunktet var riktig, (5) Ville jobbe for seg selv, (6) Tilfeldig, (7) Hadde ikke noe annet valg. Disse ble forskjellig vektlagt av entreprenørene. Se tabell 4.3 - Hvorfor starter entreprenørene sin bedrift. Alle hadde flere grunner til at de startet opp. Som mange kanskje tror, startet ikke entreprenørene bedriften for å bli rik. Det er ingen av de suksessfulle entreprenørene som gjorde det utelukkende på grunn av penger.

Halvparten av dem hadde penger med i vurderingen, men det var den grunnen som ble minst, og nest minst vektlagt for å etablere egen bedrift. To av informantene hadde at de ville jobbe for seg selv som den viktigste årsaken til at de startet opp. Dette samsvarer bra med annen forskning som viser at uavhengighet er en viktig motivasjon for en entreprenør (Shane et al., 2003). Det viser seg at entreprenører scorer signifikant høyere på dette enn resten av befolkningen. Å ta valget om å starte for seg selv er definitivt en utfordring. En av entreprenørens viktigste egenskaper er at han søker utfordringer (Alsos og Rønning, 2005). Selv om ingen av de som jeg intervjuet i forbindelse med studien påpekte direkte at de har stor tro på egne evner og til å påvirke omgivelsene, mener jeg ingen av entreprenørene hadde startet opp uten å ha disse egenskapene.

En av disse hadde også det å skape noe, og penger som motivasjon. Den andre hadde friheten, samt at tidspunktet/timingene var riktig for å starte egen bedrift. En annen informant ønsket å skape noe og ble også motivert av penger og frihet. Penger ble minst vektlagt. For en informant var det ganske tilfeldig at hun startet opp egen bedrift og da var også tidspunktet riktig. Entreprenører fire gjorde det på grunn av at han ikke hadde noe annet valg. Han ble også motivert av muligheten av å jobbe for seg selv og penger. En entreprenør mente at den viktigste årsaken var at tidspunktet var riktig så det var relativt tilfeldig at han startet egen bedrift. Han vektla også å jobbe for seg selv som en viktig grunn for å starte opp bedriften sin. Se tabell 4.3 - Hvorfor starter entreprenørene sin bedrift.

Tidligere forskning har konkludert med at friheten var viktigst for selvstendig næringsdrivende (Kolvereid, 1996) og en korrelasjon av faktorer som frihet, utfordringer og utfordringer (Jenssen et al., 2012). Det var også en medvirkende årsak i studien jeg gjennomførte. To av informantene mente at dette var med å påvirke valget om å starte egen bedrift.

Halvparten startet opp delvis fordi de mente at tidspunktet var riktig. De har altså stor tro på seg selv og mener at de kan gjøre det bedre enn det som eksisterer i markedet. Dette henger sammen med at entreprenøren har markedskunnskap om bransjen og teknologien. Dette viser også tidligere studier (Shane et al., 2003).

5.2 Hovedutfordringer ved oppstart av bedrift

I utvalget som var seks suksessfulle entreprenører ble det identifisert elleve hovedutfordringer som entreprenørene måtte løse i første driftsår. Det var (1) salg, (2) likviditet, (3) personer, (4) marked, (5) konkurrenter, (6) økonomien, (7) tid, (8) administrasjon, (9) skatt, (10) kostnader og (11) ansettelse. Disse ble forskjellig vektlagt av entreprenørene, se tabell 4.6 - Hovedutfordringer i første driftsår ved oppstart av bedrift.

Dette stod i kontrast til de vurderinger som entreprenørene hadde gjort på forhånd. Der ble det identifisert fire områder de mente kom til å bli hovedutfordringer; (1) Inntekter/salg, (2) likviditet, (3) mye jobb og (4) oversikt. Se tabell 4.4 Før oppstart av bedrift – Hva entreprenøren på som de største utfordringene ved å etablere bedrift.

Funnene i min studie er delvis sammenlignbare med funn som er gjort tidligere. Tidligere studie gjort av Terpstra og Olson i 1993 om problemer i første driftsår viste at det ble identifisert ni hovedutfordringer i førstedriftsår. Tre av de samme utfordringene finnes i begge undersøkelsene. Disse er: (1) økonomien, (2) salg/markedsføring og (3) problemer med ansatte.

Undersøkelser om bedrifter som ikke hadde overlevd oppstarten er også viktig å sammenligne med. I undersøkelsen gjort av Dun og Bradstreet i 1987 finner vi at blant annet at (1) ikke nok kunnskap om markedet og (2) dårlig timing av oppstarten til bedriften som årsak til at de ikke overlevde. Disse problemene har entreprenørene i min studie unngått i og med at de har jobbet i annen bedrift tidligere og de mente at timingen for å starte opp egen bedrift var riktig.

Jeg valgte å dele opp utfordringer som oppstod i første driftsår og utfordringer etter første driftsår. Grunnen til det er at mange bedrifter ikke klare seg gjennom første driftsår.

Av de elve hovedutfordringene som ble identifisert i første driftsår var de etter første driftsår redusert til syv. Fem av de som var i første driftsår var der fortsatt og det hadde kommet opp to nye; markedsføring og styrer ikke din egen tid. Likviditet, salg tid, administrasjon og kostander var fortsatt en utfordring etter første driftsår.

Det viser seg at mye jobb som ble ansett av entreprenørene som en utfordring før etablering, ikke lenger blir nevnt som en utfordring. Fire av de seks mente på forhånd at dette kunne komme til å bli en utfordring. Jeg tolker dette som det er et tegn på at entreprenøren er i ferd med å lykkes med sin bedrift og at de legger mye tid og ressurser for å få dette til.

5.3 Løsninger på utfordringene som oppstod

Det ble identifisert åtte løsninger på utfordringene som oppstod første driftsår. (1) Sa opp personen, (2) advokat, (3) Ansatte en person, (4) Støtte hjemmefra, (5) mye tid på jobb, (6) lite lønn (7) brukt utstyr, (8) utsatte investeringer. Se tabell 4.7 - Løsninger på utfordringer som oppstod i første driftsår. Av utvalget på seks var det en fire som løste utfordringene med å bruke mye tid på jobb, samt å ta ut lite lønn fra bedriften. To valgte å løse utfordringene med å kjøpe brukt utstyr mens to andre hadde støtte hjemmefra.

I denne sammenheng er støtte hjemmefra at entreprenørens samboer/partner er hjemme som gjør at entreprenøren kan bruke sin tid på bedriften. En av informantene måtte si opp en person og ansatte så en annen person. Kun en i utvalget valgte å utsette investeringer som en løsning.

Mye tid på jobb og lite lønn i starten vitner om at entreprenørene velger å se på bedriften sin som en investering som skal gi avkastning i fremtiden. De forsaker mye i starten mens de ser for seg at de skal få dette tilbake på et senere tidspunkt.

Etter første driftsår er det en god del av de samme løsningene som brukes. (1) Støtte hjemmefra (2) Brukte mye tid, (3) Utsatte markedsgrep, (4) Leaset utstyr, (5) Lite/mindre lønn, (6) Brukt utstyr, (7) Utsatte investeringer. Se tabell 4.9 - Løsninger på utfordringer etter første driftsår. Fem av seks bruker fortsatt mye tid på jobb som en løsning. Fem av seks tar fortsatt ut lite eller mindre lønn fra bedriften. Halvparten, en økning, har støtte fra samboer/partneren sin hjemme slik at de kan bruke tid på bedriften. Det er fortsatt to entreprenører som kjøper brukt utstyr. Men det er nå tre entreprenører som leaser utstyr som en løsning. Dette var det ingen som gjorde i første driftsår.

Kjøp av utstyr og maskiner er kostbart og det viser at entreprenørene ønsker og ikke knytte opp for mye likviditet/kapital i utstyr. I tillegg var det en som utsatte markedsgrep og en annen som utsatte investeringer. Det er interessant at det fortsatt er en løsning å ta ut lite lønn fra bedriften. Det virker som entreprenøren ønsker at bedriften skal være solid en de tar ut en lønn som de ville kunne fått et annet sted i markedet som vanlig fast ansatt.

Funnene jeg gjorde er sammenlignbare med tidligere undersøkelser om hvordan entreprenøren løser oppstartsproblemer uten å ta langsiktig finansiering fra eksterne aktører. Winborg og Landstrøm gjorde undersøkelse på dette i år 2000 og fant 32 løsninger som ledere av småbedrifter brukte for å få bedriften til å overleve. Av de seks mest brukte løsningene finner vi igjen tre løsninger i min og nevnte undersøkelse. Disse tre er (1) å kjøpe brukt utstyr (2) holde tilbake lønn i bedriften (3) låne utstyr.

Alle entreprenørene som deltok i studien har løst de utfordringer som oppstod underveis. De har ikke latt problem vokse slik at de ikke ble løsbare. En viktig årsak til at de lykkes som entreprenør mener jeg at de har stor grad av sosial tilpasningsevne. Med det mener jeg at selv

om det markedet og bedriften ikke alltid går som planlagt klarer de å føle seg komfortabel og gjøre de riktige vurderinger. En informant påpekte underveis i samtalen med meg at hvis han hadde vært fornuftig ville vært konkurs i dag. I stedet gjorde satsningen slik at han i dag ikke har økonomiske utfordringer. Dette er unntaket. De fleste andre var svært nøkterne både med tanke på risiko og ta på seg forpliktelser som kunne sette bedriften i fare. Det underbygges av funnen som viser at fem av seks opplyser at de tok ut lite/mindre lønn fra bedriften. Samtidig hadde de et sterkt fokus på faste kostnader.

5.4 Perspektiver

I arbeidet med denne oppgaven har jeg vært i kontakt med personer som har lykket i sitt forsøk på å etablere bedrift. Det har vært nyttig, lærerikt og spennende å høre deres erfaringer og synspunkter om hva som skal til for å lykkes som entreprenør. Det er vanskelig å konkludere eksakt hvorfor de lykkes, men jeg mener at det er personlige egenskaper, innstilling til arbeid og nøkternhet, særlig i oppstartsfasen som gjør at de lykkes med å leve av sin bedrift.

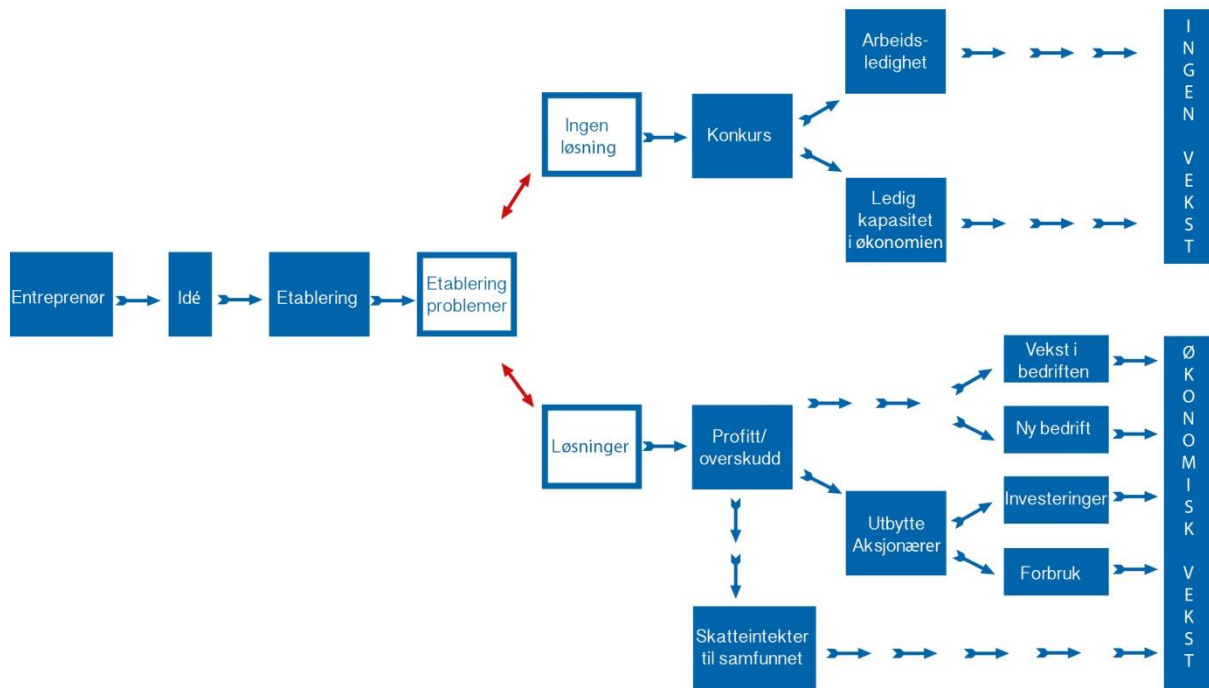
Det som hadde vært interessant og nyttig, ville vært og sammenlignet med en kontrollgruppe. En gruppe med entreprenører som ikke hadde lyktes med sin etablering av sin bedrift. Da kunne det vært gjort sammenligninger mellom hva de gjør forskjellig.

Det som er sikkert er at det er ingen fasit på hvordan en entreprenør skal lykkes med å etablere og skape en solid bedrift. Ingen faktorer som entreprenører må ta hensyn til er konstant. Markeder endrer seg, priser endrer seg, konkurrenter forsvinner og nye konkurrenter kommer og så videre.

Derfor synes jeg det står respekt av alle som prøver seg som entreprenør. Det gjelder både de som lykkes og de som av forskjellige årsaker ikke lykkes. For at Norge som nasjon og lokalsamfunn rundt om i landet skal fungere, trengs det personer som prøver å skape sin egen virksomhet og bidra med arbeidsplasser til andre. Det tror jeg det er flere som mener og derfor er entreprenørskap eget fag på videregående skoler og høyskoler nå. Vi trenger suksessfulle entreprenører.

Jeg har i forbindelse med denne oppgaven laget en modell som skal vise gevinsten ved at entreprenører klarer å løse de problemer de møter ved oppstart av bedrift.

Modell: Entreprenører som finner løsninger vs. Ikke finner løsninger



Figur 5.1

Som modellen viser starter entreprenøren med en ide og bestemmer seg for å etablere en bedrift. Når oppstartsproblemene oppstår er det to muligheter: ingen løsning eller at entreprenøren finner løsninger.

Ved ingen løsning blir det bare tapere. Bedriften går konkurs og egenkapital og kreditorer taper, som oftest, alle sine krav. Samtidig blir det ingen arbeidsplasser som fører til arbeidsledighet og ledig kapasitet i økonomien. Det betyr ingen økonomisk vekst. Det er slik i en markedsøkonomi at ikke alle bedrifter har livets rett. Noen vil alltid gå konkurs av ulike årsaker. Nå er det slik at veldig mange bedrifter ikke klarer å overleve første året, og etter fem år er ca. syv av ti bedrifter borte.

Hvis derimot entreprenøren finner løsninger på utfordringene blir utfallet helt annerledes. Bedriften vil, slik som de entreprenørene jeg har snakket med, gå med overskudd. Det gir

skatteinntekter til fellesskapet og sysselsetting. Som nevnt tidligere skapte de nyetablerte foretakene i 2006, som var i drift i 2011, en økt sysselsetting på over 31 000 personer (www.ssb.no). Eierne av bedriften kan velge om de ønsker å investere i ny bedriften eller prøve å få eksisterende bedrift til å vokse, eller å ta utbytte. Uansett hva de velger å gjøre vil det bidra til økonomisk vekst. Derfor er det så viktig at entreprenørene finner løsninger på de oppstartsproblemene de måtte møte på i startfasen.

Litteraturliste

- Alsos, G.A., Clausen, T.H., Isaksen, E.J., Åmo, B.W. og Bullvåg, E. (2013). *Entreprenørskap i Norge 2013*. Handelshøyskolen i Bodø.
- Alsos, G.A. og Rønning, L. (2005). *Fra ide til matvarebedrift*. I O.J. Borch, G.T. Kvam og Stræte (red.) *Matvaregründeren – om å utvikle småskala og spesialiserte matbedrifter*. Tapir akademisk Forlag, Trondheim.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. 2nd edition. Cambridge, Polity Press.
- Brush, C. G., Green, P.G., og Hart, M.M., (2001). *Academy of Management Executive*. Vol 15. No. 1.
- Davidsson, P. (2008). *The entrepreneurship research challenge*. Cheltenham, UK. Edward Elgar.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., og Silkoset, R. (2004). *Metode og datanalyse – Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand. Høyskoleforlaget AS
- Jacobsen, D. I., (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2. utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
- Jobber, D., og Fahy, J. (2009). *Foundation of Marketing*. Berkshire, McGraw-Hill Education.
- Jenssen, J. I, Kolvereid, L. og Erikson, T. (2012) *Perspektiver på entreprenørskap*. 2. utgave, Kristiansand, Cappelen Damm Høyskoleforlaget.
- Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development*. Sixteenth printing. New Jersey, Transaction Publishers.
- Roos, Gøran. Krogh, G.V. og Roos, J. (1997). *Strategi som konkurransefortrinn*. Bergen. Fagbokforlaget AS.
- Sandal, J. U., (2003). *Jakten på entreprenøren*. Lund, Sverige. Almqvist & Wiksell International.
- Sarasvathy, S. (2012). *Effectuation and entrepreneurship*. I Carter, S. og Jones-Evans, D (red.) *Enterprise and small business. Principles, practice and policy*. Harlow, UK: Pearson.
- Shane, Scott. Locke, E.A. og Collins, C.J. (2003). *Entrepreneurial motivation*. Elsevier Science Inc. New York, NY 10010
- Spilling, O. R. (2006). *Entreprenørskap på norsk*. 2. utgave. Bergen, Fagbokforlaget.
- Terpstra, D. E. og Olson, P.D. (1993). *Entrepreneurial Start-up and Growth: A classification of problems*. Baylor University.

Winborg, J. og Landstrøm, H. (2000). Financial bootstrapping in small business: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. Elsevier Science Inc. New York, NY 10010

Nettsider/elektroniske dokumenter:

e24.no. Hentet 15.10.14

<http://e24.no/makro-og-politikk/bedriftsforbundet-uten-smaabedrifter-vil-norge-forvitre/23017349>

ssb.no. Hentet 09.09.14

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

altinn.no. Hentet 09.06.14

<http://www.altinn.no>

isb.sagepub.com. Hentet 04.08.14

<http://isb.sagepub.com/content/18/1/73>

ssb.no. Hentet 20.09.14

<http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku/kvartal/2014-07-30#content>

inovasjonnorge.no. Hentet 17.08.14

<http://www.innovasjon Norge.no/no/finansiering/etablerertilskudd/#.VAYIAF44WJA>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

1. Når startet du opp bedriften?

2. Har du noen form for utdanning? -Evt. hvilken?

3. Hadde du, evt. hvor lang, erfaring hadde du fra bransjen/annet firma før du startet opp bedriften?

4. Hvorfor startet du din bedrift?

5. Etablerte du bedriften alene eller sammen med flere?
 - a. Hvordan er det i dag? Flere eiere ____ Samme eiere ____ færre eiere ____

 - b. Hva er årsaken til det? (se spm. 5)

6. Hvilke investeringer måtte gjøres **før oppstart** av bedriften?

7. **Før du startet bedriften** - Hva så du på som de største utfordringene ved å etablere bedriften?

8. Hva var de tre største hovedutfordringene/problemene som dukket opp **første driftsåret**? -løsninger?

9. Etter bedriften hadde vært i markedet i **ett år** – Hva var de største utfordringene? -løsninger?

10. Hvor mange år gikk det før du klarte positivt driftsresultat?

11. Hadde du **på forhånd** gjort noen form for analyser eller budsjett etc. evt. hvilke?

12. Hvor mange timer per uke jobber du?

13. Hvordan er det i forhold til det du forventet?

14. Søkte du noen form for støtte via i for eksempel via Innovasjon Norge eller andre før oppstart?
15. Hva er ditt inntrykk av holdningene i samfunnet rundt entreprenørskap?
16. Hvordan opplever du at andre (samfunnet generelt, og andre) ser på entreprenører/grundere **som lykkes?**
17. Trenden for entreprenørskap er fallende - Hvorfor tror du ikke det er flere som starter egen bedrift?
18. Ca. 7 av 10 bedrifter som starter opp er borte i løpet av 5 år – Hvorfor tror du så få overlever?
19. Hvis du skulle startet **din bedrift i dag**, hva ville du gjort annerledes?