

980009

980370

Bacheloroppgave BCR3100

5.juni 2013

# Faktorer som skaper en vekstbedrift



"Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger"

# Forord

---

Denne oppgaven avslutter våre bachelorstudier i Markedsføring og Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling. Siden første proposal i slutten av oktober 2012, har vi jobbet med å levere et produkt vi kan være stolte av og bruke mest mulig av det vi har lært i løpet av de tre årene på Markedshøyskolen.

Vi vil gjerne takke vår veileder Patrick Verde, som reddet oss i siste liten og har alltid stilt opp med gode innspill og motivert oss til å prestere.

Takk til Yngve Dahle som gav oss idéen til å se på Gassebedrifter. Også takk til Ida Sørensen og Marika R. Pettersen for gjennomlesning og kommentarer, Torkel Vigen for gjennomføring av pretest og informantene som brukte sin tid for å hjelpe oss. Takk for tre år på Markedshøyskolen!

God fornøyelse!

Oslo, 5.juni 2013

# Sammendrag

---

Denne bacheloroppgaven omhandler faktorer som skaper en vekstbedrift. Vi ønsket å finne ut hva som skaper vekst i en bedrift. Valg av tema baserer seg på vår egeninteresse og ønske om å kunne finne noen konkrete resultater som kan komme til nytte, samt danne grunnlag for videre forskning på området.

Problemstillingen vi tar for oss er; *Hva skiller bedrifter som har oppnådd vekst, fra de som ikke har det?* Ved å se på både bedrifter som har opplevd vekst, og noen som ikke har det, fikk vi et mer tydelig bilde av hva forskjellen er. Dett samme skillet viser seg også å være faktorer for vekst:

- Entreprenørens ambisjonsnivå
- Entreprenørens fokus på strategi

Vi har tatt utgangspunkt i artikkelen “New Venture Growth: A Review and Extension.” skrevet av Gilbert, McDougall og Audretsch. Denne gav oss innblikk i hvilken teori som er relevant. I tillegg satt vi to avgrensninger for områder, nemlig entreprenøren og bedriften. Anvendt teori omhandler vekststrategi, entreprenørens rolle, innovasjon, ambisjonsnivå og bransjekunnskap. Videre har vi definert syv antakelser som bygger på teorien i kapittel 2.0.

Vi har utført en kvalitativ studie med dybdeintervjuer av 8 entreprenører i to typer bedrifter. De har gitt oss førstehånds informasjon om bedriften fra forretningsidé til dagens drift og fremtidige mål. Variablene er vekstbedrifter som har blitt kåret til Gasellebedrifter av Dagens Næringsliv i 2012, mot bedrifter som ikke har oppnådd denne utmerkelsen. Alle informanter befinner seg i bransjen; *Frisering og annen skjønnhetspleie*, omtalt som frisørbransjen. Selve bransjen har vi ikke ett fokus på her. Gjennom analyse av disse intervjuene har vi dannet grunnlaget for å svare på problemstillingen, samt avkrefte eller bekrefte våre antakelser.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	6
1.1 Bakgrunn for tema.....	6
1.2 Formål.....	7
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Avgrensninger.....	7
1.4 Begrepsavklaringer .....	8
1.5 Oppgavens struktur .....	9
<b>2.0 Teori</b> .....	10
2.1 Suksesskriterier .....	10
2.1.1 Forretningsmodellen .....	11
2.2 Strategi .....	13
2.2.1 Posisjonering .....	13
2.2.2 Strategi og ledelse .....	14
2.2.3 Vekststrategi.....	14
2.4 Innovasjon .....	16
2.5 Entreprenørens rolle .....	17
2.6 Ambisjonsnivå .....	19
2.7 Bransjekunnskap .....	19
<b>3.0 Antakelser</b> .....	20
<b>4.0 Metode</b> .....	22
4.1 Forskningsdesign .....	22
4.2 Datainnsamlingsmetode.....	23
4.3 Intervjuguide .....	23
4.3.1 Pretestet.....	24
4.4 Utvalg.....	24
4.4.1 Utvalgsstørrelse.....	24
4.4.2 Utvalgsstrategi.....	25
4.4.3 Rekruttering.....	25
4.5 Intervjurollen .....	26
4.5.1 Gjennomføring .....	26
4.5.2 Behandling av datamateriale .....	27
4.5.3 Kvalitetssikring og forskningskritikk .....	28

<b>5.0 Analyse</b> .....	30
5.1 Bransjen.....	30
5.2 Antakelse A.....	31
5.3 Antakelse B.....	32
5.4 Antagelse C.....	33
5.5 Antagelse D.....	34
5.6 Antakelse E.....	35
5.7 Antagelse F.....	36
5.8 Antagelse G.....	37
5.9 Oppsummering av funn.....	38
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	40
<b>8.0 Videre forskning</b> .....	42

Figur 1: Struktur

Figur 2: Forretningsmodellen

Figur 3: Verdiinnovasjon

Figur 4: Metodevalg

Tabell 1: Informanter

Vedlegg 1: Koding av alle intervjuer

Vedlegg 2 : Intervjugal

Antall ord: 12 692

Med vedlegg: 16 513

# 1.0 Innledning

---

## 1.1 Bakgrunn for tema

Arbeidet med denne oppgaven startet med et ønske om å skrive om noe som er relevant for samtlige bedrifter. Ideen om tema fikk vi allerede i fjerde semester da vi hadde spesialisering i «Strategi for vekst». I dette emnet jobbet vi med noen bedrifter som ønsket en ny strategi og fikk da i innblikk flere aspekter ved bedriften. Vi har begge en interesse for bedrifters livsløp og ønsker å lære enda mer om hva som ligger til grunn for vekst.

For å kunne snakke om vekst, må man først eksistere. Personen bak en bedrift har fått mye oppmerksomhet de siste årene. Det har blitt populært å være “gründer” eller entreprenør som vi velger å si i denne oppgaven. Det er ingen fasit på hvem denne personen er. Media har vist oss hele spekteret av entreprenører, alt fra studenten til husmoren i barselpermisjon til ingeniøren. Alle kan i utgangspunktet få til en oppstart, med eller uten en innovativ løsning. I dag etableres det rekordmange nye virksomheter i Norge, men likevel blir 7 av 10 avviklet (Revisorforeningen 2012). Flere tiltak via for eksempel Innovasjon Norge bidrar med hjelp og økonomisk støtte, men det er mer som må være på plass for at man skal lykkes. Skal man i tillegg skape vekst, kreves enda mer. Tidligere forskning har fokusert for mye på *hvorfor* nye bedrifter vokser og alt for lite på *hvordan* og *hvor* vekst i disse nye selskapene skjer (Gilbert, McDougall og Audretsch 2006).

Grunnen til at vi nevner dette er også med tanke på vår egen fremtid og hvordan vi skal opprettholde standarden vi har i dag. I Europa herjer for øyeblikket en finanskrisen som har rammet noen land mer enn andre. Norge er ikke direkte rammet, men vi leser i en pressemelding fra Finansdepartementet at Norges eksportkunder er rammet. Dette påvirker landet vårt også på sikt. Et løsningsforslag fra den daværende finansminister, Kristin Halvorsen, var å bruke mer penger fra oljefond og tilrettelegge for utdanning (Finansdepartementet 2009). Vi mener at man i større grad må ha fokus på å sikre fremtidige arbeidsplasser ved å tilrettelegge ytterligere for entreprenørskap. Ved å stadig tenke nytt, annerledes og nyskapende vil en videreutvikle seg og se nye muligheter.

Verden forandrer seg dag for dag, og vi må følge med. Den beste måten å gjøre det på er å se på hva andre har gjort. Alle kan lære av hverandre når det kommer til de mest fundamentale

tingene som trengs for å drive lønnsom drift. Derfor vil vi i denne oppgaven ta for oss bedrifter som har oppnådd lønnsom drift, og se om vi kan lære noe av de.

## 1.2 Formål

Hensikten med denne oppgaven er å se nærmere på virkeligheten opp mot litteraturen og i den grad det er mulig, danne et grunnlag for videre forskning på området. Innenfor de rammer som er satt vil vi gjøre en studie og svare på problemstillingen som belyser temaet. Enten vi skal starte egen bedrift eller være ansatt, ønsker vi å kunne bruke det vi har lært og erfart i arbeidet med denne oppgaven. Etter avtale med informantene, vil vi i etterkant gi de et sammendrag av våre funn. Forhåpentligvis kan de dra nytte av materialet vi har samlet inn siden analysen vår vil gjelde for deres egen bransje.

## 1.3 Problemstilling

Vi velger å diskutere følgende problemstilling:

**Hva skiller bedrifter som har oppnådd vekst, fra de som ikke har det?**

## 1.4 Avgrensninger

Vi finner det nødvendig å måtte sette noen grenser slik at vi kan konkludere med et konkret resultat. Primært vil dette dreie seg om bedriften og bransjen som brukes i våre studier. Avgrensninger er også gjort innen teori, da det er mye som er relevant her. Dette kommer vi tilbake til i innledningen av kapittel 2.0.

For å få et best mulig grunnlag til sammenligningen i studiet, er det et krav at alle bedrifter skal være et aksjeselskap, ha minimum to ansatte og ha kunder i konsumentmarkedet. I første omgang valgte vi å ta for oss bedrifter i en spesifikk bransje. Som nevnt er det bevisst fra vår side å ikke ha fokus på bransjen og vi vil ikke gå videre inn på det. Årsaken er at det blir for mange variabler å ta høyde for. Bransjen er derfor tilfeldig valgt ut i fra hvor det finnes flest gasselbedrifter med kunder i konsumentmarkedet. Etter å ha vært innom treningssentre - og restaurantbransjen, fikk vi endelig respons og et ja fra flere som ville la seg intervju i frisørbransjen. I Brønnøysundregisteret og Dagens Næringslivs database kalles bransjen *Frisering og annen skjønnhetspleie*. Innen denne bransjen måtte vi definere to ulike type bedrifter; de som har oppnådd vekst og de som ikke har det. For å kartlegge de som har

oppnådd vekst, valgte vi å ta utgangspunkt i kåringen av Gasselbedrifter i Dagens Næringsliv. Slik er vi bedre sikret for at de virkelig er bedrifter som har oppnådd bemerkelsesverdig vekst med gode resultater. Gasselbedriftene er tilgjengelig i Dagens Næringslivs databaser på [www.dn.no](http://www.dn.no).

Kravene for å bli kåret til Gaselle er allerede definert av Dagens Næringsliv (Vanvik og Ravn 2012):

- Levert godkjente regnskaper
- Minst doblet omsetningen over fire år
- Omsetning på over én million kroner første året
- Positivt samlet driftsresultat
- Unngått negativ vekst
- Vært aksjeselskap

#### 1.4 Begrepsavklaringer

**Gaselle:** Dagens Næringsliv og AAA Soliditet kårer hvert år Gasselbedrifter i Norge. Dette er en utmerkelse som ble tildelt 2116 aksjeselskap i 2012. Det kåres vinnere i hvert fylke og en bedrift vinner den gjeveste prisen, årets Gasselbedrift (Forskningsrådet 2012). Også i Sverige og Danmark gjennomføres årlig kåringer med tilsvarende kriterier som i Norge. Begrepet Gasselbedrift ble skapt av den amerikanske forskeren David Birch. Allerede på 80-tallet viste han at det er små og raskt voksende bedrifter som skaper flest arbeidsplasser, til forskjell fra “økonomiske elefanter” som velger å effektivisere og ofte reduserer sysselsettingen (Aronsson 2004).

**Vekstbedrift:** I følge forfatterne av boken *Vekstbedriften* er kriteriene for å kalle seg en bedrift i vekstfase, at bedriften har en omsetning mellom 3 og 20 millioner kroner (Dahle, Verde og Dagestad 2010, 11). I denne oppgaven er en vekstbedrift en bedrift som har opplevd organisk vekst og i tillegg vært kåret til Gasselbedrift 2012.



**Ikke-gaselle:** Bedriftene som ikke har blitt kåret til Gasselebedrift.

**Entreprenør:** Den personen som starter en bedrift omtales ofte som en entreprenør eller grûnder. Vi velger å bruke begrepet entreprenør da det er mest brukt i anvendt teori.

### 1.5 Oppgavens struktur

Vi vil først gjennomgå relevant teori som vil danne grunnlaget for antakelser som senere analyseres. Valgt metode vil bli omtalt i et eget kapittel hvor alle valg som er tatt og selve gjennomføringen av undersøkelsen blir beskrevet og diskutert. Funnene fra undersøkelsen blir deretter sammenfattet i en analyse. Her tolkes våre funn opp i mot de teoretiske antakelsene og danner grunnlaget for konklusjonen. Konklusjonen har som formål å besvare problemstillingen.



*Figur 1: Struktur*

## 2.0 Teori

---

Teorien vi bruker har grunnlag i Gilbert, McDougall og Audretsch artikkel “New Venture Growth: A Review and Extension”. Bakgrunnen for denne artikkelen har røtter i spørsmålet; hvorfor vokser noen nye bedrifter mer enn andre? Entreprenøren spiller en sentral rolle og er en faktor som er med på å skape vekst. Andre faktorer er geografisk beliggenhet, strategi, ressurser i form av finansiell- og menneskelig kapital samt andre ressurser. I tillegg har også industriens kontekst og organisasjonens struktur og systemer en betydning for vekst. “Our review of the literature suggests that the identified factors have strong implications for growth” (Gilbert, McDougall og Audretsch 2006, 940). Videre forklarer forfatterne at det er et gap i litteraturen angående *hvordan* og *hvor* vekst i nye selskaper skjer. Sammen med faktorene nevnt over mener de derfor at: «Growth is a function of the decisions entrepreneurs make about how and where they should grow their firms and the extent to which other factors are in place that enable growth to occur» (Gilbert, McDougall og Audretsch 2006, 945).

Først skiller vi ut to elementer som indikerer vårt fokus i oppgaven; bedriften og entreprenøren. Det finnes mye teori vi kan anvende på disse to områdene, derfor må vi sette grenser på hva som er mest relevant for problemstillingen: vekststrategi, entreprenørens rolle, innovasjon, ambisjonsnivå og bransjekunnskap.

Tilslutt i kapittelet vil vi oppsummere teorien i syv antakelser. Disse antakelsene bygges videre på i utformingen av intervjuguide til dybdeintervjuene.

### 2.1 Suksesskriterier

Konsulent- og rådgivningsfirmaet McKinsey & Company har definert fire elementer som bør være på plass for å etablere en fremgangsrik bedrift. De fire elementene er forretningsidé, marked, kapital og ledergruppe (McKinsey & Company 2007). Vi oppsummerer disse elementene som “suksesskriterier” for oppstart av en vellykket bedrift slik:

- En gjennomførbar forretningsidé må være på plass. Det kan være en helt ny vare eller tjeneste, eller noe som forbedres. Ideen i seg selv er verdiløs frem til den settes ut i et marked, markedsføres og selges med fortjeneste. Uten et marked med etterspørsel er det vanskelig å skaffe inntekter. Det må altså bestå av noen som er villig til å betale

for løsningen som tilbys. Så ideen må nødvendigvis være gjennomførbar, så det er avgjørende å gjøre grundig analyse før man går videre.

- Analysen legger mye av grunnlaget for valg av målgruppe, posisjonering i forhold til konkurrenter og markedsstrategi. Med markedsstrategi gjelder de 4P; Produktetegnsaker, prisstrategi, plass (distribusjon) og promotering (kommunikasjon med kunden).
- Man må ha en startkapital. Noen eksempler på finansieringskilder for fremmedkapital kan være penger fra familie og venner, offentlig støtte, pantelån, leasing, banklån eller risikokapital fra venture capital eller private investorer.
- Å ha riktig kompetanse og dyktige folk med fra starten er kritisk. Ofte er gruppen på 3-5 personer og bør dannes og utvikles gjennom hele planleggingsfasen. Det er mange oppgaver som skal løses og det trengs mannskap for å gjennomføre, løse problemer og jobbe mot et felles mål. Denne gruppen legger grunnmuren for videre vekst og er derfor viktig. I prosessen ved å ta en beslutning om de vil satse eller ei, vektlegges personlighet, sosial- og fagkompetanse og engasjement (McKinsey & Company 2007).

Dette er relevante faktorer som må være på plass, men for å skape en vekstbedrift er det flere elementer som må være tilstede utover de som er nevnt over. Lopez-Garcia og Puente nevner noen faktorer som skaper et vekstfirma. De sier at en HR-avdeling i firmaet er viktig for vekst. Det viser seg å være viktig å ha riktig personal til riktig stilling. Fordelingen mellom faste ansatte og vikarer har en positiv effekt for sannsynligheten for rask vekst. Det viser seg også at det å bruke ressurser på sine ansatte i form av kurs og opplæring er verdifullt. Videre mener de at det ikke er en sammenheng mellom levetiden til firmaet og veksten. Med andre ord er det like sannsynlig for et nytt firma som har vært etablert i lengre tid å skape vekst. Bedriftens "leverage", eller fordeler, trenger ikke nødvendigvis være en faktor som utgjør vekst (Lopez-Garcia og Puente 2012). En kombinasjon mellom kjennskap til markedet og riktig personale er mer avgjørende faktorer enn levetid og fordeler.

### **2.1.1 Forretningsmodellen**

Forretningsmodellen er en modell som bygger på forretningsidéen. David Watson definerer den slik, "En forretningsmodell beskriver et selskaps operasjoner, innbefattet alle dets deler, funksjoner og prosesser, som resulterer i kostnader for selskapet og verdi for kunden" (Dahle,

Verde og Dagestad 2010, 57). Den beskriver ulike tiltak som må være på plass for å skape verdi for kunden og resulterer i kostnader for selskapet. Ordet forretningsmodell blir ikke alltid brukt med samme oppfatning av hva innholdet er. Forståelsen av hva og hvordan en forretningsmodell er, blir derfor veldig vag. Det kan også virke som om ikke alle konkret har en modell som de følger, men derimot bare elementer av den. Forfatterne av *Vekstbedriften* har prøvd å løse problemet ved å konstruere en konkret modell med seks spørsmål:



Figur 2: Forretningsmodellen Kilde: (Dahle, Verde og Dagestad 2010, 59).

Svarene på spørsmålene avhenger av hverandre og skal besvares slik at man sitter igjen med den beste løsningen for repeterende inntekter. “I en sterk skalerbar virksomhet koster hver ny enhet av produktet eller tjenesten dramatisk mindre å produsere og markedsføre enn den først utviklede enheten, samtidig som salgsprisen i store trekk kan opprettholdes.” (Dahle, Verde og Dagestad 2010, 17). Jo mer skalerbar selve forretningsmodellen er, desto bedre er grunnlaget for å oppnå vekst. Hvis det ikke hadde kostet mindre å produsere nye varer samtidig som salgsprisen kunne opprettholdes, ville ikke virksomheten kunne øke kvantum, omsetning og salg fordi det ikke ville være lønnsomt og dermed ville man ikke kunne oppleve god vekst.

“Løsningens egenskaper må tilpasses den valgte kundegruppen og de konkurrentene man har definert. Prisstrategien og salgsmetodikken avhenger av begge disse tingene og også av leveransemetoden. Valg av partnere må tilpasses alt dette. Man må gjøre små stegvise endringer på alle de seks elementene inntil man har noe som fungerer” (Dahle, Verde og Dagestad 2010, 59).

## 2.2 Strategi

Ordet strategi kommer fra det greske ordet «strategia» og betyr hærføring eller generalkunst. Det har opp i gjennom historien blitt brukt som et uttrykk i militæret i sammenheng med planlegging av kriger. I dag har begrepet en langt større bredde og kan ha forskjellige betydninger ut i fra hvilken situasjon man befinner seg i (Det store norske leksikon). Vi snakker her om strategi i sammenheng med utvikling av en planlegging i eller av en bedrift. Michael Porter og Henry Mintzbergs bruk av begrepet baseres på at strategi forklares ut i fra markedsføringsmiksen (4P). Derfor kan man si at strategi er en fremgangsmåte for å nå et mål som strekker seg over en viss tidsperiode. I motsetning til strategi er taktikk selve utførelsen og planen for å løse en eventuell oppgave altså en plan for en kortere tidsperiode og en spesifikk oppgave (Dahle, Verde og Dagestad 2010). Forfatterne Kim og Mauborgne har gjort studier av bedrifter i over 30 bransjer og oppsummerer sine studier i boken “Blue Ocean Strategy”. De har funnet følgende i sine analyser om strategi:

Vi fant ingen bedrift eller bransje som leverte fremragende resultater hele tiden. Det vi fant bak disse suksesshistoriene, var et konsekvent og felles mønster ved de strategiske trekkene som ble foretatt for å skape og utnytte blå hav. (...) Strategitenkningen bak de blå havene var den samme, uansett tidsepoke eller bransje. (...) holdningen til strategi var det som konsekvent skilte på vinnere fra tapere i studien vår (Kim og Mauborgne 2010, 25).

Strategi er essensielt i nye markeder, spesielt for de som har vært suksessfulle. Fokus på strategisk arbeid kan være det som skiller bedrifter som oppnår suksess, fra de som ikke får det.

### 2.2.1 Posisjonering

Et marked består av kunder og konkurrenter. Når man skal entre et marked, står man overfor flere valg. To av dem er omtalt i boken “Blue Ocean Strategy” hvor det snakkes om røde og blå hav (Kim og Mauborgne 2010). Havene er altså synonyme for markeder. Det røde er den kjente markedsplassen som består av eksisterende bransjer. Mens det blå er alle de bransjene som ikke eksisterer. Det vil med andre ord si, den ukjente markedsplassen. Konkurrentene er en viktig faktor fordi i det røde hav vil man måtte etablere seg ved å prøve å slå andre for selv å posisjonere seg. I det blå hav vil konkurransen være irrelevant fordi reglene ikke er kartlagt

(Kim og Mauborgne 2010). Hvilket marked man starter i, vil altså ha stor innflytelse på hvordan man skal posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter.

### **2.2.2 Strategi og ledelse**

I et intervju med Mintzberg om hans syn på strategi og ledelse kommer det frem at han mener sjefen blir trukket for mye inn under begrepet strategi. Det handler mer om at strategi er planlegging av hva man skal gjøre for å nå de målene man ønsker. Han mener ikke at lederrollen ikke er viktig, men at den ofte kommer for mye i fokus. Han forklarer dette ved å skille mellom teori og virkelighet. Selv om lederen sitter med ansvar og analyserer og planlegger betyr ikke det nødvendigvis at det er en god strategi, bare fordi han er sjefen (McCarthy 2000, 35).

Videre snakker Mintzberg om hvilken effekt en leder har på strategien til en bedrift. Han mener at det har blitt en ukultur i samfunnet gjennom at man legger all sin lit på lederen, så han kan komme å redde situasjonen. Grunnen til at Mintzberg mener dette er helt feil er veldig lik grunnen over, men i tillegg er det å vende seg til en redningsmann farlig fordi de ofte tar store strategiske valg og gjennom det overser andre detaljer eller innspill som kan være viktig for strategien og kanskje etter en tid med suksess så kolliderer strategien. Hovedproblemet er at disse redningslederne ikke har samme innsikt i bedriften som de som har vært der lenge. Løsningen kan være å ha systemer som fanger opp ideer blant ansatte i bedriften og at man binder dette sammen for å lage strategien.

### **2.2.3 Vekststrategi**

For å kunne definere veksten i de ulike bedriftene er det viktig å kartlegge bedriftens markedsandeler og se om disse har økt. Har bedriften flere eller færre kunder enn tidligere kan dette gi bedriften en indikasjon på hvor stor vekst de har eller har hatt (Dahle, Verde og Dagestad 2010). I enkelte sammenhenger er det enklere å telle kunder i stedet for analyser. Da bortfaller den tradisjonelle tankegangen om hvordan man beregner markedsandeler. I en undersøkelse gjort av TNS Gallup som er analysert av Ekrann, viser at det ikke er gitt at kunder legger igjen penger der de er kunder og at man derfor ikke kan si at en stor kundemasse nødvendigvis betyr høy omsetning eller stor vekst.

Når en benytter begrepet strategi for vekst snakker en ofte om overgangen fra gründerfasen til en driftsfase. Fasen i mellom disse to er vekstfasen, eller Juvet som Geoffrey Moore beskriver det i boken “Crossing the Chasm”, altså å komme seg over juvet (Moore 2002). Gründerfasen handler om etableringen av bedriften, utviklingen av produktet og helt frem til bedriften har begynt å få en omsetning. Driftsfasen handler om det som skjer etter at bedriften har hatt vekst og defineres gjerne ved at en har en kritisk kundemasse og et driftsmessig overskudd (Dahle, Verde og Dagestad 2010).

“Når organisasjonen, forretningsmodellen, løsningen og inntjeningen har stabilisert seg på et høyere nivå, er tiden kommet for å legge til rette for en enda hurtigere vekst” (Dahle, Verde og Dagestad 2012, 305). Dette er et utsagn som i seg selv virker ganske innlysende, men om alle bedrifter har en intensjon om hurtigere vekst etter at disse kriteriene er satt er mer usikkert. Er kriteriene på plass er neste steg videre hvilken type strategi man ønsker seg. I artikkelen “Organizational Performance as a Dependent Variable” diskuteres det hvordan det å prestere effektivt internt i bedriften er en viktig variabel for vekst og hvordan man prøver å finne variablene som påvirker denne ytelsen (March og Sutton 1997, 698). At organisatorisk ytelse er en viktig variabel i sammenheng med vekst er ikke noe nytt, men likevel viktig å tenke på når man har flere ansatte som utfører et håndverk.

Når man har kommet til det stadiet hvor man ønsker videre vekst, er det ofte man ønsker seg ut av sitt opprinnelige marked. En grunn er å “maksimere den potensielle avkastningen” samtidig som man ønsker å gjøre denne prosessen så lite risikofull så mulig (Dahle, Verde og Dagestad 2010, 265). Å ønske vekst etter at sitt marked er mettet er i følge forfatterne naturlig. De forteller ikke hvorfor det er slik, men en bør være åpen for at det muligens finnes tilfeller hvor man ikke ønsker ekspansjon og er fornøyd med sin ledende posisjon. Selv om man har mulighet til stor vekst er det svært viktig at “denne veksten ikke må gå på bekostning av servicen til eksisterende kunder” (Dahle, Verde og Dagestad 2010, 269). Dette poenget er på mange måter i samsvar med den generelle lærdommen om at det er dyrere med nye kunder enn det å beholde de gamle. Derfor kan man si at vekststrategien ikke bør gå utover egne kunder, fordi det er en større risiko å miste disse.

“Å bare være i et marked uten å ekspandere til nye marked innebærer en vesentlig risiko”. Videre forklares det hvordan ulike konkurrenter fra andre land eller i samme marked vil

kunne komme inn og ta markedsandeler eller hele markedet dersom de har mulighet for det (Dahle, Verde og Dagestad 2010, 254). Det er da nødvendigvis ikke trygt å bli værende i sitt marked. Selv om man er ledende, har hatt stor vekst og er fornøyd med dette, vil dette kanskje ikke alltid være like relevant og kan ha noe med hvilken bransje man er i.

## 2.4 Innovasjon

For at man skal kunne kalle en forretningsidé for innovativ og utviklingsprosessen for entreprenøriell, så må følgende kriterier være på plass i følge Schumpeter (Hovland 2008, 24):

- Nytt produkt, eller ny kvalitet på et eksisterende produkt
- Ny produksjonsmetode
- Åpner et nytt marked
- Bruker et nytt råstoff trekker nye komponenter
- Bruker ny organisasjonsform, eller fører til omorganisering i bransjen

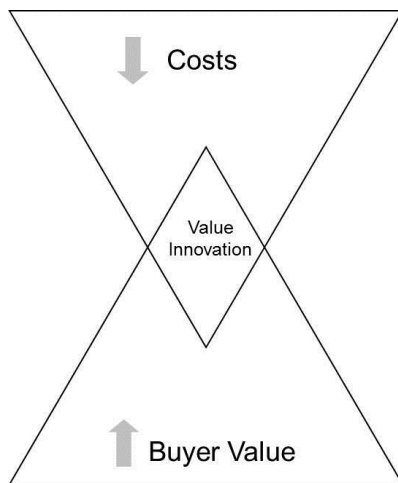
Mange forbinder nok innovasjon med oppfinnelse, noe som ikke trenger å være riktig i alle tilfeller. Ofte kan små enkle grep forbedre et produkt eller tjeneste, og man oppnår innovasjon i form av verdi både for sluttbruker og bedrift. Et eksempel på dette er nettbank hvor man koblet flere eksisterende ressurser sammen som teknologi, bank og internett sammen til en ny løsning som er positiv for flere. Mulig førte dette eksempelet til mindre behov for arbeidskraft i banksektoren, men skapte kanskje nye i andre bransjer. Innovasjon har ofte en synergieffekt.

Hovland sier at i utgangspunktet er dette et rammeverk å forholde seg til, men man bør også vise skjønn når man skal bedømme om en idé er innovativ eller ikke. Han mener at man i større grad bør se på innovasjonsgraden i et prosjekt. Et eksempel er en skala med liten, medium eller stor grad, hvor stor grad fører til høy risiko (Hovland 2008). Det er kanskje vanskelig å definere en innovasjon ut i fra disse punktene, men det gir et rammeverk som kan gjøre det enklere å konkretisere begrepet innovasjon.

I stedet for å bruke konkurrentene som sammenligningsgrunnlag, bruker man det som omtales som hjørnesteinen i blå-havstrategier; verdiinnovasjon. Man gjør konkurrenten overflødig ved å skape høyere verdi for både kunde og bedriften selv. Målet er å oppnå innovasjon som er tilpasset nytte, pris og kostnadsposisjon. I kontrast til det tradisjonelle synet med å ha fokus på



avveiningen mellom verdi og kostnad, vil man skille seg ut og produsere til lav kostnad (Kim og Mauborgne 2010).



Figur 2: Verdiinnovasjon Kilde: (Kim og Mauborgne 2010, 28)

Som vi kan se illustrert i modellen over, så skapes dette området for å skille seg ut og redusere kostnader, slik at både bedriften og kunden oppnår nytteverdi. Verdien som kunden sitter med er at bedriften tilbyr noe som ingen andre gjør og på denne måten blir konkurrentene overflødige.

## 2.5 Entreprenørens rolle

Joseph Alois Schumpeter så på entreprenøren som en person som kobler ressurser sammen på nye måter (new combinations). Han påpekte også at entreprenøren like gjerne kan arbeide i en eksisterende organisasjon. William Baumol skiller mellom “The Innovating Entrepreneur” og “The Firm-Organizing Entrepreneur”. Han mener begge er viktig for samfunnet og at de har lik rolle og innflytelse (Hovland 2008). Det skilles altså mellom å starte bedrift selvstendig og det å utvikle en idé internt i en eksisterende bedrift. I denne oppgaven vil det være mest fokus på de som starter selv fra bunn.

Forfatterne av artikkelen “Entrepreneurs`personal values, compensation and high growth firm performance” har tatt utgangspunkt i data fra 2007 hvor de har tatt for seg 500 vekstbedrifter i Amerika. De skriver innledningsvis:

Entrepreneurs values may be implanted into the organizations policies and process affecting employers over many years. (...) previous research has shown that CEOs values influence their strategic choices and resultat firm performance (Tomczyk, Lee and Winslow 2013).

Entreprenøren setter tydelige spor i bedriften, som påvirker de ansatte og det strategiske arbeidet for bedriften. Den generøse strategikeren er en person som drar med seg de andre i bedriften og skaper engasjement. De skaper altså et miljø for involvering og energi fra de andre ansatte (McCarthy 2000, 37). Igjen skaper dette grunnlag for resultater og helheten.

I en undersøkelse om samspillet mellom entreprenørens egenskaper, personlighet og driftsstrategien, ytelse og tilfredsheten på jobb, fant forskerne en indikasjon på at entreprenørens personlighet har statistisk signifikant innvirkning på forholdet mellom ytelse og driftsstrategi. De fant også ut at driftsstrategien har en moderat innvirkning på forholdet mellom entreprenørens personlighet og ytelse (Gupta og Muita 2013, 86). Ut i fra denne undersøkelsen kan man antyde at entreprenøren på mange måter er med å påvirke bedriftens ytelse og strategiske valg. "The entrepreneurs is a central actor of any new and growing business venture" (Mueller, Volery og Simens 2012, 1013) bekrefter også det som er nevnt tidligere.

Entreprenøren er en leder med visjon og mål, samtidig som han har et sterkt behov for å prestere (Mintzberg, Ahlstrand og Lampel 2009). Gibert m.flere sier også at "The dicisions entrepreneurs make in the ventures early years have profound long-lasting implications for preformance" (Gilbert, McDougall og Audretsch 2006, 929). Entreprenørens visjon etterfulgt av "processes-intuition, judgment, wisdom, experience, insight" (Mintzberg, Ahlstrand og Lampel 2009, 130), viser at entreprenøren skiller seg ut fra tradisjonelle måter å jobbe med strategi. Entreprenøren stoler derimot mer på sine mentale tanker som nevnt over. Dette kan forstås ved at en person med disse egenskapene ikke ville gitt slipp på målet sitt før det var nådd. Dette betyr igjen at om man i senere tid hadde oppsøkt en slik bedrift, vil man kunne finne at mange av entreprenørens visjoner og mål er oppfylt.

Sett fra en annen synsvinkel kan visjonen delvis forandres over tid, eller det kan plutselig forekomme et stort skifte i visjonen. Det er da viktig å forandre det gamle mentale tankesettet slik at man ikke kjører seg fast (Mintzberg, Ahlstrand og Lampel 2009). Dette vil si at det ikke nødvendigvis er et samsvar mellom visjon og nå-situasjon. Mintzberg mener at slike skift

stammer fra entreprenørens personlighet og derfor endres ut i fra hans/hennes nå-situasjon. Vi kan trekke paralleller til visjon og ambisjon.

## 2.6 Ambisjonsnivå

David Brich er kjent for sin forskning på små vekstbedrifter og entreprenørskap. Han sier i et intervju i magasinet ESBRI at hans forskning startet da han ville finne ut hva som gjorde at økonomien endret seg, og da var det nødvendig å studere hvor arbeidsplassene kom fra (Aronsson 2004, 289). Videre påstår han at entreprenører bør kunne mestre visse ferdigheter for å lykkes, blant annet salg, ledelse av mennesker og evnen til å skape et nytt produkt eller tjeneste. Brich påstår at det er et skille på ambisjonene for entreprenører bak mice (ikke-gaseller)- og gasselbedrifter. Han mener at de som starter en liten bedrift (mice), ikke har motivasjon for vekst, men vil kun skape inntekt. Derimot er gasselbedrifter startet på grunnlag av motivasjon om å skape vekst (Aronsson 2004, 290). Om det er bevisst eller ubevisste handlinger for entreprenøren, sier ikke Brich noe om.

## 2.7 Bransjekunnskap

Stabell og Fjeldstad skiller mellom kjeder, butikker og nettverk. Med butikker eller “shops” som vi på norsk kan kalle servicenæring, beskriver de slik: “Firms that can be modeled as value shops are typically populated by specialists and experts, often professionals” (Stabell og Fjeldstad 1998, 423). Dette beskriver at ekspertisen sitter i kunnskapen hos de ansatte som utøver en tjeneste til kunden.

De bruker Porters verdikjede og fem krefter som rammeverk for sin analyse og mener de er gjeldende for alle bransjer. Verdikjeden kan brukes for å avdekke styrker og svakheter. Men de kritiserer likevel selv verdikjeden som rammeverk i sin egen forskning på bedrifter i ulike bransjer. Best passer den til tradisjonelle fabrikker, men som de skriver; “the typology and underlying value creation logic are less suitable to the analysis of activities in a number of service industries” (Stabell og Fjeldstad 1998, 414). Det er altså bransjeavhengig hvorvidt man kan bruke verktøy for analyse. I servicenæringen vil det nok være mer hensiktsmessig å ha fokus på relevant bransjekunnskap, fremfor om de har lagt vekt på å bruke verdikjede som grunnlag for etablering og analyse av bedriften.

## 3.0 Antakelser

---

Teoretiske antakelser minner om hypoteser i kvantitative forskningsopplegg, men er løsere i formen og ikke nødvendigvis avledet av teori, det vil si den litteraturgjennomgangen vi vanligvis foretar. Disse antakelsene vil så styre den videre undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008, 71).

Basert på vår tolkning av teorien vi har vært gjennom her, finner vi det hensiktsmessig å lage seks antakelser som vi vil utprøve overfor innsamlet data fra informantene. Antakelsene blir altså vår empiri. Ordlyden minner om påstander og ikke spørsmål, fordi de skal bygge videre på hvilke spørsmål vi stiller til informantene.

Brich bruker ordet “mice”, som er dyret mus på norsk, for å gi et bilde på forskjellen mellom de to dyrene som parallell til virkelighetens bedrifter og deres posisjon. Hva angår ambisjonsnivå hos entreprenøren vil dette også prege hvilket dyr bedriften blir. Da tenker vi på om bedriften blir en vekstbedrift dersom entreprenøren er en “gassele” og omvendt. Med andre ord kan man si at entreprenørens visjon, mål og ambisjoner gjenspeiles i bedriftens størrelse. Dette gir oss antakelse **A: Entreprenører bak vekstbedrifter har større ambisjoner enn de som starter mindre bedrifter.**

Stabell og Fjeldstad tar utgangspunkt i tre ulike bransjer og omtaler det vi kan kalle servicebransjen, med butikker og kundeforhold. Det er ingen teknologi som kan overta arbeidet, men menneskene er i fokus. Verdien ligger i kompetansen til de ansatte og det utførte arbeidet skaper verdi hos kunden. Økt innovasjonsverdi framstår når denne kunnskapen gagnar både bedriften og kunden. Dette gir oss antakelse **B: Relevant bransjekunnskap hos entreprenøren er nødvendig for å oppnå vekst.**

Som nevnt i teorikapittelet er det gjort en undersøkelse på 500 vekstbedrifter i 2007. Et av funnene omhandler entreprenørens rolle som person og leder (CEO), og hvilke spor vedkommende egentlig setter i bedriftens “grunnmur”. Vi kan på mange måter si at disse sporene danner et sett med verdier og visjoner som plantes hos de ansatte i flere år fremover. Selv med endringer og utskiftning vil disse verdiene bestå. Dette gir oss antakelse **C: Entreprenørens rolle er den mest sentrale i bedriften.**

Det er flere elementer som påvirker en bedrifts suksess, og det er opp til hver enkelt å avgjøre hva som defineres som suksess. Men her snakker vi om suksess i forhold til vekst. McKinsey & Company har definert grunnleggende faktorer som vi tror alle bedrifter ikke kommer utenom, da de er såpass generelle. Lopez-Garcia og Puente har gjort funn utover disse og trekker fram viktigheten av riktig menneskelig kapital og bedriftens levetid og “leverage”. Teorien gir et bredt bilde av hva som er suksesskriterier. Mulig er dette på grunn av at de ikke blir sett i forhold til bransje. Dette gir oss antakelse **D: Det er individuelt for hver bedrift hva som er suksesskriterier for å lykkes. Men noe vil være felles i bransjen.**

Kim og Mauborgne gir en annerledes vinkling på konkurranse i form av verdiinnovasjon. I valgt bransje leveres et håndverk til kunden og det er samspill mellom partene hvor begge er tjent med en effektiv nyskapende løsning. Sårbarheten kan ligge i kundens lojalitet. Hvorvidt kunden vil holde seg lojal er basert på graden av opplevd verdiinnovasjon. Dette gir oss antakelse **E: Et innovativt konsept eller produkt er et avgjørende konkurransemiddel.**

Watson på sin side mener at forretningsmodellen beskriver bedriftenes egenskaper, som resulterer i kostnader og verdi for kunden. Her bør man ha svar på alle sider ved bedriftens virksomhet i form av for eksempel; Hvor kommer pengene fra? Ved å sikre gode svar på hvordan man skal sørge for repeterende inntekter uten å gjøre nye investeringer, vil en være bedre rustet til å drive lønnsomt. Økt lønnsomhet legger igjen grunnlag for potensiell vekst. Dette gir oss antakelse **F: Skalerbarhet i form av repeterende inntekt, danner grunnlaget for forretningsmodellen.**

I følge Kim og Mauborgnes studier av bedrifter, er det holdningen til strategi som er en avgjørende faktor som skiller på hvorfor noen opplever vekst og andre ikke. Dette er en sterk parallell til gasellene, uavhengig om de har entret nye markeder eller ikke. Dette gir oss antakelse **G: Det eksisterer i større grad strategisk planlegging hos gasellene kontra ikke-gaseller.**

## 4.0 Metode

---

Denne delen av oppgaven omhandler valg av metode vi har brukt for å samle inn datamateriale basert på teori og empiri. Vi vil her beskrive valg av metode, forskningsdesign, gjennomføringen av datainnsamling og analyse.



Det er vanlig å skille mellom to ulike former for tilnærming av metode. Kvantitativ handler om å studere og telle menneskelig fenomener og dens utbredelse. Kvalitativ handler derimot om å samle inn informasjon slik at man kan forstå fenomenet og dets egenskaper (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

I en artikkel i *Small Bussnies Economy*, kan vi lese om hva som skal til for å skape vekst i små og mellomstore bedrifter, også kalt SMEs. Her har de brukt et panel av spanske firmaer for å finne ut hva som skaper vekst for bedrifter. Forfatterne mener at det er en svakhet at mange av de få undersøkelsene som har blitt gjort på dette feltet, er beskrivende, altså kvalitative. Dette gjør at man mangler tilstrekkelig data som gir grunnlag for statistisk sammenligning av karakteristikkene av høy-vekst bedriftene (Lopez-Garcia og Puente 2012). Likevel mener vi på grunnlag av vår problemstilling, at det faller seg naturlig å bruke en kvalitativ undersøkelse. Årsaken er at vi ser nytteverdien av å snakke personlig med den som besitter mest informasjon og erfaring. Slik får vi vite deres holdninger og meninger som vil danne et bredere grunnlag for å svare på problemstillingen. Vi kunne valgt å bruke kvantitativ metode, men verdien av å teste hypoteser med resultat som er basert på tall, ville nok gitt et mer generelt bilde. Siste alternativ ville vært å ha en kombinasjon av begge metodene, men det er for omfattende ressursmessig.

### 4.1 Forskningsdesign

Undersøkelsen som skal gjennomføres må ha et opplegg. Det finnes ulike typer design innen kvalitativ metode: fenomenolistisk design, casedesign, etnografisk design og grounded theory-design (Askheim og Grenness 2008). Vi velger casestudie da det er mest relevant. Det

handler om å rette oppmerksomheten mot en spesifikk case og beskriver den på en mest mulig inngående måte, slik at man kan tilegne seg mest mulig data angående fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). I vårt tilfelle er hovedcaset gasellebedrifter som har oppnådd vekst. Som variabel til å bruke som sammenligningsgrunnlag, er ikke-gaselle bedrifter. På denne måten regner vi med at undersøkelsen blir mer reflektert, samt at skillet mellom gasellene og ikke-gasellene kommer mer tydelig fram. Dette vil kunne belyse problemstillingen bedre.

## 4.2 Datainnsamlingsmetode

For å samle inn nødvendig data til analysen må vi komme i kontakt med informanter og intervju de. Dybdeintervju er en samtale mellom forskeren og informanten og har til hensikt å tilegne seg kunnskap om fenomenet man studerer. Et intervju kan vare fra 30 minutter til flere timer. Som et hjelpemiddel for å gjennomføre dybdeintervjuer har man ofte en intervjuguide, et verktøy som hjelper forskeren til å strukturere intervjuet på en pedagogisk og oversiktlig måte (Askheim og Grennes 2008, 88). Gjennom intervjuene vil vi tilegne oss sentral informasjon som vi leter etter, samt at det kan komme fram ting vi ikke har tenkt på. “Reflexivity interviews gives what interviewer wants to hear (...) inaccuracies due to poor recall” (Yin 2009). Ulempen med denne metoden er bias i form av dårlig formulerte spørsmål og at intervjuobjektet gir hva intervjueren ønsker å høre.

Datainnsamlingen vil foregå ved hjelp av personlige intervjuer og over telefon på grunn av geografisk avstand.

## 4.3 Intervjuguide

“Intervjuguiden skal sikre at vi har med alle de emnene og detaljene som vi ønsker å diskutere med informanten” (Askheim og Grennes 2008, 123). Intervjuguiden er altså et hjelpemiddel for å få oversikt over det som skal gjennomgås i intervjuet.

“Semi-strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137). Det er mest hensiktsmessig å bruke et semi-strukturert intervju, slik at vi unngår å legge føringer på informanten. Målet er å få informanten til å snakke så fritt som mulig. I den

grad det er mulig i gjennomføringen, prøver vi å ikke ha et klassisk spørsmål-svar intervju med den settingen, men heller ha en samtale med informanten i den grad det er mulig.

Vi lager en intervjuomal med samme spørsmål som kan stilles til alle, men det er fortsatt rom for å stille tilleggsspørsmål (vedlegg 2). Utgangspunktet for spørsmålene og temaet, er teorien. Ut i fra denne har vi laget syv antakelser og stiller åpne spørsmål som er laget på grunnlag av disse.

### **4.3.1 Pretestet**

Før vi startet intervjuene med de aktuelle bedriftene, pretestet vi intervjuguiden på Torkel Vigen, som er eier av Vigen Eiendom. Siden Torkel selv er entreprenør ble det en relevant test som gjorde at vi fikk bekreftet at spørsmålene gav svar på det vi ønsket. Vi gjorde testen via telefon og lengden ble ca. 30 minutter. I etterkant av testen omformulerte vi noen av spørsmålene som var uklare.

## **4.4 Utvalg**

For å kunne sette sammen et utvalg som er representativt innenfor kvalitative undersøkelser, har vi benyttet prinsippene for utvelgelse av informanter; utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse og rekruttering (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010). Vi utdyper hver av punktene under.

### **4.4.1 Utvalgsstørrelse**

Det er viktig å bestemme seg for antallet informanter, med tanke på at det er disse som skal gi all informasjonen som senere legger grunnlaget for den videre analysen. Det vil nesten alltid vil være best å ha flest mulig informanter (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010).

Vi lykkes ikke å få tak i antall foretak innen bransjen “Frisering og annen skjønnhetspleie” på landsbasis. I Oslo alene er det registrert 2321 foretak (Purehelp 2013), som utgjør alle de vi kan møte for å gjennomføre et personlig intervju. I Dagens Næringslivs database er det 2116 aksjeselskaper som er kåret til Gasselbedrift i 2012 (Flæte 2012). Av disse er 15 registrert innen nevnte bransje og utgjør dermed vårt representative utvalg for hovedcase.



#### 4.4.2 Utvalgsstrategi

Utvalgsstrategi handler i kvalitative undersøkelser om hvordan en strategisk skal tilegne seg den informasjonen man ønsker og hvilket grunnlag man skal legge for rekruttering av informanter. En type utvalgsstrategi er ekstreme og/eller avvikende utvalg. Denne strategien dreier seg om å velge ut informasjon fra ekstreme tilfeller, enten vellykkede eller mislykkede (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Bedriftene vi undersøker, er absolutt ekstreme tilfeller og derfor passer denne strategien best. Vi mener at entreprenøren bak firmaet, har den mest relevante informasjonen vi søker etter. Så vi ønsker å intervju vedkommende som gjerne har vært med gjennom hele prosessen fra forretningsidé til dagens drift. Mye kan ha skjedd innad i bedriften slik at vi måtte ta høyde for at entreprenøren kanskje i dag ikke lenger er ansatt eller har tilknytning til bedriften. Dersom dette er tilfellet, er det opp til kontaktpersonen i bedriften å avgjøre om han/hun er riktig person for å være vår informant.

Dette var derimot ikke tilfellet i bedriftene vi kom i kontakt med, og vi fikk intervjuet entreprenøren i samtlige bedrifter.

#### 4.4.3 Rekruttering

Som nevnt finnes noen av bedriftene i databaser på nett, mens andre kan vi selv oppsøke i Oslo. Vi finner her oversikt over de bedriftene som oppfyller våre krav, og går direkte inn på deres hjemmesider for å finne riktig kontaktinformasjon. Siden vi ikke kjenner noen personlig, er det best å finne riktig person i bedriften og ta kontakt per telefon. Det er ofte enklere å forklare hva man vil, samt snakke med riktig person når man ringer kontra å sende e-post. Det er mest avgjørende å få på plass gasellene først, slik at vi vet at det var nok informanter i denne gruppen. Dersom ingen kan stille opp, må vi finne en ny bransje helt til vi får nok informanter i samme bransje.

Samtlige bedrifter i utvalget ble kontaktet per telefon og tilslutt fant vi kontaktpersonen på Purehelp.no. Da vi hadde fått minst fire gaseller, oppsøkte vi personlige salonger i Oslo sentrum. Da vi fikk bekreftelse og avtalt tid, sendte vi e-post med ytterligere informasjon om bakgrunn for vår studie og hvilke temaer vi skulle snakke om.

Ikke alle ville eller kunne stille opp til intervju, så den totale utvalgsstørrelsen ble 7 informanter fordelt på 8 bedrifter. En informant er eier av to gasellebedrifter. I tabellen under er oversikt over alle informantene:

Gaselle				Ikke-gaselle			
<b>G1</b>	Inger Ellen Nicolaisen	Hair Shop As og Alex Verdini As	Telefon	<b>K1</b>	Oggi Jensen	Chezz Frisørene As	Personlig
<b>G2</b>	Eva Ravndal	Planeten Frisør As	Telefon	<b>K2</b>	Petter Christiansen	Salong Monet As	Personlig
<b>G3</b>	Åsbjørn Kvame	Barokk Frisør As	Telefon	<b>K3</b>	Marie L. Taknes	ML Frisør As	Personlig
<b>G4</b>	Tone Frayne	Hope Hair As	Personlig				

Tabell 1: Informanter

## 4.5 Intervjurollen

Man må være bevisst på sin rolle som intervjuer overfor informanten. “The interplay between two people, with their gender, ages, professional background, personal appearances, and ethnicities, puts heavy imprints on the accounts produced” (Alvesson 2003, 19). Det er viktig at vi er oppmerksom på dette og ikke endrer rolle i de ulike intervjuene. Det kan skje da dynamikken mellom menneskene endres i de ulike settingene. Den rollen vi spiller under intervjuet har stor innvirkning på informanten og hans uttalelser. Vi vil være åpen om at vi er studenter da det kan påvirke hvordan informanten oppfatter oss. Som studenter er vi søkende og vil lære, vi er ikke ute etter å ta dem eller irrettesette dem, noe vi også forklarte i forkant. Intensjonen vår var at de skal føle seg trygge på oss.

### 4.5.1 Gjennomføring

Dybdeintervjuene ble gjennomført i en 3 uker lang periode. De første intervjuene skjedde per telefon da dette primært var gasellene som ikke er lokalisert i Oslo. Disse ble gjennomført i et grupperom på Markedshøyskolen. Informanten ble ringt opp og samtalen ble satt på høyttaler og derav tatt opp av båndopptakeren. Svakheterne med intervjuene per telefon, er at vi gikk

glipp av kroppsspråket til informanten, samt settingen kan bli en annen når man ikke møtes personlig. Siden vår studie ikke er etnografisk og ikke tar hensyn til preferanser annet enn hva angår drift av bedriften, ser vi ikke på dette som en direkte svakhet for vårt datamateriale. I etterkant ser vi at det optimale hadde vært å møte alle personlig, da man får en bedre flyt i samtalen.

Ved de personlige intervjuene hadde vi avtalt tid og møttes i frisørsalongene. Siden ingen av salongene hadde kontorer, satt vi i venteområdet og gjennomførte derfor intervjuene der imens andre frisører klippet sine kunder. Dette skapte en del uromomenter under intervjuet i form av kunder som kom inn døren og støy fra hårføner og lignende. Siden entreprenøren var delaktig i den daglige driften kunne vi ikke avtale et annet sted for intervjuet. De var selv heller ikke villig til å gjøre det utenfor deres arbeidstid. Dette var ikke et problem, men det er mulig at informanten var preget av at det var andre ansatte og bekjente i lokalet. Det forblir en spekulasjon, da vi følte at vi fikk ærlig svar på det vi snakket om.

Selve intervjuet ble startet med en takk fra oss for at vedkommende tok seg tid. Siden vi hadde sendt informasjon om temaene vi skulle gå igjennom på forhånd var informantene i en viss grad forberedt. Det gjorde at vi kom raskt i gang med selve intervjuet. Vi startet med å spørre om de ville være anonyme i oppgaven, noe ingen ønsket. Deretter startet vi med de første spørsmålene fra intervjuguiden og kom med oppfølgingsspørsmål underveis i samtalen. Mange sporet lett av og gjentok seg selv, så vi prøvde å få samtalen på sporet igjen ved å holde oss til rekkefølgen på intervjuguiden. Under intervjuet var vi opptatt av å komme gjennom alle våre temaer, innen den tiden vi hadde fått til rådighet. Dette preget oss noe, men det er usikkert om informantene merket det. I enkelte intervjuer var vi begge tilstede, og da var det kun én som ledet samtalen, mens den andre sørget for lydopptak og stilte eventuelle støttespørsmål. Dette fungerte bra. Vi brukte en klassisk båndopptaker med mikrofon, slik at vi fikk lydopptak med god kvalitet.

#### **4.5.2 Behandling av datamateriale**

For å enklere kunne behandle innsamlet datamateriale, valgte vi å transkribere alle intervjuene. Transkriberingen av intervjuene forgikk ved at vi lyttet til lydfilen av intervjuene og skrev ned så ordrett så mulig. I og med at skriftspråket er mer korrekt enn talespråket

valgte vi å kutte ut gjentakende setninger, ord og “uvaner” som gjorde teksten vanskeligere å forstå. Dette gjør at også meningene av utsagnene blir lettere å analysere.

Da alt var ferdig transkribert, sorterte vi vårt materiale i et skjema. Dette skjema inneholder tema, antakelse og de mest relevante sitatene fra informantene. Når vi hadde gjort dette for hvert intervju, brukte vi samme type skjema til å samle sitater fra informantene sortert etter antakelsene (vedlegg 1). Analysen presenteres i kapittel 5.0.

### 4.5.3 Kvalitetssikring og forskningskritikk

Når man skal se om resultatene av undersøkelsen er gyldige eller til å stole på, brukes gjerne begrepene reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om at “subjektene selv utfører kontrollen av påliteligheten” (Askheim og Grenness 2008, 23). Dette betyr i vårt tilfelle at respondentene er med på å bestemme om undersøkelsen er pålitelig. Under intervjuene gjentok vi i noen tilfeller svarene for å få bekreftelse på om vi hadde forstått informantens utsagn riktig eller om det hadde en annen mening på grunnlag av hvordan de tolket spørsmålet. Likevel er det en svakhet i undersøkelsen ved at vi forutsatte at mange av våre spørsmål var forståelige fordi vi brukte en teoretisk terminologi. Her burde vi forklart hva vi mener med begrepet eller formulert spørsmålene med et mer vanlig språk. Et eksempel på dette er ordet *forretningsmodell* som flere tolket eller unngikk å svare direkte på. Svakheten ligger her i at vi ikke vet om respondenten faktisk forstod de vi spurte om, selv om det kunne virke sånn. Vi vet heller ikke om respondentene har snakket sant eller “pyntet” på sannheten. Dette kan svekke påliteligheten til materialet.

I tillegg til påliteligheten må en se på validiteten eller som i kvalitative blir kalt bekreftbarhet. Validitet handler om “hvordan våre funn eller resultater reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer den virkeligheten vi er ute etter å fange inn” (Askheim og Grenness 2008, 23). Først og fremst er det vanskelig å konstatere om dette er en valid undersøkelse eller ikke, med tanke på vår bakgrunn som studenter i opplæring. Her er det allerede svakheter ved oppgaven. Vi ønsker heller å se i hvilken grad en kan si at denne undersøkelsen er valid. Undersøkelsen styrkes ved at vi har benyttet fremgangsmåter som er mye brukt innen kvalitativ forskning. Ved å ha fulgt disse metodene for innsamlingen av datamaterialet, tar vi går ut fra at dette har gitt de riktige dataene vi trenger for å kunne svare på problemstillingen. For å kunne bekrefte om resultatene er objektive eller basert på

forskerens holdninger, bør en se etter annen forskning med tilsvarende resultat (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 232). Det er derfor en grad av validitet gjennom at noen av våre funn reflekterer anvendt teori.

---

# 5.0 Analyse

---

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra undersøkelsen gjennom å sitere og drøfte utsagnene fra informantene. Vi vil først trekke fram det mest relevante som belyser hver enkelt antakelse. Sitatene som det refereres til er hentet fra vedlagt kodet transkribert materiale (vedlegg 1). Først gasellene, deretter ikke-gasellene samt en drøfting. Tilslutt oppsummerer vi alle de viktigste funn som igjen danner grunnlag for konklusjonen. Minner om at alle informantene er entreprenøren bak sin bedrift.

## 5.1 Bransjen

Det som kjennetegner bransjen hvor våre informanter arbeider, er at de alle har konsumenter som kunder og ett klassisk “bedrift til kunde” forhold. Alle snakker varmt om kundene sine, og noen får til og med julekort. Dette forholdet virker å være ganske unikt og skiller seg kanskje fra andre bransjer. Denne særegne lojaliteten har flere fordeler, også med tanke på repeterende inntekter og rykte. **“K1 Kundene kan faktisk tilgi deg en dårlig klipp hvis du har den rette personligheten (...) Jeg tror personligheten til frisøren også har mye å si.** Salongene er preget av kundene sine på flere måter, spesielt ved at de setter kundens behov først. Det er kundene som danner grunnlaget for driften, noe samtlige er veldig oppmerksom på. Uten sin kundemasse er det lite arbeid og man kan drive mer stabilt siden de i flere tilfeller vet at de faste kundene kommer tilbake.

Mange har en yrkesstolthet og utfører sin profesjon som krever fagbrev og de gjør et håndverk. De bruker lite og ingen markedsføring, annet enn omdømme og sitt rykte (Word of Mouth). Mye står å faller på de ansatte gjennom deres kundemasse og faglig dyktighet. Det er også en faktor som gjør at mange salonger er sårbare da ansatte kan slutte, og da ta med seg sin kundegruppe til en ny arbeidsgiver eller starte egen salong **“G4 (...) vedkommende tok med seg kunder verdt 1 million kroner i omsetning. Av det er ca. 50% lønnsutgifter, for det er vanlig å ha. Og da vil det utgjøre et overskudd på 500.000kr rett ut døra”**. I tillegg er det viktig å ha en stabil rekruttering til bransjen slik at man får ansatte med kompetanse. Utdannelsen skjer først på videregående skole og deretter i lærling hos en salong.

Frisører generelt ser ut til å motiveres av andre mennesker og primært kundene sine. De er kreative og får utfolde seg på arbeid. **“G1 Frisører er jo ofte sosiale vesen, er utadvente og**

**trenger både menneskelig og faglig påfyll. Står man alene på en salong så blir det fort ensomt, både når det gjelder det sosiale og det faglige påfyllet. (...) Jeg tror det er sånn frisører er og det er felles**". Det er et fritt yrke i den forstand at man selv disponerer sin egen tid og lønn.

## 5.2 Antakelse A

Entreprenører bak vekstbedrifter har større ambisjoner enn de som starter mindre bedrifter.

Da vi snakket med hver enkelt informant om hvilke ambisjoner de hadde både personlig og med bedriften som helhet, kom skillet mellom personene bak de to type bedriftene ganske tydelig fram. Vi ser at entreprenørene bak gasellebedrifter er i stor grad målbevisste, ambisiøse, har kremmerånden i seg og vil lykkes med det de driver med: **"G1 Det var viktig for meg å nå det tallet; 50 salonger og siden den gang har jeg sluttet å telle på en måte"**. Noen nevner at de har denne tankegangen i seg og det er helt naturlig at de skal drive bedrift: **"G1: Jeg har alltid hatt kremmerånden i meg, jeg hadde lyst til å selge ting å starte ting"**. Det er også tydelig at entreprenøren selv er bevisst på seg selv og sine ferdigheter innen forretningsdrift. **"G2 Ambisjonen var egentlig bare å fortsette å drive bra, rett og slett"**. Flere har satt seg enkle mål som å drive bra og tjene penger.

Ikke-gasellene er veldig åpen om at de ikke har ambisjoner utover å kun ha sin egen salong hvor de kan betjene sine trofaste kunder. Hos disse ligger det andre motivasjonsfaktorer til grunn for oppstarten av bedriften. **"K3 Jeg har aldri vært noe sånn som ville ha blitt noe sånn veldig oppi toppene der, men jeg var veldig til å ta meg av kunder. Det var det som var mitt hovedmål egentlig"**. Drivkraften deres ligger i det å eie noe eget som de kan leve av, slik at de får tid til familie, venner og frihet til å styre sin egen hverdag. **"K1 da gikk vi egentlig helt uten mål og mening, fant et lokale og fant ut at vi ville starte eget"**. Ingen av ikke-gasellene har ambisjoner om videre vekst og ekspansjon, selv om det er noe ressurser tilgjengelig for det. Det handler ikke om risiko for dem, men vilje.

Forskjellen ligger i motivasjonen for å starte bedrift i utgangspunktet. Felles for alle informanter er at samtlige hadde bakgrunn fra andre salonger hvor de over tid har bygd opp en kundemasse. Så fort de har følt seg trygg på at de hadde nok lojale kunder og egenkapital, så har de sluttet hos sin arbeidsgiver og startet selv. Flere har nevnt at de følte at de tok en

liten risiko ved å starte. Årsaken til det er at de allerede hadde en stor gruppe med kunder som de viste kom til å følge de. Den ene informantene som selv ikke er frisør, startet i sin tid sammen med en annen frisør.

### 5.3 Antakelse B

Relevant bransjekunnskap hos entreprenøren er nødvendig for å oppnå vekst.

Samtlige, bortsett fra én av informantene, er selv frisør og jobber den dag i dag “på gulvet” sammen med sine ansatte. Erfaring og kunnskap om bransjen mener alle er en grunnleggende faktor for at de har kommet dritt de er i dag. Hovedsaklig fordi de kjenner selv hvordan yrket er og kan sette seg inn i sine ansattes hverdag. Den ene personen som ikke har frisørfaglig bakgrunn sa følgende om det å skulle starte på ny i dag: **“G1 Ville nok ha leid inn folk som har “been there, done that”. (...) Fordi prøve-å-feile metoden, å gå opp løypa, er ganske ressurskrevende”**. Det G1 inderekte sier her er at det er mulig å klare seg, men det vil være en fordel med bransjekunnskap fordi det er ressurskrevende å hele tiden skulle prøve å feile. Dette betyr nok ikke at alle ville klart dette slik G1 har gjort, men viser heller til at det er mulig. Dette sier også G2 noe om: **“G2 Jeg vil si at de stegene du tar fremover, er de som skaper kunnskapen. Du må bare være villig til å skape vekst”**. Lidenskapen for yrket og viljen til å skape noe, er kanskje er sterkere en selve kunnskapen om bransjen hos enkelte. Dette er også typiske trekk ved entreprenøren, altså dette med viljen og ønske om å få det til.

G4 fortalte en historie hvor Midelfart og Adam & Eva skulle jobbe sammen, uten hell. **“G4 Det er noen investorer som har prøvd det, blandt annet Midelfart, som kjøpe seg inn i Adam & Eva. De skulle overta hele, men så jo at bransjen kanskje ikke var helt som de trodde. Det viser jo at selv med all deres forretningskompetanse og Adam & Evas fagkompetanse, så var det vanskelig å få til det Midelfart så for seg skulle skje. Jeg vet også om andre salonger som har fått inn investorer som ikke er frisører, som skulle drive, men som ikke har klart å få det til.”** Det som gjenspeiles her er et senario hvor selv med to ressurssterke parter, er det vanskelig å komme inn i en ukjent bransje å skape vekst.

Ikke-gasellene er i større grad opptatt av bransjekunnskap gjennom faglig dyktighet ovenfor kundene. **“K3 De merker om du har vært i faget en stund eller ikke. Så en solid bakgrunn trenger man absolutt for å bygge opp til noe godt”**. Det kan virke som det



ligger erfaring bak uttalelsen fordi det forklares at de, altså kunden merker på frisøren (selgeren) har kunnskap eller ikke. Dette gir K3 et nærmere eksempel på **“K3 Hvis du da står der uten kunnskapen og skal prøve å forstå hva kunden forklarer deg, uten å ha den bakgrunnen for hva det er de snakker om - tror jeg blir fryktelig vanskelig”**.

Informanten mener altså at man er helt avhengig av kunnskap for å kunne behandle kundene. Alle ikke-gasellene er også opptatt av å forklare bransjekunnskap ut fra kundekontakt og selve håndverket de utfører. Det handler for dem om hvor flink man er i yrket, ikke om den teoretiske kunnskapen og nettverket man besitter i bransjen.

Begge type bedrifter har en mening om behovet for kunnskap. Gasellene ser nok mer behovet for nettverk og kontakter i forhold til ikke-gasellene som i større grad jobber med og for seg selv. Felles for alle er at kunnskapen er nøkkelen til deres forretningsvirksomhet.

#### 5.4 Antagelse C

Entreprenørens rolle er den mest sentrale i bedriften.

**“G2 hadde det ikke vært for oss så hadde ikke bedriften gått så bra. Vi har den største rollen”**. Flere bruker “jeg” når de snakker om sine prestasjoner som entreprenør, men så fort det blir snakk om hvordan bedriften har utviklet seg bruker de “vi”. Det kan ha sammenheng med at kun en av informantene skiller seg betraktelig ut ved å sitte på Nordens største frisørkjede, mens de andre gasellene eier 1-3 salonger. Hun har nok en annen selvtillit på området og er den eneste som omtaler seg selv som “gründer”.

Flere av ikke-gasellene ser seg ikke villig til å selge eller la andre drive salonger når de en dag selv slutter. **“K1 den tror jeg faller med meg. Eller meg og min kollega”**. Det er nok flere årsaker til det. I disse salongene er de ofte få ansatte og det er ikke sikkert entreprenøren ser for seg at de i en rolle som daglig leder. I tillegg er det ikke gitt at noen av de ansatte selv ønsker det. Dette kan ha sammenheng med antakelse A hvor vi snakker om ambisjoner. De er ikke villige til å la andre enn seg selv drive, fordi da er poenget med salongen borte.

Det er et lite skille på hvordan de selv ser på sin egen rolle for bedriften, men det avhenger ikke om man er gaselle er ikke. Noen er veldig tydelig på at bedriften ikke ville ha vært like bra uten de, og at alt avhenger av deres eksistens i driften. Andre derimot vil ikke ta all ære

alene og berømmer de ansatte: **“K3 du er jo ikke alene om å klare å skape, for å være helt ærlig. (...) du er like avhengig av å ha gode medarbeidere, det er det alt står å faller på. (..) Så jeg vil ikke sitte å ta all rosen på meg selv i dag. Det vil jeg ikke”**.

## 5.5 Antagelse D

Det er individuelt for hver bedrift hva som er suksesskriterier for å lykkes. Men noe vil være felles.

Her ville vi prøve å kamuflere hva vi var ute etter ved å snakke om hvilke råd de vil gi til oppstartede bedrifter. De faktorer som informantene mener gir suksess er ganske like mellom bedriftene.

**“G1 det som har vært viktig for oss er å ha sentral beliggenhet på kjøpesentre fordi en stor del av vår omsetning er jo produktsalg.”** I likhet med de andre, forklares det at beliggenheten til salongene har stor betydning. **“K3 Jeg tror det stedet (beliggenhet) her er veldig bra.”** Informantene snakker om fordelene av deres beliggenhet og hvordan det fører til at kundene blir lojale. Men på en annen side kan man også miste kunder dersom man flytter lokale for langt unna. **“G2 her i området så er det veldig mange som har suksess. Noe jeg synes er en positiv ting. Vi har mange konkurrenter rundt oss, som gjør at vi hele tiden er nødt til å stå på for å holde oss oppe. Noe som er en drivkraft.”** Konkurrenter er for noen en faktor for å holde seg skjerpet å differensiere seg. Men den mest sentrale faktoren for suksess er en kombinasjon av service og faglig dyktighet: **“K1 Faglig dyktighet! At du er service orientert.”** Dette utsagnet oppsummerer på mange måter hva som har blitt gjentatt fleste ganger under samtlige intervjuer. **“G3 Service at du forstår å tenke kunde hele veien.”** og **“G1 faglig dyktighet og det gode kundebesøket.”** De forklarer her at det å yte god service samtidig som at du vet hva du driver med er helt essensielt.

Det er flere fallgruver man kan gå i, også her nevnes samme punkter for begge type bedrifter. **“G2 Skal man drive en bedrift så er det lurt å ha en regnskapsfører og revisor. Hold orden på det økonomiske, og vite hva som går ut og inn. Ikke ta ut mer lønn enn det du har tjent, vær tålmodig.”** Altså er det viktig å ha den økonomiske biten på plass, som gjentas av samtlige informanter. Mange har ikke kunnskap om økonomi og ødelegger for seg selv på den måten. **“G4 Ikke start fra null, jobb deg opp en kundekrets og ha noe å starte med**

**slik at du har en viss omsetning når du åpner dørene.”** Dette er som McKinsey & Company påpeker, et viktig kriterie for å lykkes er at du faktisk har et marked med betalingsvillige kunder. Som nevnt tidligere, har en kundegruppe allerede før de startet.

## 5.6 Antakelse E

Et innovativt konsept eller produkt er et avgjørende konkurransemiddel i valgt bransje.

Under spørsmålet om bedriftenes konsept ble det raskt tydelig at dette var noe de fleste ikke var spesielt bevisste på. Noen har ett tydelig konsept, mens andre har ingen tydelig forklaring på om de har et konsept eller ikke. Dette kan da forstås som at et innovativt konsept ikke er nødvendig for å skape vekst og heller ikke et avgjørende konkurransemiddel i bransjen.

Kun to av gasellene har et konsept. Hope Hair som ligger i Posthallen, Oslo sentrum, har et miljøvennlig konsept med grønne produkter. **“G4 (...) ideen var at vi ville gjøre noe som var miljøvennlig og et sted vi hadde lyst til å arbeide selv. Samtidig ta vare på miljøet, helsen til oss selv, helsen til kundene, helsen til ansatte, og prøve å pushe leverandørene til å bli flinkere å komme med bedre produkter. Det er det startet med. (...) Vi er nok kjent for miljøbevisstheten vår.”** Dette gjør at de skiller seg tydelig ut i forhold til sine konkurrenter. Spesielt fordi de selv sier at bedriften er kjent for miljøbevisstheten og at de var pionerer i bransjen da de startet salongen med dette konseptet. I etterkant har flere kommet på banen.

Den andre personen med konsept, Inger Ellen, som startet Nikita kjeden som i dag er Raise Gruppen forteller: **“G1 1999, vi gikk mot millennium og skjønnte at vi måtte modernisere. Jeg leide inn reklamebyrå, vi lagde merkeplattform, vi lagde brand carcter, identitet og personlighet, lagde konseptbeskrivelse, endret litt på logoen og begynte å sette det hele i system. Men da hadde vi jo allerede 40 salonger.”** Det er overraskende får oss at konseptet kom så sent. Selv om dette først ble gjort etter 40 salonger så kan det ha vært med på å gi bedriften et nytt løft. Idag har Raise gruppen 131 salonger i Norge og Sverige.

**“K2 Vi har ikke noe konsept utenom at vi skal tilfredsstille kundene.”** Som nevnt er ikke-gasellene veldig fokusert på det å tilfredsstille kunden. De andre bedriftene forteller også at de hele tiden prøver å fornye seg og følge trendene i markedet og ved å selge de nyeste produktene.

Felles for alle er at de har lite fokus på innovasjon annet enn hva angår de produkter de selger. Det kommer ikke tydelig fram fra informantene selv om de er innovative eller ikke. Hvorvidt alle har samme oppfattelse av begrepet og betydningen, er usikkert. Noen mener de er innovative mens andre ikke har gjort seg opp tanker om det. Gasellene bruker i større grad midler på kursing av de ansatte og gjør innkjøp av nye produkter for å videreutvikle seg, dette skjer ikke hos noen av ikke-gasellene.

## 5.7 Antagelse F

Skalerbarhet i form av repeterende inntekt, danner grunnlaget for forretningsmodellen.

Her var vi primært ute etter å finne tiltak eller faktorer som skaper repeterende inntekter. Det er store likheter mellom bedriftene på noen punkter, kun noen få tiltak som skiller seg ut hos den ene gasellen. Det er vanskelig for samtlige å tjene mer penger, uten å måtte gjøre nye investeringer som å ansette flere og kjøpe nytt utstyr. Det står og faller på hvor mange man klarer å behandle i forhold til tid.

**“G3 Pengene kommer jo på grunn av at vi har veldig mange faste kunder, det er jo der pengene ligger.”** Dette er det mest gjennomgående utsagnet i forhold til repeterende inntekter. Samtlige bedrifter forteller at hovedinntekten kommer naturlig nok, fra de faste kundene. G4 trekker fram et poeng de fleste gasellene er enige i: **“G4 (...) vi prøver å lære opp alle frisørene til at de må sette opp ny time til kunden, før han går ut av døren! Og hvis man klarer det så får man frisører som knytter deg til kunden og da kommer han tilbake.”** Mest vanlig er det at kunden kommer jevnlig hver 6 uke. **“G1 Vi har et kundefordelskort som heter Colpliments. (...) kunden får poeng som han kan bruke på behandlinger eller produkter.”** Dette er et av tiltakene som skiller seg ut ifra gjennomsnittet. Kundekortet skaper en lojalitet og sikrer i større grad at man benytter samme salong eller frisør, slik at man kan dra nytte av fordelene. **“K1 Vi booker ny tid når de er her. Vi har også fått sånn fancy nytt kasse system som gjør at vi kan sende en sms, sånn som tannlegene gjør. Nå er det tid for ny klipp, så for de en sms.”** Dette er et eksempel hvor de har satt booking av time, i system, samt skaffer dem kontroll over kundene og kan hjelpe dem med ikke å glemme neste time.

Også her er fokuset på kundene og hva de gjør for å tjene mest mulig på den tiden de har til disposisjon: **“K1 Selge mer når kunden sitter i stolen.”** og **“K3 Det å fylle tiden mye mer ikke sant, død-tiden.”** Arrangert markedsføring er det få som er opptatte av hos ikke-gasellene: **“K2 Kunden forteller videre om oss, det er vel det som har gitt oss kunder, enn å reklamere i forskjellige blader osv.”** Det kan tolkes slik at “word of mouth” er den beste markedsføringen de har. Gjennom at folk snakker positivt om salongen/frisøren og derfor anbefaler de videre. Flere har nevnt at de kan utvide åpningstidene for å skape mer gjennomstrømming av kunder.

## 5.8 Antagelse G

Det eksisterer i større grad strategisk planlegging hos de gasellene kontra ikke-gaseller.

På lik linje med det vi ser med entreprenørens rolle, er det også her det som avgjør. Hos gasellene er det større grad av langsiktig planlegging bassert i visjon, kontra ikke-gasellene som lever i stor grad her-og-nå. Vi kan her antyde at det er strategisk tenkning blant bedriftene, men ikke nedskrevne planer i form av forretningsplaner og lignende.

Samtlige forteller at de ikke har hatt en bevisst strategi, men vi kan likevel se at de har gjort strategiske avgjørelser ut i fra hva de forteller. Dette belyses i følgende utsagn: **“G4 Man gjør kanskje mer av strategi og planlegging enn man tror selv, jeg jobber jo med ideer og tanker hele tiden. Men det å sette seg ned å faktisk gjøre ting er noe annet. Men vi tar jo av og til SWOT analyse da, så noe gjør vi jo og kanskje vi er flinkere enn jeg tror.”** Dette utsagnet er dekkende for mye av hvordan de fleste informantene forteller om deres forhold til strategi. **“G4 Jeg har skrevet forretningsplan mange ganger, også for Hope da vi skulle starte. Det må man for å få lån i banken.”** I slike tilfeller blir man tvunget til å sette tanker ned på papiret. Men om de selv mener det er strategisk arbeide, er uklart. **“G3 Sånn veldig strategi det har vi ikke hatt. (...) Før vi startet hadde vi satt oss ned å skrevet ned mål og hva har vi lyst til.”** Alle gasellene er bevisste på de valg som er gjort, og delvis brukt strategier for å forbedre seg eller nå mål.

Som nevnt i antakelse D om viktigheten av økonomisk ryddighet, har K2 gjort en strategisk handling som kanskje er en grunn til at de driver den dag i dag. **“K2 Satt bort regnskap fra første dag liksom. Har ikke noe kunnskap om det å bruke så mye tid på det, er bare**

**dumt. Det koster penger, men ja....”** Informanten selv har ikke tenkt over at dette er et strategisk valg. Dette kan kanskje bety at strategi ikke nødvendigvis må skrives ned for å senere kunne utføres. Videre snakker informantene igjen mye om det å yte god service som sin eneste strategi.

## 5.9 Oppsummering av funn

### Gasellene

- Høyt ambisjonsnivå hos entreprenøren og arbeider etter klare mål
- Stort fokus på faglig utførelse i form av kursing av de ansatte
- Noen av entreprenørene jobber som frisør, men endel tid går til administrativt arbeid
- Gode på å gjennomføre tiltak for at kunden skal komme tilbake og mersalg av produkter
- Har fokus på å skape verdi for kunden på en lønnsom måte
- I noe grad fokus på innovasjon og nyskapning i form av konsept
- Utfører større grad av strategisk tankegang og gjennomføring
- Gjennomtenkte planer som de setter ut i livet, enten nedskrevne eller i hodet
- De ansatte har ofte lønn basert på provisjon

### Ikke-gasellene

- Lavt ambisjonsnivå hos entreprenøren, ønsker ikke vekst og er fornøyde med det de har
- Besitter god faglig kunnskap og erfaring
- De ansatte har fast lønn
- Entreprenøren er selv daglig leder og arbeidede frisør
- Ingen strategiske planer, men handler noen ganger strategisk ubevisst
- Tar ting som det kommer, arbeider med en her-og-nå holdning
- Har en fast kundegruppe, gjerne hatt de samme kundene i over 5-15år
- I liten grad fokus på innovasjon og nyskapning i form av konsept

### Fellestrekk hos alle informanter

- Strategisk plan rundt beliggenhet for salongen(e)
- Entreprenøren har faglig kunnskap og erfaring fra bransjen

- Entreprenøren besitter en sentral rolle fra starten av bedriften til dags dato
- Tar seg ikke av det økonomiske arbeidet selv, bruker regnskapsfører og revisor
- Prøver å skape mersalg på produkter
- Skaper verdi for kunden ved å etterstrebe å tilfredsstille deres behov

## 6.0 Konklusjon

---

Vi ser tilbake på problemstillingen vi ønsker å besvare med denne oppgaven; *Hva skiller bedrifter som har oppnådd vekst, fra de som ikke har det?* Vi har sett på spørsmålet opp mot bedriften og entreprenøren, og gjort feltarbeid i frisørbransjen.

I første omgang har vi kommet fram til at det faktisk er et skille mellom de to type bedriftene. Dette kommer kanskje ikke som en overraskelse siden de har ett ulikt utgangspunkt hva angår ressurser. Bedriftene som har opplevd vekst, har mer økonomiske midler. Disse kan de bruke til å skape enda mer vekst. Med andre ord er det enklere å generere mer, når man har mer. Når man besitter to ulike utgangspunkt, blir det forskjeller som i dette tilfelle gjør utslag i hvordan man arbeider strategisk med bedriften som helhet.

Vi kan trekke fram to elementer som er de største forskjellene på bedriftene:

- Entreprenørens ambisjonsnivå
- Entreprenørens fokus på strategi

Disse punktene blir også, slik vi ser det, de faktorene som skaper en vekstbedrift. Om dette gjelder kun for frisørbransjen er usikkert, men det er naturlig at det også kjennetegner flere bransjer. I frisørbransjen snur man på trakten og setter kunden først. Dette kan virke essensielt for alle bedrifter som har kunder, men i denne bransjen er man ytterst avhengig av den gode kunderelasjonen eller så har man ikke grunnlag for å eksistere. Andre yrker eller bransjer hvor vi kan se dette er profesjoner hvor kunden søker tillitt hos den som utfører arbeidet. Det kan eksempelvis være en lege, tannlege, fysioterapeut, håndverkere og akupunktør. Alle disse er avhengig av å ha en viss tillit fra kunden og hvis man visere faglig dyktighet og bygger en relasjon, stiller man sterkere til at kunden kommer tilbake. Fokuset her i oppgaven har ikke vært bransjen, men vi ser i etterkant at den spiller en stor rolle for de valg som menneskene i bedriftene tar med tanke på strategiske planer om vekst. Denne kunnskapen om bransjen er vanskelig for utenforstående å skaffe seg uten nødvendig erfaring om håndverket som frisørene utfører. Antakelse B og F bekreftes altså fordi bransjekunnskap er nødvendig, og kundemassen får man gjennom erfaring som igjen sørger for skalerbarhet i form av repeterende inntekter fra faste kunder.



Med bakgrunn i litteraturen og Gilbert hadde vi en forståelse av at entreprenøren var viktig. Etter studiene ser vi mer tydelig *hvor* viktig vedkommende er. Som Gupta og Muita mener, er det en klar sammenheng mellom entreprenørens personlighet og ytelse. Ikke bare er dette pådriveren som står bak og sørger for daglig drift, men er også den som setter standarden for visjoner og mål. Gassele-entreprenøren er bevisst på dette, men helt fraværende hos de som er ikke-gassele. Hos disse var det ingen som har motivasjon eller ønske om å endre på dagens situasjon. Samtlige var fornøyde med det de har fått til og ser seg fornøyde. Slik vi antok ut i fra teorien, har David Brich, mannen bak begrepet *Gaselle*, rett i det han sier om entreprenørens ambisjonsnivå. Mintzberg på sin side beviser igjen at den rollen entreprenøren spiller i en bedrift, er lokomotivet først i rekken. Dette viser at antakelse A og C kan bekreftes.

Den strategiske hærføreren er entreprenøren. De bedriftene som har hatt strategiske holdninger, ambisjoner og ønske om å videreutvikle seg, er de som har oppnådd vekst. Dette er også i samsvar med hva Kim og Mauborgne sier om vinnere og tapere, hvor vinnerne er strateger. Samtlige som har opplevd vekst, er ikke fremmed for at det vil skje igjen. For oss gir det en pekepinn på at vekst gir mersmak. På samme måte som stabilitet og trygget, kan være elementer som gjør at ikke-gassele bedriftene mangler ambisjoner om endring. Det ligger naturlig for entreprenøren å tenke langsiktig, og fylle sin rastløshet med planer. I hvilken grad dette er strategi slik vi kjenner den fra litteraturen, er usikkert da de færreste informantene mente selv at de hadde en nedskrevet strategiplan.

Vi snakket innledningsvis om å lære av hverandre når det kommer til å starte bedrift, samt skape vekst for de eksisterende. Det er flere faktorer som skaper vekst, som andre kan dra nytte av, spesielt i servicebransjer. Informantene nevner noen elementer som de selv mener er suksesskriterier;

- Økonomisk ryddighet
- God beliggenhet
- En solid kundegruppe før oppstart
- God service
- Faglig dyktighet
- Konkurrenter som motivator

I henhold til antakelse D, ser vi at det er motsatt av hva vi antok. Det er flere felles suksesskriterier enn individuelle. Det som viser seg å være de faktorene som er særegne for hver enkelt, er konsept. Den eneste antakelsen, E, avkreftes delvis fordi det gjelder kun for to av gasellene. Av de som har et innovativt konsept, er dette deres avgjørende konkurransemiddel. For de øvrige, er det ikke gitt at en tilsvarende løsning ville skapt vekst.

## 8.0 Videre forskning

---

Siden vår studie er begrenset av bransjen ville det vært interessant å se på flere bransjer for å få en dypere forståelse av faktorer som skaper vekstbedrifter. Det finnes et hav av bedrifter i mange ulike bransjer. Derfor vil det alltid være behov for mer forskning.

I likhet med Gilbert m. flere, mener også vi at det er hensiktsmessig å gått i dybden på *hvordan* og *hvor* faktorene i seg selv skaper vekst. Slik at viktigheten av faktorene kan forsterkes eller nedjusteres. Man kan for eksempel gå i dybden på entreprenørens fokus på strategi.

I tillegg er dette en bacheloroppgave med minimalt av ressurser tilgjengelig. Det kan derfor med fordel gjøres lignende studier i ett større omfang.

# Litteraturliste

---

- Alvesson, Mats. 2003. «Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research.» *Academy of Management*. 1(28):13-33.
- Aronsson, Magnus. 2004. «Education matters - but does entrepreneurship education? An interview with David Birch.» *Small Business Economics*. 3(3):289-292. Business Source Complete (14242224).
- Askheim, O. G. og T. Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Den store norske leksikon. 2005-2007. «Strategi.» Lesedato 7. April 2013: <http://snl.no/strategi>
- Dahle, Yngve, Patrick Verde og Sjur Dagestad. 2010. *Vekstbedriften*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahle, Yngve, Patrick Verde og Sjur Dagestad. 2012. *Vekstbedriften: forretningsidé-forretningsmodell-forretningsplan*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ekrann, Friberg Eirik. «Om vekst, markedsandeler og hvorfor 1+1 ikke alltid er lik 2.» TNS Gallup. Leserdato 20. Mars 2013: <http://www.tns-gallup.no/?aid=9103410>
- Finansdepartementet. 2009. «Finanskrisen rammer Norge mindre enn andre land.» Pressemelding Nr.: 48/2009. Leserdato 2. Februar 2013: <http://www.regjeringen.no/templates/Pressemelding.aspx?id=561745&epslanguage=NO>
- Flæte, Anne. 2012. «Det lysner for gasellene.» Dagens Næringsliv. 22. Oktober. Leserdato 14. Mars 2013: <http://www.dn.no/gasellene/article2491996.ece>
- Forskningsrådet. 2012. «Lite forskning i norske vinnerbedrifter» Nyheter. Leserdato 14. Mars 2013: [http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Lite\\_forskning\\_i\\_norske\\_vinnerbedrifter/1253975491143](http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Lite_forskning_i_norske_vinnerbedrifter/1253975491143)
- Gilbert, Brett A, Patricia P. McDougall og David B. Audretsch. 2006. «New Venture Growth: A Review and Extension.» *Journal of Management*. 32(6):926-950.

- Gupta, Atul og Muita, Sharon R. 2013. «Relationship between Entrepreneurial Personality, Performance, Job Satisfaction and Operations Strategy: An Empirical Examination.» *International Journal of Business and Management*. 2(8):86-95. Business Source Premier (84953222).
- Hovland, Nils Per. 2008. *Entreprenørskap og innovasjonsledelse*. 1.utg. Oslo. Cappelen akademisk forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kim, W. Chan og Renée Mauborgne. 2010. *Blue ocean strategy: De nye vinnerstrategiene*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Lopez-Garcia, P., Puente, S. 2012. «What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data.» 39(4):1029-1041. *Small Business Economics*.
- March G. James, Sutton I. Robert. 1997. «Organizational Performance as a Dependent Variable.» *Organization science*. 6(8):698-706. Business Source Premier (5170284).
- McCarthy J. Daniel. 2000. «View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management.» *Academy of Management Executive*. 3(14):31-39. Business Source Premier (4468063).
- McKinsey & Company. 2007. *Fra idè til ny virksomhet: en håndbok for nye vekstselskaper*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand og Joseph Lampel. 2009. *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. 2. utg. Harlow: FT/ Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry, Lampel Quinn og Ghoshal. 2003. *The strategy process: Concept, contexts, cases*. Rev. utg. London: Prentice Hall.
- Moore, Geoffrey A. 2002. *Crossing the chasm: Marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. Rev. ed. New York: HarperCollins.
- Muller, Susan, Thierry Volery., og Björn Von Siemens. 2012. «What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages.» *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 5(36):995-1017. Business Source Complete (9613153).
- Purehelp. «Frisering og annen skjønnhetspleie.» Leserdato 23. April 2013: <http://www.purehelp.no/lists/sector/96020/0301>

Revisorforeningen. 2013. «7 av 10 nyetablerte foretak avvirket etter 5 år.» Faglig informasjon 10. desember. Leserdato 2. Februar 2013:  
<http://www.revisorforeningen.no/d9604248/7-av-10-nyetablerte-foretak-avviklet-etter-5-ar>

Stabell, Charles B., og Øystein D Fjellstad. 1998. «Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks.» *Strategic Management Journal*. 5(19):413-437. Business Source Complete (618441).

Tomczyk, David, Junghyun Lee., og Erik Winslow. 2013. «Entrepreneurs' Personal Values, Compensation, and High Growth Firm Performance.» *Journal of Small Business Management*. 1(51):66-82. Business Source Complete (84187917).

Vanvik, Harald og Linn Karen Ravn. 2012. «Har vært ekstremt heftig.» Dagens Næringsliv. 11. Desember. Leserdato 10. Februar 2013:  
<http://www.dn.no/gasellene/article2522749.ece>

Yin, Robert K. 2009. *Case study reserch, design and methods*. 5utg. USA: Sage Publications.

## Vedlegg 1

### Koding av alle intervjuer

- Sitater sortert etter antakelser

<b>Antakelse A</b>	
Gaselle	Ikke-gaselle
<p>G1: Det var viktig for meg å nå det tallet; 50 salonger, og siden den gang har jeg sluttet å telle på en måte.</p> <p>G1: Jeg har alltid hatt kremmerånden i meg, jeg hadde lyst til å selge ting å starte ting</p> <p>G1: Vi har ett mål nå som er 1 million fornøyde kunder totalt på alle kjedene, og nå er vi på ca 600.000, så vi skal jo doble oss.</p> <p>G4: Ambisjonen var nok at vi skulle utvikle videre til mange salonger. (...) Vi hadde jo en ambisjon om å lykkes da.</p> <p>G2: Ambisjonen var egentlig bare å fortsette å drive bra, rett og slett. Gjøre så godt vi kunne. (...) Tjene litt mer penger, mer frihet, sånne ting.</p> <p>G3: det var å drive en salong med dyktige medarbeidere og vi hadde ikke som mål å bli veldig store, men ha folk med høy kompetanse og flinke ansatte.</p>	<p>K3: Jeg har aldri vært noe sånn som ville ha blitt noe sånn veldig oppi toppene der, men jeg var veldig til å ta meg av kunder. Det var det som var mitt hovedmål egentlig.</p> <p>K1: da gikk vi egentlig helt uten mål og mening, og fant et lokale og fant ut at vi ville starte eget.</p> <p>K2: Ambisjonsnivået er ikke så høyt</p> <p>K3: Vi koser oss med det vi har av kunder også koser vi oss med bedriften. Så har vi ikke sånn store ambisjoner.</p>
<p>Oppsummering G:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- målbevisst</li><li>- Hadde definerte mål</li><li>- vil lykkes</li><li>- kremmerånden</li><li>- tjene mer penger</li><li>- ha frihet</li></ul>	<p>Oppsummering K:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- tilfredsstillte kundene sine</li><li>- trives med kundene - blir kjente, får julekort</li><li>- ønske om frihet i forhold til tid</li><li>- ønske om å leve av yrket</li><li>- service før income</li></ul>
<p>Felles:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ønske om å drive "eget"</li><li>- ingen startet alene</li><li>- alle har bakgrunn i fagkunnskap, yrkesstolthet - bortsett fra en</li><li>- opptatt av fagkunnskap</li></ul>	

<b>Antakelse B</b>	
Gaselle	Ikke-gaselle

<p>G1: Ville nok ha leid inn folk som har “been there, done that”. (...) Fordi prøve -å -feile metoden, å gå opp løypa, er ganske ressurskrevende.</p> <p>G4: Det er noen investorer som har prøvd det, blandt annet Midelfart, som kjøpe seg inn i Adam og Eva. De skulle overta hele, men så jo at bransjen kanskje ikke var helt som de trodde. Det viser jo at selv med all deres forretningskompetnase og Adam og Evas fagkompetanse, så var det vanskelig å få til det Midelfart så for seg skulle skje. Jeg vet også om andre salonger som har fått inn investorer som ikke er frisører, som skulle drive, men som ikke har klart å få det til</p> <p>G3: Den har jeg hatt ganske stor betydning for. Jeg har vært hendig og gjort det bra i ett par sånne frisør konkurranser og sånne ting og det har jeg brukt i markedsføringen. Jeg har jo vært i faget i mange år. Hvordan markedsføring vi har for bedriften der er jo frisørene selv, de som jobber der.</p> <p>G2: Jeg vil si at de stegene du tar fremover, er de som skaper kunnskapen. Du må bare være villig til å skape vekst.</p> <p>G2: Det avhenger av kundemassen, hvor mye arbeid man legger ned og brenner for det. Har du en lidenskap så for du det til uansett.</p>	<p>K3: De merker om du, du har vært i faget en stund eller ikke. Så en solid bakgrunn trenger man absolutt for å bygge opp til noe godt.</p> <p>K2: Man trenger litt erfaring med å skjønne hvordan en butikk drives, ha litt kundegruppe og folk som du veit du kan komme med.</p> <p>K3: Hvis du da står der uten kunnskapen og skal prøve å forstå hva kunden forklarer deg, uten å ha den bakgrunnen for hva det er de snakker om. Tror jeg blir fryktelig vanskelig.</p>
<p>Oppsummering G:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fordel, men er mulig uten</li> <li>- frisørene er markedsførere - WOM</li> <li>- dyktige frisører oppnår godt rykte</li> <li>- lidenskap, brenner for yrket gjør at man lykkes</li> </ul>	<p>Oppsummering K:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- du må ha bransjekunnskap</li> <li>- naturlig for de at entreprenøren selv jobber på gulvet</li> </ul>
<p>Felles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stort sett alle hadde bransjekunnskap</li> <li>- det er viktig da de besitter en stor kundemasse</li> <li>- det er en god markedsføring i faglig dyktighet. mye står å faller på rykte og omdømme.</li> </ul>	

<b>Antakelse C</b>	
Gaselle	Ikke-gaselle
<p>G2: hadde det ikke vært for oss så hadde ikke bedriften gått så bra. Vi har den største rollen.</p> <p>G3: (...) men jeg jobber jo mye enda da, hehe. Om jeg ikke må det, så gjør jeg det..</p> <p>G3: Jeg står jo for en god del av omsetningen selv</p>	<p>K1: den tror jeg faller med meg. Eller meg og min kollega.</p> <p>K1: (..) For jeg vil være fysisk tilstede, der jeg vil jobbe. Ha kontroll på kunder og hva som skjer med kundene og hva som skjer med bedriften. Det får du ikke når du splitter deg opp eller...</p>

<p>og jobber mer med kunder en noen andre her i salongen. Så omsetningen hadde nok godt ned.</p> <p>G1: (...) Også er det sånn at hver butikk står å faller på daglig leder.</p>	<p>K3: Ja, men det er du jo ikke alene om å klare å skape, for å være helt ærlig. Men grunnlaget og det solide kan du si, men du er like avhengig av å ha gode medarbeidere, det er det det står å faller på. (..) Så jeg vil ikke sitte å ta all rosen på meg selv i dag. Det vil jeg ikke.</p> <p>K2: Her må alle jobbe like mye, så alle er jo like viktig i en så liten bedrift.</p>
<p>Oppsummering G:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jeg er viktig</li> <li>- motivasjonen til å drive ligger hos entreprenøren</li> <li>- engasjementet til å starte, motivere de ansatte</li> <li>- tar avgjørelser, bestemmelser</li> </ul>	<p>Oppsummering K:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle er viktig</li> <li>- villig til å legge ned bedriften når de slutter selv</li> </ul>
<p>Felles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lite skille her, alle er tydelig på at bedriften står å faller på de som entreprenør</li> <li>- omtaler bedriften som "baby"</li> <li>- de er tilstede, vil være der</li> </ul>	

<p>Antakelse D</p>	
<p>Gaselle</p>	<p>Ikke-gaselle</p>
<p>G3: Service at du forstår å tenker kunde hele veien.</p> <p>G1: det som har vært viktig for oss er å ha sentral beliggenhet på kjøpesentre fordi en stor del av vår omsetning er jo produksalg.</p> <p>G2: Vi flyttet lokalet i 2012 fra ett lite til ett større (...) Vi fikk større salong, vi fikk mer kapasitet. Det gjorde utslaget for at vi ble Gaselle bedrift vil jeg si.</p> <p>G2: Jeg tror vi har brukt pengene ganske fornuftig og vært sparsommelige som kan være en kilde til suksess.</p> <p>G1: faglig dyktighet og det gode kundebesøket.</p> <p>G2: Skal man drive en bedrift så er det lurt å ha en regnskapsfører og revisor. Hold orden på det økonomiske, og vit hva som går ut og inn. Ikke ta ut mer lønn enn det du har tjent, vær tålmodig.</p> <p>G3: Stedet (beliggenheten) gjør også at det kommer litt fra alle i Stavanger.</p> <p>G4: Ikke start fra null, jobb deg opp en kundekrets og ha noe å starte med slik at du har en viss omsetning når du åpner dørene.</p>	<p>K1: Jeg tror at erfaring gir suksess.</p> <p>K2: det å gape for stort kan jo bli for mye. (...) Jeg har holdt meg til en ting for det er lettere og ikke så vanskelig.</p> <p>K1: Faglig dyktighet! At du er service orientert.</p> <p>K3: Jeg tror det stedet (beliggenhet) her er veldig bra.</p> <p>K3: I dag så har du jo høye drifts omkostninger så det er jo den økonomiske delen du må være nøye med.</p> <p>K1: Jeg tror det er helt essensielt for bransjen eller hvilken som helst bransje, at du kan møte kundens ønsker.</p>



<p>G4: Jeg tror man må være ryddig i økonomien.</p> <p>G2: (..) Men her i området så er det veldig mange som har suksess. Noe jeg synes er en positiv ting. Vi har mange konkurrenter rundt oss, som gjør at vi hele tiden er nødt til å stå på for å holde oss oppe. Noe som er en drivkraft</p>	
<p>Oppsummering G:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Service</li> <li>- Beliggenheten</li> <li>- Konkurrentene</li> <li>- Ryddig med økonomi : regnskapsfører og revisor</li> <li>- Faglig dyktighet</li> <li>- Det gode kundebesøket</li> </ul>	<p>Oppsummering K:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Service</li> <li>- Faglig dyktighet</li> <li>- Møte kundens ønsker</li> </ul>
<p>Felles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Her er lite skille, samme svar hos begge</li> <li>- Ha god kontroll på økonomien</li> </ul>	

<b>Antakelse E</b>	
Gaselle	Ikke-gaselle
<p>G4: Men ideen var at vi ville gjøre noe som var miljøvennlig og et sted vi hadde lyst til å arbeide selv. Samtidig ta vare på miljøet både helsen til oss selv, helsen til kundene, helsen til ansatte, og prøve å pushe leverandørene til å bli flinkere å komme med bedre produkter-det er det startet med. (...) Vi er nok kjent for miljøbevisstheten vår.</p> <p>G3: Det har vi vært litt inne på å snakket om at vi kunne tilby negler. Det er en del kunder som spør etter det. Jeg tror på potensiale i det.</p> <p>G1: 1999, vi gikk mot milenium og skjønte at vi måtte modernisere. Jeg leide inn reklamebyrå, vi lagde merkeplattform, vi lagde brand carcter, identitet og personlighet, lagde konseptbeskrivelse, endret litt på logoen og begynte å sette det hele i system. Men da hadde vi jo allerede 40 salonger.</p>	<p>K2: Vi har ikke noe konsept utenom at vi man skal tilfredsstille kundene.</p> <p>K1: Vi har klart å utvikle oss, variere ikke bare produkter, men hele innholdet har jo gjennomgått store forandringer hele tiden.</p> <p>K1: Selge mer når kunden sitter i stolen. Da kan du tjene veldig mye mer penger, hvis du legger godviljen til. Alle kundene vil ha gode råd og se bra ut.</p>
<p>Oppsummering G:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I større grad konsept og en plan bak</li> <li>- Ikke alle er like tydelig</li> </ul>	<p>Oppsummering K:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- har ikke et spesifikt konsept</li> <li>- fokus på produkter til kunden</li> <li>- ikke noe bevisst konsept</li> </ul>
<p>Felles:</p>	

- Ubevisste konsepter
- Kun to gaseller med konsept
- lite fokus på innovasjon annet enn i produkter de selger ,og der er de bare videreformidlere ikke produsent

<b>Antakelse F</b>	
Gaselle	Ikke-gaselle
<p>G1: Vi har et kundefordelskort som heter Colpliments. (...) kunden får poeng som han kan bruke på behandlinger eller produkter.</p> <p>G3: Pengene kommer jo på grunn av att vi har veldig mange faste kunder, det er jo der pengene ligger.</p> <p>G1: Med størrelse så får man endel ikke-kopierbare konkurransefortrinn. Det geniale er jo når man overcome en fragmentert bransje som består av mindre enheter. Det er jo det mest fantastiske man kan gjøre i buisniss, fordi da oppstår det endel stordriftfordeler.</p> <p>G4 (...) Så det vi prøver å lære opp alle frisørene til er at de må sette opp ny time til kunden, før han går ut av døren! Og hvis man klarer det så får man frisører som knytter deg til kunden og da kommer han tilbake.</p> <p>G3: Vi setter opp nye timer med kunden, det tror jeg er veldig viktig for å holde kunden i salongen. Det er også det at vi prøver å være tilgjengelig når kunden kan komme og at vi har lange åpningstider.</p> <p>G4: utvide åpningstidene, kanskje tilbud på død-tid, slike ting kan man tjene på å få flere kunder.</p> <p>G4: Motivasjonen er ikke alltid å tjene penger, men investere i de ansatte i form av kurs, fester og sosiale ting.</p> <p>G2: Må øke kundevolumet til de frisørene som har mindre erfaring.</p>	<p>K3: Det å få fullført tiden mye mer ikke sant, død-tiden.</p> <p>K2: Så bestiller vi gjerne fra gang til gang. Noen ringer hver femte, sjette uke. Så klarer du å holde på kunden å gjøre en god nok jobb så folk kommer tilbake.</p> <p>K1: Selge mer når kunden sitter i stolen K1: Vi booker ny tid når de er her. Vi har også fått sånn fancy nytt kasse system som gjør at vi kan sende en sms, sånn som tannlegene gjør. Nå er det tid for ny klipp, så for de en sms.</p> <p>K2: Kunden forteller videre om, det er vel det som har gitt oss kunder. Enn å reklamere i forskjellige blader osv.</p> <p>K3: (...) du kan selge tilleggs behandlinger som du ikke har satt opp på listen din (...).</p>
<p>Oppsummering G:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundefordelskort</li> <li>- utvide åpningstider</li> <li>- bygge opp de nye frisørene, lære av hverandre</li> <li>- setter opp time, små grep som gjør at kunden kommer tilbake</li> </ul>	<p>Oppsummering K:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- WOM-rykte</li> <li>- Fulle inn død-tiden</li> <li>- selge tilleggsbehandlinger og produkter</li> </ul>

- stordriftsfordeler	
<p>Felles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mye felles her. Det er stort sett det samme som går igjen.</li> <li>- Sørgje for at faste kunder kommer tilbake</li> <li>- Vanskelig for begge å gjøre mer uten å bruke mer penger på nye investeringer som å ansette flere, kjøpe nytt utstyr o.l.</li> <li>- time booking for å få rep inntekt</li> <li>- Faste kunder</li> </ul>	

<b>Antakelse G</b>	
Gaselle	Ikke-gaselle
<p>G4: Jeg har skrevet forretningsplan mange ganger også for Hope da vi skulle starte. Det må man for å få lånn i banken, man har ikke sjangs uten.</p> <p>G1: Først etter salong 35 lagde vi etableringsstrategi. Veldig mye gikk på intuisjon, litt galskap og sunt bondevett.</p> <p>G2: Vi har ikke hatt en klar buisness-plan. Strategien er at vi som driver har hatt et ønske om å gjøre nettopp det, også ansatt folk som vil jobbe hos oss som vi trives med.</p> <p>G3: Sånn veldig strategi det har vi ikke hatt. (...) Før vi starta så hadde vi satt oss ned og skrevet ned mål og hva har vi lyst til</p> <p>G4: Man gjør kanskje mer av strategi og planlegging enn man tror selv, jeg jobber jo med ideer og tanker hele tiden. Men det å sette seg ned å faktisk gjøre ting er noe annet. Men vi tar jo av og til SWOT analyse da, så noe gjør vi jo og kanskje vi er flinkere enn jeg tror.</p>	<p>K1: Kanskje mer i de seinere år, når vi har begynt å få ansatte. Når man bare er sin egen herre så tenker man ikke så strategisk. (...) Strategi... nei jeg er ikke så strategisk.</p> <p>K3: Planen var vel hele tiden å gi god service å yte maks. Gi kunden det de vil ha av alt ifra nyheter til god service.</p> <p>K2: Det er ikke noe strategi for hvor lenge og hvem, hvor eller....</p> <p>K2: Satt bort regnskap fra første dag liksom. Har ikke noe kunnskap til det og bruke så mye tid på det er bare dumt. Det koster penger, men ja....</p>
<p>Oppsummering G:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mer grad av strategisk planlegging og tenking hos entreprenøren</li> <li>- Mer kunnskap hos de som har drevet suksessfulle vekstbedrifter</li> <li>- i stor grad ubevisst strategisk tenkning, sitter mye i hodet, ikke så mye nedskrevet</li> </ul>	<p>Oppsummering K:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ingen bevisst strategi</li> <li>- strategi ved å yte god service</li> <li>- gjør kanskje noen strategiske valg, men ingen nedskrevne planer. strategien sitter i hode hos entreprenøren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det er ett skille, kan trekke pararell til ambisjonsnivå her.</li> <li>- Ligger naturlig for entreprenøren å tenke langsiktig hos gasellene vs de andre</li> </ul>	

## Vedlegg 2

### Intervjumal (spørreskjema)

Teoritema	Antakelse	Teorien som skal være med i hvert kapittel	Intervju tema	Støttespørsmål til intervjuet
Ambisjonsnivå	A Entreprenører bak vekstbedrifter har større ambisjoner enn de som starter mindre bedrifter.	- David Birch; mus vs. gasele. - Entreprenørens risikovillighet - Entreprenørers personlighet (931) (941)	1. Entreprenøren	Hva var bakgrunn for oppstarten av bedriften?  Hva er forretningsideen?
Bransjekunnskap	B Relevant bransjekunnskap hos entreprenøren er nødvendig for å oppnå vekst.	- Rammeverk (930-931) - Fjeldstad og Stabell; Value for chains, shops and networks. - Think like an E	1. Entreprenøren	Hva er din bakgrunn?  Hvor viktig er det med nettverk i denne bransjen?
Entreprenørens rolle	C Entreprenørens rolle er den mest sentrale i bedriften.	- Shumpeter; Definisjon. - Mintzberg: entreprenørskolen. - Mintzberg: lederrolle vs. strategi. (929) - En variabel for vekst: org. (ETP 1013)	1. Entreprenøren	Hvilken betydning har du som entreprenør hatt for veksten og bedriften i seg selv?  Mener du selv at entreprenøren har en sentral rolle for å lykkes?
Suksesskriterier	D Det er individuelt for hver bedrift hva som er suksesskriterier for å lykkes. Men noe vil være felles i bransjen.	- Mckinsey: 4 elementer. - Rammeverk (933) - Lopez-Garcia; hva skaper Smb - Mullins; buisniss Road test	2. Bedriften	Hvordan har du fått til dette?  Hvilke råd vil du gi til noen som skal starte en bedrift idag?  Finnes det noen fallgruver man kan gå i?  Har dere hatt noen store opp og nedturer?

Innovasjon	E Et innovativt konsept eller produkt er et avgjørende konkurransemiddel.	- B.O: Verdiinnovasjon. - Hovland/Shumpeter: definisjon - B.O: posisjonering rammeverk(935+938)	2. Bedriften	Hvilken posisjon har dere i markedet i forhold til deres konkurrenter?  Hva skiller dere fra konkurrentene?  Hva har dere som andre ikke har?
Forretningsmodellen	F Skalerbarhet i form av repeterende inntekt, danner grunnlaget for forretningsmodellen.	- Osterwalder: buisniss modell (?) - Verde: trekant - B.O: analyse - Repiterende inntekt (935)	2. Bedriften	Hvor kommer pengene fra?  Hvordan tjener dere penger?  Hva skaper repeterende inntekt hos dere?
Strategi	G Det eksisterer i større grad strategisk planlegging hos gasellene kontra ikke-gaseller.	- Strategi avsnitt. - Moore: vekststrategi - Kuben for videre vekst (940)	2. Bedriften	Hvordan ser framtiden ut?  Har dere strategiske planer om videre vekst?