

UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

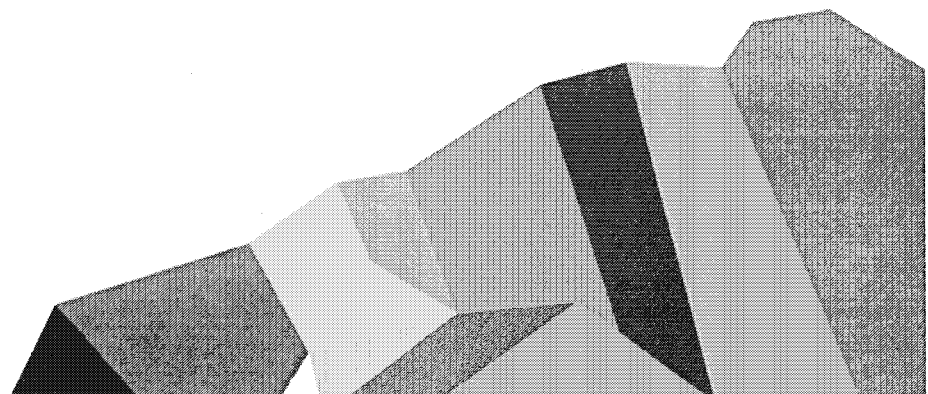
EK215E Bacheloroppgave innen
kunnskapsbasert forretningsutvikling

Nettverkets betydning i etableringsfasen

[2013]

Camilla Hauknes Krogh

Mathilde Minde Nordvang



Abstract

The establishment of new businesses often includes a number of challenges for the entrepreneur, amongst other how they get hold of necessary resources. This study focuses on the significance of network when the entrepreneurs acquire resources for their start-ups. Our theoretical framework includes entrepreneurship, resource requirements in the establishment of small businesses and networking. In our analysis we compare the theoretical framework with empirical data obtained through our qualitative interviews with entrepreneurs behind three small businesses located in Mo i Rana.

Through our analysis we found that in acquiring of the human resources the importance of network was significant, while network proved to be of less significance in acquiring the financial- and operational resources. The entrepreneurs initially seek through their social network when they are in need for additional knowledge and advice. When it came to more important decisions, especially concerning the strategic- and marketing related challenges, the entrepreneurs used their professional network. When the entrepreneurs have established their businesses, they strengthened the network through establishing new contacts and thereby gained increased trust and reputation in the market. The network can thus provide the entrepreneurs with valuable information and knowledge which they may need when establishing their businesses.

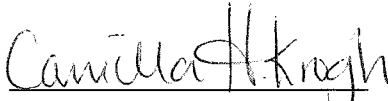
Forord

Denne bacheloroppgaven er avslutningen på vår treårige bachelorutdanning i økonomi og ledelse ved Universitetet i Nordland studiested Helgeland, innenfor spesialiseringen kunnskapsbasert forretningsutvikling og teller 15 studiepoeng.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre informanter Tone Pedersen ved Brooom Trafikkskole AS, Sonja Djonne ved Clima AS, Elin Rønning ved Mye i Media AS og vår informant fra Helgeland Sparebank; for god mottakelse og åpenhet. Deres bidrag har vært uvurderlig. Informantene har godkjent de transkriberte intervjuene, men analysen er et resultat av vår tolkning. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder doktorgradsstipendiat Siri Jakobsen, for svært gode råd og tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Universitetet i Nordland studiested Helgeland

22. mai 2013


Camilla Hauknes Krogh


Mathilde Minde Nordvang

Sammendrag

Bedrifter møter i dag stor konkurranse i markedet og det er kun omkring halvparten av aksjeselskapene i Nordland som overlever etableringsfasen. Små nyetablerte bedrifter er ofte i mangel på nødvendige ressurser og kan derfor oppleve etableringsfasen som utfordrende. Det kan også oppleves som vanskelig å knytte til seg de rette personene som innehar nødvendig kompetanse og nettverk samt har potensialet til å hjelpe den nyetablerte bedriften i gang. I lys av dette ser vi viktigheten av å rette fokus på hvordan entreprenøren benytter nettverket ved innhenting av ressurser og nettverkets betydning. Dette ledet oss til følgende problemstilling:

Hvilken betydning har entreprenørens nettverk for innhenting av ressurser i etableringsfasen?

Vi har utarbeidet forskningsspørsmål gjennom operasjonalisering av vår problemstilling og kom fram til følgende:

1. Hvilken betydning har nettverket for innhenting av finansielle ressurser?
2. Hvilken betydning har nettverket for innhenting av operasjonelle ressurser?
3. Hvilken betydning har nettverket for innhenting av menneskelige ressurser?

Vår litteratur omhandler entreprenørskap og etablering av små bedrifter, ressursbehov i etableringsfasen basert på Wickhams (2006) ressursinndeling samt nettverk og dets betydning. Oppgavens hovedfokus er på nettverk og dets betydning da tilgangen til ulike ressurser og mengden av dem, avhenger av entreprenørens nettverk.

For å besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål har vi benyttet oss av en kvalitativ casemetode. Empirien er samlet inn ved hjelp av semistrukturerte intervjuer av entreprenørene bak bedriftene. Vi har valgt våre tre casebedrifter ut i fra at de er aksjeselskap lokalisert i Rana kommune og små bedrifter i etableringsfasen. Den innsamlede empirien fra våre casebedrifter Brooom Trafikkskole AS, Clima AS og Mye i Media AS gav oss et godt analysegrunnlag hvor vi ved hjelp av vår informant fra Helgeland Sparebank fikk et supplerende syn angående bankfinansiering i etableringsfasen.

Gjennom vår analyse har vi funnet at når det gjelder nettverkets betydning for innhenting av ressurser i etableringsfasen, kom nettverkets betydning tydeligst fram når det gjaldt de menneskelige ressursene. Nettverket viste seg å ha mindre betydning for innhenting av finansielle- og operasjonelle ressurser.

Entreprenørene anvender først sine nære relasjoner ved innhenting av kompetanse og råd, for deretter å søke etter denne kompetansen utover sitt sosiale nettverk. Entreprenørene anvendte særskilt sitt profesjonelle nettverk når det gjaldt viktige beslutninger angående strategiske og markedsføringsrelaterte utfordringer. Etter hvert som entreprenørene etablerte sine bedrifter, fikk de ytterligere styrket sine nettverk gjennom knytting av nye kontakter, økt tillit og omdømme i markedet. Entreprenøren er den viktigste ressursen i etableringsfasen, da bedriften er liten og ansvaret for innhenting av ressurser hviler på entreprenørens skuldre. Dette betyr at skal entreprenøren klare å gjennomføre dette, vil bredden av nettverket være av svært stor betydning. Dersom entreprenøren har et nettverk rundt seg som er kjent med bransjen og har kompetanse innen ulike områder i samfunnet, kan nettverket rimelig og enkelt besørge verdifull informasjon entreprenøren kan ha behov for i etableringsfasen.

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	1
Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	5
Tabelloversikt.....	7
Figuroversikt	7
1 INNLEDNING.....	8
1.1 Aktualisering	8
1.2 Problemstilling	9
1.3 Oppgavens struktur.....	9
2 LITTERATUR.....	10
2.1 Entreprenørskap	10
2.2 Etablering av små bedrifter	11
2.3 Ressursbehov	15
2.3.1 Finansielle ressurser.....	16
2.3.2 Operasjonelle ressurser	21
2.3.3 Menneskelige ressurser	22
2.4 Nettverk	24
2.4.1 Nettverksbygging	26
2.4.2 Tillit i nettverk	27
2.4.3 Entreprenørens bruk av nettverk.....	28
2.5 Rammeverk for analyse.....	31
3 METODE	32
3.1 Definisjon på metode.....	32
3.2 Forskningsprosessen	32
3.3 Forberedelse	33
3.3.1 Om casesdesign	34
3.4 Datainnsamling	36
3.4.1 Intervjumetoden	39
3.5 Dataanalyse.....	42
3.6 Evaluering av metodebruk	43
3.6.1. Kritikk av metode	45
4 EMPIRISKE RESULTATER.....	46
4.1 Presentasjon av empiri fra bedriftene	46

4.1.1 Brooom Trafikkskole AS	46
4.1.2 Clima AS	51
4.1.3 Mye i Media AS	55
4.1.4 Oppsummering av empiri fra informantene tilknyttet bedriftene.....	60
4.2 Presentasjon av empiri fra Helgeland Sparebank	61
5 ANALYSE	63
5.1 Analyse og funn relatert til forskningsspørsmål 1.....	63
5.2 Analyse og funn relatert til forskningsspørsmål 2.....	68
5.3 Analyse og funn relatert til forskningsspørsmål 3.....	71
6 AVSLUTTENDE KOMMENTARER.....	76
6.1 Hovedkonklusjon.....	76
6.2 Evaluering av oppgaven	77
6.3 Forslag til videre forskning	78
7 REFERANSER.....	79
8 APPENDIX	82

Tabelloversikt

Tabell 1: Entreprenøriell motivasjon (Sørheim, 2012, s.238).....	13
Tabell 2: Oppsummering av empiri (forfatterne, 2013).....	60

Figuroversikt

Figur 1: Rammeverk for analysen (forfatterne, 2013).....	31
Figur 2: Forskningsprosessens faser (Johannessen et al., 2011, s. 38).....	33

1 INNLEDNING

I dette kapitlet presenteres bakgrunnen for vår oppgave samt hvorfor nettverk i etableringsfasen er et sentralt og viktig tema. Videre vil vi redegjøre for oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Vi avslutter kapitlet med gjennomgang av oppgavens struktur.

1.1 Aktualisering

Bedrifter i dag møter stor konkurranse angående nødvendige ressurser som kapital, kompetanse, kunder, lokaler og lignende. I perioden 2005-2009 var det i underkant av 50 prosent av de etablerte aksjeselskapene i Nordland fylke som var i fortsatt drift etter fem år (ssb.no¹). Konkurransen er særskilt utfordrende for nyetablerte bedrifter, da disse som oftest er små, har få ressurser og begrenset tilgang til disse.

I etableringsfasen kan entreprenøren støte på mange ulike utfordringer ved innhenting av finansielle-, operasjonelle- og menneskelige ressurser. Det kan oppleves som vanskelig å knytte til seg de rette personene som innehar nødvendig kompetanse og nettverk samt har potensialet til å hjelpe den nyetablerte bedriften i gang. I slike tilfeller kan et godt nettverk være til stor hjelp, da en entreprenør sjelden besitter all kunnskap og erfaring innen ulike fagfelt alene. Det å knytte kontakter innen en bransje kan derfor vise seg å være lønnsomt.

Evnen til å være bevisst på sitt nettverk samt utvikle det videre er gode egenskaper å ha. Vi ser at en del av bedriftene som etableres ikke overlever med tiden og ønsker dermed å se på betydningen av et nettverk ved innhenting av de nødvendige ressurser i etableringsfasen. Vi ser også på hvordan entreprenørene tenker når det kommer til nettverk. Er de bevisste om sitt bruk og ser de verdien av nettverkets betydning, da det viser seg at antallet relasjoner entreprenøren knytter til seg har relevans for tilgangen til ulike ressurser og mengden av dem (Jenssen et al., 2012).

1.2 Problemstilling

Vi har fokus på nettverkets betydning for entreprenører som er i etableringsfasen. I følge Jenssen et al. (2012) kan entreprenøren få ressurstilgang både rimelig og enkelt ved at han har en rimelig god forståelse for hvordan et nettverk fungerer og viktigheten av det. Vi ser at nettverk kan brukes som et verktøy når man er i mangel på nødvendige ressurser og er dermed nysgjerrige på hvilken betydning nettverket har for entreprenøren når han skal innhente ressurser han har behov for. Dette fører oss til følgende problemstilling:

Hvilken betydning har entreprenørens nettverk for innhenting av ressurser i etableringsfasen?

Ressurser som entreprenøren trenger i utviklingen av bedriften kan inndeles i tre kategorier; finansielle-, operasjonelle- og menneskelige ressurser. (Wickham, 2006). Vi velger å ta utgangspunkt i Wickhams (2006) ressursinndeling når vi skal studere nettverkets betydning angående innhenting av disse ressursene i etableringsfasen. For å kunne belyse vår problemstilling søker vi derfor svar på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken betydning har nettverket for innhenting av finansielle ressurser?
2. Hvilken betydning har nettverket for innhenting av operasjonelle ressurser?
3. Hvilken betydning har nettverket for innhenting av menneskelige ressurser?

1.3 Oppgavens struktur

I denne oppgaven vil vi i neste kapittel presentere relevant litteratur for å kunne belyse våre forskningsspørsmål og således vår problemsstilling. Videre vil vi i kapittel tre redegjøre for vårt valg angående undersøkelsens metode. Deretter vil de empiriske resultater bli presentert fra våre informanter i det fjerde kapittelet. I kapittel fem vil vi analysere våre funn opp mot vårt teoretiske rammeverk. Til slutt i denne oppgaven vil konklusjoner og forslag til videre forskning presenteres.

2 LITTERATUR

I dette kapitlet vil vi gjennomgå relevant teori tilknyttet vår problemstilling. Først vil vi kort presentere teori tilknyttet entreprenørskap for videre å fokusere på etablering av små bedrifter og deres ressursbehov i denne fasen. Vi vil avslutte med å gjennomgå undersøkelsens viktigste teori angående nettverk og dets betydning for entreprenøren.

2.1 Entreprenørskap

Entreprenørskap kan beskrives som en prosess hvor individer forfølger muligheter, uten hensyn til ressurser de nå kontrollerer (Stevenson og Jarillo, 1990, som referert i Barringer og Ireland, 2012). Det å skape nye virksomheter er en annen måte å forklare entreprenørskap på (Dorf og Byers, 2005, som referert i Jenssen et al., 2012). Dette innebærer selve kunsten å forvandle idéen til en virksomhet. Essensen i dette er at entreprenørens adferd gjør at han eller hun prøver å identifisere muligheter og sette nyttige idéer ut i livet. For å utføre dette kreves kreativitet, pågangsmot og risikovillighet (Barringer og Ireland, 2012).

Entreprenører er de personer som skaper og leder nye virksomheter. Det er også disse personene som tar det økonomiske ansvaret og risikoen i virksomheten (Gartner et al., 1994, som referert i Jenssen og Greve, 2002). Mange tenker på entreprenøren eller gründeren som en ensom og sær person som sier opp jobben og skaper sin egen bedrift for så å leve av den resten av livet. Dette kan noen ganger være tilfellet, men denne måten å starte opp på er sjeldnere enn de fleste tror. Nyetableringer innebærer ofte samarbeid og teamutvikling. Mange gründerer starter opp flere bedrifter og en god del bedrifter starter først med å være en fritidsbeskjeftigelse (Jenssen et al., 2012).

Den vanligste grunnen til at man blir en entreprenør er ønske om selvstendighet; det å være sin egen sjef. Dette betyr derimot ikke at entreprenører er vanskelig å jobbe med eller har autoritetsproblemer. De har gjerne gått med en livslang drøm om å skape egen bedrift eller frustrerte som følge av at de kanskje har følt seg fanget i tradisjonelle jobber. En annen grunn til entreprenørskap er ønske om å forfølge sine egne idéer. Grunnet deres lidenskap og engasjement ovenfor deres nye idéer velger noen ansatte å forlate sine jobber, da de ønsker å

skape sin egen virksomhet for så å kunne utvikle sine idéer. Ønske om økonomisk gevinst er en typisk sekundær grunn til entreprenørskap, men dette lever sjelden opp til entreprenørens forventning (Barringer og Ireland, 2012).

Nyetableringer settes ofte i gang av én eller noen få entreprenører. Entreprenøren kommer da gjerne på en idé som gjennom interaksjon med andre personer og organisasjoner gradvis utvikles til en forretning. Viktige kontakter kan eksempelvis være andre entreprenører, kunder, venner, rådgivere, leverandører, myndigheter, bedriftsledere, mulige investorer og lignende (Jenssen et al., 2012). Omfanget og dybden på en persons sosiale nettverk vil altså påvirke evnen til å se nye forretningsmuligheter. Personer som bygger omfattende sosiale og profesjonelle nettverk vil dermed også kunne oppdage flere muligheter og få flere idéer i større grad enn de med små nettverk. Dette er noe som igjen kan lede til oppstart av nye bedrifter (Barringer og Ireland, 2012). En entreprenør bør ha blick for forretningsmuligheter og evne til å skaffe de nødvendige ressursene som trengs for å etablere en ny bedrift (Jenssen et al., 2012). Nyetableringer er ofte små, slik at trekk som beskriver små bedrifter også vil kunne beskrive nyetableringer (Boye og Kinserdal, 1992). Videre i litteraturkapittelet vil vi fokusere på etablering av små bedrifter.

2.2 Etablering av små bedrifter

Etableringsprosessen starter gjerne når entreprenøren begynner å seriøst vurdere å starte en bedrift (Kolvereid og Thune-Holm, 2002). En bedrifts etableringsfase kan kjennetegnes ved at en må ha tilstrekkelig tilgang på finansiell kapasitet, nettverk og kompetanse.

Etableringsprosessen kan ses på som en rekke aktiviteter. Muligheten for å lykkes med bedriftsetableringen avhenger av hvordan entreprenøren gjennomfører antall, typer og rekkefølge av disse aktivitetene (Carter et al., 1996, som referert i Berg og Foss, 2002).

Entreprenøren gjennomfører da aktiviteter som eksempelvis registrering av bedriften formelt, lete etter og anskaffe lokaler og utstyr, søke og motta finansiell støtte, danne etableringsteam og arbeide selv med etableringen på fulltid.

Entreprenøren bak nyetableringen spiller en viktig rolle når det gjelder utformingen av bedriftens konsept. Det kan ofte etableres flere bedrifter basert på samme idé, og når det skjer er ikke idéen i seg selv nøkkelen til suksess, men entreprenørens evne til å sette sammen et godt team for å realisere idéen (Barringer og Ireland, 2012). Det antas at entreprenøren legger vekt på faglig kompetanse for å kunne utføre oppgaver på en faglig, fullgod og formålstjenlig måte når bedriften skal utvikles fra idé til bedriftsstadiet (Lai, 1997, som referert i Berg og Foss, 2002). Entreprenørens måte å sette sammen et godt team på sender viktige signaler til potensielle investorer, partnere og ansatte. Noen entreprenører liker følelsen av kontroll og er derfor motvillige til å skaffe partnere eller leie inn daglige ledere med bedre kompetanse enn dem selv. I kontrast til dette finnes det andre entreprenører som er veldig klar over egne begrensninger som jobber hardt med å anskaffe mer kompetente og erfarne lagspillere (Barringer og Ireland, 2012).

Usikkerhet og risiko knyttes ofte til entreprenørskap. Det kan være usikkerhet rundt hvordan «verden virker», mens risiko kan oppstå ved ulike utfall fra stor gevinst til stort tap. Ved etablering av ny virksomhet må man med andre ord ta en viss risiko (Jenssen et al., 2012). Usikkerhet tilknyttet nyetableringen kan ved hjelp av godt utarbeidet forretningsplan reduseres. Et nettverk av venner og kollegaer kan være en uvurderlig kilde til rådgivning og synspunkter angående din forretningsplan. Dette innebærer at entreprenøren i følge Burns (2011) må ta stilling til tre hovedproblemer:

1. **Levedyktighet.** Kunder, konkurranse, markedsstrategi og lønnsomhet
2. **Ressurser.** Finansielle-, menneskelige- og andre ressurser. Det kreves budsjettert kontantstrøm.
3. **Troverdighet.** Tidligere historikk og erfaring. Dette er viktig dersom du skal bruke forretningsplanen til å samle manglende ressurser.

Hvilken type bedrift entreprenøren planlegger å etablere kan være hensiktsmessig å ta hensyn til i utarbeidelsen av forretningsplan. Nyetablerte bedrifter kan inndeles i ulike kategorier, hovedsakelig etter deres motivasjon og ambisjonsnivå som vist i tabellen under (Sørheim, 2012).

Tabell 1. Entreprenøriell motivasjon (Sørheim, 2012, s.238).

Motivasjon og ambisjoner	Typer av bedrifter
Ønske om å etablere biinntekt	Hobbybedrifter
Ønske om å skape sin egen arbeidsplass	Levebrødsbedrifter
Teknologi- eller markedsdrevet	Vekstbedrifter

Etablering av hobby- og levebrødsbedrifter er mest utbredt, da de utgjør mer enn 90 prosent av de årlige etableringene på landsbasis (Sørheim, 2012). Hobbybedrifter plasseres gjerne i samme kategori som levebrødsbedrifter. I følge Knutsen (2007) er levebrødsbedriftene ofte små bedrifter innenfor de tradisjonelle næringene som varehandel, håndverk, restauranter og lignende. Vekstbedrifter er mer innovative, og dannes på grunnlag av nye varer, tjenester, eller basert på at entreprenøren har funnet nye markeder. Oftest er vekstbedrifter basert på teknologisk nyskapning med mål om markedsinntrenging og vekst, mens hos levebrødsbedriftene er vekst sjelden et mål.

Et kjennetegn på små bedrifter er gjerne at eieren innehar en dominerende stilling samt at eierens evner og ressurser reflekterer bedriftens utvikling og vekst. Levebrødsbedrifter er og forblir ofte små, særskilt bedrifter innenfor de tradisjonelle håndverksnæringene. De levebrødsbedriftene som opplever vekst i begynnelsen vil ofte stagnere som følge av eiers kontrollbehov, og vil dermed sjelden overstige 20 ansatte (NOU 1995 16, s.45). En måte man kan definere bedrifters størrelse på er med hensyn til antall ansatte. I norsk sammenheng anses bedrifter som små når de har inntil 20 ansatte. Imidlertid er dette tallet i de fleste europeiske land noe større, da bedrifter kategoriseres som små med inntil 50 ansatte (NOU 1995 16, s.44). I vår oppgave har vi valgt å forholde oss til den norske målestokken når det kommer til små bedrifter, altså inntil 20 ansatte.

For å forstå driften av små bedrifter må man forstå personligheten og adferden til eieren/daglig leder, da dette i stor grad vil påvirke hvorfor og hvordan avgjørelser blir tatt. I motsetning til store bedrifter er små bedrifter sosiale enheter som dreier seg om personlige forhold. Risiko og usikkerhet blir møtt på en spesiell måte som kan synes å være langt i fra rasjonell og kan dermed være vanskelig å forstå økonomisk (Burns, 2011). Mangel på

kontanter er noe små bedrifter ofte har, dette gjør at forretningsmessige avgjørelser må gi rask avkastning. Avgjørelsene må derfor være kortsiktige. Små bedrifter har ikke muligheten til å skaffe kapital på samme måte som store, noe som igjen har store strategiske implikasjoner. Dette begrenser strategimulighetene, eksempelvis har de ikke råd til dyre reklamekampanjer, de utvikler isteden tette relasjoner med lønnsomme kunder og investerer i tid istedenfor i penger (Burns, 2011).

Et annet kjennetegn ved små bedrifter er at de ofte opererer i ett eller få markeder og tilbyr en begrenset mengde av produkter og tjenester. Dette vil eller bør begrense størrelsen på bedriften. Små bedrifter møter derfor færre strategiske problemer sammenlignet med de store bedriftene. For de små bedriftene er det vanskelig å fordele bedriftens risiko, noe som også er en grunn til at det kan oppleves som vanskelig å skaffe finansiering. I relasjon til dette vil et trekk også være at små bedrifter er sterkt avhengig av et lite antall kunder. Dette betyr at de er spesielt sårbare når det gjelder å miste en kunde og effekten av et slikt tap vil være uforholdsmessig stort for bedriften. Dette er også en grunn til at de er mer risikable enn store bedrifter, og dermed vanskelig å finansiere (Burns, 2011). Det fjerde karakteristiske trekket er skalaeffekten på bedriftens økonomi og hvordan dette slår ut i økonomiske beslutningsprosesser. Eksempelvis vil en ansettelse av en ekstra medarbeider øke en liten bedrifts faste kostnader betydelig og vil dermed ha en stor økonomisk effekt (Burns, 2011).

Mangel på ressurser eller vanskeligheter med å få tilgang til disse er noe som kjennetegner små bedrifter. Entreprenører som skal etablere nye bedrifter er avhengig av å skaffe seg de nødvendige ressurser til sin etablering. I neste avsnitt vil vi presentere de ulike ressursbehov en bedrift kan ha.

2.3 Ressursbehov

I følge Barney (1991, som referert i Wickham, 2006, s.131) kan ressurser defineres som: *«all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness»*. Ifølge Wernerfeldt (1984, som referert i Roos et al., 2010) er ressurser noe som brukes i bedriftens operasjoner, produkter eller tjenester. Slike ressurser kan være patenter, varemerker, beliggenhet, kompetanse og omdømme. Varige konkurransefordeler er noe som bedriften kan oppnå dersom slike ressurser er på plass.

Ressurser er de midler bedriften trenger for å nå sine mål og kjennetegnes ved at de konsumeres, konkurreres om samt har en kostnad. For å bli konkurransedyktig må entreprenøren kombinere de ressurser han har tilgang til på en unik og verdifull måte. Det vil si å bruke ressursene mer innovativt og utnytte dem bedre enn konkurrentene gjør. Dette er også avgjørende for entreprenørens mulighet til å levere ny verdi til kunden (Wickham, 2006). Kartlegging av nødvendige ressurser og anskaffelsen av dem er viktige strategiske avgjørelser for en nyetablering. De ressursene man er i behov for avhenger av bedriftens størrelse og kan være vanskelig å anslå i starten. De fleste etableringene trenger selvsagt penger, men ofte kan dette minimeres ved å låne ressurser, lease eiendeler eller få gratis ressurser; dette er noe som for øvrig regnes som «bootstrapping». «Bootstrapping» innebærer at man kan benytte seg av et så bredt nettverk av kontakter som mulig. En gylden regel for nyetableringer er å holde de faste kostnadene så lave som mulig (Burns, 2011). Entreprenører søker å minimere ressursbruk i alle ledd, imidlertid må man ikke nødvendigvis eie en ressurs for å kunne benytte seg av den. Det har blitt uttalt at entreprenører som ikke er bundet ved å eie ressurser, har større fleksibilitet og en reduksjon i mulige risikoer de kan stå ovenfor (Stevenson et al., 1985, som referert i Burns, 2011).

Ressurser som entreprenøren trenger i utviklingen av bedriften kan inndeles i tre kategorier; finansielle-, operasjonelle- og menneskelige ressurser. Penger, operasjonelle eiendeler og mennesker er essensielle ingredienser til en entreprenørs virksomhet (Wickham, 2006).

2.3.1 Finansielle ressurser

Finansiering av nyetablerte bedrifter er et av de mest fundamentale spørsmålene i bedriftsforskning og finansiell kapital er en av de nødvendige ressursene som kreves i dannelsen av bedrifter (Cassar, 2004). Finansielle ressurser kan ofte være en knapp faktor når man skal bygge opp nye virksomheter (Jenssen et al., 2012). Finansielle ressurser kommer i flere ulike former og Wickham (2006) nevner disse finansielle ressursene:

- **Kontanter.** Bedriftens mest likvide ressurs.
- **Kassekreditt.** Kortsiktig lån gjennom bankavtale.
- **Lån.** Lånte penger fra private eller institusjonelle aktører. Bedriftens fysiske eiendeler som kan selges, kan redusere långivers risiko.
- **Utestående kundefordringer.** Penger som andre individer eller bedrifter skylder grunnet mottatt vare eller tjeneste på kreditt. Utestående fordringer er en av hovedgrunnene til at kontantstrømmen er negativ i en bedrifts tidlige livsfase.
- **Investeringskapital.** Penger fra investorer som mottar eierandel i bedriften samt belønnet med avkastning.
- **Investeringer i andre virksomheter.**

Finansielle ressurser er kontanter eller ressurser som lett lar seg omgjøre til kontanter og dermed muliggjør kjøp av andre ressurser. Finansielle ressurser er de mest likvide og derfor de mest fleksible ressurser bedriften har tilgang til. Imidlertid er de også de minst produktive, da penger alene ikke skaper ny verdi. Penger har bare verdi dersom de er satt i arbeid, for å skape verdi må disse ressursene omdannes til mindre likvide ressurser (Wickham, 2006).

Nyetablerte bedrifter har uten tvil minst tidligere historikk å komme med sammenlignet med andre bedrifter, grunnet deres korte eksistens og driftshistorie. Nyetablerte bedrifters størrelse og tilgang til kapitalmarkedet kan være med på å utelukke noen finansieringsalternativer. Disse potensielle vanskelighetene for informasjon gir nyetablerte bedrifter utfordring når det gjelder ekstern finansiering, dermed blir de sterkt avhengig av intern finansiering (Cassar, 2004). Levebrød- eller hobbybedrifter vil i liten grad ha behov for ekstern finansiering, altså egenkapital fra investorer og lån (Sørheim, 2012). I tillegg kan levebrødsbedrifter ofte ha problemer i forhold til å akseptere at nye eiere kommer inn i bedriften (Knutsen, 2007). Vekstbedrifter som har ambisjoner om å nå sitt vekstpotensial, vil derimot oppleve

utfordringene som knytter seg til å skaffe seg ekstern finansiering. Det er viktig at entreprenørteamet tenker igjennom deres interesse for egenkapitalinvestorer, siden det innebærer å miste noe av kontrollen i bedriften og dens utvikling (Sørheim, 2012). Beslutningen om nyetableringens bruk av gjeld og egenkapital har vist seg å påvirke bedriftens videre drift, risiko for konkurs, resultat og potensial for vekst (Cassar, 2004).

Videre i dette delkapittelet vil vi presentere finansieringskildene; intern finansiering, bankfinansiering, investorer og Innovasjon Norge.

Intern finansiering

De første finansieringsbehovene en bedrift opplever må som regel finansieres gjennom egenkapital, noe som indikerer at det er lurt å ha noe kapital når man etablerer en bedrift (Holm, 2012). I oppstartsfasen er de vanligste finansieringskildene entreprenøren selv og vedkommende sin familie, samt venner (Sørheim, 2012, Barringer og Ireland, 2012). Denne finansieringen kalles «love money» (Knutsen, 2007). Når det gjelder lån, investeringer, gaver, kompensasjon og lignende fra familie og venner er det viktig å ha formalitetene i orden. Når man ber familie og venner om finansiell hjelp bør man spørre dem som har råd til å miste det de investerer eller låner, slik at man unngår eventuell lammelse av deres personlige økonomi (Barringer og Ireland, 2012).

Sammen med oppsparte midler er anvendelsen av kreative «bootstrapping»-metoder som eksempelvis tilbakeholdelse av lønn vanlig å benytte seg av i begynnelsen (Sørheim, 2012). Cornwall (2009, som referert i Barringer og Ireland, 2012) beskriver at «bootstrapping» er å finne måter å unngå behovet for ekstern finansiering gjennom kreativitet, oppfinnsomhet, kostnadskutt eller med andre midler. Selv om «bootstrapping» er et sterkt anbefalt tiltak i nesten alle nyetablerte bedrifter, kan det oppstå ulemper som eksempelvis at for store kostnadskutt kan redusere bedriftens fulle potensial (Barringer og Ireland, 2012).

Bankfinansiering

Banken vurderer alle lånesøknader individuelt og påpeker viktigheten av at bedrifter har utarbeidet en skikkelig forretningsplan med tilstrekkelig informasjon om idé og drift. I tillegg er de fremtidige kontantstrømmene til bedriften essensielt. Har bedriften mange kunder vil bedriften være mer rustet dersom noen av kundene får betalingsproblemer, enn om bedriften har få antall kunder. Bank som låneutgiver er opptatt av at bedriften klarer å betale tilbake banklånet og at bankene har sikkerhet i eiendeler dersom det viser seg at bedriften ikke skulle klare tilbakebetalingen. For å få innsyn i bedriftens betalingsevne ser banken på bedriftens kontanter samt lett omsettelige midler og studerer likviditeten i dag, men også hvordan den vil utvikle seg fremover. Hvis banklånet skulle vise seg å ikke bli tilbakebetalt, kan banken gjennom sitt krav om sikkerhet overta bedriftens eiendeler eller eiendom (Holm, 2012).

Når det gjelder informasjonsskjevhet kan det for banken være et uheldig valg når det gis lån til en bedrift som går konkurs eller at det unnlates å gi lån til en god idé. Denne informasjonsskjevheten i en finansiell avtale er at den ene parten vet mer om forhold knyttet til investeringen enn den andre parten. Gründerens eller entreprenørens villighet til å investere sine egne sparepenger i nyetableringen vil gjøre bankene mer sikker på at den ikke foretar et uheldig utvalg. Banken kan også be om pantesikkerhet i eksempelvis eiendom. For nyetablerte innovative bedrifter kan dette føre til problemer, da mye av deres verdier i selskapet er knyttet opp mot immaterielle eiendeler eksempelvis forskning og utvikling som ikke kan gi pantesikkerhet (Knutsen, 2007).

Bankene er naturligvis svært opptatt av pantesikkerhet og lønnsomhet i sin vurdering av lån til bedrifter. For en nyetablering kan det være problematisk å gi bankene den sikkerheten de behøver for å gi lån, dette gjelder spesielt for vekstbedrifter og høykompetansebedrifter som befinner seg i en etableringsfase. Bankene mangler innsikt og erfaring for å vurdere slike prosjekter i en tidlig fase og tidligere studier viser at bankene har en mer sentral rolle i bedriftenes senere faser slik som vekstfasen. De bankene som satser på nyskapende vekstbedrifter er opptatt av at private aktører eller profesjonelle eiere er inne i bedriften, da dette reduserer bankenes risiko (Sørheim, 2012).

Investorer

En annen type form for ekstern finansiering er investorer og de kan kategoriseres etter deres investeringsaktivitet og kompetanse (Sørheim, 2012):

- *lottoinvestorene* – lav kompetanse og lav aktivitet
- *tradere* – lav kompetanse og høy aktivitet
- *kompetente investorer* – relativ høy kompetanse og lav aktivitet
- *business angels* – høy kompetanse og høy aktivitet

Lottoinvestorene er lite involvert i bedriftene de har investert i og informasjonen de innhenter skjer mye gjennom bruk av media. Benyttelsen av forretningsnettverk er lav og de har liten erfaring som selvstendig næringsdrivende. Tradere involverer seg beskjedent i de investerte bedriftene og har ofte sine penger plassert i bedriften kortere enn tre år, noe som tyder på at deres investering er pengeplassering på lik linje med andre pengeplasseringer. Kompetente investorer er mer aktivt involvert i bedriftene i motsetning til lottoinvestorene og tradere. Sentrale informasjonskilder er venner og bekjente, og deres investeringer gjøres i stor grad sammen med andre investorer. Disse investorene bør være spesielt interessante for prosjekter og bedrifter som ønsker seg kompetanserike eiere som går inn med et beskjedent investeringsbeløp. Business angels har leder- og etablerererfaring, og en stor andel av dem har gjort investeringer sammen med andre investorer. Informasjonskildene deres er personlige og forretningsmessige nettverk. Ønsker man langsiktige og kompetente eiere er det disse investorene man bør henvende seg til, men samtidig bør man være klar over at disse investorene i større grad ønsker direkte påvirkning av prosjektet eller bedriften (Sørheim, 2012).

Innovasjon Norge

Det finnes offentlige institusjoner som kan hjelpe entreprenører i realiseringen av en ny virksomhet. Norges største offentlige aktør er Innovasjon Norge (Jenssen et al., 2012). Regjeringen omtaler Innovasjon Norge som et av deres viktigste virkemiddel for å fremme verdiskapende næringsutvikling i landet (Regjeringen.no¹). Hos Innovasjon Norge kan gründeren, entreprenøren, bedriften eller prosjekter søke om lån, tilskudd og garantier (Innovasjon norge.no¹). Lavrisikolån er et av tilbudene som gjelder for bedrifter i alle næringer

over hele landet, men finansiering av virksomheter i områder med et svakt utviklet næringslivsmiljø blir prioritert. Lavrisikolån kan være et langsiktig lån, og benyttes som delfinansiering av eksempelvis bygninger og maskiner og kan gjerne benyttes sammen med andre banker i et investeringsprosjekt (Innovasjon Norge.no²). Et annet lånetilbud er innovasjonslån som er for bedrifter med et innovativt og antatt lønnsomt prosjekt som er utfordrende å få fullfinansiert gjennom banklån og egenkapital. Et innovasjonslån eller risikolån utgjør som regel inntil 50 prosent av kapitalbehovet til et prosjekt (Innovasjon Norge.no³).

Etablerertilskudd kan gis til bedrifter basert på en unik forretningside og som har potensial for vekst- og verdiskapning, og gis ikke til bedrifter som er eldre enn 5 år. Primært kan bedriftene søke om finansiering til aktiviteter som kan knyttes til bedriftens utviklingsfase eller markedsintroduksjonsfase som eksempelvis utvikling av forretningsplan, markedsanalyser, produktdesign og utvikling av nettverk. Dette tilskuddet kan utgjøre inntil 50 prosent av godkjente kostnader, unntaksvis inntil hele 75 prosent, men det må sannsynliggjøres full finansiering med tilfredsstillende egenkapital og egeninnsats (Innovasjon Norge.no⁴). Etablerertilskudd til gründere er for personer som utvikler og etablerer sin egen bedrift. Tilskuddet prioriterer høyt nyetableringer som representerer noe innovativt eller nyskapende og oppfordrer spesielt kvinnelige gründere til å søke ordningen (Innovasjon Norge.no⁵).

Foruten muligheten om å søke lån og tilskudd kan også Innovasjon Norge bidra med garantier slik at lokalbanken vil innvilge investeringslån eller driftskreditt. Målet er å bidra til at bankene innvilger lån og driftskreditt til bedrifter som mangler pantessikkerhet, spesielt i nye næringer. Normal løpetid for garantier er 3 år og garantiene kan gis til de aller fleste prosjekter som eksempelvis handler om etablering og nyskapning. Målgruppen for garantiordningen er små og mellomstore bedrifter som er relativt nyetablerte (Innovasjon Norge.no⁶).

Foruten nyetableringens finansielle ressurser, er det også viktig å tenke på hva som bør inngå i bedriftens operasjonelle ressurser og hvordan disse bør anvendes for å skape verdi.

2.3.2 Operasjonelle ressurser

Operasjonelle ressurser er de fasiliteter som gjør det mulig for menneskene i bedriften å utføre sitt arbeid, slik at bedriften kan levere sine produkter og tjenester ut til markedet. Eksempler på dette kan være:

- **Bygninger.** Kontor, lager, produksjonslokaler og salgslokaler.
- **Kjøretøy.** Alle typer kjøretøy som brukes i organisasjonen.
- **Maskiner.** Maskineri tilknyttet bedriftens produksjon.
- **Råmaterialer.** Inngår i produksjonen av bedriftens salgsprodukter.
- **Kontorutstyr.** Utstyr brukt i administrasjonen som kontormøbler og IT-utstyr.

Operasjonelle ressurser er noe bedriften enten eier eller leier ved behov, uansett er dette ressurser som representerer forpliktelse. Finansielle likvide ressurser kan lett omgjøres til operasjonelle ressurser, mens operasjonelle ressurser kan være vanskelig å omgjøre tilbake til penger. Avskrivningen av operasjonelle ressurser skjer raskt og salg av ressursene innebærer ofte et tap. For å få best mulig utnyttelse av de operasjonelle ressursene er det viktig at entreprenøren setter seg inn i alle tekniske aspekter tilknyttet ressursen, eksempelvis lovreguleringer, mulige implikasjoner, leverandør og kunde-forholdet samt gjeldende pris for direkte kjøp eller leasing. Partnerskap med leverandører kan være verdifullt, spesielt dersom de operasjonelle ressursene er tekniske og krever kontinuerlig brukerstøtte (Wickham, 2006).

Bedrifters forpliktelse tilknyttet de operasjonelle ressursene bør skje med hensyn til deres fremtidige etterspørsel. De faste kostnadene må bedriften ta stilling til uansett hvordan inntektene er og kan ha en svekkende effekt på kontantstrømmen. En entreprenør bør derfor forplikte seg til operasjonelle ressurser ut i fra forventet fremtidig etterspørsel. Gode estimerer kan ikke fjerne all usikkerheten og entreprenøren bør derfor særskilt ved nyetablering redusere de faste kostnadene så mye som mulig. Dette kan innebære å leie fremfor å eie operasjonelle ressurser, eller å delegere arbeid til en annen bedrift. I bedrifters tidlige etableringsfase er det å håndtere og kontrollere kontantstrømmen mer viktig enn kortsiktig lønnsomhet (Wickham, 2006).

2.3.3 Menneskelige ressurser

Menneskelige ressurser er mennesker og deres innsatsvilje, kompetanse samt ferdigheter de bidrar med til bedriften. Mennesker er et kritisk element i en bedrifts suksess og foruten deres bidrag til produksjonen kan de bidra med eksempelvis teknisk kompetanse, kommunikasjon og strategiske ferdigheter. Finansielle og operasjonelle ressurser er ikke unike og kan ikke alene være en fordel for bedriften. For å utgjøre en konkurransefordel må de anvendes på en unik og innovativ måte av menneskene i bedriften (Wickham, 2006). Menneskelige ressurser har stor betydning i etablering av nye bedrifter.

Entreprenørens ferdigheter, kunnskap og erfaringer er viktige og således den mest verdifulle ressursen bedriften har i etableringsfasen. Dette er bakgrunnen for at nye bedrifters potensial blir vurdert fremfor deres nåværende eiendeler eller resultater. Dette vil i de fleste tilfeller føre til at bedriftens fremtidige lønnsomhet blir vurdert utfra entreprenørens og ledelsesteamets styrke (Barringer og Ireland, 2012). Suksessfulle entreprenører bør lære å bruke seg selv som en ressurs, samt lære seg å bruke seg selv effektivt. Dette innebærer å analysere hva de er gode til, hva de er dårlige til og identifisere deres ferdigheter. I hvilken grad entreprenøren har råd til å spesialisere deres bidrag til bedriften avhenger av bedriftens størrelse og antall ansatte. Entreprenører i små bedrifter må ofte håndtere funksjonelle og administrative oppgaver i tillegg (Wickham, 2006). Noen kjennetegn er spesielt tydelige for entreprenørens suksess. Entreprenørens utdanningsnivå er noe som kan gi entreprenøren en fordel dersom bedriften som startes opp er innenfor eget kompetanseområde. Tidligere entreprenøriell erfaring, relevant bransjeerfaring og dyktighet i nettverksbygging er andre fordeler som styrker entreprenørens sjanser til suksess. Et godt utviklet sosialt og profesjonelt nettverk er spesielt viktig for entreprenøren, da nettverket er noe han benytter seg av for å skaffe bedriften tilgang til kritiske ressurser (Barringer og Ireland, 2012). En undersøkelse foretatt av Berg og Foss (2002) viser at det er en viss sammenheng mellom bredden på nettverket og utdanningsnivå.

Noe av det viktigste en leder gjør i etableringsfasen er å forsøke å få på plass et team med ansatte, som besitter ulik kompetanse men som sammenlagt gir bedriften den rette kompetanseprofilen for de oppgavene som skal gjennomføres. Denne gruppen med personer som komplementerer hverandres kompetanse, har et sterkt ønske om å virkeliggjøre et mål, og

for å oppnå dette holder de hverandre ansvarlig under arbeidet (Jenssen et al., 2012). Entreprenørers tilnæringsmåter når det kommer til rekruttering og valg av nøkkelsatte vil variere. Noen vil dra nytte av nettverket for å finne aktuelle kandidater. Andre ber sine ansatte om forslag til gode kandidater. En stadig økende rekrutteringsmetode er via sosiale media som LinkedIn, Twitter og Facebook. For en liten nyetablert bedrift vil dette innebære gratis annonsering og man vil nå ut til mange. Da de fleste nye bedriftene har kapitalmangel og hver av de ansatte må sørge for verdifulle bidrag til bedriften, vil en ansettelse av en feil person til en nøkkelrolle i bedriften være noe mange entreprenører frykter (Barringer og Ireland, 2012). Entreprenører bør være bevisste på hvilke menneskelige ressurser som trengs, ut i fra hvilke ferdigheter bedriften bør ha og hva slags personer som er nødvendig for å bidra til disse ferdighetene. Men å ansette personer med rette ferdigheter er ikke nok, de må også motiveres (Wickham, 2006).

Menneskelige ressurser gir bedriften faste kostnader. Muligheten å ansette eller gi avskjed til mennesker vil på kort sikt være begrenset av bedriftens arbeidskontrakter, sitt sosiale ansvar og opplæringskostnadene. Motivasjon kan bare bli bygget på grunnlag av følelsen av trygghet, derfor vil forpliktelsen av menneskelige ressurser innebære samme type avgjørelser som når du foretar forpliktelse til operasjonell ressurser. Altså hva som vil være nødvendig, til hvilken kapasitet, over hvilken periode, må ressursen eies eller kan det innleies ved behov? Uansett vil menneskelige ressurser være mennesker og slike avgjørelser bør gjøres med sensitivitet (Wickham, 2006).

En entreprenør som skal etablere sin egen bedrift har ofte egne meninger om hvordan ting skal foregå og hvilke beslutninger som skal foretas i bedriften. Å sette sammen bedriftens styre på riktig måte kan imidlertid være nyttig når man er i etableringsfasen (Jenssen et al., 2012). Ifølge Alvares og Busenitz (2001, som referert i Jenssen et al., 2012) er en bedrifts konkurransemessige fortrinn avhengig av ressursenes sammensetning, det vil si at et styre kan direkte bidra til å bedre bedriftens ressurstilgang. Et styre som er veldig godt sammensatt av personer med ulik kompetanse innen juridiske, økonomiske eller markedsrelaterte områder kan gi nyetablereren verdifull kunnskap og informasjon som kan være kritiske i oppstartsfasen. Når det skal skaffes eksempelvis kapital til etableringen eller videre drift, kan et godt styre gi bedriften legitimitet (Jenssen et al., 2012). Det er nødvendig å bli akseptert av omgivelsene dersom entreprenøren skal lykkes med sin nyetablering. Dette kan beskrives som

en legitimitetsprosess (Hargreaves, 2003, som referert i Jenssen et al., 2012).

Entreprenøren må være aktiv i innhenting av ressurser for sin virksomhet. De veier man finner og bytter ressurser gjennom, vil utgjøre det nettverket bedriften befinner seg i (Wickham, 2006). For å skaffe seg ressurser som kapital, kunder, informasjon og legitimitet, benytter entreprenøren seg gjerne av sitt nettverk. Han bruker derfor mye tid og krefter på å skaffe anerkjennelse fra viktige personer og institusjoner i omgivelsene slik at han kan få tilgang til disse (Jenssen et al., 2012). Dess mer ressurser som tilføres bedriften, spesielt ressurser avledet gjennom nettverket, dess større er sannsynligheten for at etableringen lykkes (Firkin, 2003 som referert i Burns, 2011). I følge Birley og Norburn (1984, som referert i Burns, 2011) er innhenting av disse ressursene en vanskelig prosess som avhenger av troverdighet. Wickham (2006) mener at i det lange løp har entreprenørene bare tilgang på samme ressurser som andre bedrifter, selv om innsatsen som er lagt ned for å skaffe dem er stor. Er det mangel på kritiske ressurser i bedriften er det viktig å få tak i personer som kan bidra med disse. For å lykkes er entreprenørens evne til å bygge et godt nettverk derfor avgjørende (Jenssen et al., 2012).

2.4 Nettverk

Begrepet sosiale nettverk er relativt nytt og først på 1950 tallet ble det et anerkjent begrep som det finnes mange definisjoner på. En variant er: «*Nettverk er de usynlige stier mellom mennesker og organisasjoner som gjør at vi kan samhandle for å oppnå en større hensikt enn vi maktet alene*» (Havdal, 2002, som referert i Marthinsen, 2009, s.14). Denne definisjonen kan forstås slik at nettverk og nettverksbygging kan gi entreprenøren og de andre deltakere en merverdi utover den entreprenøren får når han arbeider alene (Marthinsen, 2009). Det er altså menneskene eller organisasjoner og relasjonene mellom disse som danner nettverket.

Nettverk kan imidlertid forstås og brukes på flere måter i ulike sammenhenger, hvor man i varierende grad vil ha nytte av de ulike kontaktene i nettverket sitt. Nettverket kan sørge for en viss ressurstilgang både rimelig og enkelt, men dette fordrer at entreprenøren har en rimelig god forståelse for hvordan et nettverk fungerer og viktigheten av det. Hvem som er deltakere i nettverket er også avhengig av bransjen bedriften befinner seg i og det kan se ut til at antallet relasjoner entreprenøren knytter til seg har relevans for entreprenørens tilgang til

ulike ressurser og mengden av dem (Jenssen et al., 2012).

Ifølge Jenssen et al.(2012) kan man skille mellom profesjonelle og sosiale nettverk, hvor man i profesjonelle nettverk inkluderer forbindelser, som eksempelvis leverandører og kunder, man i løpet av sin yrkeskarriere har opparbeidet seg. I sosiale nettverk inkluderes relasjoner man har utenom arbeidet slik som familie og venner. Profesjonelle nettverk er gjerne formelle hvor det er enkelt å definere deltakere og hvor gruppen har klare mål. Slike nettverk er ofte mer lukket enn sosiale/ uformelle nettverk, og vil være generelt vanskeligere å bli en del av. Naturlig nok er ikke alle relasjoner man har i sitt profesjonelle og sosiale nettverk like sterke. Ifølge Granovetter (1985, som referert i Chell og Baines, 2000) kan man skille disse relasjonene man knytter i sitt nettverk, inn i sterke bånd og svake bånd, hvor sterke bånd i relasjonen karakteriseres som regelmessig interaksjon mellom kollegaer, venner og ektefeller og svake bånd i relasjonen karakteriseres som uregelmessig interaksjon mellom vanlige bekjente.

Som tidligere nevnt vil de relasjonene man knytter være av forskjellig karakter. Personer som er sterkt knyttet til hverandre har også en tendens til å stole mye på hverandre og deler gjerne samme omgangskrets. Dette trenger imidlertid ikke lede til et nytt «syn på saken» eller nye ideer slik at man kan skape og utnytte nye forretningsmuligheter. Dette er fordi informasjonen de utveksler gjerne også er innenfor samme kunnskapsområde da de ofte har lik bakgrunn, man kan si de tenker likt.

Svake relasjoner er ofte ikke langvarige og de representerer også stor variasjon i kunnskapsbasen. En sterk fordel disse relasjonene har er at nettopp fordi personene ofte har ulik bakgrunn vil erfaringsbasen også være varierende. Man kan dermed nyttiggjøre seg av en annen type informasjon eller rådgivning, rett og slett få ny «input». Man må imidlertid aktivt trå utenfor sin nærmeste omgangskrets for å skaffe seg denne informasjonen da denne gruppen ikke er den man omgås til daglig. Talsmenn for entreprenørskap hevder derfor at nettverk med mange svake relasjoner er en fundamental del av gründeratferd da variert informasjon kan være en avgjørende faktor for å lykkes (Chell og Baines, 2000).

2.4.1 Nettverksbygging

Nettverksbygging er et veldig aktuelt tema blant de mindre bedriftene i dag, og det kan se ut til å være en viss sammenheng mellom mengden av innsats lagt i nettverksbygging og de resultater bedriften leverer (Chell og Baines, 2000).

Nettverksbygging kan i det daglige forstås slik at man knytter til seg andre mennesker eller bedrifter, man skaper en relasjon hvor man har mulighet til å utveksle informasjon eller ressurser deltakerne kan ha nytte av. Ifølge Marthinsen (2009) handler nettverksbygging om at man i samarbeid med andre har bedre grunnlag til å skape resultater og nå mål de ikke klarer på egenhånd. Man knytter da andre mennesker sammen som kan ha nytte av hverandre.

I profesjonelle eller formelle nettverk vil det vanligvis være klare målsettinger, altså en grunn til at man er deltaker i det aktuelle nettverket. Dette kan eksempelvis være et ønske om å bedre sin bedrifts muligheter eller bedre salgsresultatene. Andre målsettinger i et nettverk kan være et ønske om å bedre kompetansen blant de andre i nettverket. En god nettverksbygger må være sjenerøs, dele av sin kunnskap og skape tillit i forhold til andre. Man må rett og slett gi for å få. Det å være en aktiv deltaker og vise reell interesse i andre er en god egenskap en nettverksbygger bør ha (Marthinsen, 2009).

Å arbeide i nettverket forutsetter at man innehar relasjonsferdigheter. Man må kunne bruke ulike maktkilder og betalingsmidler. Maktkildene kan være blant annet legitim makt, kompetanse, nettverk eller rett og slett sitte med kontroll over nøkkelressurser (Jenssen et al., 2012). I nettverk kan legitim makt sjelden utøves av deltakerne da denne type makt tilordnes gjennom en formell beslutning. Kompetanse gir makt da personen kan besitte kunnskap som andre etterspør. Slike kompetente personer kan i nettverk utøve en betydelig uformell innflytelse. Å sitte med kontrollen over ressurser som andre har behov for, vil også gi en person makt. Det kan være ressurser som penger, informasjon, kunnskap og lignende. Betalingsmidlene kan enkelt sagt være samarbeid mellom personer, bytting av tjenester, oppmerksomhet eller annen hjelp (Jenssen et al., 2012).

Avhengigheten mellom de ulike partene i nettverket er også noe en bør ha innsikt i. Man bør vite hvem som er avhengig av hvem for på denne måten å vite hvem man bør inngå et samarbeid med. Partene kan være omtrent like avhengige av hverandre eller det kan være at

en eller flere av partene er mer eller mindre avhengig av relasjoner til andre. Det kan være risikofylt å være avhengig av noen som ikke er avhengig av deg. Man bør derfor søke å finne en måte å redusere denne avhengigheten på, eller forsøke å øke de andres avhengighet til deg. Et alternativ for å redusere sin egen avhengighet er at man kan søke et samarbeid med noen som ikke har en tilsvarende avhengighet til andre. Dersom en aktør er avhengig av en relasjon til deg, bør det vurderes ulike strategier for å opprettholde denne avhengigheten (Jenssen et al., 2012). Alle nettverk er basert på personlige relasjoner og gjensidighet, og alle relasjoner er basert på egeninteresse, omdømme og tillitt (Dubini og Aldrich, 1991; Larson, 1992, som referert i Burns, 2011).

2.4.2 Tillit i nettverk

Tillit er et viktig begrep i mange ulike kontekster, også når det kommer til relasjoner og samarbeid mellom mennesker eller organisasjoner (Coleman, 1988, som referert i Jenssen et al., 2012). Ifølge filosof Tove Pettersen (Marthinsen, 2009) er muligheten til å bli utnyttet eller lurt veldig stor dersom etikken er fraværende i nettverket. Hun sier videre at man er ikke en moralsk person dersom man bruker andre mennesker kun som midler for egen vinning eller ikke tar hensyn i det hele tatt til andres interesser, når man vurderer sine handlingsmåter. Å operere med en skjult agenda vil derfor i lengden skape mistillit i nettverket. Tillit og en visshet om at alle i nettverket bidrar på lik linje vil derimot bidra til et mer velfungerende nettverk.

Nyetableringer vil oftest ha behov for et bredt spekter av ressurser. Dersom entreprenøren mangler troverdighet kan anskaffelsen av ressursene bli et problem (Burns, 2011). Man antar at tillit er en forutsetning for at man skal få tilgang til ulike ressurser (Ahuja, 2000, som referert i Jenssen et al., 2012). Mennesker bytter ulike tjenester seg i mellom, hvor man yter noe og får noe tilbake som anses som rettfærdig. Dersom det ikke finnes tillit mellom entreprenøren og personene i nettverket vil entreprenøren mest sannsynlig ikke få muligheten til å nyttiggjøre seg av andre personers ressurser. Tillit bygges opp over tid ved at man opplever stabilitet og pålitelighet. En persons karakter vist gjennom blant annet moralske verdier og respekt for andre eller personens kunnskap når det eksempelvis gjelder bedriftsledelse, styrker tilliten til vedkommende (Jenssen et al., 2012).

2.4.3 Entreprenørens bruk av nettverk

Nettverk kan gi entreprenøren informasjon om markeder og muligheter for produkter og tjenester. Nettverk kan også sørge for tilgang til profesjonelle råd og meninger, ofte uten kostnader. Formelle nettverk og handelsforbindelser kan være uvurderlige i denne forbindelsen. Ved hjelp av nettverk kan entreprenøren gjøre fem ting (Burns, 2011):

- Anskaffe kunder ved å utvikle relasjoner basert på tillitt og gjensidighet. Markedsføring kan være kostbart pengemessig, men denne formen for direkte markedsføring er kostbart tidsmessig fremfor pengemessig.
- Anskaffe seg kunnskap om helt nye markeder og hjelp til å finne kontakter for å markedsføre produktet eller tjenesten.
- Anskaffe seg kunnskap og informasjon som hjelper dem til å holde seg orientert om endringer i markedet. Det å være nær endringene i markedet er en viktig egenskap til en suksessfull entreprenør.
- Dele kunnskap og informasjon som hjelper dem og holder seg oppdatert om innovasjon i egen bransje.
- Få selvtillit om egne evner ved å omgås en støttende gruppe likesinnede individer. Dette ser ut til å være spesielt fordelaktig for minoritetsgrupper slik som kvinner som føler seg spesielt usikker angående entreprenørlivet.

Småbedriftseiere kan ofte ikke kontrollere sine omgivelser og deres eventyrlyst kan ha innvirkning ved å gjøre dem mer sårbare ovenfor enkelte i omgivelsene. Entreprenører er snarrådige i å bruke alle slags mennesker de møter for å redusere usikkerheten.

Snarrådigheten kommer også til syne når det gjelder bruk av tid og energi nedlagt i å samordne ulike kilder til støtte. Entreprenørene viser også en åpenhet for ideer om hvordan skape og bruke nye kontakter. Entreprenører «henter» informasjon fra relasjonene som kan karakteriseres som svake bånd og så utnytter forretningsmuligheter. «Typiske» entreprenører kan også i større grad oppleve mer negative sider ved bruk av nettverket. Ansettelse av eksempelvis familiemedlemmer, kan medføre ulemper som at jobbprestasjonen var middelmådig eller problemer med å håndtere den nære relasjonen (Chell og Baines, 2000).

Eierne av små bedrifter bruker kunder og andre forretningsforbindelser som kilder til viktig informasjon. Det at forretningsforbindelser brukes som kilde tyder på en viss grad av samarbeid og tillit dem imellom. Rekruttering av ansatte er avgjørende for enhver bedrift og spesielt i små bedrifter hvor en ineffektiv ansatt kan ha uforholdsmessig stor effekt. Entreprenøren benytter seg derfor av pålitelige rekrutteringskanaler og informasjonskilder i ansettelsesprosessen. Når det kommer til anbefalinger fra familiemedlemmer viste enkelte studier at entreprenørene har stor mangel på tillit. En viss innflytelse fra familie og venner som bedriftseieren er sterkt knyttet til, kan imidlertid forventes i rekrutteringsprosessen (Chell og Baines, 1998, som referert i Chell og Baines, 2000).

Bedriftseierne er ofte aktive deltakere i en eller annen form for nettverksbygging som enten er relatert til bedriften eller en kombinasjon av bedrifts- og sosialt nettverk. Noen vil også lett kunne kjenne behov for å dra nytte av kompetanse, praktisk støtte og vennskap av andre utenfor bedriften og deres familie (Chell og Baines, 2000).

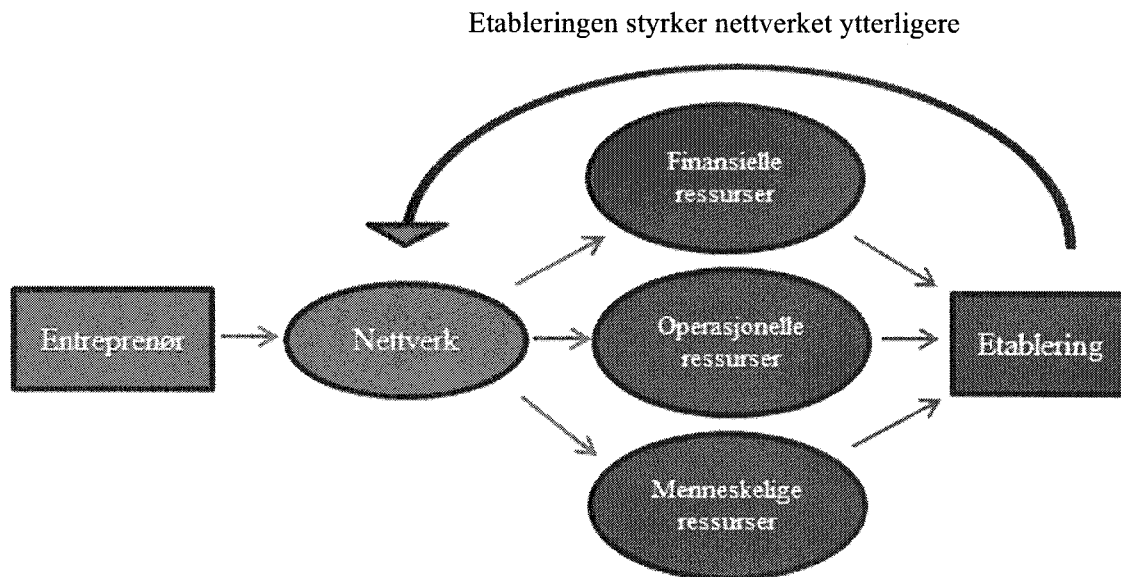
I en studie viser Jenssen og Greve (2002) hvordan informasjonsutveksling mellom kontaktene i et nettverk (redundans) påvirker en bedrifts nyetablering. Redundans er et nettverksbegrep som sier noe om i hvor stor grad en entreprenørs kontakter i nettverket kjenner hverandre. Som tidligere nevnt har personer som er knyttet til hverandre ofte lik bakgrunn og besitter samme type informasjon, man kan dermed her finne redundans. I nettverk med høy redundans kjenner de fleste til hverandre. Dersom det er få av de direkte kontaktene til entreprenøren som kjenner hverandre, vil redundansen i nettverket være lav, men informasjonsinnholdet fra hver relasjon vil være høyere (Burt, 1992 som referert i Jenssen og Greve, 2002).

Redundans er positivt relatert når det kommer til tilgang på ressurser som informasjon og støtte, men har ingen direkte effekt på nyetableringen. Enkle nettverkstiltak kan ha stor påvirkning i oppstartsfasen, da mengden av både svake bånd og sterke bånd har betydelig innvirkning på suksessen til nyetableringen. Denne effekten kommer derimot til syne kun når det gjelder tilgang på informasjon og finansielle ressurser. Når det gjelder finansielle spørsmål kan effekten som følge av sterke bånd i relasjonene være noe høyere enn de svake. Finansielle ressurser anses som viktigst, deretter kommer informasjonsressurser. Når en person først er med i et nettverk, ser det ut til at denne kontakten mellom flere andre aktører utløser tilgang på flere ressurser. Det er viktig at entreprenøren knytter mange kontakter til seg, slik at han

får tilgang på nødvendige ressurser i etableringsfasen. Entreprenøren bør også benytte seg av informasjon som kommer fra kontakter som kjenner hverandre (tett nettverk), siden den kollektive støtten fra kontakter som kjenner hverandre bærer i tillit. Tette nettverk hvor det er høy redundans, sørger for *bedre* informasjon. Dette indikerer at tilgang på informasjon i løse nettverk hvor det er lav redundans, kan gi overflødig eller unyttig informasjon. Et tett nettverk kan redusere usikkerhet og etablere konsensus (Jenssen og Greve, 2002).

2.5 Rammeverk for analyse

Vår oppsummering av litteraturen er utgangspunktet for analysen av vår problemsstilling og forskningsspørsmål. Oppsummeringen av litteraturen har vi forsøkt å sammenfatte i figuren nedenfor. Figuren viser den delen av litteraturen vi tar med videre og som er grunnlaget for vår analyse.



Figur 1. Rammeverk for analysen (forfatterne, 2013).

I etablering av ny bedrift innhenter entreprenøren finansielle-, operasjonelle- og menneskelige ressurser ved bruk av nettverk. Dette er mest aktuelt i de tilfeller hvor entreprenøren er i mangel på ressurser. Finansielle ressurser er nødvendige for etablering, men kan ikke i seg selv skape ny verdi. Det er menneskene tilknyttet bedriften og deres kompetanse som kan skape verdi. Entreprenørens egen kompetanse og erfaring anses som nyetableringens viktigste ressurs. Det å være aktiv i nettverket og knytte til seg nye viktige kontakter øker entreprenørens tilgang til kritiske ressurser det er mangel på. Dette krever imidlertid at man innehar relasjonsferdigheter og innsikt i hvordan nettverk fungerer. Når entreprenøren har etablert sin bedrift og viser respekt, stabilitet og pålitelighet i sin omgang med andre i nettverket, vil sannsynligvis flere og gode relasjoner knyttes, slik at nettverket styrkes ytterligere.

3 METODE

I metodekapittelet vil vi forklare metodelære som verktøy, redegjøre for forskningsprosessen og de valg vi har foretatt. Vi avslutter med evaluering og kritikk av vår metodebruk.

3.1 Definisjon på metode

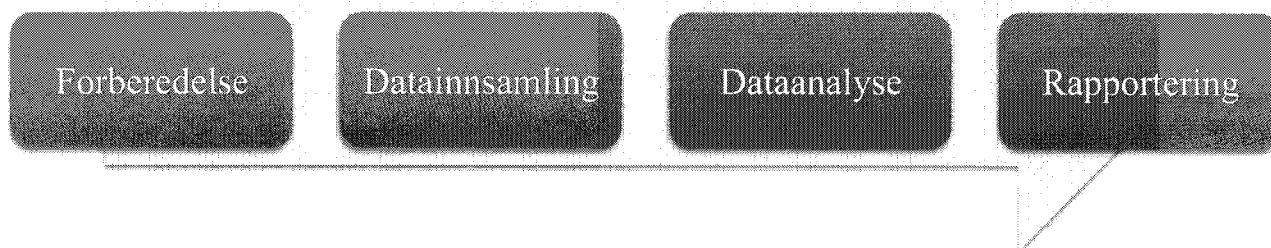
Metode stammer fra det greske ordet *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot et bestemt mål. Metode handler blant annet om hvordan man best mulig kan få undersøkt om antagelsene stemmer med virkeligheten eller ikke (Johannessen et al., 2011). I følge Halvorsen (1989) kan metode beskrives som en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, gjennom innsamling, organisering, bearbeiding, analysering og til slutt tolkning av data.

Samfunnsvitenskapelig metode går ut på hvordan man innhenter informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan informasjonen skal analyseres. De mest sentrale kjennetegnene ved metode eller empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen et al., 2011).

Metodelæren hjelper oss med å treffe hensiktsmessige valg og ved å bruke denne vil vi få oversikt over de alternative fremgangsmåter og de konsekvenser valget av det enkelte alternativet får (Hellevik, 2002, som referert i Johannessen et al., 2011). I følge Halvorsen (1989) er metode et hjelpemiddel og ikke noe mål i seg selv. Metode kan også beskrives som et redskap for å skaffe seg innsikt, og man må være åpen og velge den eller de metodene som er best egnet til å besvare problemstillingene (Johannessen et al., 2011).

3.2 Forskningsprosessen

Vår forskning tok utgangspunkt i vår nysgjerrighet omkring nyetablerte små bedrifter i Rana. Vi ønsket mer kunnskap om deres etableringer med hensyn på hvilken betydning nettverket hadde ved innhenting av de nødvendige ressurser. Vanligvis består forskningsprosessen av de fire fasene som er forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen et al., 2011).



Figur 2. Forskningsprosessens faser (Johannessen et al., 2011, s.38).

Grunnlaget for vår undersøkelse var forberedelsene vi gjorde i begynnelsen. Problemstillingen ble avgrenset til «Hvilken betydning har entreprenørens nettverk for innhenting av ressurser i etableringsfasen?» Videre gjennomgikk vi relevant litteratur slik at vi fikk en bedre innsikt i det som skulle studeres. Casedesign ble valgt som forskningsdesign for vår undersøkelse som igjen ble styrende for vår videre prosess. I andre fase tok vi stilling til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering av informanter. Dataanalysen besto av analyse og tolkning av innsamlet data, noe som er en vesentlig del av samfunnsforskning (Johannessen et al., 2011). Avslutningsvis presenterte vi våre resultater gjennom denne bacheloroppgaven. I de følgende delkapitlene vil vi utdype forskningsprosessens fire faser.

3.3 Forberedelse

Forskningsdesign tar for seg hvem og hva som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Ut i fra problemstillingen vurderes det hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen fra start til mål. Johannessen et al.(2011) påpeker at man må ta stilling til flere sentrale spørsmål i forhold til valget av forskningsdesign slik som tidsdimensjonen, altså hvor lang tid man har til rådighet og behov for. Hvem som skal undersøkes og om det skal samles inn harde eller myke data er også spørsmål man må ta stilling til.

Innenfor samfunnsvitenskapelig metodelære er det et hovedskille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Grønhaug og Kleppe (1989, som referert i Johannessen et al., 2011) forklarer at *kvalitet* betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener, mens *kvantitet* viser til mengde eller antall. Kvalitative og kvantitative metoder bør ifølge Mehmetoglu (2004) ses på som komplementære. Dette fordi kvantitative undersøkelser avhenger av teorier

som er produsert fra kvalitativ forskning, og den kvalitative forskningen er avhengig av kvantitative metoder for å teste ut deres resultater. Johannessen et al.(2011) sier også at det er mulig med en kombinasjon av kvalitative og kvantitative data (metodetriangulering). Denne kombinasjonen er noe som kan bidra til et bedre helhetsinntrykk, da disse dataene vil komplementere hverandre. Det er data som er mest relevant og pålitelige ut i fra problemstillingen som må samles inn. Vanlige innsamlingsmetoder innenfor kvalitative undersøkelser er intervjuer, observasjon og gruppesamtaler, mens i kvantitative undersøkelser foregår innsamlingen av data som oftest ved bruk av spørreskjemaer med fastsatte spørsmål og tilhørende svaralternativ. Det finnes mange ulike kvalitative forskningsmetoder å velge mellom og de vanligste innenfor økonomistudiet er fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign (Johannessen et al., 2011). Vi har valgt forskningsdesignet casedesign og vil videre i vår oppgave derfor utdype om dette designet samt begrunne vårt valg.

3.3.1 Om casedesign

Ordet *case* betyr *tilfelle* og kommer fra det latinske ordet *casus*. En case kan være både studieobjekt og forskningsdesign. Som studieobjekt kan casen være et program, en aktivitet, et individ eller et sammensatt system. Yin (2007:31, som referert i Johannessen et al., 2011) definerer casestudier slik: «*En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare.*»

Gjennom forskningen ønsket vi å få så mye kunnskap som mulig omkring de utvalgte bedriftenes finansiering og nettverkets betydning i deres etableringsfase. Dette mener vi casedesign kunne besvare godt, nettopp fordi at casedesign kjennetegnes ved at det innhentes mye data fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengere tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. I caseundersøkelser gjelder det å skaffe så mye detaljert data som mulig om sitt fenomen eller case (Yin, 2007, som referert i Johannessen et al., 2011).

Det er fem komponenter som er spesielt viktige ved gjennomføring av caseundersøkelser, men Yin (2009) sier videre at det ikke er noen fasit for gjennomføringen av undersøkelsene.

1. Problemstilling

Vår problemstilling er «*Hvilken betydning har entreprenørens nettverk for innhenting av ressurser i etableringsfasen?*». Vi har derfor som kvalitative casestudier normalt gjør, tatt utgangspunkt i et problem hentet fra praksis. Problemstillingen berører prosess, altså i vårt tilfelle *hvordan* entreprenøren benytter seg av nettverket i etableringsprosessen. Prosesser er noe som caseundersøkelser normalt er opptatt av. Casedesign er best egnet til hvordan- og hvorfor-spørsmål (Yin, 2007, som referert i Johannessen et al., 2011). Problemstillingen vi har valgt samt våre underspørsmål fokuserer på *hvordan* prosessen arter seg, noe som casedesign kan besvare.

2. Teoretiske antakelser

Antakelsene som gjøres blir liggende til grunn for den videre undersøkelsen og skal bygge på eksisterende teori (Yin, 2007, som referert i Johannessen et al., 2011). Under gjennomgangen av litteraturen formet vi noen antagelser omkring finansiering av små nyetablerte bedrifter. Antakelsene våre var at det er utfordrende for disse bedriftene å skaffe seg finansiering til oppstart. En annen antakelse var at bedrifter som ved oppstart hadde investorer, godt nettverk eller en genial idé, opplever det som lettere når de besøker banken for å få lån.

3. Analyseenheter

Etter definert problemstilling var det naturlig at vi avgrenset de enhetene vi skulle undersøke. Analyseenheten eller casen kan som tidligere nevnt være et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep. Casedesign kan være enkeltcasedesign eller flercasedesign, og begge modellene kan ha en eller flere analyseenheter. Vår undersøkelse er et flercasedesign med én analyseenhet, hvor vi hentet informasjon fra entreprenørene fra tre ulike caser. I valget av analyseenheter er utvalgsstrategi, antall informanter, rekruttering og tidsperspektiv sentrale forhold som vi tok hensyn til (Yin, 2007, som referert i Johannessen et al., 2011).

4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene

Yin (2007, som referert i Johannessen et al., 2011) skiller mellom teoretiske antakelser (teoristyrte) og en beskrivende casestudie. Vår undersøkelse er bygget på teoretiske antagelser og vi ønsket dermed å knytte opp våre data mot den eksisterende teorien.

5. Kriterier for å tolke funnene

Caseundersøkelsens funn skal tolkes opp mot allerede eksisterende teori på området. Yin (2007, som referert i Johannessen et al., 2011) er opptatt av at man før datainnsamlingen bør ha en foreløpig teori, og med basis i hans fire første komponenter som er beskrevet over, kan man knytte sine funn til den eksisterende teorien. Rapporteringen kan enten beholde, modifisere, videreutvikle eller bygge helt ny teori.

For å gjennomføre denne caseundersøkelsen forutsettes det at man samler inn relevant data. I neste delkapittel vil vi redegjøre for valg av datainnsamlingsmetode, informanter og utvalg, utvalgsstrategi og rekruttering.

3.4 Datainnsamling

Dokumentert data bør ifølge Johannessen et al.(2011) gjenspeile den virkeligheten som undersøkes i casestudien. Dette kan gjennomføres på ulike måter. Ved bruk av intervjuer har vi samlet inn data, noe som er en relevant metode å bruke når vi skulle undersøke hendelser som allerede har skjedd (Halvorsen, 1989).

Valg av datainnsamlingsmetode

Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres som en samtale med en struktur og et formål. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe og intervjuer er i den sammenheng ofte mer en dialog enn rene spørsmål og svareansvar. Informanten kan få større frihet til å uttrykke seg og dermed kan lettere dele sine erfaringer og oppfatninger (Kvale og Brinkmann, 2009, som referert i Johannessen et al., 2011). Punch (1998, som referert i Mehmetoglu, 2004) sier at intervjumetoden kan gi innsikt i menneskers persepsjoner, meninger, definisjoner av situasjoner, og virkelighetskonstruksjoner.

Innhenting av kvalitative data gjennom intervju var den mest hensiktsmessige i vår undersøkelse, da dette gav større mulighet til å fange opp mye og riktig informasjon. I tillegg fikk vi muligheten til å avdekke andre aspekter eller relevant informasjon utover det som ble spurt om og som kunne være av interesse for vår undersøkelse (Johannessen et al., 2011). Vi var blant annet interessert i informantenes erfaringer, meninger og holdninger omkring bruken

av nettverk og nyetablering, dette mente vi kunne komme best frem gjennom kvalitative intervju hvor man som tidligere nevnt ikke er fastlåst med faste spørsmål og svaralternativ. Johannessen et al.(2011) påpeker at nettopp kvalitative intervju fanger opp menneskers meninger og oppfatninger omkring et fenomen.

Informanter og utvalg

Hvem som skulle delta i undersøkelsen og størrelsen på utvalget måtte vurderes. Undersøkelsens problemstillinger og mål avgrenset undersøkelsen og gav også føringer om hvilke informanter som var aktuelle. Kvalitative intervjuer gir mulighet til å skaffe mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Generelt kan man si at utvalgets størrelse vil være det som er mest hensiktsmessig og bestemmes av mengden informasjon som mottas (Johannessen et al., 2011).

Vi valgte å undersøke tre bedrifter angående etableringsprosessen og mente dermed at det var mest hensiktsmessig å intervjuere entreprenørene. Dette fordi det er de som sitter med relevant informasjon og størst kunnskap om bedriftens etableringsfase. Johannessen et al.(2011) påpeker at sammensatte systemer, eksempelvis bedrifter, er noe casesdesign blant annet passer til. For å få et mer nyansert bilde av situasjonen ble også synspunktene fra en bedriftsrådgiver fra en lokal bank omkring finansiering av nyetableringer tatt med i analyseringen. Vi ønsker å undersøke om det finnes ulike mønstre og sammenhenger blant bedriftene, for deretter knytte dette opp mot teorien for å bekrefte eller eventuelt avkrefte teorien. Vårt mål med undersøkelsen er ikke å generalisere, da antallet informanter og caser i vår undersøkelse er for lite til det. Målet er derimot å undersøke *hvordan* etableringsprosessen var for våre utvalgte bedrifter og nettverkets betydning, og om dette samsvarer med teorien.

Utvalgsstrategi

Hvilken utvalgsstrategi som skal benyttes og hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for utvelgelsesprosessen må klargjøres (Johannessen et al., 2011). Dette gjorde vi gjennom en strategisk utvelgelse av informanter i riktig målgruppe, slik at det ble mulig å samle nødvendig data. De aktuelle informantene som ble valgt oppfyller kriterier vi la til grunn, dermed hadde vi kriteriebasert utvalgsstrategi. Angående etableringsfasen er det entreprenøren/ene som sitter med informasjon når det kommer til bedriftens ressursinnhenting. Dette bekrefter Punch (1998, som referert i Mehmetoglu, 2004) som sier at

utvelgelsen bør ikke bare skje i forhold til personer, men også med tanke på de hendelser eller sted som skal velges og undersøkes.

Utvalgsriterier for bedriftene:

- Lokalisert i Rana kommune
- Aksjeselskap
- Ikke tilknyttet kjede
- Små bedrifter, med maksimalt 20 ansatte
- Nyregistrert i Brønnøysundregistrene innenfor perioden 2007-2012

Vi valgte våre bedrifter, innenfor vår aktuelle periode tilknyttet Rana, gjennom søk på nyregistreringer i Brønnøysundregistrene. Kriteriet for utvelgelsen av Helgeland Sparebank er at de er en lokalbank samt har størst markedsandel i regionen.

Rekruttering

Rekrutteringen av informantene fra de to første casebedriftene Brooom Trafikkskole AS og nisjevaskeriet Clima AS utførte vi per telefon ved at vi ringte entreprenørene bak bedriften. Den siste casebedriften var kommunikasjonsbyrået Mye i Media AS som vi rekrutterte ved å oppsøke dem personlig i deres lokaler. Dette grunnet vår usikkerhet omkring hvem vi skulle kontakte via telefon da vi gjennom nettstedet proff.no fikk informasjon om tre eiere av selskapet. Informanten fra Helgeland Sparebank ble også rekruttert gjennom personlig oppmøte i banken, grunnet usikkerhet omkring hvem som var mest aktuell å intervju.

Alle informantene fikk redegjørelse for vår oppgave, formålet med den og vårt ønske om å ha dem som informant. De ble også opplyst om muligheten for anonymitet og at vår transkribering av intervjuet i ettertid ville bli oversendt for validering av innholdet. Etter bekreftet interesse fra dem om deltagelse avtalte vi intervjuets tid og sted etter deres ønske. Vi sendte deretter informantene mail om de tema og spørsmål vi skulle snakke om i god tid før intervjuet, slik at de eventuelt kunne forberede seg.

Vi hadde som utgangspunkt et mål om å intervju seks ulike bedrifter. Rekrutteringen viste seg etter hvert å være mer utfordrende enn først antatt. Noen bedrifter viste først interesse, men valgte å trekke seg etter oversendt intervjuguide. Dette resulterte i at halvparten av

bedriftene takket nei til å delta i undersøkelsen, grunnet blant annet tidspress. Vi forstår at i en tidlig fase i etableringen kan tid være en knapp ressurs, men vi antar også at temaene finansiering og nettverk kunne være en årsak. Det er mulig at det virket noe ubehagelig å skulle utlevere noe som kunne oppfattes som sensitiv informasjon om dem og deres bedrift. Vår tilgang på informasjon ble dermed redusert.

3.4.1 Intervjumetoden

Hensikten med det kvalitative intervjuet var å få fram beskrivelser av informantens erfaringer og opplevelser omkring etableringsfasen, slik at det ble mulig å kunne tolke betydningen av prosesser som ble beskrevet. Det kvalitative intervjuet kan gjennomføres på flere måter, det vil si at intervjuet kan være mer eller mindre strukturert (Johannessen et al., 2011).

1. Strukturert intervju

Strukturerte intervjuer har et fast oppsett hvor spørsmålene og rekkefølgen av dem er bestemt på forhånd (Johannessen et al., 2011). Det er lite fleksibilitet og rom for variasjon da det strukturerte intervjuet i følge Mehmetoglu (2004) har konkrete spørsmål som forskeren under intervjuet prøver å styre samtalen etter.

2. Ustrukturert intervju

I et ustrukturert intervju vil det være mer uformelt hvor spørsmålene er åpne, men forskeren har et gitt tema på forhånd og spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen. Slike intervju kan skape en avslappende atmosfære og minne mer om en samtale enn et intervju, noe som kan gjøre det lettere for informanten å snakke (Johannessen et al., 2011).

Mehmetoglu (2004) sier blant annet at ustrukturerte intervjuer benyttes når man ikke vet på forhånd alle spørsmålene informantene bør stilles. I følge Johannessen et al.(2011) kan svarene fra ustrukturerte intervju være vanskelig å sammenligne.

3. Semistrukturert intervju

Vi valgte å benytte oss av semistrukturerte intervjuer, noe som er den mest anvendte formen innenfor kvalitative intervjuer. Kvalitative intervjuer har i følge Johannessen et al.(2011) stort sett åpne spørsmål uten formulerte svaralternativ slik at informanten dermed svarer med egne ord. Dette bidrar til mer utfyllende svar enn ved bruk av kvantitative spørreskjema med faste

svaralternativ. Utgangspunktet i et semistrukturert intervju er en overordnet intervjuguide der spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres (Johannessen et al., 2011). Informantene hadde på forhånd fått temaer og de mest sentrale spørsmålene tilsendt, og kunne dermed eventuelt forberede seg til intervjuet. Et semistrukturert intervju vil kunne oppleves naturlig da man står mer fritt til å bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden (Johannessen et al., 2011). Vårt fokus under intervjuene var å la informanten snakke så fritt som mulig. Mehmetoglu (2004) sier at hensikten med semistrukturerte intervjuer er å ha en mer åpen samtale. Når informantene fortalte, viste vi interesse om å høre mer ved hjelp av mimikk, noe som bidro til en bedre flyt i samtalen (Mehmetoglu, 2004). Temaene som ble diskutert under intervjuene var like for alle informantene, likeledes var alle spørsmål som ble stilt like.

Vi valgte denne intervjuformen på grunnlag av vårt informasjonsbehov. Målet med den frie samtalen var ikke bare at informanten skulle føle seg fri til å snakke, men også at andre relevante aspekter ved vår problemstilling hadde muligheten til å dukke opp. Samtidig ønsket vi å kunne veilede i forhold til hvilke tema som blir tatt opp, slik at alle informantene fikk samme struktur i intervjuet (Johannessen et al., 2011).

Disse ønskene førte til at en semistrukturert intervjuguide var mest hensiktsmessig, da vi ønsket at intervjuet skulle oppleves som mer avslappende og naturlig for informantene slik at informasjonen de satt inne med kunne komme ut mer tydelig. På denne måten fikk vi også muligheten til å endre rekkefølgen på spørsmål og tema alt ettersom hvilke temaer informanten snakket om. Det var imidlertid en viss standardisering i intervjuguiden med tanke på spørsmål og temaer. Dette lettet analysearbeidet i ettertid, da vi skulle systematisere og sammenligne alle svarene. All data ble dokumentert under gjennomføringen av intervjuene ved hjelp av en diktafon, da vi ønsket at undersøkelsen skulle fremstå som pålitelig og med et korrekt analysegrunnlag (Johannessen et al., 2011). Vi anser også bruken av diktafon som en effektiv og sikker måte å registrere data på. Som tidligere nevnt sendte vi de transkriberte intervjuene til de respektive informantene for validering. Analysen av intervjuene vil vi komme tilbake til i analysekapittelet.

Intervjuguide for de små bedriftene

Vi begynte med å fortelle litt om hvem vi er, institusjonen vi representerer og vårt formål med undersøkelsen. Det ble også informert tydelig om undersøkelsens fremgangsmåte og informantene ble gjort oppmerksom på hva det skulle snakkes om. Hvordan mottatt informasjon ville anvendes, lagres og oppbevares ble også gjort rede for slik at informantene skulle føle seg sikker på at rettigheter og eventuelle krav ble ivaretatt.

Selve intervjuet ble startet med enkle faktaspørsmål som omhandlet informantene selv som eksempelvis navn og stilling. Samt enkle faktaspørsmål vedrørende deres bedrift som eksempelvis antall ansatte og driftsområder. Informantene ble så ledet over på temaer som omhandlet etableringsfasen, organisasjonsformen og styresammensetning. Disse temaene ledet inn mot nøkkelspørsmålene som utgjorde hoveddelen av intervjuet og gav innsikt i informantens personlige erfaringer omkring etableringsfasen (Johannessen et al., 2011). Den informasjonen var høyst relevant i forhold til problemstillingen og formålet med vår undersøkelse (Johannessen et al., 2011).

Det var en viss sannsynlighet for at vi ville komme inn på sensitive temaer under intervjuet i den forstand at finansiering og bruk av nettverk kan oppleves som sensitivt for enkelte. Dette ble imidlertid ikke et problem under selve intervjuene, da vi allerede ved rekrutteringen informerte tydelig om de sentrale temaene som skulle gjennomgås i intervjuet. Vi antar at våre informanter ikke opplevde temaene som sensitive i noen spesielt stor grad, grunnet deres positive respons til å la seg intervjuet.

Der hvor det kom fram opplysninger som krevde utdypning under intervjuet, stilte vi informantene oppfølgingsspørsmål. Da intervjuet begynte å bli ferdig ble informantene gjort oppmerksom på det, slik at avslutningen foregikk på en ryddig måte. Informantene fikk også anledning til å komme med spørsmål eller kommentarer til intervjuet slik at eventuelle uklarheter kunne bli oppklart (Johannessen et al., 2011). Da datamaterialet var ferdig innsamlet ledet dette oss til undersøkelsens neste trinn; analysen og fortolkningen av vårt datamateriale.

3.5 Dataanalyse

Kvalitative data taler ikke for seg selv, derfor er det viktig at dataene i tillegg til å analyseres også fortolkes. Forskerens forforståelse, teorier og hypoteser er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Silverman, 2006, som referert i Johannessen et al., 2011). Under analyseringen deles datamaterialet opp i biter og målet er å kunne finne et budskap eller mening samt om det er noe mønster i dette. Etter analysen trekkes det en konklusjon som skal svare på problemstillingen. Ved fortolkning prøver man å sette noe inn i en større sammenheng. Et vanlig utgangspunkt er at det knyttes opp mot relevant teori for å forstå og forklare sine funn. Etter at datamaterialet er fortolket bør man ha oppnådd sitt formål med undersøkelsen (Johannessen et al., 2011).

Utgangspunktet for vår kvalitative dataanalyse var transkriberte utskrifter og notater som knyttet seg til våre intervjuer. Å jobbe med tekstanalyse var utfordrende og målet var å finne tekstens mening. I starten av tekstanalysen virket alt som like viktig og det var dermed vanskelig å vite hvor man skulle begynne selve analysen. Teksten kan «leses» på tre måter: bokstavelig, fortolkende og refleksiv (Johannessen et al., 2011). Vi valgte å «lese» teksten på en fortolkende måte.

Dataanalysen begynte med at vi reduserte, systematiserte og ordnet datamaterialet slik at grunnlaget for analysen ble best mulig. Dette arbeidet er avgjørende for forståelse. Deretter begynte fortolkningen av datamaterialet hvor vi prøvde å identifisere temaer og mønstre som vi vil presentere i denne oppgaven (Johannessen et al., 2011).

Inndeling av data

Casestudier benytter seg som regel av kontekstuell dataorganisering eller ikke-tverrsnittsbasert dataorganisering. Ved kontekstuell dataorganisering er man ikke så opptatt av å se alle dataene igjennom de samme brillene, men ser på visse deler, kontekster eller caser. Det som er viktig er hva som er spesifikt for den spesielle konteksten i stedet for det som er felles for dem. Én og én del studeres for seg selv, og forskeren har en helhetlig tilnæringsmåte (Johannessen et al., 2011). Vi vil benytte oss av kontekstuell dataorganisering hvor vi ser på de ulike bedriftene eller casene og hvilken betydning nettverket hadde ved innhenting av ressurser i etableringsfasen.

Yin (2003, som referert i Johannessen et al., 2011) opererer med tre ulike måter for å knytte data med de teoretiske antakelsene: mønstermatching, forklaringskjeder og tidsserieanalyse. Formålet med slike analyser er å utvikle teori og som tidligere nevnt har forskeren noen teoretiske antakelser som leder analyseprosessen.

Vi har valgt mønstermatching som metode i analyseprosessen. Mønstermatching vil si at man undersøker casene og ser etter mønstre som passer sammen, for deretter å se om ulike mønstre samsvarer. Dersom undersøkelsen gir resultater som passer sammen med antagelsene vi hadde før undersøkelsen startet, vil dette indikere en høy grad av mønstermatching. Kravet om intern validitet vil bli oppfylt dersom dette mønsteret forekommer (Yin, 2003, som referert i Johannessen et al., 2011).

3.6 Evaluering av metodebruk

Det er viktig i kvalitativ forskning at man evaluerer sin metodebruk ut i fra bestemte kriterier, noe som helst bør tas i betraktning før selve undersøkelsen. Disse kriteriene vil da kunne anvendes for å måle kvaliteten på den kvalitative undersøkelsen (Mehmetoglu, 2004). I følge Lincoln og Guba (1985, som referert i Mehmetoglu, 2004) er det fire alternative kriterier som kan brukes i kvalitativ forskning; troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

Troverdighet

Troverdigheten innenfor kvalitativ forskning dreier seg om å skape tillit til at undersøkelsens funn og resultater er sanne (Mehmetoglu, 2004). Johannessen et al.(2011) beskriver validitet innenfor kvalitativ forskning på hvordan undersøkelsens fremgangsmåter og funn reflekterer undersøkelsens formål samt representerer virkeligheten.

Vi dokumenterte intervjuene ved hjelp av en diktafon. Informantene fikk deretter en utskrift av deres intervju slik at de eventuelt kunne bekrefte vårt analysegrunnlag. Intervjuene vedrørende casebedriftene ble alle utført ved bruk av samme intervjuguide, slik at temaer og spørsmålene var forholdsvis like. Dette er noe vi mener har styrket troverdigheten i undersøkelsen.

Overførbarhet

Johannessen et al.(2011:248) beskriver overførbarhet som «*En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres.*» I kvantitative undersøkelser er overførbarhet knyttet til generalisering, mens overførbarhet i kvalitative undersøkelser dreier seg om overføring av kunnskap (Malterud 2003; Thagaard 2009, som referert i Johannessen et al., 2011). En detaljert og rik beskrivelse av det som studeres i den kvalitative forskningen kan gi en tilfredsstillende bakgrunnsinformasjon, som kan føre til bruk av undersøkelsens konklusjoner i andre kontekster eller situasjoner (Mehmetoglu, 2004).

Vårt mål med oppgaven er ikke å generalisere, men å forsøke å si noe om etableringsfasen og nettverkets betydning for våre aktuelle bedrifter når de etablerte seg i Rana. Likevel håper vi at vi har fremstilt det vi har studert grundig nok for leseren gjennom vår beskrivelse av casebedriftene og forskningsprosessen, slik at resultatene fra vår undersøkelse muligens kan anvendes i andre lignende situasjoner. Eksempelvis andre som planlegger å etablere en ny bedrift.

Pålitelighet

Pålitelighet innenfor kvalitativ forskning kan i følge Lincoln og Guba (1985, som referert i Mehmetoglu, 2004) oppnås ved å anvende «reviderings»-teknikken. Dokumentasjonen og framstillingen av data, metoden, forskningsvalg som er foretatt og undersøkelsens konklusjon kan evalueres ved hjelp av denne teknikken. Leseren av det endelige produktet bør dermed få en lettere forståelse av forskerens resonnement. For å styrke påliteligheten kan man ifølge Johannessen et al.(2011) ha en grundig beskrivelse av konteksten, da gjerne i form av en casebeskrivelse. Han sier videre at en åpen og detaljert redegjørelse av hvordan man gikk frem under hele forskningsprosessen vil også styrke påliteligheten.

I vår oppgave har vi forsøkt å redegjøre for vår forskingsprosess på en oversiktlig og detaljert måte. Bedriftsrådgiveren fra Helgeland Sparebank ønsket å være anonym, men dette anser vi som uproblematisk for vår undersøkelse. Dette grunnet at informasjonen vi mottok fra bankrådgiveren ikke var personlig, men reflekterte bankens syn på finansiering.

Derimot ønsket ingen av informantene fra casebedriftene anonymitet. Vi har derfor grundig beskrevet våre casebedrifter og deres respektive informanter, noe som også kan styrke

påliteligheten til undersøkelsen.

Bekreftbarhet

Bekreftbarhet skal sikre at forskerens subjektive holdninger ikke påvirker undersøkelsens funn, slik at forskningens funn er et resultat fra selve forskningen. Johannessen et al.(2011) påpeker også viktigheten med at alle valg og avgjørelser gjennom forskningsprosessen er godt beskrevet slik at man har mulighet til å følge og vurdere dette.

Vi har forsøkt å beskrive og redegjøre for våre valg igjennom blant annet metodekapittelet. Store deler av vår analyse i denne oppgaven støttes av annen litteratur, noe som i følge Johannessen et al.(2011) også kan styrke oppgavens bekreftbarhet.

3.6.1. Kritikk av metode

I utgangspunktet hadde vi et ønske om å gjennomføre seks intervjuer av entreprenører bak små bedrifter. Innhenting av empiri fra entreprenører ble halvert og reduserte således vårt analysegrunnlag betraktelig. Det hadde vært interessant og nyttig med informasjon rundt vårt tema fra flere entreprenører enn vi klarte å rekruttere til denne undersøkelsen, da dette potensielt kunne bidratt til å skape et tydeligere funn og resultat.

En annen kritikk angående vår metode er tidsaspektet. Vi hadde kort tid til rådighet noe som naturlig nok resulterte i en tverrsnittundersøkelse. En tverrsnittundersøkelse kan si noe om variasjoner og sammenhenger mellom fenomener på et tidspunkt, men det vil være vanskelig å trekke konklusjoner som sier noe om utviklingen over tid (Johannessen et al., 2011). Våre funn baserer seg dermed på empiri innhentet i løpet av et kort tidsrom. For å få vite noe mer om betydningen av nettverket over tid hadde det vært interessant å følge entreprenørenes etableringsfase over flere år. Dette for å sammenligne nettverkets betydning for entreprenørene på ulike tidspunkt, eksempelvis i år 1, år 3 og år 5.

4 EMPIRISKE RESULTATER

I dette kapittelet vil vi presentere de empiriske resultater fra intervjuer med de respektive informanter fra våre tre casebedrifter Brooom Trafikkskole AS, Clima AS og Mye i Media AS. Vi vil deretter foreta en oppsummering av de sentrale funn tilknyttet bedriftene. Til slutt vil vi presentere de empiriske resultater fra intervjuet av vår informant fra Helgeland Sparebank.

4.1 Presentasjon av empiri fra bedriftene

4.1.1 Brooom Trafikkskole AS

Vår informant Tone Merete Pedersen stiftet Brooom Trafikkskole AS den 4. januar 2012. Trafikkskolen er lokalisert i Rana sentrum og tilbyr all opplæring i tilknytning til personbiler, trafikalt grunnkurs, mørkekjøringskurs og førstehjelpskurs. Selskapet har i dag et samarbeid med Per Steen ved Hemnes Trafikkskole, som dreier seg om felles leie av lokalet samt nevnte kursaktiviteter i forbindelse med opplæring.

Brooom er en sprek trafikkskole som markerer seg godt i bybildet med sin røde Golf Highline. Pedersen er eier, daglig leder og eneste trafikklærer ved trafikkskolen, men hun har én deltidsansatt i selskapet som utfører kontorarbeid. Det kan være utfordrende å rekruttere trafikklærere, men hun forteller at hun likevel har et ønske om å ansette en trafikklærer til samt øke kontormedarbeiderstillingen til heltid. Siden oppstarten av trafikkskolen har Pedersen hatt en god kundetilstrømning og beskriver sitt første driftsår som et godt år. I skrivende stund er resultatet fra første driftsår imidlertid ikke klargjort.

Finansielle ressurser

I oppstartsperioden da Pedersen planla å etablere trafikkskolen, var hun arbeidsledig og i mangel på kapital. Hun påpeker selv at dette ikke var den beste situasjonen å være i når man skal til banken for å søke lån, noe som resulterte i at hun var i behov for kausjonist. Hennes foreldre kausjonerte for billånet samt kroner 100 000 til diverse utgifter til startfasen som eksempelvis lønn, bensin og kursmateriell. Aksjekapitalen fikk hun låne fra sin far, såkalt «love money», og var på kroner 30 000.

Møtet med banken opplevde Pedersen som meget positivt, da de var veldig imøtekommende, hyggelige og hjelpsomme. Etableringen av trafikkskolen innebar ikke veldig høy risiko for banken, da det er en sikker bransje og i Pedersens tilfelle små investeringer. Hun forteller at hun var flere ganger innom banken og at de hjalp henne med å forklare hva hun måtte ha klargjort til neste bankbesøk. Et kundeforhold til banken har hun hatt over flere år og på direkte spørsmål bekrefter Pedersen et nært personlig bekjentskap til hennes bankrådgiver. På den andre siden forteller hun: *«Egentlig kunne jeg ha snakket med hvem som helst i denne banken. For det er jo en liten bank og jeg har hatt et kundeforhold der over flere år»*. Pedersen påpeker videre viktigheten av å ha et godt forhold til banken.

Når det gjaldt investor har Pedersen mottatt flere forespørsler fra én person som uttrykte et ønske om å investere og være medeier i trafikkskolen. Dette kom overraskende på henne og hun beskriver henvendelsen som seriøs, men at hun takket nei til denne investoren. Grunnen til dette var at på det tidspunktet var denne kapitalen noe hun ikke hadde behov for, da driften allerede hadde utviklet seg veldig positivt. Samtidig påpeker hun at investoren kunne vært aktuell, dersom forespørselen hadde kommet på et tidligere tidspunkt. Pedersen sier også at siden det er en liten bedrift, ville en investor fått lite utbytte av den. Videre forteller hun at dersom hun i fremtiden skulle få flere kjørelærere ansatt, er hun veldig åpen for at de kan være potensielle medeiere. Hun ser fordelene med flere eiere i aksjeselskapet særskilt ved utvidelse av bedriften, slik at man får flere synspunkter angående beslutninger og daglig drift.

Hun ble introdusert for Innovasjon Norge på et etablererkurs hun deltok på i regi av Rana Utviklingsselskap AS. Rana Utviklingsselskap AS er delvis underlagt kommunen og driver etablerersenteret. Etablerersenteret er et tilbud for entreprenører som ønsker å etablere egen bedrift og kan tilby entreprenøren veiledning, oppfølging, internett og gratis kontorer (ru.no¹). På spørsmål om offentlig tilskudd nevner Pedersen at Innovasjon Norge ved sitt besøk på etablerersenteret opplyste om de kriterier, blant annet nyskapende, som måtte være tilstede for innvilgning av tilskudd. Hun fikk klargjort at trafikkskolen ikke oppfylte disse kriteriene og støtte var derfor ikke aktuelt til hennes etablering.

På spørsmål om foretatte kostnadsbesparelser såkalt «bootstrapping», forteller Pedersen at hun var veldig sparsom på alt i begynnelsen. Penger ble ikke brukt unødvendig, tross hennes

positive driftsstart hadde hun et veldig lavt lønnsuttak. I ettertid ser hun at hun kunne tatt ut en lønn tilsvarende det hun tidligere hadde hatt som ansatt. Noe av grunnen til denne kostnadsreduksjonen var at hun prøvde å tenke «worst case», da man jo aldri er sikker på omsetning i starten. En annen årsak var ønske om å opparbeide seg en «buffer» til uforutsette hendelser eller utgifter, eksempelvis sykdom eller skadet bil.

Operasjonelle ressurser - fysiske ressurser

Trafikkskolen har et relativt lite behov for fysiske ressurser. Brooom Trafikkskoles operasjonelle ressurser er kontorlokaler og én bil. De tre første driftsmånedene til Brooom Trafikkskole stilte Rana Utviklingsselskap gratis lokale til rådighet. Det var først i ettertid at Pedersen inngikk et samarbeid med Per Steen ved Hemnes Trafikkskole angående leie av lokaler. Bilen ble fullfinansiert gjennom banklån med foreldrene som kausjonister. Tidlig i etableringsfasen kontaktet hun et profileringsbyrå for å designe profilering på bilen og hjemmeside, men kostnadene for dette anså Pedersen som for høye. Hun kontaktet derfor en venninne som ved sin arbeidsplass laget profileringen på Pedersens bil til en rimeligere pris.

Menneskelige ressurser - kompetanse

På spørsmål angående Pedersens utdanning og arbeidserfaring, forteller hun at hun har en variert yrkeserfaring. Utgangspunktet var hjelpepleier, men hun har også vært innoom andre yrker, eksempelvis vokter, kontor og butikkmedarbeider. Hun studerte regnskap en kort periode på BI, men endret mening og utdannet seg i stedet som trafikklærer. Gjennom Roberts Trafikkskole ble hun en velkjent trafikklærer i markedet. I utgangspunktet hadde hun ikke et ønske om å etablere egen bedrift, men følte senere behov for noe mer. Etter fem års ansettelse ved sin tidligere arbeidsplass, avsluttet Pedersen brått sitt arbeidsforhold. Pedersen fullførte videreutdanningen som faglig leder, noe som for øvrig er en nødvendighet dersom man skal etablere en trafikkskole. Pedersen sier videre at hun mener det er en fordel at hun er kvinne, da mange foretrekker en kvinnelig kjørelærer.

Utfordringene for Pedersen i etableringsfasen var å sette seg inn i de ulike selskapsformene og hva et aksjeselskap egentlig innebar. Pedersen forteller at det var mange lover og regler å sette seg inn i angående stiftelsen av aksjeselskap og føring av regnskap, noe som var ukjente

områder for henne. For å få hjelp til de ulike utfordringer tilknyttet etableringen, hadde hun god hjelp gjennom veiledning fra etablerersenteret angående alt omkring stiftelsen av selskapet til utarbeidelse av forretningsplanen. Ved utarbeidelsen av forretningsplanen var det hovedsakelig venninnen Annfrid Olsen, som for øvrig er ansatt ved etablerersenteret, som gav veiledning blant annet med utarbeidelsen av budsjettene banken krevde. Ved første bankmøte var ikke forretningsplanen ferdig, men den var ferdigstilt før åpningen av trafikkskolen.

Pedersen hadde som tidligere beskrevet manglende kompetanse omkring stiftelsen av selskapet, samt det å tenke forretningsutvikling. Pedersen sier selv: *«Når man ikke er gründer i utgangspunktet så trenger man kanskje litt hjelp til å komme inn på den rette måten å tenke på. Jeg tror det er det smarteste jeg har gjort, det å komme meg på etablererkurset»*. I tillegg påpeker hun deres kompetanse, evne til å komme med gode innspill, sette deg i kontakt med de rette personene og informere om relevante kurs. Hun påpeker: *«Uten hjelp fra dem så vet jeg ikke hvordan denne oppstarten hadde gått»*. Etter hvert som interessante kurs dukket opp kontaktet de Pedersen og opplyste om disse. Hun har derfor deltatt på flere kurs og knyttet nye kontakter som etablerersentret har informert om, eksempelvis kurs i regi av Skatt Nord, Kvinnovasjon og FRAM gjennom Innovasjon Norge.

Selskapet er organisert som et aksjeselskap og har et styre bestående av Pedersen som styreleder og ett styremedlem som også er hennes mor. På spørsmål om styrevalget var tilfeldig kom det frem: *«Det var et veldig lettvalt valg. Vi er jo i familie, så jeg vet at hun stiller opp. Hun er lett å spørre og krever ikke betaling»*. I tillegg forteller Pedersen at hennes mor har kompetanse med regnskapsføring fra egen og ektemannens bedrift. Når det kommer til regnskapsføring har Pedersen i dag fremdeles behov for sin mors kompetanse, men planlegger å ta over regnskapet etter hvert. Hun sier videre at hun ønsker å være mer selvstendig, men trenger nødvendig erfaring på plass for å kunne klare dette.

Styresammensetningen er med tanke på bedriftens størrelse, da Pedersen sier at hennes lille bedrift ikke må ta stilling til veldig store avgjørelser. Hun påpeker videre: *«Jeg tenker at hadde det involvert mange ansatte, tror jeg at jeg ville satt sammen et mer gjennomtenkt styre»*. I følge Pedersen er styret i dag tilstrekkelig. Moren har erfaring fra å drive egen bedrift, slik at de fremdeles kan diskutere og komme frem til gode løsninger. Når det har vært mye å tenke på og ta stilling til har hun benyttet seg av sin mentor Torgeir Mikalsen. Han arbeider i ledelsen i YIT og Pedersen fikk han tildelt som mentor gjennom Kvinnovasjon.

Kvinnovasjon er en satsning på kvinnelige gründere for å øke deres nettverk, kompetanse og inspirasjon til å lykkes (kvinnovasjon.no¹). Mentoren har mye erfaring og kompetanse omkring både oppstart, drift og markedsføring, som han for øvrig arbeider hovedsakelig med i dag. Angående et eksempel hvor hun følte behov for mer kompetente råd, uttaler hun: *«Jeg kunne tatt et styremøte med mamma, men jeg har nok ikke fått de samme gode rådene som jeg fikk fra Torgeir».*

Pedersens forteller at samarbeidet med Hemnes Trafikkskole er av praktisk art, da enkelte ting som forbikjøring og mørkekjøring ikke er mulig å gjennomføre med kun én trafikklærer. Hun sier videre at deres samarbeid er nødvendig for å kunne gjennomføre slike kursaktiviteter.

Nettverk

På spørsmål om hvordan hun anser sitt profesjonelle nettverk svarer hun at Hemnes Trafikkskole er hennes viktigste kontakt, da de har et daglig samarbeid. Hun nevner også Statens Vegvesen, bilforretningen Sulland og banken som del av hennes profesjonelle nettverk og føler at Brooom Trafikkskole er veldig godt mottatt. Pedersen sier at hun allerede var godt etablert i markedet som trafikklærer gjennom fem års erfaring ved den tidligere arbeidsplassen.

Når det kommer til nettverksbygging anser Pedersen seg selv som en relativt aktiv nettverksbygger, men at hun er usikker på hvilken betydning dette har hatt for hennes bedrift. Som medlem av Rana Næringsforening ønsker hun å holde seg oppdatert i næringslivet samt ha muligheten til å knytte til seg flere kontakter, noe hun som tidligere nevnt også fikk anledning til gjennom Rana Utviklingsselskap.

4.1.2 Clima AS

Clima AS startet opp den 1. februar 2011 og er lokalisert på Ytteren i Mo i Rana. Vår informant Sonja Djonne samt hennes ektefelle Thoralf Lian er entreprenørene og eierne bak selskapet. Familiebedriften Clima er et nisjevaskeri som har spesialisert seg på utleie av entrématter og mopper samt tilbyr vask og vedlikehold av arbeidstøy til industri- og bedriftsmarkedet på Helgeland. Djonne forteller at Clima består i dag av fem ansatte der fire er lokalisert i Mo i Rana og én er ansatt i Sandnessjøen. Bedriften har i dag kunder på hele Helgeland og er i en overgangsfase til positiv drift og befinner seg halvveis til målet.

Clima har spesialisert seg på logomatter utviklet etter kundenes egne ønsker, og var blant de første tilbyderne av dette unike produktet i markedet. Dette er et produkt de har hatt stor suksess med og er noe Clima er kjent for. Mange bedrifter ønsker nettopp at deres egen logo skal benyttes mest mulig, forteller Djonne og sier videre at i tillegg kan disse entrémattene benyttes ved reklamering samt spre viktige budskap som eksempelvis «Bruk verneutstyr!» innenfor Helse, Miljø og Sikkerhet.

I begynnelsen av etableringen opprettholdt Sonja Djonne og Thoralf Lian sine ordinære arbeidsstillinger, da intensjonen i utgangspunktet var at de kun skulle være eiere. De ansatte en person til å ta daglig lederstillingen som i tillegg ble med på eiersiden. Etter hvert ønsket daglig leder å gå tilbake til en annen bransje. Djonne forteller at hun avsluttet i september 2012 som daglig leder i IT Partner Helgeland for å overta stillingen som daglig leder i Clima.

Finansielle ressurser

Av finansielle ressurser hadde Clima entreprenørenes egne oppsparte midler, banklån samt tilskudd fra Innovasjon Norge. Aksjekapitalen på kroner 100 000 finansierte entreprenørene med egne midler. Clima hadde relativt store investeringskostnader, til tross for innkjøp av brukte renserimaskiner. Investeringene ble dekket ved hjelp av en tredjedel egenkapital som entreprenørene stilte med selv og resterende beløp med banklån. Djonne forteller at de opplevde første bankmøte som veldig positivt, noe som kunne skyldes deres opparbeidete tillitt i banken gjennom tidligere arbeidsplasser og styrearbeid. Gjennom entreprenørenes virke som ledere og styreledere for ulike selskaper, slik som Djonnes tidligere stilling ved Helgeland Invest, har de hatt mye kontakt med bankene. De var slik sett personer banken

kjente godt til. Djønnne forteller videre at hun tror banken vektla hvem de var i søkeprosessen, samt at deres tidligere historikk viser til troverdighet og ansvarlighet. Som Djønne sier: «Banken kjente oss jo [...] også hadde vi en «record» å vise til». Det er krevende å være nyetablert, spesielt når ting tar lengre tid enn først antatt. Djønne forteller at de kom til et punkt hvor de var i behov for ytterligere bankfinansiering og sier videre at dersom bankrådgiveren skulle være villig til å øke banklånet, måtte også de vise at de hadde tro på bedriften ved å selv investere mer.

På spørsmål angående foretatte kostnadsreduserende tiltak kunne Djønne fortelle at de var og fortsatt er, veldig nøkterne og påpeker at dette er noe man som liten og nyetablert bedrift må være. Videre forteller Djønne at de hadde reduserte lønninger fra starten av og at hun til dels enda tar ut veldig lite lønn. Selv om Djønne og Lian tidligere kun var eiere og ikke ansatte i bedriften, jobbet de begge mye med etableringen uten å ta ut noe lønn.

Når det gjelder finansielle ressurser fra det offentlige mottok Clima et etablererstipend fra Innovasjon Norge på kroner 100 000, som støtte til designprosessen. Inkubator Helgeland hvor Lian er daglig leder, har kjennskap til det offentlige virkemiddelapparatet og hjalp til med denne søkeprosessen. Djønne sier at de valgte å benytte et designbyrå i utviklingen av Clima sin logo og profil, da de ønsket å bruke penger på denne prosessen. Det var viktig å få utført dette på riktig måte med en gang, da profileringen er noe som skal følge dem i lang tid.

På spørsmål angående investorer forteller Djønne at de hadde et ønske om å få til etableringen selv. Hun legger videre til at investorer ville kun vært aktuelle dersom de hadde behov for investors kompetanse eller markedstilgang. Dette følte hun imidlertid ikke et behov for da de klarte seg selv. En ekstern investor ville dermed kun blitt tatt med i betraktning for mer tilførsel av kapital.

Operasjonelle ressurser – fysiske ressurser

Clima sine operasjonelle ressurser er lokaler, renserimaskiner, to biler samt deres produkter matter og mopper. Det å holde en slank balanse er noe de har vært svært bevisste på. For å kunne gjennomføre dette har de valgt å leie fremfor å eie egne lokaler. Lokalene Clima disponerer eies av Helgeland Betong AS og er lokalisert på Ytteren. Djønne forteller at de

hele tiden har vært veldig nøktern i sine investeringer samt pengebruk for øvrig, mens bilene var noe de derimot valgte å bruke penger på. De bestemte seg derfor å investere i helt nye biler og valgte leasing som finansieringsløsning. Investeringskostnadene reduserte de ytterligere gjennom kjøp av brukte renserimaskiner.

Menneskelige ressurser - kompetanse

På spørsmål om hva som var motivasjonen for etableringen svarte Djøanne at det var flere årsaker til etableringen. Hovedgrunnen var Lians bransjeerfaring, Djøannes økonomiske kompetanse samt deres samlede erfaringer tilknyttet forretningsutvikling. Slik Djøanne sier: *«Vi kjente bransjen og følte at vi hadde såpass på føttene at vi turte å etablere oss»*. Lian har lang erfaring innenfor vaskeribransjen. Han har svennebrev i tekstilrenhold og har i cirka 20 år vært daglig leder ved hans tidligere familiebedrift Rana Vask og Renseri AS. Djøanne forteller at Lian er ansatt i dag som daglig leder ved Inkubator Helgeland hvor han arbeider med forretningsutvikling. Videre sier Djøanne at de begge har en bred bakgrunn og erfaring fra næringslivet i Rana, da de blant annet har hatt og har fortsatt flere styreverv.

Når det kommer til formell utdanning og arbeidserfaring nevner Djøanne sin bachelorutdanning i økonomi. I tillegg har hun to masterkurs innenfor finansiering og investering samt bedriftsøkonomisk analyse. Djøanne har en bred erfaring fra arbeidslivet og nevner tidligere stillinger som personalkonsulent i syv år, innkjøpssjef i Rana Kommune i seks år og fem år som prosjektanalytiker ved Helgeland Invest.

På spørsmål angående Clima sin anvendelse av styret forteller Djøanne at de anser styret for å være en viktig ressurs. Hun sier videre at siden de selv har jobbet mye med styrearbeid ser de verdien av det. De har vært veldig bevisste på å bruke styret aktivt og har hatt et profesjonelt styre hele veien. Entreprenørene har vært opptatt av å ha et kompetent og aktivt styre, som faktisk kan bidra med noe til bedriften. Videre forteller hun at de benytter styret for innhenting av eventuell manglende kompetanse eller utfordringer bedriften skulle stå ovenfor. Eksterne styrerepresentanter velges ofte på dette grunnlaget og er gjerne personer de kjenner gjennom sitt tidligere styrearbeid. På denne måten klarer de å opprettholde et styre som er godt sammensatt. I dag består styret av Lian og to eksterne styremedlemmer. Djøanne forteller at hun tidligere satt i Clima sitt styre, men at hun framover allikevel vil møte styret gjennom daglig lederrollen.

Nettverk

Djønne forteller at de bruker nettverket aktivt hele tiden, ofte uten å tenke over det. Det behøver ikke nødvendigvis være et klart skille mellom private og profesjonelle relasjoner. Etter hvert, påpeker hun, kan også gode relasjoner og vennskap etableres med dem man driver forretninger med. Nettverket brukes naturlig nok når det kommer til kunder, slik Djønne sier: *«Det er klart hvis jeg skal selge inn så bruker jeg jo nettverket mitt, slik er det jo bare»*. Videre forteller hun at de også benytter nettverk for å få hjelp angående eventuelle utfordringer: *«En ting er å kjøpe hjelp, noe annet er det å ha diskusjonspartnere på ulike ting»*. Hun mener det er veldig mange som blir glade for å bli spurt og ønsker å dele av sine erfaringer. Det at alle sammen utvikler seg er noe Djønne er opptatt av, både internt og eksternt. For som hun sier blir resultatet bedre når alle deler av sin kompetanse og dette bidrar til videre utvikling. *«Hvis alle skal sitte og verne om sin egen kompetanse kommer man aldri noen vei»*. Djønne tror det er mange som tenker slik, og mener det er bare å spørre så vil de fleste bidra.

4.1.3 Mye i Media AS

Mye i Media AS er lokalisert sentrumsnært i Mo i Rana og ble i januar 2007 etablert av entreprenørene Elin Rønning, Rami Skonseng og Eldbjørg Fagerjord. Vår informant Elin Rønning forteller at entreprenørene bak Mye i Media var tidligere kollegaer ved byens lokalavis Rana Blad, som bestemte seg for å satse sammen istedenfor hver for seg etter at de sluttet samtidig. Deres plan var opprinnelig at de skulle lage reportasjer til fagblad og aviser som skulle selges sørover. Rønning forteller videre at de imidlertid har utviklet seg til noe helt annet. I dag er de et komplett kommunikasjonsbyrå for bedriftsmarkedet. Dette skjedde som følge av kundenes uttrykk om et stort behov for slike tjenester. Selskapet utfører i dag markeds- og medietjenester som eksempelvis utføring av logo, profil og kampanjer. De utfører også ulike kommunikasjonstjenester for sine kunder som eksempelvis omdømmeundersøkelser, markedsføringsprodukter og sosiale medier. Publikasjoner er også en tjeneste de tilbyr kundene sine, blant annet utforming av kataloger, kundemagasiner og brosjyrer. Kreative kvalitetsprodukter er noe Mye i Media er spesialister på og kan bidra gjennom hele prosessen fra idéutvikling til ferdig produkt.

Mye i Media har vært årets gasellebedrift to år på rad og blir det muligens også for året 2012, dette er noe Rønning forteller hun er utrolig stolt over. I dag består Mye i Media av totalt syv ansatte og Rønning forteller videre at selskapet fortsatt har store vekstambisjoner.

Finansielle ressurser

Ved etableringen av Mye i Media forteller Rønning at gründerne bidro med en tredjedel hver av aksjekapitalen som utgjorde kroner 100 000. Selskapet hadde lave investeringskostnader i etableringsfasen og videre investeringer har blitt finansiert med løpende inntekter.

Entreprenørene har hele tiden vært svært nøkterne i sin pengebruk og har tilbakeholdt egne lønninger for således å styrke bedriftens likviditet. Dette var en nødvendighet det første driftsåret. Lønn til de øvrige ansatte har allikevel vært prioritert men har blitt bygd opp over tid, noe de ansatte har hatt forståelse for. Samtidig har de også vært klar over at når bedriften øker inntjeningen, vil dette komme dem til gode. Andre tiltak for å redusere kostnadene har vært å leie fremfor å eie lokaler.

Mye i Media søkte på RDA-midler og fikk tilsagn på 300 000 kroner fra Aktiv Næringservice, disse pengene ble imidlertid ikke utbetalt før etter to års drift. Entreprenørene ble fortalt at siden de fikk tilsagn på disse midlene, var tilskudd fra Innovasjon Norge ikke aktuelt. De har imidlertid i etterkant fått tilskudd fra Innovasjon Norge for utvikling av et forprosjekt angående utvikling av et kreativt bedriftsmiljø. I dag består dette miljøet av Mye i Media og Polarfakta, som er en kunnskapsbedrift som tilbyr tjenester som eksempelvis markedsanalyse. Mye i Media og Polarfakta har lokaler vis á vis hverandre, og de har et ønske om etter hvert å få inn enda flere kreative bedrifter i dette miljøet.

Rønning forteller at de var veldig bevisste på at de skulle prøve å drive uten å ta opp banklån i begynnelsen og legger til at de likevel ønsket en positiv og god relasjon til banken. De få gangene likviditeten har vært dårlig, har de søkt etter andre måter å gjøre ting på slik at de unngikk banklån. Mye i Media har i dag en helt annen økonomi og forutsigbarhet i forhold til hva de gjør, sammenlignet med de første driftsårene og har dermed en helt annen mulighet til å ta opp lån. Videre forteller Rønning at selskapet i dag mottar tilbud og informasjon angående bankens produkter og tjenester i motsetning til tidligere. Angående videre vekstambisjoner påpeker Rønning at banklån er en nødvendighet. På spørsmål angående eksterne finansieringskilder som investorer, svarer Rønning at de ikke har opplevd eller søkt etter investorer, men at de har diskutert dette og mener det muligens kan være noen interesserte blant deres kontakter i miljøet.

Operasjonelle ressurser – fysiske ressurser

Mye i Medias operasjonelle ressurser er lokaler, kontormøbler, data- samt fotoutstyr. Bedriften hadde som tidligere nevnt lave investeringskostnader, da de startet opp med kun en datamaskin og fotoapparat. De har imidlertid fått en helt annen utstyrspark etter hvert. Rønning forteller at kontormøblene Mye i Media disponerer betales ned over tid. Møblene i fellesarealet har de imidlertid investert i sammen med Polarfakta, slik at kostnadene tilknyttet dette ble redusert. Lokalene fikk de disponere gratis det første driftsåret. Lokalene var en ressurs Mye i Media fikk tilgang til gjennom Kunnskapsparken. Denne ordningen administreres i dag av etablerersenteret ved Rana Utviklingsselskap. Rønning forteller at de i

lang tid levde under ganske «kummerlige» forhold med bare noen få kvadratmeter på fem ansatte. I mars 2012, etter ca. fem driftsår, flyttet de bedriften til de flotte lokalene de nå leier. Hun sier videre at det merkes godt at det var viktig å ta dette løftet og komme i disse lokalene, da dette førte bedriften til neste steg.

Menneskelige ressurser - kompetanse

På spørsmål angående motivasjon for etableringen kommer Rønnings ønske om å kunne utfolde egen kreativitet og kompetanse: «*All den frustrasjonen jeg har hatt innimellom på andre arbeidsplasser. Det er en vegg, også kommer jeg ikke lenger. Det handler om at jeg har gründeren i meg hele tiden*». Hun forteller videre at entreprenørene bak Mye i Media hadde ulik kompetanse som komplementerte hverandre på en god måte. Rønning er utdannet journalist, agrotekniker i Økonomiske og tekniske fag og har høgskoleutdanning innen kultur. Hun har vært veldig aktiv i organisasjonslivet og har blant annet erfaring fra ledelsesarbeid i ulike organisasjoner på lokalt, fylkesnivå og på nasjonalt plan. Tidligere har hun arbeidet som daglig leder av Nordland barne- og ungdomsråd, som er en organisasjon for alle frivillige barne- og ungdomsorganisasjonene i Nordland. Rønning har arbeidserfaring som journalist både fra Helgeland Arbeiderblad, Rana Blad og som frilanser. Hun har også vært informasjonsansvarlig på Nordland Teater i flere år. I dag arbeider hun med strategisk kommunikasjon i tillegg til å være daglig leder for Mye i Media.

Skonseng har en bachelor innen IKT og utdanning innen foto og bildebehandling. Som fotograf har han lang erfaring, da han har arbeidet innen feltet i over 20 år. I tillegg til fotograf er Skonseng kunstnerisk ansvarlig i bedriften og har et overordnet blikk på alle produkter og tjenester som leveres ut fra Mye i Media. Fagerjord har en bachelorutdanning i journalistikk samt at hun har studert statsvitenskap og nordisk. Hun har også lang erfaring fra Rana Blad som nettansvarlig. Gjennom deres levetid har eierstrukturen i selskapet endret seg fra de tre entreprenørene til at kun Rønning og Skonseng er eiere. Fagerjord er i dag ikke blant eierne og er nå ansatt som kommunikasjonsrådgiver i selskapet. Andre ansatte har stillinger som kommunikasjonsrådgiver, markeds konsulent og grafisk designer.

Utgangspunktet var at entreprenørene skulle starte opp hver for seg, men i samråd med Rana Utviklingsselskap samt Rønnings ektemann, valgte de å etablere seg sammen. Ektemannen til

Rønning, Steinar Olsen, er utdannet økonom, har jobbet med regnskap og revisjon og er i dag økonomidirektør i HHO Holding AS. Rønning sier at hans økonomiske og strategiske kompetanse har vært en avgjørende faktor for etableringen, da han hadde stor tro på prosjektet og har fungert som en rådgiver gjennom hele etableringsprosessen. Hun sier videre at hans kompetanse bidro til å gjøre etableringen enklere og sier videre at han har vært utrolig betydningsfull for at de fikk det til i starten. Dette grunnet at entreprenørene hadde liten kompetanse innen økonomi og omkring det å etablere en bedrift. Slik Rønning sier: «*Det nytter ikke med en god idé, hvis du ikke har noen som setter det i en plan for deg*». Hun påpeker også at de andre entreprenørene ser viktigheten av hans bidrag i etableringsprosessen. Rønnings ektemann ga dem et oppsett på forretningsplanen. Utarbeidelsen av denne sto Mye i Media for selv, men fikk verdifull hjelp fra han angående strategi og budsjettering.

Når det gjaldt oppfølging fra etablerersentret i regi av Rana Utviklingsselskap beskriver Rønning den som helt grei, men ikke noe mer enn det. De bidro egentlig kun i forbindelsen med søkeprosessen angående offentlig tilskudd. Rønning påpeker at de muligens hadde hatt større behov for etablerersenterets veiledning, dersom de ikke hadde hatt lett tilgang til denne nødvendige kompetansen gjennom hennes ektemann.

Mye i Media har hele tiden jobbet veldig strategisk og målbevisst samt har hatt et styre som har fungert veldig godt. De fant tidlig ut at de ikke bare kunne ha interne styrerepresentanter, men også måtte ut og hente eksterne. Disse styremedlemmene måtte være faglig dyktig, bidra med gode kontakter, rådgivning og være gode markedsførere for Mye i Media. Hun påpeker viktigheten av å ha et profesjonelt styre som har den type kompetanse som bedriften har behov for. Denne tankegangen har vært overordnet hele veien i rekrutteringen av styrerepresentanter. Rønning nevner at fremtidige kunder har påvirket valget: «*Vi har også tenkt på hvilken type kunder vi ønsker og hvem som kan noe om disse kundene*».

Fra dag én har entreprenørene Skonseng og Rønning samt hennes ektemann Olsen sittet i styret. Andre eksterne styrerepresentanter Rønning nevner er Merethe Karlsen ved Helgeland Offshore. Karlsen jobber innen olje- og industribransjen samt har sittet i mange styrer og har således god erfaring innen styrearbeid. Det er egentlig de to siste årene at Mye i Media har hatt flere eksterne styrerepresentanter. Rønning forteller at Mye i Media sin vekst og suksess har bidratt til flere eksterne styrerepresentanter og at disse muligens ikke ville ønsket dette

vervet på et tidligere tidspunkt.

På spørsmål om styret har bidratt til å åpne nye «dører» for selskapet svarer Rønning bekreftende og forteller videre at det er veldig positivt å kunne fortelle i et innsalgsmøte hvem som sitter i styret. De fleste konkurrerende bedriftene er små med et mindre profesjonelt styre, og sliter med å skaffe dyktige styrerepresentanter grunnet deres størrelse. Rønning påpeker at det er nok utfordrende å få et kompetent og godt styre når bedriften er nyetablert og liten. Videre forteller hun at et godt og kompetent styre som faktisk vil noe er viktig og fører til at bedriften blir tatt mer seriøst.

Nettverk

Nettverksbygging og aktiv bruk av nettverket er noe Rønning mener er en av deres suksessfaktorer. Oppbygging av gode relasjoner til kunder, knytte til seg gode samarbeidspartnere og samarbeid med konkurrenter, er noe Mye i Media har ønsket og dermed søkt bevisst. I dag har selskapet samarbeidspartnere i Mo i Rana, Bodø, Trondheim, København og Chicago. Rønning forteller også at hun har et nettverk som kjenner næringslivet veldig godt og som således er viktig for bedriften: *«Det er folk som har styreverv eller lederverv som kjenner oss. Det er klart at de har vi pleid og har vært veldig viktig for de oppdragene vi har fått»*.

Nettverket benyttes også av entreprenørene som et redskap for å bygge opp egen kompetanse. De hadde ikke all den kompetansen som var en fordel å inneha for å bygge opp bedriften og har dermed benyttet nettverket aktivt. Man må tørre å spørre og Rønning påpeker at man må ikke tro man sitter på all kompetanse selv, det er det ingen som gjør.

4.1.4 Oppsummering av empiri fra informantene tilknyttet bedriftene

I tabellen nedenfor oppsummeres empirien fra våre respektive informanter tilknyttet våre utvalgte casebedrifter. Dette for å klargjøre de sentrale funn som videre vil analyseres i neste kapittel.

Tabell 2: Oppsummering av empiri (forfatterne, 2013).

	Brooom Trafikkskole AS	Clima AS	Mye i Media AS
Generelt	Én gründer Oppstart: januar 2012 I dag 2 ansatte	To gründere Oppstart: februar 2011 I dag 5 ansatte	Tre gründere Oppstart: januar 2007 I dag 7 ansatte
Gründers kompetanse	Kjernekompetanse ang. drift	Kjernekompetanse ang. drift Forretningsutvikling og økonomi	Kjernekompetanse ang. drift
Finansielle ressurser	Aksjekapital: «Love money» fra familie Bankfinansiering: - 100 % lån - Foreldrene kausjonerte - Har nær relasjon i bank	Aksjekapital: Egne midler Bankfinansiering: - 1/3 Egenkapital og 2/3 lån - Har profesjonell relasjon til banken Etablererstipend fra Innovasjon Norge	Aksjekapital: Egne midler RDA-midler
Operasjonelle ressurser – fysiske ressurser	Én bil Gratis lokale 3 første måneder (RU) Leier lokaler med Hemnes Trafikkskole	Vask- og renseri maskiner To biler (leaset) Innkjøp av mopper og matter Leier lokaler	Foto- og datautstyr Gratis lokale første driftsår (RU) Leier lokaler
Menneskelige ressurser - Kompetanse innhentet fra nettverket	Rana Utviklingsselskap - Etableringen - Har nær relasjon i RU Mentor via Kvinnovasjon - Markedsføring og strategi Styret - Gründer og hennes mor - Regnskap (mor)	Inkubator Helgeland - søkeprosess om tilskudd - gründer er daglig leder Styret - 3 stk., hvorav to eksterne - Aktiv bruk av styret	Rana Utviklingsselskap - søkeprosess om tilskudd Gründers ektemann - Etableringen - Økonomi og strategi Styret - 6 stk., hvorav to eksterne - Aktiv bruk av styret

4.2 Presentasjon av empiri fra Helgeland Sparebank

Helgeland Sparebanks visjon er at de skal være en drivkraft for vekst på Helgeland. Hovedkontoret er lokalisert i Mo i Rana sentrum og banken har totalt 16 kontorer fordelt på hele Helgeland. Helgeland Sparebank har blant annet bedriftsrådgivere i Brønnøysund, Sandnessjøen, Mosjøen og Mo i Rana. Vår informant fra Helgeland Sparebank er ansatt som bedriftsrådgiver.

Bankens krav og vurderingsgrunnlag

I bedriftenes søkeprosess angående finansiering vil forretningsplanen med budsjetter være en nødvendighet for at banken skal kunne foreta en vurdering av lånesøknaden. Hvis dette derimot er noe som ikke foreligger på søknadstidspunktet vil dette bli påkrevd før videre behandling. Det må foreligge et budsjett som utgangspunkt slik at bedriftsrådgiveren kan bistå med hjelp ved behov for eventuelle korrigeringer.

Markedet bedriften ønsker å etablere seg i vurderes også, hvor tilgjengelig markedet er og hvordan andre i bransjen driver. Økonomien vedrørende etableringen vurderes også ut i fra hvilke type bransje det gjelder. Informanten påpeker at noen bransjer er vanskeligere å få til å gå med overskudd og andre igjen er enklere. Fremtidig utvikling til den aktuelle bransjen vil også tas med i betraktningen. Informanten påpeker: «*Hva skjer om etterspørselen synker med 30 %, vil den aktuelle bedriften ha mulighet til å klare seg?*». Videre forteller informanten at det i slike tilfeller kan være mer utfordrende for nyetablerte små bedrifter, da de store veletablerte bedriftene i slike perioder vil sette inn sin økonomiske styrke.

Banken vurderer også personene bak etableringen og hvem som går inn i bedriften. Om eierne er solide tas også med i vurderingen, blant annet om de har muligheten til å gå inn med mer kapital dersom det er behov for det. Det er også veldig viktig at den kompetansen og erfaringen som er nødvendig for å få det til å bli en god bedrift er tilstede. Nøkkelpersonene til bedriften som daglig ledelse og styret bør ha denne samlede kompetansen. Informanten forteller videre at det er viktig med bedrifter som er sammensatt med en bredest mulig kompetanse, slik at de er i stand til å håndtere alle de utfordringer som bedriften vil komme ut for.

Dersom det er et aksjeselskap som skal etableres er den pålagte aksjekapitalen på minimum 30 000 kroner. Informanten forteller at denne aksjekapitalen likevel må være forsvarlig. Informanten påpeker at minstekravet er ikke alltid tilstrekkelig for oppstart. Egenkapitalen skal også være forsvarlig slik at den tåler eventuelle svingninger. Dette er særskilt viktig i en oppstartsfase før man har fått etablert seg godt i markedet. Informanten opplyste videre om at egenkapitalkravet vurderes individuelt, men at minstekravet er på 20 % av totalkapitalen. Den individuelle vurderingen går ut på å vurdere hvor stor egenkapitalen skal være og hvordan man kan sikre eventuelle kreditter og lån. Sikkerhet i eiendeler er svært viktig for banken, dette kan være alt i fra bygninger til sikre kundefordringer.

Alle søknader analyseres og vurderes på lik måte, men kompetansen og erfaringen til personene bak vektlegges. Søknader fra relativt ukjente vil innebære mer arbeid for bedriftsrådgiveren som da må finne svar på alle vurderingskriterier. Informanten påpeker imidlertid videre at dersom en lånesøknad fra noen som bedriftsrådgiveren kjenner personlig dukker opp, erklærer de seg inhabil og saken vil overføres til en kollega.

5 ANALYSE

I vår oppgave har vi til nå gjort rede for relevant litteratur, vår anvendte metode og våre funn tilknyttet casebedriftene. Vi vil videre i vår undersøkelse analysere våre funn tilknyttet forskningsspørsmålene og koble dem mot litteraturen.

5.1 Analyse og funn relatert til forskningsspørsmål 1

I dette avsnittet analyseres våre funn relatert til vårt første forskningsspørsmål: *«Hvilken betydning har nettverket for innhenting av finansielle ressurser?»*.

Finansielle ressurser kan ofte være en knapp faktor når man skal etablere en ny bedrift. I anskaffelsen av kapital til etableringen kan et godt styre legitimere bedriften (Jenssen et al., 2012). I etableringen av en bedrift er finansielle ressurser en nødvendighet, dog ser vi at dette behovet vil variere. Generelt finner vi blant våre casebedrifter at investeringsbehovene er relativt lave. De finansielle ressursene våre casebedrifter har benyttet seg av er intern finansiering som aksjekapital og egenkapital samt ekstern finansiering i form av banklån og offentlig tilskudd.

Intern finansiering

De første finansieringsbehovene en nyetablert bedrift opplever blir gjerne finansiert med entreprenørens egne midler, noe som indikerer at det er lurt å ha noe kapital når man etablerer en bedrift (Holm, 2012). Av våre casebedrifter var det kun én entreprenør som var i mangel på bedriftens første behov for finansielle ressurser; aksjekapital. Dette ser vi i hovedsak kan skyldes entreprenørens noe korte planleggingstid angående etableringen sammenlignet med undersøkelsens øvrige bedrifter. Pedersen ved Brooom Trafikkskole endte sitt tidligere arbeidsforhold uten å foreta en grundig planlegging angående egen etablering. Dette har nok resultert i at hun ikke har fått opparbeidet seg nødvendige finansielle ressurser. De øvrige casebedriftene derimot har hatt en mer planlagt etableringsprosess, slik at de har opparbeidet seg denne nødvendige startkapitalen.

Felles for alle våre casebedrifter er at deres aksjekapital er internt finansiert. I etableringsfasen er de vanligste finansieringskildene foruten entreprenørens egne midler, entreprenørens familie og venner (Sørheim, 2012, Barringer og Ireland, 2012). Vi ser at dette stemmer med vår empiri, da entreprenøren ved Brooom Trafikkskole løste sin kapitalmangel gjennom sin nære relasjon med familien. Slik finansiering kalles «love money» (Knutsen, 2007). Relasjoner står sentralt i nettverksteorien og man antar at tillit er en forutsetning for at man skal få tilgang til ressurser (Ahuja, 2000, som referert i Jenssen et al., 2012). Vi ser at entreprenørens tillit i egen familie var avgjørende for å få tilgang til denne kritiske finansielle ressursen som muliggjorde selskapets stiftelse. Det er naturlig at Pedersen ved Brooom Trafikkskole innhentet den manglende og nødvendige aksjekapitalen gjennom sin far, da de har en nær og langvarig relasjon, noe som også innebærer en allerede etablert tillit. De øvrige casebedriftene finansierte likeledes bedriftens første behov for finansielle ressurser gjennom de sterke relasjoner i deres sosiale nettverk. Sterke relasjoner i sosiale nettverk kan forstås som relasjoner hvor man har knyttet sterke bånd gjennom regelmessig interaksjon mellom kollegaer, venner og ektefeller (Granovetter, 1985, som referert i Chell og Baines, 2000). Vi ser en likhet ved at entreprenørene i Mye i Media var tidligere kollegaer og gjennom dette forholdet opparbeidet seg tillitt til hverandre. Climas entreprenører er ektefeller og har naturlig nok et sterkt tillitsforhold seg i mellom. Ut i fra dette ser vi at alle våre entreprenører samlet eller innhentet seg finansiering gjennom sine nære og sterke relasjoner i deres sosiale nettverk.

Ekstern finansiering

Banklån

Entreprenørens nettverk ser vi kan være av positiv betydning i forbindelse med innvilgelsen av bankfinansiering. I følge Jenssen og Greve (2002) får man bedre tilgang på finansielle ressurser gjennom sterke relasjoner. Vi ser at entreprenørens nettverk har betydning i denne forbindelse, da det kan være med på å styrke entreprenørens troverdighet.

De casebedriftene som anvendte bankfinansiering påpekte deres gode relasjon med banken. Djønne ved Clima har gjennom flere år opparbeidet seg et godt profesjonelt nettverk og har gjennom dette en god relasjon til banken. Flere av bankene i Rana inngår i Djønnes

profesjonelle nettverk, gjennom tidligere og nåværende styrearbeid og arbeidsplasser. Djønne fortalte at banken vektla hvem de var som eiere og entreprenører av bedriften i søkeprosessen: «Banken kjente oss jo [...] også hadde vi en record å vise til». Nyetablerte bedrifter kan oppleve det som utfordrende å skaffe seg ekstern finansiering, grunnet deres korte eksistens og driftshistorie (Cassar, 2004). Climas entreprenører hadde imidlertid en fordel, da de hadde historikk å vise til. Bankene visste hvem de var og deres historikk viste til troverdighet og ansvarlighet gjennom deres virke i styreverv, lederstillinger og tidligere familiebedrift. Dette stemmer i følge Birley og Norburn (1984, som referert i Burns, 2011) som sier at innhenting av ressurser er en vanskelig prosess som avhenger av troverdighet. Likeledes ser vi Pedersens gode relasjon til sin bank har til en viss grad sørget for bedret tilgang til bankfinansiering. I motsetning til Climas profesjonelle relasjon til banken har Pedersen en nær personlig relasjon til sin bank. Imidlertid påpeker hun at bekjentskapet ikke hadde noen betydning: «Egentlig kunne jeg ha snakket med hvem som helst i denne banken. For det er jo en liten bank og jeg har hatt et kundeforhold der over flere år». Vi tror likevel at denne nære relasjonen har gitt en fordel i form av rådgivning ut over det vanlige, slik at Pedersen fikk god hjelp angående de ulike tiltak som måtte gjøres for å få banklån.

Vår informant ved Helgeland Sparebank fortalte at alle lånesøknader vurderes individuelt, men at det legges vekt på entreprenørene og hvem som går inn i bedriften. Det blir også vurdert hvor solide eierne i bedriften er og deres mulighet til å tilføre mer kapital dersom det skulle bli nødvendig. Clima hadde et betydelig større investeringsbehov i forhold til de øvrige casebedriftene, i tillegg fikk de behov for å øke banklånet ytterligere. Skulle dette kunne gjennomføres måtte entreprenørene også vise at de hadde tro på prosjektet ved å tilføre mer egenkapital. Dette samsvarer med at entreprenørens villighet til å investere sine egne midler i nyetableringen vil gjøre bankene mer sikker i sin avgjørelse (Knutsen, 2007). Clima har et godt profesjonelt nettverk og entreprenørene er kjente i banken. Deres kjennskap til bransjen og kompetanse ble således vektlagt. Vi mener at deres profesjonelle relasjon til banken i tillegg til deres soliditet, førte til at banken ble mer sikker på at entreprenørene hadde evnen til å lykkes.

Entreprenørene ved Mye i Media har vært svært bevisste på at de ikke ønsket å gjøre seg avhengig av ekstern finansiering og har til nå ikke søkt banklån. Bedriften har opplevd en stor vekst, og har blitt kåret til årets gassellebedrift to år på rad, noe som tilsier at de kan

kategoriseres som en vekstbedrift (Sørheim, 2012). Mye i Media hadde tidlig i deres etableringsfase lite eller ingen eiendeler de kunne gi sikkerhet i. I følge Knutsen (2007) gir dette problemer for nyetablerte innovative bedrifter, da de ikke kan gi pantesikkerhet for bankene. I starten hadde de ikke det profesjonelle nettverket de har i dag og stilte således svakere. Vi mener at uansett hvor godt utbygget nettverk entreprenørene hadde hatt, ville de ikke vært aktuelle låntakere da de faktisk ikke hadde noe å stille sikkerhet i. På en annen side kan de samtidig ha vært klar over de utfordringer dette ville ha ført med seg og muligens derfor ikke søkt etter eksterne finansieringskilder.

Vi ser at entreprenørenes bankrelasjoner er positive, men at det er viktigere kriterier banken må vurdere i søkeprosessen. Vår informant ved Helgeland Sparebank fortalte at bedrifter må kunne stille med egenkapital og gi banken sikkerhet i eiendeler for å være en aktuell låntaker. Godt profesjonelt nettverk og entreprenørens kompetanse kan fungere som en form for ekstra sikkerhet for banken, men vil aldri være et avgjørende kriterium for at en lånesøknad blir innvilget. Banken er først og fremst opptatt av at bedriften klarer å tilbakebetale banklånet og at bankene har sikkerhet i eiendeler dersom det viser seg at bedriften ikke skulle klare tilbakebetalingen (Holm, 2012). Vi ser i denne sammenheng at uansett relasjon entreprenørene har til banken, vil den aldri være utslagsgivende alene. Begge casebedriftene som fikk banklån kunne gi sikkerhet i eiendeler, i tillegg ble sikkerheten i Pedersens tilfelle betydelig styrket ved at foreldrene stilte som kausjonister.

Investor

For å få tilgang til eller informasjon om hvor potensielle investorer befinner seg, er entreprenørens nettverk av stor betydning. Entreprenøren må derfor prøve å utvikle sitt nettverk gjennom å knytte nye og nyttige kontakter til seg, eksempelvis potensielle investorer. Dette gjøres enkelt sagt gjennom interaksjon med andre personer og organisasjoner (Jenssen et al., 2012). I følge Chell og Baines (2000) ser man en viss sammenheng mellom mengden av innsats lagt i nettverksbygging og de resultater bedriften leverer. En investor kan bety mye for en bedrift, med sin kapital, kompetanse og sitt nettverk (Sørheim, 2012). Vi mener at alle bedriftene har tilgang til potensielle investorer gjennom deres nettverk. Climas entreprenør har hatt et velutviklet og godt profesjonelt nettverk i Ranas næringsliv lenge, mens dette er noe Mye i Media etter hvert har opparbeidet seg. Selv om Pedersen ikke har et like godt

profesjonelt nettverk, er hun allikevel den eneste som har mottatt en konkret forespørsel fra investor.

Når det kommer til investorer ser vi en likhet blant alle våre casebedrifter, da ingen av dem har eksterne investorer tilknyttet bedriften og ingen har søkt etter potensielle investorer. Pedersen forteller at hun ikke så behovet for investor, blant annet grunnet hennes bedrifts størrelse og at hun på det aktuelle tidspunktet ikke var i behov for ytterligere kapital. Djønne ved Clima mener at de ikke har behov for en investors kompetanse og forteller videre at investor hadde kun vært aktuelt dersom de var i mangel på kapital. Som levebrødsbedrifter flest har entreprenørene bak Clima og Brooom Trafikkskole lave vekstambisjoner og vil dermed ha mindre behov for ekstern finansiering (Sørheim, 2012). I tillegg kan levebrødsbedrifter ofte ha problemer i forhold til å akseptere at nye eiere kommer inn i bedriften (Knutsen, 2007).

Entreprenørene bak Mye i Media har kun snakket seg i mellom angående muligheten for investor. En mulig grunn til at entreprenørene ikke anser investorer som en aktuell finansieringskilde kan være deres ønske om å beholde kontroll over egen bedrift (Knutsen, 2007). Den vanligste grunnen til entreprenørskap er jo et ønske om selvstendighet og muligheten til å være sin egen sjef (Barringer og Ireland, 2012). Dette er noe Rønning i Mye i Media uttrykte klart: *«All den frustrasjonen jeg har hatt innimellom på andre arbeidsplasser. Det er en vegg, også kommer jeg ikke lenger. Det handler om at jeg har gründeren i meg hele tiden»*. Vi ser at entreprenørene bak våre casebedrifter har et behov for kontroll og selvstendighet. Dersom valget faller på investor vil kontrollen over bedriften som regel reduseres, dette fordi en investor som oftest ønsker å være med på avgjørelsene i bedriften for å maksimere profitten av sin investering. Det en investor kan bidra med foruten kapital og kompetanse er tilgangen til sitt nettverk som igjen kan gi tilgang til nye kunder og markeder – dette vil kunne være med å bidra til å oppnå bedriftens videre vekstambisjoner. Mye i Media med sine store vekstambisjoner bør vurdere muligheten for investor, da en investor kan bidra med så mye mer utover finansielle ressurser. En investor kan være særskilt verdifull for bedriften dersom han innehar relevant kompetanse og et godt profesjonelt nettverk tilknyttet nye potensielle markeder. Gjennom investors profesjonelle nettverk, kan entreprenørene få tilgang til ny kunnskap, informasjon og kunder (Burns, 2011).

Offentlige tilskudd

Broom Trafikkskole er en typisk levebrødsbedrift og hadde et lite innovativt konsept, dermed ble kriteriene for å kunne motta offentlig støtte gjennom Innovasjon Norge ikke oppfylt. De øvrige casebedriftene derimot, mottok begge finansiell støtte fra det offentlige. Mye i Media fikk gjennom sin kontakt med etablerersenteret hjelp i søkeprosessen angående offentlig støtte, dette bidro til at de mottok finansielle ressurser i form av RDA-midler. Senere har de også mottatt støtte fra Innovasjon Norge for å videreutvikle sitt kreative bedriftsmiljø i samarbeid med Polarfakta. Clima har også mottatt finansielle ressurser fra Innovasjon Norge i form av et etablererstipend til deres designprosess. Inkubator Helgeland, Lians arbeidsplass, hjalp til i denne søkeprosessen. Enkle nettverkstiltak kan således ha stor påvirkning i etableringsfasen, da man kan få tilgang på ressurser som informasjon og støtte (Jenssen og Greve, 2002). Det at Mye i Media knyttet seg til etablerersenteret og Climas kontakt med Inkubator Helgeland gjorde at de fikk tilgang på kompetanse angående det offentlige virkemiddelapparatet, noe som igjen kan ha bidratt positivt til at de fikk tilgang til disse finansielle ressursene. Offentlige søkeprosesser kan oppleves som komplisert og innviklet, da det finnes utallige støtteordninger med tilhørende kriterier. Entreprenørens nettverk kan således ha betydning for å få informasjon og kunnskap om søkeprosessene til de ulike offentlige støtteordningene. Vi ser at entreprenørens kontakter i deres nettverk har bidratt til å lette søkeprosessen angående offentlige midler.

5.2 Analyse og funn relatert til forskningsspørsmål 2

I dette avsnittet analyserer vi våre funn relatert til vårt andre forskningsspørsmål: *«Hvilken betydning har nettverket for innhenting av operasjonelle ressurser?»*.

Operasjonelle ressurser er som tidligere nevnt de ressursene bedriften benytter seg av for å kunne levere sine produkter og tjenester til markedet, eksempelvis bygninger, kjøretøy, kontorutstyr, maskiner, råvarer og lignende (Wickham, 2006). Tillit antar man er en forutsetning for at man skal få tilgang til ulike ressurser (Ahuja, 2000, som referert i Jenssen et al., 2012). Dersom det ikke finnes tillit mellom entreprenøren og personene i nettverket vil entreprenøren mest sannsynlig ikke få muligheten til å nyttiggjøre seg av andre personers ressurser (Jenssen et al., 2012).

De operasjonelle ressurser våre casebedrifter i hovedsak besitter er lokaler, biler, maskiner og kontorutstyr. Gjennom vår analyse blant casebedriftene ser vi et felles trekk ved at de alle bevisst har forsøkt å holde mengden av de operasjonelle ressursene så lave som mulig, noe som også er naturlig da nyetablerte små bedrifter søker å redusere sine kostnader og forpliktelser mest mulig (Burns, 2011). Når det gjelder nettverkets betydning angående innhenting av operasjonelle ressurser ga undersøkelsen, muligens som følge av dette, ikke noe entydig svar. Mye i Media er den bedriften i vår undersøkelse som hadde minst operasjonelle ressurser når de startet opp, da deres utstyrspark bestod av en datamaskin og et fotoapparat. I dag har de imidlertid en betydelig større utstyrspark samt operasjonelle ressurser som kontorlokaler, kontormøbler og lignende. Brooom Trafikkskole har operasjonelle ressurser i form av bil, kontor/kurs-lokalet og lignende. Clima er den bedriften i vår undersøkelse som har det største behovet for operasjonelle ressurser, grunnet deres bransje.

Lokalet

Når det kommer til operasjonelle ressurser som lokaler, ser vi at både Mye i Media og Brooom Trafikkskole benyttet seg av gratis lokaler gjennom deres tilknytning til etablerersenteret ved Rana utviklingselskap. I denne sammenheng vil nettverk kun ha direkte betydning dersom kontakter i nettverket gir entreprenøren *informasjon* angående etablerersenterets tilbud om gratis lokaler. Nettverkets indirekte betydning kommer i form av reduksjon av kostnader i etableringsfasen, da bedriftenes reduserte kostnader frigjorde kapital som dermed kunne benyttes til andre nødvendige investeringer. Dette viser at dersom entreprenøren er aktiv i nettverksbygging og knytter til seg andre mennesker eller bedrifter, kan man skape en relasjon hvor man har mulighet til å utveksle informasjon eller ressurser deltakerne kan ha nytte av (Marthinsen, 2009).

Mye i Media og Brooom Trafikkskole har etter hvert fått tilgang til bedre og mer velegnede lokaler til sine bedrifter. Lokaler er en nødvendig ressurs for alle våre casebedrifter, men som de imidlertid ikke trenger å eie for å kunne dra nytte av (Burns, 2011). En likhet ved våre casebedrifter er nettopp at de alle opererer i leide lokaler, noe som forøvrig også er en form for «bootstrapping» ved at de får redusert sine kostnader. Det er naturlig for entreprenøren å søke i sitt nettverk etter manglende ressurser og når en person først er med i et nettverk, ser

det ut til at denne kontakten mellom flere andre aktører utløser tilgang på flere ressurser (Jenssen og Greve, 2002). Mye i Media leier lokaler i dag i et kreativt og voksende bedriftsmiljø med andre lignende bedrifter. Vi tror at dette miljøet kan være med på å gi Mye i Media positive ringvirkninger, ved at de eksempelvis kan dra nytte hverandres kompetanse og behov for tjenester. Likeledes ser vi at Brooom Trafikkskoles samarbeid med Hemnes Trafikkskole, angående leie av lokalet og kursaktiviteter også kan gi Pedersen positive ringvirkninger. Vi ser også her at entreprenørenes nettverk har betydning når det gjelder tilgang til ressurser som lokaler.

De øvrige operasjonelle ressursene

Når det gjelder entreprenørenes øvrige operasjonelle ressurser som biler, maskiner og kontorutstyr ser vi at nettverket kan ha betydning ved at entreprenøren kan skaffe seg gode kjøpsavtaler, leieavtaler eller tilgang til brukte eller gratis ressurser. I følge Burns (2011) innebærer «bootstrapping» at entreprenøren kan benytte seg av et så bredt nettverk som mulig. Når det gjelder Climas renserimaskiner fikk de nok tilgang til de brukte maskinene gjennom sitt brede profesjonelle nettverk. Pedersen ved Brooom Trafikkskole fortalte at bilforretningen Sulland var en viktig kontakt i hennes profesjonelle nettverk, noe som kan ha hatt en positiv innvirkning angående hennes bilinvestering.

Imidlertid er ikke nettverket avgjørende for at entreprenøren skal kunne skaffe seg de nødvendige ressurser som er nødvendig i etableringen. De aller fleste ressurser kan enkelt skaffes dersom man er villig til å betale for dem. Blant våre casebedrifter er det som tidligere beskrevet relativt lite operasjonelle ressurser og nettverket har en liten betydning for deres tilgang til operasjonelle ressurser da det er først og fremst er penger som er rådende for å kunne få kontroll over dem.

5.3 Analyse og funn relatert til forskningsspørsmål 3

I dette avsnittet skal vi analysere våre funn i tilknytning til vårt tredje forskningsspørsmål: «Hvilken betydning har nettverk for innhenting av menneskelige ressurser?». Vi vil fokusere på de menneskelige ressursene kompetanse, styret og kunder.

Kompetanse, råd og veiledning i etableringsfasen

Kompetanse er noe av det viktigste en entreprenør får på plass tidlig i etableringsfasen. Denne kompetansen bør være ulik blant de ansatte slik at den sammenlagt gir bedriften den rette kompetanseprofilen for bedriftens oppgaver (Jenssen et al., 2012).

Innhenting av kompetanse fra entreprenørens nettverk skjer naturlig nok i varierende grad ut fra deres eget kompetansenivå. Felles for bedriftene vi undersøkte er at alle entreprenørene besitter den kjernekompetansen som er nødvendig for drift av egen virksomhet.

Entreprenørens formelle utdanning, relevante bransjeerfaring og dyktighet i nettverksbygging er noe som kan gi entreprenøren en fordel dersom bedriften som startes opp er innenfor eget kompetanseområde (Barringer og Ireland, 2012). Etableringsprosessen består av en rekke aktiviteter som er nødvendige for å lykkes med bedriftsetableringen som blant annet registrere bedriften formelt, danne et etableringsteam og arbeide selv med etableringen på fulltid (Carter et al., 1996, som referert i Berg og Foss, 2002). Climas entreprenører utmerket seg på dette området, ved at de i tillegg til kjernekompetansen også innehar nødvendig kompetanse og erfaring angående etablering av selskap, forretningsutvikling og økonomi. Entreprenørene må ut fra dette kunne sies å være svært godt rustet til å etablere og drive sin bedrift. Gjennom empirien ser det ut til at Djonne og Lian har hatt stor nytte av hverandres kompetanse og erfaring og har således hatt mindre behov for innhenting av kompetanse utover deres egen. Den samlede kunnskapsbasen var faktisk en drivkraft for Climas etablering, noe som Djonne bekreftet på spørsmål angående motivasjonen for etableringen: «Vi kjente bransjen og følte at vi hadde såpass på føttene at vi turte å etablere oss». Deres brede kunnskapsbase kan ha ført til at de opplevde selve etableringen av bedriften som noe enklere, sammenlignet med undersøkelsens øvrige bedrifter.

Entreprenørene bak våre casebedrifter innhenter manglende kompetanse innledningsvis gjennom sitt sosiale nettverk. Entreprenører er snarrådige i å bruke alle mennesker de møter for å redusere usikkerhet tilknyttet omgivelsene (Chell og Baines, 2002). Både Brooom Trafikkskole og Mye i Media manglet kompetanse og erfaring angående etablering av selskap, forretningsutvikling og økonomi. Pedersen ved Brooom Trafikkskole fikk denne ressurstilgangen gjennom sitt vennskap med Olsen ved Rana Utviklingsselskap. Hun uttrykker også betydningen av etablerersenterets kompetanse: *«Når man ikke er gründer i utgangspunktet så trenger man kanskje litt hjelp til å komme inn på den rette måten å tenke på. Jeg tror det er det smarteste jeg har gjort, det å komme meg på etablererkurset»*. Mye i Media hadde også kontakt med etablerersenteret, men i en mye mindre grad. Dette kan skyldes at de hadde tilgang til økonomisk og strategisk kompetanse gjennom Rønnings ektemann, noe som kan ha gjort etablerersenterets veiledning overflødig. Rønning uttrykte ektemannens betydning slik: *«det nytter ikke med en god idé, hvis du ikke har noen som setter det i en plan for deg»*. Denne ressurstilgangen på kompetanse angående etablering og planlegging, viste seg å være avgjørende for etableringenes gjennomføring. Dess mer ressurser som tilføres bedriften, spesielt ressurser avledet gjennom nettverket, dess større er sannsynligheten for at etableringen lykkes (Firkin, 2003 som referert i Burns, 2011). I følge Burns (2011) kan entreprenørens nettverk av venner og kollegaer være en uvurderlig kilde til rådgivning og meninger angående etableringens planlegging.

Entreprenørenes nettverk har vært avgjørende når det kommer til innhenting av råd og veiledning. Felles for alle er at de i begynnelsen anvender sitt sosiale nettverk når det dukker opp spørsmål de trenger flere synspunkter på. Mye i Media har nok hatt fruktbare diskusjoner seg imellom, men dette kan ha vært på et mer kreativt produktnivå. Når det kom til strategiske spørsmål benyttet de seg av Rønnings ektemann, som således har hatt en rådgivende funksjon. Entreprenørene i Clima har nok også hatt gode diskusjoner seg imellom og har dermed hatt et stort utbytte av hverandres kompetanse. Pedersen ved Brooom Trafikkskole forteller at hun og hennes mor har hatt gode diskusjoner hittil. Det kan imidlertid se ut til at entreprenørenes sosiale nettverk ikke er tilstrekkelig når større utfordringer skal håndteres, noe som samsvarer med teorien at entreprenører kan kjenne behov for å dra nytte av kompetanse, praktisk støtte og vennskap av andre utenfor bedriften og deres familie (Chell og Baines, 2000). Alle entreprenørene innhenter kompetanse og råd utover sitt sosiale nettverk. Pedersen benytter seg av sin mentor, tildelt gjennom Kvinnovasjon, når hun føler behov for mer kompetente råd

angående strategi og markedsføring. Entreprenørene bak Clima og Mye i Media påpeker at det er viktig å innse at man ikke besitter all kompetanse og tro man kan håndtere alle utfordringer på egenhånd, men at man må bruke nettverket og de fordeler det kan bringe. Man må ikke være redd for å spørre om råd. Djonne ved Clima påpeker at man ikke alltid må kjøpe gode råd, og sier: «*en ting er å kjøpe hjelp, noe annet er det å ha diskusjonspartnere på ulike ting*». Dette er noe også Rønning ved Mye i Media presiserer. Vi ser her at alle entreprenørene er veldig klar over sine egne begrensinger og søker aktivt gjennom sine nettverk for å redusere usikkerhet (Jenssen og Greve, 2002).

Mye i Media har bevisst knyttet til seg gode samarbeidspartnere og samarbeid med konkurrenter, da de ønsker å bygge opp egen kompetanse samt bedre produkter og tjenester de leverer til sine kunder. Likeledes har Pedersen ved Brooom Trafikkskole et samarbeid med Hemnes Trafikkskole av mer praktisk art for å kunne tilby en komplett tjeneste til sine kunder. Dette samarbeidet bedriftene har med de profesjonelle kontaktene er således en nødvendig ressurs slik at bedriftene kan forbedre produkter og tjenester de ikke har mulighet til å levere på egenhånd. Ifølge Marthinsen (2009) handler nettverksbygging nettopp om at man i samarbeid med andre har bedre grunnlag til å skape resultater og nå mål de ikke klarer på egenhånd.

Styret

Det kan være nyttig i etableringsfasen å sette sammen bedriftens styre på riktig måte. Et styre som er veldig godt sammensatt av personer med ulik kompetanse innen juridiske, økonomiske eller markedsrelaterte områder kan gi entreprenøren verdifull kunnskap og informasjon som kan være kritiske i etableringsfasen (Jenssen et al., 2012). Et styre kan også direkte bidra til å bedre bedriftens ressurstilgang og gi bedriften et konkurransemessig fortrinn dersom styret er riktig og godt sammensatt (Alvares og Busenitz, 2001, som referert i Jenssen et al., 2012).

Både Clima og Mye i Media har høye forventninger angående styrets bidrag til bedriften og bruker således styret aktivt. For begge bedriftene er styret viktig ved eventuelle utfordringer eller mangel på kompetanse. Det være seg kompetanse om markedsføring eller rett og slett kunnskap om fremtidige kunder. Rønning sier at dette kan påvirke rekrutteringen av styremedlemmer: «*Vi har også tenkt på hvilken type kunder vi ønsker og hvem som kan noe*

om disse kundene». Dette ser ut til å være noe sammenfallende med hvordan Clima tenker når de skal rekruttere styremedlemmer, da de også legger til grunn bedriftens behov for fremtidig nødvendig kompetanse. Både Clima og Mye i Media har hatt fokus på å ha et profesjonelt styre og i dag har begge bedriftene to eksterne styremedlemmer. Mens Mye i Media har måttet opparbeidet seg denne tilgangen, er dette noe Clima hadde allerede før etableringen av bedriften. Mye i Media har de seneste årene opplevd det som noe enklere å rekruttere eksterne styremedlemmer og mener dette kan ha noe å gjøre med bedriftens suksessfulle vekst og omdømme i markedet. Clima har derimot rekruttert sine eksterne styremedlemmer gjennom sitt brede profesjonelle nettverk de har opparbeidet seg gjennom mange år i forretningslivet. Vi ser at nettverk og omdømme har vært avgjørende i anskaffelsen av kompetente styremedlemmer. Dette stemmer med teorien som sier at det er nødvendig med omgivelsenes akseptering, dersom entreprenøren skal lykkes med sin nyetablering. Dette er noe som kan beskrives som en legitimitetsprosess (Hargreaves, 2003, som referert i Jenssen et al., 2012).

Angående styresammensetningen og bruk av styret skiller Brooom Trafikkskole seg ut, med et betydelig mindre profesjonelt styre sammenlignet med de øvrige bedriftene. Imidlertid har alle bedriftene også en viss likhet i sin styresammensetning ved at flere av styremedlemmene er nært bekjente til entreprenørene. Et godt etablert profesjonelt nettverk er noe Pedersen ved Brooom Trafikkskole ikke har opparbeidet seg ennå, da hun er en relativt ny aktør i næringslivet. Dette vil også påvirke hennes tilgang til eksterne styremedlemmer og kan forklare hvorfor hun ikke har eksterne styremedlemmer. På spørsmål om styresammensetningen og valget av sin mor sier Pedersen at *«det var et veldig lettvalt valg. Vi er jo i familie så jeg vet at hun stiller opp. Hun er lett å spørre og krever ikke betaling»*. På den andre siden forteller Pedersen at hun ikke ser noe stort behov for et profesjonelt styre grunnet bedriftens størrelse. Hennes mor bidrar dessuten med verdifull kompetanse på regnskapsføring og erfaring fra å drive egen bedrift, Pedersen har således en god diskusjonspartner.

En tydelig sammenheng blant våre casebedrifter er deres levetid, antall ansatte og størrelse på styret. Dess lengre bedriftene har eksistert, dess flere antall ansatte og styremedlemmer har bedriftene. Vi ser også at entreprenørenes krav til eksterne styremedlemmer og deres kompetanse øker med tiden. Dette mener vi kan forklares med at gjennom bedriftenes levetid vil de utvikle seg og får flere ansatte, noe som igjen fører til et større ansvar. En annen

forklaring kan være at entreprenørene med tiden også bygger videre på nettverket og dermed enklere kan rekruttere de verdifulle styremedlemmene. Entreprenører bruker mye tid og krefter på å skaffe seg anerkjennelse fra viktige personer og institusjoner i omgivelsene slik at de kan få tilgang på ressurser som kunder, informasjon og legitimitet (Jenssen et al., 2012).

Kunder

Vi ser at entreprenørenes nettverk og bygging av dette samt omdømme, har bidratt til anskaffelsen av kunder. Pedersen hadde opparbeidet seg tillitt og omdømme i sin bransje gjennom tidligere arbeid før hun etablerte egen trafikkskole. Dette er noe som kan ha medvirket til hennes gode kundetilstrømming. Vi mener at gjennom sin tidligere familiebedrift hadde Lian også opparbeidet seg tillit og omdømme i sin bransje. Deres tilknytning til næringslivet er noe som Clima også dro stor nytte av, for som Djønne sier: *«Det er klart hvis jeg skal selge inn så bruker jeg jo nettverket mitt, slik er det jo bare»*. Det å kunne benytte seg av et stort profesjonelt nettverk vil ha en positiv innvirkning når Clima skal ut å ta markedsandeler fra etablerte konkurrenter.

Entreprenørene bak Mye i Media har derimot ved sine tidligere arbeidsplasser ikke produsert slike kommunikasjonstjenester de utfører i dag og har således mangel på tidligere historikk. Deres mangel på tidligere historikk mener vi kan ha vært en utfordring i anskaffelsen av kunder, da de ikke hadde opparbeidet seg den nødvendige tilliten som ofte kreves. Imidlertid har Mye i Media tilpasset sine produkter og tjenester etter kundenes etterspørsel. Dette viser at de har vært fleksibel og imøtekommende mot sine potensielle fremtidige kunder, noe som er årsaken til at de har utviklet seg til det kommunikasjonsbyrået de er i dag. Det er naturlig å ivareta og benytte nettverket sitt, noe som Rønning bekrefter: *«Det er folk som har styreverv eller lederverv som kjenner oss. Det er klart at de har vi pleid og har vært veldig viktig for de oppdragene vi har fått»*. En av suksessfaktorene til Mye i Media er at de har bygget og benyttet nettverket aktivt i forhold til å skaffe seg kunder. Når det gjelder kundeanskaffelse har også deres profesjonelle styre hatt positiv innvirkning, da styret i dag legitimerer bedriften godt ovenfor potensielle kunder og omgivelsene ellers. Man må rett og slett gi for å få, mener Marthinsen (2009) og som nettverksbygger må man være sjenerøs og skape tillit i forhold til andre.

6 AVSLUTTENDE KOMMENTARER

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for konklusjonen tilknyttet vår problemstilling. Videre vil vi presentere vår evaluering av oppgaven. Vi avslutter kapittelet med forslag til videre forskning.

6.1 Hovedkonklusjon

Angående casebedriftenes første finansieringsbehov og nettverkets betydning, fant vi at alle entreprenørene samlet eller innhentet finansiering gjennom sine nære og sterke relasjoner. Betydningen av nettverket når det kom til ekstern finansiering var liten, da andre faktorer enn nettverket har større og mer avgjørende betydning når det kommer til casebedriftenes bankfinansiering. Sikkerhet i eiendeler og egenkapital er således ufravikelige krav banken stiller.

Opgavens andre forskningsspørsmål, angående nettverkets betydning for innhenting av operasjonelle ressurser, gav ikke et entydig svar grunnet casebedriftenes lave investeringer. Alle bedriftene var svært bevisste på å holde investeringsnivået så lavt som mulig og nettverket viser seg dermed å være av betydning dersom entreprenøren kan anskaffe seg gode avtaler samt tilgang til brukte eller gratis ressurser. Vi fant således at nettverket har betydning for entreprenørens tilgang til *informasjon* vedrørende operasjonelle ressurser.

Med grunnlag i empirien innhentet fra de tre casebedriftene, viser undersøkelsen at når det kom til innhenting av ressurser, var det blant de menneskelige ressursene nettverket hadde størst betydning. Entreprenørene anvender først sine nære relasjoner ved innhenting av kompetanse og råd, for deretter å søke etter denne kompetansen utover sitt sosiale nettverk. Entreprenørene anvendte særskilt sitt profesjonelle nettverk når det gjaldt viktige beslutninger angående strategiske og markedsføringsrelaterte utfordringer. Etter hvert som entreprenørene etablerte sine bedrifter, fikk de ytterligere styrket sine nettverk gjennom knytting av nye kontakter, økt tillit og omdømme i markedet. Dette førte til en lettere innhenting av eksterne kompetente styremedlemmer samt bedret kundetilstrømmingen.

I etableringsfasen er entreprenøren den viktigste ressursen, da bedriften er liten og ansvaret for innhenting av ressurser hviler på entreprenørens skuldre. Dette betyr at skal entreprenøren

klare å gjennomføre dette, vil bredden av nettverket være av svært stor betydning. Entreprenørene har således et klart behov for et godt nettverk, da en person sjelden makter å gjøre alt i organisasjonen. En entreprenør som er i mangel av et bredt nettverk vil bruke alt for mye tid og krefter på å forsøke å innhente tilstrekkelig informasjon og kompetanse for å ha et best mulig beslutningsgrunnlag. Et nettverk tilknyttet bransjen og som har kompetanse innen ulike områder, kan rimelig og enkelt besørge verdifull informasjon og kompetanse entreprenøren kan ha behov for i etableringsfasen. Dersom entreprenøren er kjent med de fordeler nettverket kan gi, kan han med enkle midler og grep arbeide med nettverket sitt og dermed forbedre sine sjanser til å lykkes med bedriftsetableringen betraktelig.

6.2 Evaluering av oppgaven

Denne oppgavens konklusjoner er ikke generaliserbare, da de er basert på kun entreprenørene bak tre casebedrifter. Våre resultater vil dermed kun gjelde casebedriftene oppgaven er basert på. Våre resultater og funn, spesielt angående entreprenørenes innhenting av og behov for kompetanse, kan likevel ha en viss betydning for andre bedrifter i etableringsfasen, ved at de potensielt kan overføres til bedrifter i en lignende situasjon.

Gjennom vår undersøkelse fant vi en implikasjon som viste at det er viktig med et godt nettverk når entreprenøren i etableringsfasen skal få på plass nødvendige ressurser, særskilt når det gjaldt kompetanse.

6.3 Forslag til videre forskning

Vår studie er basert på bedrifter som er i fortsatt drift og nettverkets betydning så langt i deres etableringsfase. Det kunne imidlertid vært interessant å forske på entreprenører bak bedrifter som ikke har overlevd de fem første driftsår. Teorien tilsier at entreprenøren er nyetablerte bedrifters viktigste menneskelige ressurs i etableringsfasen (Barringer og Ireland, 2012). Kan bedriftens opphør skyldes entreprenørens manglende nettverk eller forståelse av nettverkets betydning?

De resultater vi har kommet fram til er basert på empiri innhentet over et kort tidsrom. En longitudinell undersøkelse av entreprenørers nettverk, vil kunne tydeliggjøre nettverkets utvikling og betydning for bedriften over tid. Det hadde vært interessant å sammenligne nettverkets betydning for entreprenørene på ulike tidspunkt, eksempelvis i år 1, år 3 og år 5.

Et annet forslag til videre forskning er å knytte nettverket opp mot mer modne bedrifter og deres suksess. Mengden av entreprenørens innsats lagt i nettverksbygging kan se ut til å ha en sammenheng med de resultater bedriften leverer (Chell og Baines, 2000). I vår studie har vi ikke fokusert på bedriftenes suksess, imidlertid kunne dette vært veldig interessant å undersøke om hvorvidt entreprenører har vært aktive nettverksbyggere sett opp mot bedrifter med stor suksess.

7 REFERANSER

Artikler:

Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 No.2, 261-283.

Chell, E. og Baines, S. (2000): Networking, entrepreneurship and microbusiness behavior, *Entrepreneurship & Regional Development*, 12:3, 195-215

Jenssen, J.I. og Greve, A. (2002). Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol.8, no. 5, pp.254-267.

Bøker:

Andersen, J.A. (2009). *Organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Barringer, B.R og Ireland, R.D. (2012). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. 4. ed. England: Pearson Education Limited

Berg, N.G. og Foss, L. (2002). *Entreprenørskap: Kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Boye, K. og Kinserdal, A. (1992). *Små og mellomstore bedrifter i Norge*. SNF-rapport 87/92. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning

Burns, P. (2011). *Entrepreneurship & small business: Start-up, growth & maturity*. 3. ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan

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

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Halvorsen, K. (1989). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Hentet fra: <http://www.nb.no/nbsok/nb/824a08d3de1e2429f4e26f081108eb40?index=1#0>

Knutsen, S. (2007). Finansieringsformer og finansiering av innovasjon. I Hernes, T. og Koefoed, A.L. (Red.). *Innovasjonsprosesser: Om innovasjoners odysse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kolvereid, L. og Thune-Holm, A. (2002). *Gründerboken*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag

Marthinsen, K. (2009). *Nyttige nettverk*. Oslo: H. Aschehoug & co

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget

NOU 1995: 16 (1995). *Fra sparing til egenkapital*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Statens trykning

Roos, G., Von Krogh, G. og Roos, J. (2010). *Strategi – en innføring*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Sørheim, R. (2012). Finansiering av vekstbedrifter. I Jenssen, J.I., Kolvereid, L. og Erikson, T. (Red.), *Perspektiver på entreprenørskap (237-252)*. 2.utg. Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforlaget.

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

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4.utg. Thousand Oaks, California: Sage

Internett:

Holm, E.D. (2012, 6. februar). *Hva skal en oppstartsbedrift tenke på når det gjelder finansiering?* Hentet fra: <http://www.sunnbedrift.no/2012/02/hva-skal-en-oppstartsbedrift-tenke-pa-nar-det-gjelder-finansiering/>

Lastet ned 14.11.2012

innovasjon Norge lastet ned 13.11.2012

- 1: <http://www.innovasjon Norge.no/Finansiering/>
- 2: <http://www.innovasjon Norge.no/Finansiering/Lavrisikolan/>
- 3: <http://www.innovasjon Norge.no/Finansiering/Innovasjonslan/>
- 4: <http://www.innovasjon Norge.no/Finansiering/Etablerertilskudd1/>
- 5: <http://www.innovasjon Norge.no/Finansiering/Etablererstipend---person/>
- 6: <http://www.innovasjon Norge.no/Finansiering/Garantier/>

kvinnovasjon.no lastet ned 15.04.13

- 1: <http://kvinnovasjon.no/om-kvinnovasjon>

regjeringen.no lastet ned 13.11.2012

1. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/pressesenter/pressemeldinger/2012/styrket-satsing-pa-innovasjon-norge.html?id=703561>

ru.no lastet ned 15.04.13

- 1: http://www.ru.no/?page_id=70

ssb.no lastet ned 14.03.2013

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

8 APPENDIX

Intervjuguide for bedriftene (vår utgave)

Temaet for vår bacheloroppgave er nettverkets betydning for små bedrifter i Rana. Vi ønsker å se nærmere på hvordan nyetablerte bedrifter finansierer seg og om mulige fordeler og ulemper omkring denne prosessen.

1. Fortell kort om deg selv (Utdanning, tidligere jobberfaringer)

2. Bedriftens status i dag

- Ansatte (Var du den eneste ansatte til å begynne med?)
- Har du planer om videre ansettelse? Vekst av bedriften...
- Forretningsplan?
- Kostnadsreduksjon? (red. lønn, egeninnsats, jobb ved siden av, doning, leasing)

3. Motivasjon for etableringen

- Er tanken/ideen om egen bedrift noe du har tenkt på lenge?
- Egen forretningside? (Evt. var det fra noen i omgangskretsen?)
- Motivasjon fra andre?

4. Etableringsprosessen

- Om prosessen (opplevelser, erfaringer...)
- Utfordringer eller enkelt? (ressursmangel..?)
- Nok kunder?
- Avgjørende faktorer for gjennomføring av etableringen? (personer, kompetanse, markedsgap...)

5. Organisering av bedriften

- Organisasjonsform
- Strukturering av bedriften (hvem gjør hva, outsourcing)
- Valg av styret (Bevisste eller tilfeldige valg?)
- Kompetanse (egen, andres?)

6. Betydningen av nettverk

- Personlig/profesjonelle
- Aktivt bruk av nettverket? (nettverksbygging...)
- Bevissthet (brukes for innhenting av ressurser, kompetanse, erfaring, kapital)

7. Finansiering av bedriften

- Egenkapital
- Banklån
 - Møte med banken/bankrådgiver (holdninger)
 - Forhold til bankrådgiver (kjennskap/andre relasjoner)
- Investorer (private, familie, venner)
 - Opplevde du noen interesse fra investorer for din bedrift?
 - Oppsøkte/leitet du etter investorer
 - Hvorfor/ Hvorfor ikke benyttet du deg av investorer?
- Offentlig lån, tilskudd eller garantier?
- Om finansieringsprosessen
 - Hvordan opplevde du det å få finansiering til oppstart?
 - Hvordan finansierte du oppstarten av din bedrift? Hvorfor denne type finansiering?
 - Hvordan forberedte du deg til møte med de potensielle finansieringskildene? Bidrar de til noe utover kapital? (Kompetanse, tilgang til sitt nettverk...)
 - Hvordan opplevde du møte med finansieringskildene? (Deres holdninger, svar...)
 - Hvordan har Rana Utviklingsselskap (dersom tilknytning til etablerersenteret), eller eventuelt andre, vært til hjelp i finansieringsprosessen?

8. Avslutning

- Generelt syn på finansiering av nyetablerte bedrifter i dag
- Er det noe du ville gjort annerledes i dag?(Tips til andre nyetablerere)

Intervjuguide for små bedrifter i Rana (bedriftenes utgave)

Temaet for vår bacheloroppgave er nettverkets betydning for små bedrifter i Rana. Vi ønsker å se nærmere på hvordan nyetablerte bedrifter finansierer seg og om mulige fordeler og ulemper omkring denne prosessen.

- **Fortell kort om deg selv** (Utdanning, tidligere jobberfaringer...)
- **Bedriftens status i dag** (Ansatte, fremtidsplaner...)
- **Motivasjon for etableringen**
- **Etableringsprosessen** (Opplevelser, erfaringer, utfordringer, forretningsplan....)
- **Organisering av bedriften** (Organisasjonsform, strukturering, styret...)
- **Betydningen av nettverk** (Familie, venner, bekjente, forretningsforbindelser...)
- **Finansiering av bedriften** (Valg av finansiering, om finansieringsprosessen...)
 - Hvordan finansierte du oppstarten av din bedrift? **Hvorfor** denne type finansiering?
 - Hvordan **forberedte** du deg til møte med de potensielle finansieringskildene? (Bank, investor, offentlige virkemidler etc.) Bidrar de til noe utover kapital? (Kompetanse, tilgang til sitt nettverk...)
 - Hvordan **opplevde** du møte med finansieringskildene? (Deres holdninger, svar...)
 - Hvordan har Rana Utviklingselskap (dersom du er tilknyttet etablerersenteret), eller eventuelt andre, vært til hjelp i finansieringsprosessen?
- **Avslutning:**
 - Generelt syn på finansiering av nyetablerte bedrifter i dag
 - Er det noe du ville gjort annerledes i dag?
 - Tips til andre nyetablerere

Tusen takk! ☺

Intervjuguide, Helgeland Sparebank

Hvordan er det for en bedrift/entreprenør å skaffe seg banklån til etableringen:

- med /uten forretningsplan (og budsjetter)
- før bedriften har «åpnet» (har kun anslåtte KS)
- etter oppstart
- i vekstfasen (kan vise til kontantstrømmen)

Hva er kravene for å få banklån?

- Egenkapital
 - Hvor stor andel?
- Sikkerhet i bedriftens eiendeler
- Bransjetilhørighet
- Ideen
- Personen/er bak firmaet?
- Valg av selskapsform
- Styremedlemmer

Hva er det viktigste for banken?

Vurderer alltid banken lånesøknadene objektivt? (Subjektiv vurderinger ut i fra bekjentskap, «kjent» godt navn, tidligere vandel etc.)

Bankens generelle holdning til finansiering av nye bedrifter (eksempelvis ønske om å stimulere til vekst i lokalsamfunnet?)