

Bygg nettverk – stå på!

**En studie av entreprenørielle prosesser i Buskerud,
Telemark og Vestfold**

Nils Per Hovland
i samarbeid med studenter på årsstudiet i Innovasjon og
entreprenørskap 2005-2006

Avdeling for allmennvitenskapelige fag (BØ)

HiT skrift nr 5/2006
ISBN 82-7206-271-2 (trykt)
ISBN 82-7206-272-0 (online)
ISSN 1501-8539 (trykt)
ISSN 1503-3767 (online)
Serietittel: *HiT skrift* eller *HiT Publication*

Høgskolen i Telemark
Postboks 203
3901 Porsgrunn
Telefon 35 57 50 00
Telefaks 35 57 50 01
<http://www.hit.no/>

Trykk: Kopisenteret. HiT-Bø

© Forfatteren/Høgskolen i Telemark

Det må ikke kopieres fra rapporten i strid med åndsverkloven og fotografiloven, eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorganisasjon for rettighetshavere til åndsverk

HiT-skrift og HiT-notat kan bestilles fra Høgskolen i Telemark, kopisenteret i Bø: Kopi-bo@hit.no, tlf. 35952834 eller på internett: <http://www.hit.no/main/content/view/full/1201>. For priser se web.

Forord

Det er en kjent sak at prosessen med å sette en ny forretningsidé ut i livet som regel er svært krevende. Ekstra krevende vil vi tro det er når idéen representerer noe *virkelig nytt* – teknologisk, markedsmessig og/eller organisatorisk - og prosessen skal utføres av en enkeltperson eller et lite team som kanskje ikke har all verdens erfaring med denne type arbeid fra før. Det virker spennende å se nærmere på slike prosesser.

Vi ønsker at våre studenter på Innovasjon og Entreprenørskap skal få prøve seg på dette feltet gjennom å arbeide med sine *egne* prosjekter. Men vi ønsker også at de skal høste av *andres erfaringer* og oppnå både grundighet og bredde i sin kunnskap om entreprenørskap i løpet av studiet. I tillegg til å lese og lytte må aktiv deltakelse i forsknings- og utredningsarbeid være en god måte å tilegne seg slik kunnskap på.

Kombinasjon av det som er sagt ovenfor førte til dette prosjektet. Studentene fikk rolle som forskningsassistenter, deltok i finplanlegginga, har utført feltarbeidet og skrevet sine rapporter. I rapportene blir erfaringene fra feltarbeidet oppsummert og vurdert. Disse er for øvrig en del av evalueringsgrunnlaget i kurset ”Entreprenør og samfunn”.

Hver studentgruppe besøkte relativt få bedrifter/entreprenører. Faren for at en leser av rapportene deres skulle kunne identifisere respondentene var dermed til stede. Av hensyn til vårt løfte om anonymitet, valgte vi derfor å lage en oppsummeringsrapport for offentliggjøring. Oppsummeringsrapporten er skrevet av undertegnede og det er denne du nå har for hånden.

Jeg vil for det første takke de 16 entreprenørene/bedriftslederne for at dere stilte opp og tok velvillig mot oss. Studentene skal ha takk for utvist glød og god arbeidsinnsats. Arbeidet skjedde under en visst tidspress, men samtlige grupper leverte sin rapport innen den oppsatte tidsfristen! Takk til Innovasjon Norge – region Buskerud/Vestfold og region Telemark – for hjelp til å oppnå kontakt med disse spennende bedriftene. Takk også til 3 av entreprenørene og min kollega Ragnar Prestholdt for gjennomlesing av tidligere utkast og for nyttige kommentarer til dette. Gjenstående feil og mangler er mitt ansvar.

Bø, oktober 2006

Nils Per Hovland
prosjektleder

Sammendrag

Dette er en undersøkelse som går på hvordan 16 nystartede, innovative foretak utvikler seg. Foretakene er alle kunder hos Innovasjon Norge og lokalisert i BTV-regionen (Buskerud, Telemark og Vestfold fylker). De er registrert i Foretaksregisteret i perioden 1999-2005. Så godt som alle starta utviklingsarbeidet 1-5 år før registreringstidspunktet.

Undersøkelsen er et samarbeid mellom en faglærer og studenter på årsstudiet i Innovasjon og Entreprenørskap ved Høgskolen i Telemark, der studentene først og fremst utførte feltarbeidet og skreiv sine rapporter. Intervjuene blei foretatt ved besøk hos bedriftene. Studentrapportene er konfidensielle. Denne rapporten redegjør nærmere for metode og problemstillinger, gjengir resultater fra feltarbeidet, analyserer regnskaper og konkluderer på sentrale funn.

Den sentrale problemstilling i undersøkelsen er formulert slik:

Hvordan foregår utviklingsprosessen til en innovativ forretningsidé? Hvilke beslutninger er iverksatt, hvilke ressurser er brukt og hvordan er prosessen finansiert?

Kort om viktige funn i undersøkelsen:

- Det er stor spennvidde blant de 16 når det gjelder forretningsidé, produkt, organisering og marked. Utvalget er delt i to: foretak som har produkter med *avansert* teknologi (Htek, 8 bedrifter) og produkter med *enkel* teknologi (Ltek, 8 bedrifter). Det er på noen områder betydelige forskjeller mellom de to gruppene. Disse kommer tydelig fram når det gjelder *utviklingstid*, bruk av *eksterne* investorer, *internasjonal* orientering, bruk av *pilotkunder* og *økonomisk* status 2005.
- På andre områder virker det som om entreprenørutfordringene er mer uavhengig av hvilken type prosjekt det dreier seg om. Dette gjelder for eksempel:
 - Forholdet til *familie og venner*: Gode støttespillere som kan yte hjelpende hånd, men bør ikke involveres i økonomisk risiko.
 - *Beslutningsstrategi*: Bygge nettverk og lage framdriftsplan.
 - *Beslutningsgrunnlag*: God ”magefølelse” i kombinasjon med kjente styringsverktøy.
 - *Store utfordringer*: Overbevis og vinne tillit.
 - *Møte finansielle problemer*: Gjøre ting sjøl og være godt forberedt.
- Htek-bedriftene har investert betydelige beløp i utviklingsarbeid. Disse arbeidene er i stor grad aktivert i balansen. Alle bedriftene i gruppa hadde negativt driftsresultat i 2005. Den finansielle og likviditetsmessige situasjonen var for de fleste mer tilfredsstillende.
- Ltek-bedriftene har brukt langt mindre både av tid og penger på utvikling. 4 av de 8 er registrert i 2005 og har knapt nok kommet i drift. Driftsresultatene er med ett unntak positive, men beløpene er – igjen med ett unntak - små.
- Ut fra det som kom fram under intervjuene er det rimelig å framheve følgende *råd* fra entreprenørene til den som vi prøve seg på dette feltet:
 - **Bygg nettverk** – gir kompetanse (også komplementær) og ressurstilgang.
 - **Stå på** – gjør sjøl det du kan/kan makte, vis entusiasme og ikke gi opp.

Innhold

| | | |
|---|-------------|--------------|
| 1. Problemstillinger og formål | | s. 6 |
| 1.1 Hva vi skal undersøke | s. 5 | |
| 1.2 Formål med prosjektet | s. 6 | |
| 2. Nærmere om problemstillinger og metodevalg | | s. 8 |
| 2.1 Problemstillingene | s. 7 | |
| 2.2 Metode | s. 9 | |
| 2.3 Utforming og gjennomføring | s. 9 | |
| 3. Om finansiering av forretningsutvikling og unge foretak | | s. 12 |
| 3.1 Tidligere HiT-studier | s. 11 | |
| 3.2 Litt finansieringsteori | s. 12 | |
| 3.3 Finansiering av unge foretak som er basert på en ny forretningsidé | s. 15 | |
| 3.4 Finansiering av unge foretak – oppsummering | s. 16 | |
| 4. Hva feltundersøkelsen viser | | s. 20 |
| 4.1 Innledende kommentarer | s. 19 | |
| 4.2 Fakta om person og foretak | s. 20 | |
| 4.3 Investeringer | s. 23 | |
| 4.4 Beslutningsprosessene | s. 24 | |
| 4.5 Finansiering, ”blodbad” og risiko | s. 26 | |
| 4.6 Feltundersøkelsen – avsluttende kommentarer ... | s. 28 | |
| 5. Status for foretakene ultimo 2005 | | s. 31 |
| 5.1 Eierskap | s. 30 | |
| 5.2 Sysselsetting | s. 30 | |
| 5.3 Regnskapsdata | s. 31 | |
| 5.4 Status – oppsummering | s. 34 | |
| 6. Konklusjon og avsluttende kommentarer | | s. 36 |
| 7. Litteratur | | s. 38 |

Vedlegg 1-3

1. Problemstillinger og formål

1.1 Hva vi skal undersøke?

Hvordan oppstår en forretningsidé? Hva skjer når noen bestemmer seg for å utvikle sin forretningsidé? Hvem er denne/disse ”noen”? Hvordan oppstår nye, levedyktige bedrifter?

Dette er sentrale spørsmål som knytter seg til hva ”entreprenørielle prosesser” handler om. Barringer & Ireland (2006) definerer slike prosesser til å bestå av 4 ”distinkte elementer”:

- bestemme seg for å bli entreprenør
- utvikle suksessfulle forretningsidéer
- bevege seg fra en idé til et entreprenørielt firma
- lede og videreutvikle et entreprenørielt firma

Hvorfor velger noen å bli entreprenør eller medlem av et entreprenørteam med den risiko for tap eller fiasko som dette normalt innebærer? For noen er det kanskje en dyd av nødvendighet siden de mangler gode alternativer – for eksempel vanskeligheter med å finne lønna arbeid. Undersøkelser foretatt gjennom *The Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* – som kartlegger entreprenørielle aktiviteter i rundt 40 land - viser imidlertid at mange entreprenører slett ikke mangler alternativ sysselsetting. En stor andel av de spurte oppgir at drivkrafta er ønske om å utvikle en attraktiv forretningsmulighet.

En suksessfull forretningsidé må enten la seg selge til en pris som entreprenøren er fornøyd med eller resultere i en ny, levedyktig bedrift. En suksessfull idé trenger ikke nødvendigvis være spesielt innovativ. Hvis den nye bedriften blir godt drevet, kan den være levedyktig sjøl om idéen er basert på et velkjent konsept. Innovative forretningsidéer er gjerne karakterisert ved høy risiko og lang utviklingstid. Hvordan slike utviklingsprosesser foregår, er trolig mer komplisert og mindre forutsigbart enn prosesser som kopierer kjente idéer og konsepter.

Det tredje elementet – firmaetablering – handler om aktiviteter knytta til registrering og organisering av ny virksomhet. I dette prosjektet skal vi ta for oss idéer som resulterer i firmaetablering, og ikke salg/lisensiering. I praksis omfatter firmaetablering langt mer enn det mer formelle, juridiske arbeidet. Her vil en møte et bredt spekter av utfordringer som oppstår når forretningsidéen skal settes ut i livet. Barringer & Ireland gir da også dette ”elementet” stor plass i boka si. Men vi må anta at i praksis vil dette og det foregående element flyte over i hverandre. Når i utviklingsfasen firmaet blir registrert, varierer fra prosjekt til prosjekt - dermed også hvor stor del av arbeidet som gjøres henholdsvis før og etter formell registrering.

Innovative forretningsidéer med stort markedspotensial har som regel også et betydelig vekstpotensial. Overgangen fra etableringsfase til vekstfase byr på nye utfordringer. For det første må eiere og ledere være enige om å utnytte vekstpotensialet. Så må en bestemme om veksten skal skje organisk, gjennom oppkjøp eller begge deler. Slike problemstillinger vil bare i liten grad bli berørt i dette prosjektet.

1.2 Formål med prosjektet

Formålet er å lære mer om hva entreprenører *gjør* og hvordan entreprenørielle prosesser foregår i virkeligheten.

Vi er klar over at vi beveger oss inn på et mangesidig og komplisert område. ”...*we argue that policymaking in the entrepreneurship field is complex and messy*” (Lundstrøm & Stevenson, 2005). Når det å forme politikk for entreprenørskap er komplisert og vanskelig å håndtere, ligge mye av årsaken i at entreprenørskap i seg sjøl må gis den samme karakteristikken. Det fins ingen entydig definisjon. Kilby (1971) trekker parallell til jakta på Heffalumpen¹ i Ole Brum-bøkene. Her er likevel et eksempel på lærebokdefinisjon:

”(entrepreneurship is)...*the ability to create and build something from practically nothing. It is initiating, doing, achieving and building an enterprise or organisation, rather than just watching, analysing or describing one. It is the knack of sensing an opportunity where others see chaos, contradiction and confusion*” (J.A.Timmons, 1989).

Denne beskrivelsen av “fenomenet” stemmer rimelig godt overens med den form for entreprenørskap vi setter fokus på i dette prosjektet – den ofte lange og kronglete vegen fra en innovativ forretningsidé oppstår og til et firma som skal sette idéen ut i livet er etablert. Det fins råd og veiledninger for hvordan dette kan gjøres, men ingen oppskrift på suksess. Hvert ”case” vi søker vil ha sin egen historie, men trolig fins det også flere felles trekk ved dem.

Går vi noen tiår tilbake, satte mange entreprenørskapsforskere fokus på å finne svar på hvem entreprenøren *er* – sosial bakgrunn, personlighetstrekk og lignende. På slutten av 80-tallet begynte andre å stille spørsmål ved om denne forskningsretninga ga oss de svar vi trengte for å forstå og for å fremme entreprenørskap i samfunnet. En av de mest markerte kritikerne er professor William B.Gartner. Han er også en ivrig talsmann for at fokus isteden bør sette på hva entreprenøren *gjør* – altså et atferdsrelatert fokus.

”*Researchers must observe entrepreneurs in the process of creating organizations. This work must be described in detail and the activities systematized and classified. Knowledge of entrepreneurial behaviors is dependent on field work*” (Gartner, 1989).

Vi setter *atferd* i fokus. Men som det vil framgå av neste kapittel byr dette på flere metodiske problemer, spesielt nå feltarbeidet skal utføres i løpet av noen hektiske uker.

¹ Det beryktede ”dyret” som mange har jakta på over lengre tid, men ikke har lyktes å fange

2. Nærmere om problemstillinger og metodevalg

2.1 Problemstillingene

Vi utdyper her det som er sagt innledningsvis. Den sentrale problemstilling formuleres slik:

Hvordan foregår utviklingsprosessen til en innovativ forretningsidé? Hvilke beslutninger er iverksatt, hvilke ressurser er brukt og hvordan er prosessen finansiert?

Vi er på jakt etter de som har et betydelig nyskapingselement i seg, de *innovative*. Dette fordi denne type utviklingsprosjekter må anses å være mer krevende og langvarige enn for den type som mer eller mindre kan kopiere et tidligere kjent konsept, de *imitative*². ”En av de største utfordringene er at svaret med to streker under først ofte kommer etter både ti og femten år. Hvem har slike perspektiver i dag?” (Petter Planke, 2005). Om ikke alle må vente så lenge, forventer vi at det ligger en lengre utviklingsprosess bak de tilfeller vi skal se nærmere på.

Vi kan splitte opp problemstillingen i 3 deler:

- *Hvilke investeringer er gjort og hvilke ressurser er brukt?*
- *Hvordan foregikk planlegging og beslutningstaking?*
- *Hvordan er prosessen finansiert?*

2.1.1. Investeringer/ressurser

Det kan være tjenlig å operere med fire ressursgrupper:

- Materielle (natur, bygninger, maskiner, utstyr, lokalisering)
- Arbeidskraft (kompetanser, kapasitet, kvalitet, effektivitet)
- Immaterielle (samhandling, kreativitet, kontaktnettverk, rettigheter)
- Finansielle (de ulike former for egenkapital og lånekapital)

Investeringer skjer i de tre første gruppene ved hjelp av den fjerde. Det er et tett samspill mellom gruppene. Det er nødvendig å kartlegge hva det er investert i, hvor stort omfang, investeringstidspunkt og hvilke verdier den enkelte investering har tilført utviklingsprosessen.

2.1.2. Planlegging/beslutninger

- Hva er entreprenørens visjon/langsiktige mål?
- Hvor lang planleggingshorisont?
- Hvilke typer analyser og vurderinger er brukt som beslutningsunderlag?

² Det er opplagt ingen skarp grense mellom de ”innovative” og de ”imitative”.

Gjennom slike spørsmål ønsker vi å kartlegge entreprenørenes perspektiver og atferd. Tar de ting på ”sparket” eller planlegger de aktivt mot langsiktige mål?

2.1.3 Finansiering

- Har det oppstått likviditetsproblemer i løpet av utviklingsprosessen? I tilfellet når og hvor alvorlige? Hvordan blei disse løst?
- I hvor stor grad er ”bootstrapping”³ brukt? I tilfellet hvilke former for?

Det er en kjent sak at mange entreprenører sliter med å skaffe penger til de mange oppgaver som skal løses. Vi ønsker imidlertid ikke å se kun på pengestrømmene. En entreprenør må nøye seg med ”godt nok” og gjøre det så billig som mulig. Det er ikke lett når mange oppgaver er nye og ukjente, samtidig som det er usikkert om anstrengelsene fører mot målet. Hvordan takler de utfordringene her?

2.1.4 Når er et firma å anse som etablert og levedyktig?

Å registrere et firma i Foretaksregisteret er ingen garanti for at det er etablert et levedyktig foretak. Det er gjort flere undersøkelser som viser at mange nyregistrerte ikke makter å etablere et driftsgrunnlag i løpet av sine første leveår, og disse blir etter hvert avvikla (se for eksempel Spilling, 2000 og Taylor, 1999).

Spørsmål knytta til et foretaks første leveår opptar også professor Magnus Klofsten ved Linköping Universitet. I sin bok *Affärsplattformen* (Klofsten, 2002) argumenterer han for at grunnlaget for om foretaket blir vekstbedrift eller ikke legges i denne perioden. Klofsten spesifiserer åtte såkalte *grunnsteiner* som skal bygge plattformen opp til det nødvendige nivå for levedyktighet og vekst. Disse er Idé, Produkt, Marked, Organisasjon, Drivkraft, Kompetanse, Kunder og Øvrige relasjoner (kunnskaps- og kapitalkilder). Han beskriver videre tre nivåer for hver grunnstein, lågt – middels – høgt. *Lågt* nivå i relasjon til for eksempel Kunder beskrives som mangel på avklarte kunderelasjoner, mens *Høgt* nivå innebærer at et visst antall kunder har akseptert foretaket som leverandør og sannsynligheten for gjenkjøp er stor.

Klofstens bok bygger på hans doktorgradsarbeid fra 1992 der han gjorde undersøkelser i tre nystartede teknologibedrifter. Kun én av disse overlevde, og forfatteren forklarer dette med at kun denne ene klarte å komme opp på *middels eller høgt* nivå for *alle de 8* grunnsteinene i løpet av sine første leveår.

Skal en gjøre undersøkelser ala Klofstens, krever dette grundige analyser over tid av hvert enkelt foretak. Vår undersøkelse blir mer begrensa både i tid og omfang, samtidig som vi legger vekt på å kartlegge og forstå utviklingsprosessene framfor å kvalitetsbedømme dem. Men spørsmålet ligger der i bakhodet: ser det ut til at de lykkes, og i tilfelle hvorfor? Vi kommer derfor også til å se litt nærmere på hva entreprenøren har prestert i firmaets første leveår. Datakildene her er primært firmaets årsregnskaper.

³ Det blir redegjort nærmere for såkalt ”bootstrapping” i neste kapittel.

2.2 Metode

Formålet med å gjennomføre en slik undersøkelse som den vi legger opp til er å beskrive og forstå hva som faktisk foregår i innovative utviklingsprosesser der det organisatoriske mer eller mindre blir bygd opp fra bunnen av (entreprenørskap).

Metodisk byr dette på store utfordringer:

- a) Slike utviklingsprosesser går over lang tid – ofte flere år – og da ville det vært en fordel å kunne *følge forløpet underveis* og ikke bare erfaringene i etterkant. Her kan glemselsfaktoren gjøre seg gjeldende. Vi skulle gjerne vært ”flue på veggen”, dvs. drevet deltakende observasjon.
- b) Entreprenøren/lederfiguren i entreprenørteamet er naturlig nok den sentral informant. Men det er ikke sikkert at vedkommende alltid gir rett beskrivelse av *hva som faktisk* har skjedd. Bruk av flere informanter ville blitt mer arbeidskrevende.
- c) Den informasjon vi mottar kan bli påvirket av om utviklingsprosessen har resultert i kommersiell *drift eller ikke*. Noen kan være terminert, andre fortsatt under arbeid. Det er sannsynligvis lettest å få kontakt med de som kan vise til vellykkede resultat.
- d) *Taus kunnskap* gjør seg gjeldende. Som ekstern part vil vi aldri fullt ut få vite hva som foregår i en organisatorisk prosess. Viktige elementer vil falle ut fordi de ikke kan uttrykkes ved ord eller figurer. Innovative prosesser er fulle av taus kunnskap. (Howells, 2002).

Det er grunn til å dvele ved valg av forskningsmetode. Ved valg av *kvantitativ* metode tar vi utgangspunkt i definerte teorier og hypoteser for så å teste ut om virkeligheten stemmer med antakelsene. Ofte er vi på jakt etter årsak-virkning sammenhenger. I *kvalitative* metoder er vi mer opptatt av først å observere for så danne teorier/hypoteser. ”*Vi kan si det slik at mens kvantitativ forskning begynner med hypoteser, ender kvalitative forskning opp i hypoteser*” (Mehmetoglu, 2004).

Vårt siktemål her er ”å beskrive og forstå” kompliserte og mangfoldige prosesser. Det kan være naturlig å relatere prosessforløpet til hva lærebøkene skriver for eksempel om normativ finansieringsatferd. Men stilt overfor den type utviklingsprosesser vi møter her, mener vi det er vanskelig å hevde at bestemte atferdsmønstre er gode eller mindre gode. Vi ønsker å se på hva de som opplever slike prosesser faktisk gjør. Analysen vil dermed bli *deskriptiv, induktiv og kvalitativ* i sin karakter.

2.3 Utforming og gjennomføring

Læring og kunnskap er sentrale stikkord i ethvert FoU-prosjekt. I dette prosjektet var læring for prosjektmedarbeiderne spesielt viktig, fordi arbeidet inngikk som en del av kurset ”Entreprenør og samfunn” på årsstudiet i Innovasjon og Entreprenørskap.

Arbeidet starta med at kursansvarlig prosjektleder utforma en *prosjektbeskrivelse* samt utkast til intervjuguide. Dette materialet, sammen med pensumlitteraturen i kurset, utgjorde det vi kan kalle det faglige grunnlaget for studentenes arbeid. Prosjektleder gikk så igjennom de angitte mål og problemstillinger for prosjektet, og endelig utforming av intervjuguide og

opplegg for feltarbeidet blei diskutert. Etter et par runder med diskusjon og utprøving på personer som utøver entreprenørskap, blei den endelige intervjuguiden ferdig (vedlegg 3).

Planen var å gjennomføre et sett *case-studier* av utvalgte utviklingsprosesser/foretaks-etableringer. De utvalgte skulle representere noe virkelig nytt i markedet – teknologisk og/eller organisatorisk. Vi ville konsentrere oss om prosjekter i BTV-regionen (Buskerud, Telemark og Vestfold). Vi tok kontakt med Innovasjon Norge – regionkontorene – når det gjaldt utvalg av cases. BTV-kontorene ga oss 30 navn. Vi sendte skriftlig forespørsel til disse med orientering om prosjektet (vedlegg 2).

Intervjuene blei gjennomført av studentene i februar og mars 2006. Disse blei delt inn i 3 grupper som hver bestod av 3-4 personer - ei gruppe pr. fylke. Studentene tok først kontakt med entreprenøren/bedriftslederen for å spørre om de ville delta i undersøkelsen. 16 av de 30 blei med, 8 fra Buskerud, 3 fra Telemark og 5 fra Vestfold. Bare én bedrift sa klart nei, noen svarte ikke på gjentatte oppfølginger. Vi kunne trolig fått med flere dersom vi hadde hatt lengre tid til feltarbeidet.

Hvert intervjuobjekt fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd, slik at vedkommende hadde mulighet til å forberede intervjuet. Dette kan ha den fordel at respondenten gir mer gjennomtenkte og korrekte svar under intervjuet. Men samtidig kan det øke faren for det vi kaller ”strategiske” svar, dvs. at andre hensyn enn det å gi best mulig dekkende og ærlige svar gjør seg gjeldende.

Intervjuene blei foretatt ute hos bedriften, slik at intervjuerne også skulle få visuelle inntrykk. Besøkene varte ofte betydelig lengre enn den estimerte timen. Etter at intervjuene var gjennomført, lagde hver gruppe sin rapport fra feltarbeidet. Studentene hadde frist for rapportering satt til 31. mars. Disse rapportene oppsummerer de svar og inntrykk studentene fikk gjennom feltarbeidet. Innholdet i feltrapportene er ikke tilstrekkelig anonymisert til at de vil bli publisert.

Prosjektet er som nevnt knytta opp mot høgskolens årsstudium i Innovasjon og Entreprenørskap. Prosjektleder har brukt sin avsatte forskningstid og studentenes arbeid var ledd i utdanninga.

3. Om finansiering av forretningsutvikling og unge foretak

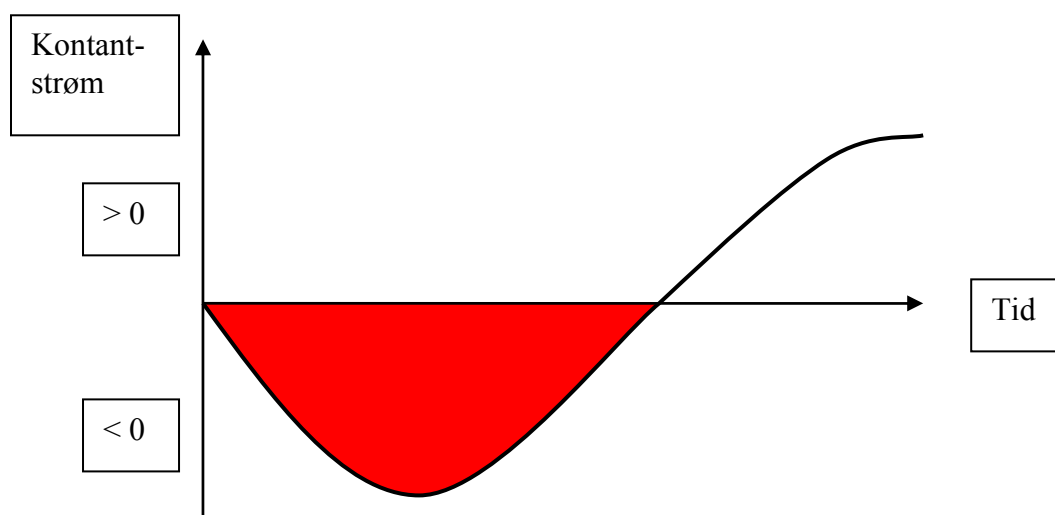
3.1 Tidligere HiT-studier

For et par år siden gjorde vi undersøkelser blant utvalg av unge foretak i Telemark. I prosjektet blei både aksjeselskaper (AS) og andre selskapsformer (ENK m.fl.) undersøkt. Prosjektrapporten har tittelen ”Nyregistrerte foretak i Telemark 1995-98 – hvordan har det gått med dem?” (Hovland & Espedal, 2003). Undersøkelsene ga få overraskelser i forhold til de utviklingstrekk som er kjent fra andre undersøkelser. Hvordan hadde det gått?

”Undersøkelsene gir et nokså nyansert bilde av dette. Her er noen stikkord om tendenser:

- *innovative etableringer har det vanskelig økonomisk (”blodbadet”), men er optimistiske.*
- *etablererteam med grundig planprosess synes å ha hatt mest positiv utvikling (AS).*
- *størst andel aktive foretak og mest positiv omsetningsutvikling finner vi blant de som starta på grunnlag av nytt produkt eller for å utøve et yrke (ENK m.fl.)”*

Nyregistrerte foretak som oppga å ha et *for markedet nytt produkt* er klassifisert som ”innovative etableringer”. Disse utgjorde rundt 10% av AS-utvalget og rundt 20% av ENK-utvalget. Nyregistreringer på basis av *velkjent produkt eller konsept* – kalt ”imitative etableringer” – utgjorde henholdsvis 43% av AS og 66% av ENK m.fl. 47% av foretakene i AS-utvalget kom i en av kategoriene ”ny selskapsform” og ”omstrukturering”.



Figur 1. ”Blodbadet”

I [figur 1](#) er det velkjente ”blodbadet” illustrert. Kurva viser akkumulert kontantstrøm (innbetalinger – utbetalinger) fra den spede start og fram til produktet er godt etablert i markedet. I utviklingsfasen er det sjelden snakk om andre innbetalinger enn de finansielle (innskutt egenkapital, støtteordninger og eventuelt lån). Disse er *ikke* med i kontantstrømmen i figuren – de skal jo nettopp finansiere ”blodbadet”. Den akkumulerte kontantstrømkurva vil

forhåpentligvis begynne å peke oppover etter hvert. Det skjer når innbetalingene fra salg er blitt så store at de overstiger driftsutbetalingene. En god del innovative idéer kommer ikke gjennom ”blodbadet”. Én årsak til dette kan være mangel på finansiell kapital i utviklingsfasen. Det kan også være at ”blodbadet” blir unødvendig dypt på grunn av svak prosjektledelse og/eller for stor risiko.

Det er mange forhold i forbindelse med de første leveår til et foretak som det kan være interessant å gå nærmere inn på. Ett av disse er *hvilke ressurser som benyttes, hvordan de benyttes og hvordan ressursbruken finansieres*. Disse problemstillingene henger nøye sammen og griper samtidig inn i andre komplekse spørsmål, som: Hvilke rammevilkår møter foretaket? Hvilke visjoner og ambisjoner har entreprenøren/foretakslederen? Hvilken strategi er valgt og hvilke oppgaver er prioritert? Hvilke kompetanser benyttes? o.s.v.

Dette indikerer at begrepet ”finansiering” omfatter noe langt mer enn det å skaffe penger fra ulike kilder. Hvordan problemkomplekset skal angripes, blir drøfta i det påfølgende.

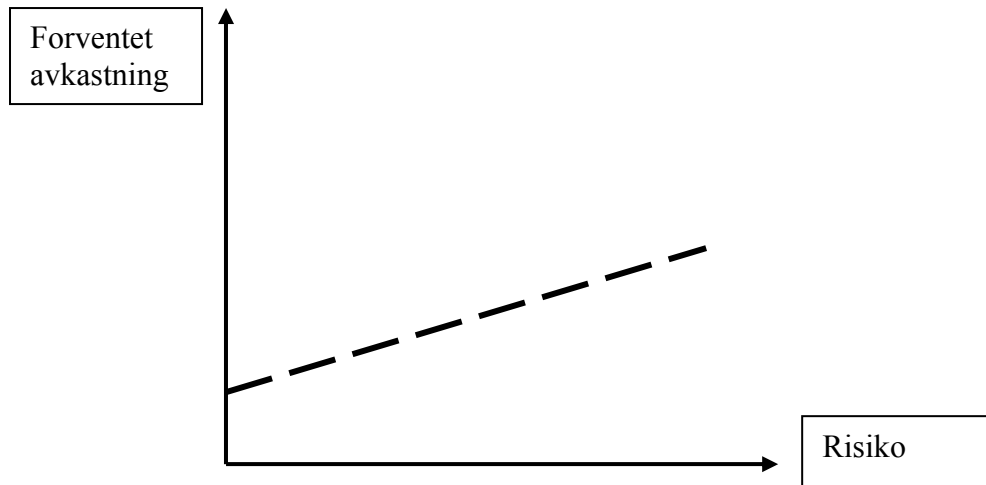
3.2 Litt finansieringsteori

Mye av finansieringslitteraturen handler om beslutninger, deriblant investeringsbeslutninger. Vi blir anbefalt å utarbeide *investeringskalkyler* som skal fortelle oss om vi bør satse på et bestemt prosjekt eller ikke satse på det. Det handler om å budsjettere forventede (framtidige) prosjektrelaterte kontantstrømmer (innbetalinger minus utbetalinger) som skal være periodefordelt over prosjektets antatte levetid, og om hvordan disse bør behandles (diskonteres) i lys av krav til avkastning på prosjektet. For prosjekter som tilfredsstillende de krav som er stilt, blir det antatt at det ikke er noe stort problem å finansiere kapitalbehovet. Under gitte (og nokså rigide) forutsetninger skal finansieringsbeslutninger kunne tas uavhengig av investeringsbeslutningene (separasjonsteoremet)

De to mest sentrale faktorene i investeringskalkyler er *forventet avkastning* og den *risiko* som er forbundet med denne forventningsverdien. Det blir antatt at en investor ønsker

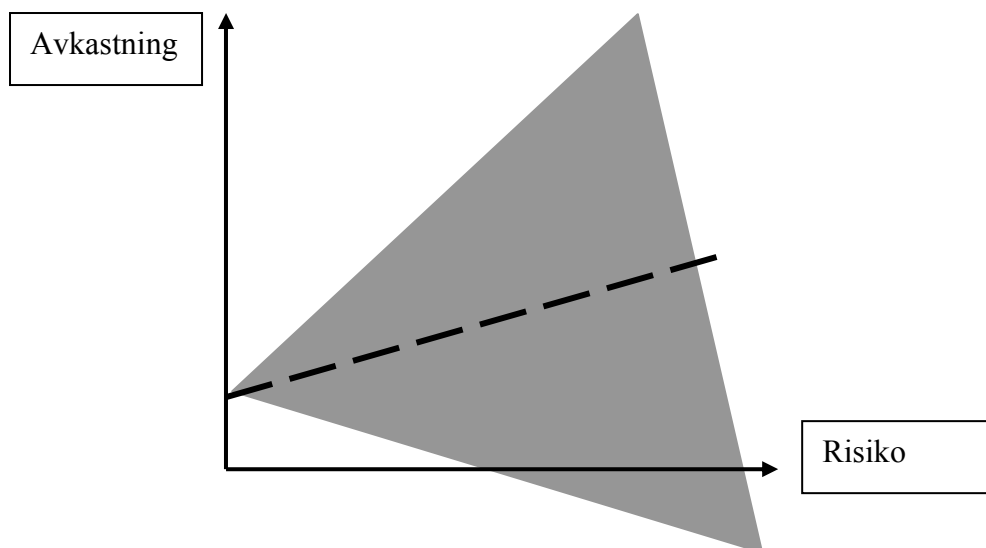
- Stor forventet avkastning
- Liten risiko

Men det er sjelden vi får både i pose og sekk. Velger vi å ta liten risiko, må vi finne oss i å få tilgang kun til prosjekter med utsikter til relativt liten avkastning på de ressurser vi stiller til disposisjon. Det blir dermed antatt at samfunnet premierer de som er villig til å ta på seg større risiko i form av større utsikter til avkastning. Dette kan framstilles slik:



Figur 2. Sammenheng mellom forventet avkastning og risiko

Det bør understrekes at vi her snakker om forventet og *ikke* realisert avkastning. De investorer som velger å satse på prosjektet, må derfor være forberedt på at den *realiserte* avkastning kan få et helt annet forløp enn det som var forventet. "Mulighetsområdet" for realisert avkastning er illustrert ved den skraverte trekanten i [figur 3](#). Vi ser at det også er en betydelig mulighet for at aksepterte risikoprojekter gir negativ avkastning.



Figur 3. Mulige avkastningsforløp i risikoprojekter

Siden risikoprojekter innebærer en reell fare for at det investerte beløp helt eller delvis går tapt, har det vært brukt mye energi på å finne ut hvordan risiko kan reduseres. Dette har resultert i et grunnleggende konsept som i bunn og grunn kan spores tilbake til gammel visdom, nemlig at du bør ”ikke satse alt på én hest”. Den utvikling av dette konseptet som har skjedd over de siste 40-50 år (og som har gitt grunnlag for flere Nobel-priser i økonomi) er i stor grad formalisering av denne visdommen.

Et sentralt poeng i moderne finansteori er spalting av risiko i to komponenter:

- en komponent som avspeiler den usikkerhet som ligger i den framtidige samfunnsutvikling, kalt *markedsrisiko*
- en komponent som avspeiler den usikkerhet som ligger i forhold som er spesifikt knyttet til det enkelte prosjekt/den enkelte bedrift, kalt *unik risiko*

$$\text{Total prosjektrisiko} = \text{Markedsrisiko} + \text{Unik risiko}$$

Markedsrisiko kan ramme prosjekter med ulik styrke (sjeldnere med ulik retning) men ingen kan gardere seg mot denne type risiko, eksempelvis konjunktursvingninger, endringer i smak og vaner, naturkatastrofer etc. Derfor kalles den også *ikke-diversifiserbar* risiko.

Unik risiko handler om forhold som svak lederkompetanse, uhell som kan inntreffe, avtalepartnere som svikter, etc. Slikt kan ramme enhver virksomhet, men vil ikke ramme mange virksomheter på samme måte samtidig. Hvis prosjekt A har dårlig ledelse, så berører dette ikke prosjekt B som har en annen ledelse. Hvis en investor fordeler sine investeringer på A og B, vil han derfor kunne redusere sin unike risiko. Fordeler han sine investeringer på et titalls prosjekter, tyder undersøkelser på at de prosjekter som blir negativt rammet i forhold til forventningene blir kompensert av andre prosjekter som har positiv utslag i forhold til forventningene. Unik risiko vil da være fjernet, så godt som. Derfor kalles komponenten også *diversifiserbar* risiko.

For en *veldiversifisert* investor (= en som har spredd sine investeringer i tilstrekkelig grad til at unik risiko er fjernet) er derfor Total risiko = Markedsrisiko. Styrken på markedsrisikoen vil variere mellom bransjer og næringer (basert på historiske data kan denne måles ved den såkalte β -verdien). Spørsmålet blir da hvor mye markedsrisiko investoren ønske å pådra seg. Det må bli opp til den enkelte investor. Det lengste vi kommer er å vise han sammenhengen i figur 2 (markedseffisienskurva).

I hvor stor grad blir så sentrale råd og retningslinjer fra finansteorien fulgt i praktisk investeringsatferd? Dette vil åpenbart variere mye ut ifra prosjekttype, aktørrolle, kunnskap, erfaring, tradisjon, størrelse etc. Noen vil legge stor vekt på kvantitative analyser basert på historiske data og prognosetall, mens andre ser det mer som ”tankemodeller”. Andre igjen kan legge mest vekt på samspill/rådslagning innenfor nettverket (her kan for øvrig modeller og metoder fungere godt som kommunikasjonsverktøy), mens noen stoler aller mest på egen ”magefølelse”.

3.3 Finansiering av unge, innovative foretak.

De fundamentale sammenhengene som er tatt opp i avsnitt 3.2 er relevante også for de som investerer i *ny* virksomhet. Investor bør analysere framtidige fortjenestemuligheter og sette krav til avkastning. Men for investorer i unge foretak med basis i en ny forretningsidé kan bruk av kvantitative analyser by på særlig store utfordringer:

1. De mangler vanligvis erfaringsbasert kunnskap i form av historiske data.
2. De skal ta stilling til et sammenhengende sett av aktiviteter og anskaffelser og ikke et enkeltstående investeringsobjekt.
3. Det er grunn til å tro at mange av dem ikke kan betegnes som veldiversifiserte.

3.3.1 Mangler historiske data

Investeringsbeslutninger må baseres på utsikter om framtida. Framtida blir *ikke* som fortida. Likevel, ikke alt endrer seg like radikalt og hurtig over tid. Ofte kan vi se tendenser i det historiske materialet. Det er sannsynligvis lettere og mer treffsikkert å ta stilling til om slike tendenser vil fortsette eller ikke, enn å måtte vurdere framtida uten en veldefinert historisk referanseramme. Nye foretak som kopierer et konsept som andre har prøvd før har muligheter til å skaffe historiske data. Nye foretak som er basert på en ny, innovativ forretningsidé har ikke de samme mulighetene – i alle fall ikke når det gjelder data på mikronivå.

3.3.2 Sammenhengende sett av investeringsaktiviteter

Det er ikke lett å lage en generell oversikt over alle aktiviteter som besluttes og utføres fra en forretningsidé oppstår og fram til en levedyktig bedrift er etablert. Slike aktiviteter varierer fra tilfelle til tilfelle både i innhold og rekkefølge. I kap.1 blei det referert til *Barringer & Ireland (2006)* som deler prosessen inn i fire faser (”distinkte elementer”). *Søren Hougaard (2004)* gjør slik inndeling:

1. *Iværksættelse som kompetence*
2. *Kreativ markedsforståelse*
3. *Mulighedens vindue*
4. *Forretningskonseptets tilblivelse*
5. *Markeders adgangsbarrierer*
6. *Strategier for markedsentré*
7. *Konkurrenters positive betydning*
8. *Iværksættelse og forretningsidéer i det ufødte marked*

Hougaard kaller dette ”et forløp for iværksættelse i markedsperspektiv” og understreker at dette ikke er noen fasitliste. Vi skjønner fort at under hvert av disse punktene ligger det en rekke beslutninger som må tas og aktiviteter som må utføres. Slike beslutninger må ofte tas under stor usikkerhet, og aktivitetenes forløp kan by på mange overraskelser.

Ut fra teorier om rasjonelle investeringsbeslutninger bør vi ideelt sett analysere aktiviteter og sannsynlige utfall på disse fra det tidspunkt da beslutningen om den første aktiviteten skal tas og helt fram til idéen/prosjektet/bedriften er gått ut på dato og alle aktiviteter avvikles. Du må

minst være profet for å kunne ha en slik forutsigbarhet – særlig hvis analysen skal bygge på kvantitative beregninger.

Det er grunn til å tro at atferden er langt mer *inkrementell* i praksis. Det vil si at entreprenøren vurderer fase for fase og aktivitet for aktivitet etter hvert som de oppstår. Som for eksempel om det bør brukes 50-100.000 til patentering eller til en markedsanalyse. Beslutningen bygger da på en nytte-kostnadsvurdering, der nyttesiden er vanskelig å kvantifisere i kroner. I tillegg må den underliggende holdning være tro på prosjektets framtid.

3.3.3 Investoren (entreprenøren) er ikke veldiversifisert

”Most investors have diversified portfolios. Either they own a number of different stocks or they own investments like mutual funds, which are already diversified” (Cornwell, Vang & Hartman, 2003). Dette kan være riktig for majoriteten av forretningsinvestorer sett under ett, men vi stiller spørsmålsteget ved om dette er situasjonen for ferske entreprenører som velger å satse på sin innovative idé. Her vil ofte arbeidet med idéen ta så mye tid og legge beslag på så mye av oppsparte midler, at det bli lite igjen til andre ting.

Som det er argumentert for tidligere, vil en ikke-diversifisert investor måtte forholde seg til både markedsrisikoen og den unike risikoen i prosjektet. Det vil si at alle mulige uhell og negative hendelser vil slå fullt ut i investorens totaløkonomi med negativt fortegn (og alle positive overraskelser vil slå fullt ut andre vegen). Det hjelper heller ikke om flere ikke-diversifiserte investorer går sammen i prosjektet, så sant disse ikke da har fått ledige ressurser til å plassere i andre prosjekter og aktiviteter. Ikke-diversifiserte entreprenører bør derfor helst holde seg unna de mest risikofylte prosjektene.

3.3.4 Tiltak for å redusere den totale risiko

Forsikring er én måte å redusere risiko. Det kan være aktuelt å forsikre mot enkelte elementer i den unike risikoen, for eksempel skade på fysisk utstyr og driftsavbrudd. Andre elementer, som for eksempel dårlig prosjektstyring og utgiftssprekk passer mindre bra.

Det er mulig å gjøre noe i form av *forebyggende tiltak*. For eksempel ved å gjøre grundige undersøkelser og forarbeid før ting sparkes i gang. Søke den rette kompetansen på de oppgaver du ikke behersker godt nok sjøl. Det handler om å søke allianser og bygge nettverk.

Det er alltid en fare i at det kan brukes mye tid og penger på utviklingsaktiviteter som seinere viser seg å gi liten effekt. Kjøper du en maskin som det viser seg du ikke har bruk for, kan du vanligvis selge den og få i alle fall noe av pengene tilbake. Det kan bli langt verre å finne kjøper til en ”brukt” patent- eller markedsundersøkelse. Investeringer i slike utviklingsaktiviteter er som regel irreversible. Dette sammen med stor usikkerhet og begrenset tilgang på kapital – som er vanlig for entreprenører flest, gjør at vi står overfor mange vanskelige avveininger på vegen videre mot markedet. Vi må legge vekt på å gjøre ting så billig og effektivt som mulig. Vi bør utvikle et godt kontaktnett som vi kan søke råd og hjelp hos, gjøre sjøl de ting som vi ikke nødvendigvis trenger å kjøpe, undersøke hvor vi kan gjøre de beste innkjøp o.s.v. ”Bootstrapping” er den engelske betegnelsen på en slik framgangsmåte. Fra Baron von Münchhausen kjenner vi uttrykket ”løfte seg sjøl etter håret”. Vi må altså på det

nærmeste overgå oss sjøl – bli ”sjølbærende”. Dermed skal vi også klare å redusere dybden på ”blodbadet” – jfr. [figur 1](#).

Van Auken (2005) viser – med referanse til Winborg & Landstrøm (2000) - til fem ulike kategorier ”bootstrapping”:

1. Utsette betalinger
2. Minimalisere utestående fordringer
3. Minimalisere investeringer
4. Finansiering fra private
5. Dele ressurser med andre virksomheter

Vi kan utsette utbetalingene ved å forhandle med leverandørene og lease utstyr framfor å kjøpe (1). Vi kan få innbetalingene raskere ved å få kunder til å betale forskudd eller kontant og ved å bruke factoring på kredittkunder (2). Vi kan redusere investeringene ved å kjøpe brukt framfor nytt, velge enkle løsninger, yte stor egeninnsats og ikke minst gjøre grundig forarbeid før innkjøpsavtaler blir inngått (3). Vi bør kunne oppnå billige tjenester og ”snill” kapital fra minst to av de tre F-ene (Family, Friends and Fools) (4). Og ikke minst bør vi kunne oppnå innsparing gjennom samarbeidsavtaler med andre virksomheter, både når det gjelder tjenester og utstyr (5).

Videre er det viktig å bruke ”riktig” finansieringskilde til ”rett” tid i utviklingsforløpet. Ordene riktig/rett er satt i hermetegn fordi saka har både ei formell og ei mer pragmatisk side. Formelt skal vi sjølsagt ikke bruke midler til noe helt annet enn det investoren/bidragsgiveren har forutsatt. Den pragmatiske sida er mer uklar. Her er det snakk om hva som er taktisk klokt – ja i det hele tatt hva som er mulig å få til. En svensk undersøkelse (Berggren, 2002) fant følgende tidslinje som vanlig forløp når det gjaldt bruk av finansieringskilder:

1. Egne midler
2. Slekt og venner
3. Offentlige/ideelle initiativ
4. ”Forretningsengler” (”Business Angles”)⁴
5. Leverandørkreditter/forskudd fra kunder
6. Andre foretak
7. Venture capital-foretak
8. Banker
9. Børsen

I tidlig fase av prosjektet er normalt usikkerheten stor. Entreprenøren bruker egne midler fordi de er lettest tilgjengelig og fordi han/hun må tilkjenne sin tiltro til prosjektet. Med slekt og venner er det allerede sosiale bånd og etablerte tillitsforhold. Disse kan benyttes til å skape *forretningsmessige* relasjoner (Johannisson, 1996). Videre på lista blir trolig relasjonene mer tidkrevende og kanskje også vanskeligere å etablere. Entreprenøren må kunne vise til at oppgaver er utført og at mål og retning videre er gjennomtenkt.

⁴ Personer - gjerne erfarne forretningsfolk - som er villige til å investere kapital og kompetanse i tidlig fase

3.4 Finansiering av unge foretak - oppsummering

Unge foretak – som organisatorisk enhet – møter både markedsrisiko og unik risiko. Om det samme gjelder eieren (entreprenøren) avhenger av hvor veldiversifisert denne er. Vi har argumentert for at en vanlig entreprenør som regel ikke sitter på en veldiversifisert investeringsportefølje.

Vi har også argumentert for at det er vanskelig å gjennomføre kvantitative investeringsanalyser som omfatter hele innovasjonsprosessen. Mangel på data, en prosess som består av mange ulike beslutninger og aktiviteter som innebærer stor usikkerhet, fører til en mer *inkrementell* framgangsmåte. Dette reduserer imidlertid ikke behovet for en klar visjon, for evne til å se ting i sammenheng og for evne til å skape tillit til idéen og til nøkkelpersonene.

Innovative etableringer betyr ”blodbad”. Dybde og lengde på dette kan påvirkes. Såkalte ”bootstrapping”-teknikker kan da være til hjelp.

Til sjuende og sist handler dette mye om lederegenskaper – dyktighet i å lede innovative prosesser med usikkert utfall. Evne til å skape tillitt og entusiasme.

4. Hva feltundersøkelsen viser

4.1 Innledende kommentarer

De 16 intervjuene er gjort av studentene. 15 intervjuer blei utført ved bedriftsbesøk mens den 16. bedriften svarte på spørreskjemaet og returnerte dette i utfylt stand. Studentene fikk beskjed om at skjemaet (vedlegg 3) må betraktes som en intervjuguide. Det var riktignok viktig å få så nøyaktige svar som mulig, men samtidig var det viktig å få fram bedrifts-spesifikke forhold og fange opp viktige elementer ved det aktuelle "case" som kanskje ikke kommer tydelig nok fram i ei spørsmålsrekke av mer generell karakter. Studentene synes å ha vært flinke til å gjøre seg notater om nettopp dette. Rapportene deres (som er konfidensielle) viser at de også tar hensyn til slike forhold i sine omtaler og vurderinger. Dette vil også prege innholdet i denne rapporten. Det betyr at informasjonsgrunnlaget er breiere enn kun de svar som er gitt på spørsmåla i skjemaet.

Som vi snart vil se er utvalget sammensatt av temmelig uensartede "cases" med hensyn til markeder, teknologi, innovasjonsgrad etc. Bak de seksten står det også personer med ulik bakgrunn, ulik livssituasjon og ulike personlighetstrekk. Alt dette vil sette sitt preg på de arbeidsprosesser som er utført. Ingen "case" er helt identiske med andre. Dette bør vi ha i mente når vi studerer de sammenlikninger som blir foretatt. Samtidig har de 16 alle noe felles - de utøver *entreprenørskap i praksis*.

Siden dette primært er en kvalitativ undersøkelse ville det ikke være unaturlig om beskrivelser av de 16 ulike utviklingsprosessene hadde fått sentral plass i rapporten. Vi kommer her i stor grad til å rapportere for utvalget sett *under ett*. En grunn til det er konfidensialitetshensynet. Men vi tror også det kan være hensiktsmessig å gå mer direkte på sammenlikninger og søke etter *likheter og ulikheter* blant de 16. For å gjøre slike sammenlikninger mer konsekvente og oversiktlige har vi valgt å dele utvalget inn i to grupper.

Med såpass uensarta "cases" er det ikke lett å finne gode segmenteringskriterier. Etter en del vurderinger og avveininger valgte vi *teknologi* som kriterium. Utvalget er dermed delt i to:

- * Foretak som har produkt(er) med *avansert* teknologi (Htek)
- * Foretak som har produkt(er) med *enkel* teknologi (Ltek)

Etter å ha lest grundig gjennom tilgjengelig materiale har vi plassert 8 i hver gruppe. Her er det sjølsagt brukt en del skjønn siden vi har med forskjellige teknologier å gjøre. Videre har vi lagt vekt på om teknologien er egenutvikla eller innkjøpt, samt måten den brukes på. Dette skulle bety at arbeid med teknologiske utfordringer har tatt lengre tid og krevd mer ressurser for et Htek-prosjekt enn for et Ltek-prosjekt. Men bortsett fra dette, skal vi ikke regne med at det er mindre krevende å lykkes med et Ltek-prosjekt enn med et teknologisk sett mer avansert produkt.

Vi kommer i stor grad til å sammenlikne en del kvantitative data for de to gruppene. Dette betyr ikke at vi beveger oss i særlig grad i retning kvantitativ analysemetodikk. 16 "cases" er for lite til å gjøre mer avanserte statistiske analyser, og resultatene vi kommer fram til har kun gyldighet for de 16 som er i utvalget.

4.2 Fakta om person og foretak

4.2.1 Entreprenørspersonene

Vi har i intervjuguiden benevnt en person som har hatt nøkkelrolle i utviklingsprosessen som ”entreprenør”. Alle de 16 respondentene har eller har hatt ei slik rolle i prosessen, og de aller fleste har i dag også funksjonen ”daglig leder”. I de fleste tilfeller står det et *entreprenørteam* bak – fra 2 til 5 personer. Kun i 4 av de 16 har *én* person vært mer eller mindre aleine.

12 av de 16 har *høgre utdanning* av minst 3-års varighet, derav alle i gruppe Htek. De 4 andre har videregående skole og gjerne ulike kurs i tillegg. 2 av de 16 har formell utdanning innen entreprenørskap. De aller fleste har lengre yrkeserfaring fra tidligere.

Tabell 4.1. Yrkeserfaring

| Tidligere yrkeserfaring: | Htek (n=8) | Ltek (n=8) | Totalt (N=16): |
|--------------------------|------------|------------|----------------|
| 0-3 år | 2 | 1 | 3 |
| 4-8 år | 1 | 1 | 2 |
| 9-20 år | 4 | 4 | 8 |
| 21-35 år | 1 | 2 | 3 |

På spørsmålet om de har *erfaring fra tilsvarende* utviklingsarbeid fra før svarer 6 ”ja” og 10 ”nei”. Her er fordelinga lik mellom gruppene Htek og Ltek. Av de seks har noen drevet eget firma, mens andre har hatt et ansettelsesforhold. På spørsmålet om *ledererfaring* svarer 12 ”ja” og 4 ”nei”, igjen likt fordelt mellom de to gruppene.

Vi har også et spørsmål om hva entreprenøren anser som sitt *primære kompetansefelt*. Her er svarfordelinga slik:

Tabell 4.2. Kompetansevurdering

| Kompetansefelt: | Htek (n=8) | Ltek (n=8) | Totalt (N=16): |
|------------------------|------------|------------|----------------|
| Tekniske fag | 4 | 2 | 6 |
| Merkantile fag | 0 | 1 | 1 |
| Tekniske og merkantile | 4 | 2 | 6 |
| Andre fag | 0 | 3 | 3 |

Som oppsummering kan vi si at de fleste av de 16 entreprenørene hadde relativt lang utdannings- og yrkesbakgrunn da de starta sin entreprenørkarriere. 75% har ledererfaring fra tidligere. Tekniske fag dominerer som primært kompetansefelt. Ellers bør vi nevnte at lite tyder på at entreprenører er ei homogen gruppe. ”Vi møtte svært ulike personer/personligheter i løpet av våre besøk”, skriver ei av studentgruppene i sin rapport. De andre gir uttrykk for det samme.

4.2.2 Forretningsidé, produkt og foretak

Alle de 16 respondentene har registrert foretak, de aller fleste som aksjeselskap. 5 av dem foretok registrering før år 2000, mens de 11 er registrert i perioden 2000-2005. Det er vanskelig å typologisere de 16 forretningsidéene som foretakene bygger på. Produktmessig ligger 4 innenfor mat/landbruk, 7 innenfor IT/elektronikk, mens de 5 siste må vi nærmest kalle "litt av hvert" innenfor fysiske produkter. Når det gjelder plassering i verdikjeden er det også store variasjoner. Noen dekker det meste fra råvare til sluttbruker, mens andre konsentrerer seg om et mer avgrensa felt, for eksempel utvikling/design, eller - i andre enden – distribusjon/logistikk. De fleste driver med fysiske produkter, men vi har også eksempler på kun eller hovedsakelig tjenesteproduksjon.

Vi har definert undersøkelsen til å gjelde *innovative* nyetableringer. Vi mener at denne betegnelsen kan forsvares for de 16, sjøl om innovasjonsgraden nok varierer ganske betydelig innen utvalget. Det samme gjelder nyskapingselementet. Noen har avgjort et innovativt produkt, mens for andre ligger dette elementet mer i organisering og/eller distribusjon.

Innovasjonsgraden avspeiles gjerne i hvor lang tid det tar fra idéen oppstår og fram til første salg. Denne perioden er kort for noen, men lang for andre – vanligvis de som har en typisk innovativ idé. Vi skal se litt på fordelinga her.

Tabell 4.3. Reell eller estimert utviklingstid fra idé til første salg

| Utviklingstid (idé – 1. salg) ⁵ : | Htek (n=8) | Ltek (n=8) | Totalt (N=16): |
|--|---------------|---------------|----------------|
| ≤ 1 år | 0 | 3 | 3 |
| 1-2 år | 1 | 2 | 3 |
| 3-4 år | 4 | 3 | 7 |
| 5-7 år | 3 | 0 | 3 |
| <i>Gjennomsnitt</i> | <i>4,3 år</i> | <i>1,9 år</i> | <i>3,1 år</i> |

Vi ser tydelig av tabellen at "teknologiprojektene" jevnt over har lengst utviklingstid. Disse må vanligvis bruke betydelige ressurser på teknologiutvikling i tillegg til alle de andre utviklingsaktivitetene. Dessuten kan det være mer krevende å få innpass i markedet for et helt nytt produkt enn for et som er kjent fra før. Som tidligere nevnt bør flere nyskapingselementer vurderes hvis et prosjekts innovasjonsgrad skal fastsettes. Nyskapingselementet kan like gjerne ligge i distribusjonsform som i det salgbare produkt - ta for eksempel utviklinga innen e-handel de seinere åra. Det er generelt vanskelig å rangere prosjekter etter innovasjonsgrad på en noenlunde objektiv måte. Vi vil likevel hevde at "teknologiprojektene" (Htek) jevnt over har større grad av innovasjon i seg enn de øvrige.

Vi kan anta at de som har kommet i drift i løpet av 1-2 år enten har hatt et produkt som er kjent i markedet fra før eller har starta med noe som krever relativt små investeringer. Dette er i alle fall et stykke på veg riktig. Men vi må huske på at idétidspunktet her bare kan være en milepæl i en lang forutgående periode med "kompetanseinvestering". Entreprenøren kan da

⁵ 6 av de 16 har foreløpig ikke solgt produkter og tidspunkt for første salg er estimert.

ha arbeida gjennom flere år i samme eller relatert bransje før han/hun fikk idéen til å starte egen virksomhet. Vedkommende vil da ha gode forutsetninger for å lykkes i løpet av relativt kort tid på grunn av sin kompetanse og sitt nettverk.

Men vi har også eksempler på nærmest det motsatte. En idé kan ha oppstått som et registrert problem eller nærmest ved en tilfeldighet. Entreprenøren har kanskje ingen spesifikk kompetanse på hvordan problemet skal løses og ikke det nødvendige nettverk. Det er denne type eksempler som lett havner med utviklingstid på fra 4 år og oppover.

På spørsmål om *hvordan* idéen til produktet/foretaket oppstod, svarer de alle fleste ”observert behov i markedet” ofte i kombinasjon med ”fra tidligere arbeidserfaring”. Tre-fire svarer at dette startet som en hobby eller som videreutvikling av gardsbruket.

På spørsmålet om hvem som har vært de *viktigste støttespillerne* i prosessen, blei respondenten bedt om å rangere de 3 viktigste. Vi har gitt den viktigste 3 poeng, nr.2 fikk 2 poeng og nr.3 fikk 1 poeng. Her er resultatene:

Tabell 4.4 Viktigste støttespillere i utviklingsprosessen

| Støttespiller: | Nevnt av (N = 16) | Poengskåre (N=16) | Poeng Htek (n=8) | Poeng Ltek (n=8) |
|------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Familie og venner | 8 | 17 | 10 | 7 |
| Innovasjon Norge | 10 | 16 | 7 | 9 |
| Tekniske rådgivere | 6 | 15 | 6 | 9 |
| Potensielle kunder | 6 | 14 | 8 | 6 |
| Tidl. arbeidsgiver/-kolleger | 5 | 12 | 4 | 8 |
| Investorer | 3 | 7 | 7 | 0 |
| Bank/långivere | 3 | 4 | 0 | 4 |
| Landbrukskontoret | 2 | 4 | 0 | 4 |
| Merkantile rådgivere | 1 | 2 | 2 | 0 |
| Høgskolen | 1 | 1 | 1 | 0 |

Vi ser at ”familie og venner” får den høyeste poengskåren (17), mens Innovasjon Norge blir nevnt av flest (10 av 16) som viktig støttespiller i prosessen. Vi ser ellers at investorene har vært viktige støttespillere for Htek-gruppa, men ikke for Ltek-gruppa. Det kan ha en såpass grei forklaring som at det stort sett bare er teknologiprojektene som har eksterne investorer (egenkapital). Det virker kanskje litt rart at Ltek-gruppa har hatt større nytte av ”tekniske rådgivere” enn de som har teknologiprojekter. Men her må vi huske på at de som teknologisk sett har enkle produkter kan ha teknologisk krevende produksjonsutstyr. Utover dette vil vi ikke kommentere ulikheter mellom de to gruppene. Utvalga er små, og mye kan skyldes tilfeldigheter.

4.2.3 Litt nærmere om produkt og marked

Felles for de 16 er at de har utvikla eller driver på med å utvikle *egne* produkter. Halvparten av dem svarer at de har konsentrert seg om *ett* kjerneprodukt, mens resten har to eller flere.

Nok en gang halvparten retter seg mot forbrukermarkedet, mens de fleste av de øvrige orienterer seg mot bedriftskundemarket. Et par har offentlig sektor som viktig målgruppe.

Ingen av de 16 arbeider utelukkende mot det lokale marked, og halvparten av dem er på eksportmarkedet eller forventer å komme der når produktet er klart for markedet. 4-5 driver kun direktesalg, og tilsvarende antall vil distribuere kun gjennom forhandlerledd. Dette betyr at nesten halvparten enten bruker eller har tenkt å bruke begge disse distribusjonskanalene.

Vi skal se litt nærmere på hvordan de to gruppene orienterer seg internasjonalt.

Tabell 4.5 Markedsorientering

| | Markeder for produktene: | Htek (n=8) | Ltek (n=8) |
|--|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| | Lokalt og nasjonalt | 8 | 8 |
| | Internasjonalt | 8 | 1 |

Vi ser tydelig av tabellen at teknologiprojektene er mer internasjonalt orientert enn de øvrige. Vi bør imidlertid føye til at halvparten i Htek-gruppa så langt ikke har oppnådd produktsalg. Men entreprenørene tar mål av seg til å nå ut på eksportmarkedet. Etter vår vurdering vil vi si at dersom disse entreprenørene i det hele tatt lykkes med å lansere produktene sine, så ligger der også et internasjonalt potensial for dem.

4.3 Investeringer

Det er vanskelig å lage en fullstendig investeringsoversikt for de 16. Det vi kan si er at investeringene i fysiske driftsmidler har – med unntak av de mat-/landbruksrelaterte bedriftene – vært relativt små. Derimot har de *immaterielle* investeringene vært betydelige og svært store for noen. Sjøl om vilje til å gi opplysninger om dette er til stede, er det ofte ikke lett å gi eksakte beløp. Noen antyder derfor timeverk istedenfor kronebeløp. Omregner vi dette til en kalkulert timepris snakker vi om millionbeløp. Enkelte har også brukt betydelig summer til patentering. Det sier seg sjøl at når noen bruker flere år av sitt liv på produktutvikling og nettverksarbeid, så blir investeringene store.

Men vi har også noen som tilsynelatende har kommet ”billig” fra det. Vi snakker om beløp på noen få hundretusen og utviklingstid på under eller rundt ett år. Dette betyr ikke nødvendigvis at produktet er enkelt og at markedet er lett å nå. Det kan også skyldes at entreprenøren har tidligere bransjeerfaring og at viktige deler av nettverket allerede er på plass fra starten av.

6 av de 16 hadde på besøkstidpunktet (mars 2006) ikke oppnådd salg av produkter. Ingen av de 6 ga uttrykk for at de ville gi opp, og dermed må vi regne med ytterligere investeringer før milepælen ”første salg” eventuelt er nådd.

Det ser ut til å være stor stå-på vilje hos entreprenørene. 13 av de 16 oppgir at de i dag driver med utvikling av nye produkter og hele 15 arbeider med å forbedre/videreutvikle de eksisterende. Markedsutviklingsaktiviteter er også på gang (12 av 16), mens noen færre jobber med organisasjonsutvikling (10) og forbedring av produksjonsprosesser (7).

4.4 Beslutningsprosessene

Vi hadde fire spørsmål som går på hvordan entreprenørene håndterer beslutningsprosessene. Her blei det brukt en 5-delt Likert-skala, der verdien -2 står for ”ikke viktig/ikke enig” og +2 for ”svært viktig/svært enig”.

Første spørsmål gikk på hvilken *beslutningsstrategi* som blei valgt når idéen skulle utvikles.

Tabell 4.6 Egenvurdering av beslutningsstrategier

| Beslutningsstrategi | Gj.snittskåre (min= -2, max= 2) |
|---|---------------------------------|
| Lage framdriftsplan med klare delmål | 1,56 |
| Bygge nettverk av personer som kunne bidra i arbeidet | 1,56 |
| Lage langsiktige planer mot et langsiktig mål | 1,19 |
| Få produktet til å fungere før vi går ut i markedet | 1,00 |
| Søke pilotkunden og utvikle i samarbeid med denne | 0,88 |
| Ta utfordringene etter hvert som de oppstår | 0,00 |

Tabellen viser at entreprenørene legger vekt på planlegging og nettverksbygging. Noen framhever i tillegg at planprosessen er viktig, men at planen ikke må følges på en rigid måte. Svaralternativet ”ta utfordringene etter hvert ...” får gjennomsnittskåre 0, noe som skulle tilsi noe sånt som ”verken enig eller uenig”. Blant svarene er det noen som krysser av for ”svært enig” (+2), mens andre valgte ”ikke enig” (-2). Det er altså ulike syn på hvor spontan en bør være i sin beslutningstaking. Det kan ha med personlig stil å gjøre, med tidligere erfaring og med type utviklingsprosjekt. Noen har kanskje opplevd flere uventede problemer enn andre?

Det er også et visst motsetningsforhold mellom alternativene ”søke pilotkunden ...” og ”få produktet til å fungere før...”. Når noen har valgt den første strategien mens andre den sistnevnte, kan det igjen både ha med personlig stil og prosjekttype å gjøre. I noen tilfeller er en nærmest avhengig av pilotkunde for å kunne gjennomføre utviklingsarbeidet etter hensikten. De fleste av disse finner vi blant teknologiprojektene. Gjennomsnittskåren er 0,88, mens for Htek-gruppa er den 1,25 og for Ltek-gruppa 0,50.

Andre spørsmålet gikk på *beslutningsgrunnlaget*.

Tabell 4.7 Egenvurdering av beslutningsgrunnlaget

| Beslutningsgrunnlag | Gj.snittskåre (min= -2, max= 2) |
|---|---------------------------------|
| ”Magefølelse” basert på egen vurdering av situasjonen | 1,25 |
| Kalkyler/budsjetter som viser økonomiske konsekvs. | 1,13 |
| Egne erfaringer fra tidligere arbeid | 1,06 |
| Samtaler og diskusjoner med eksperter | 0,81 |
| Tekniske analyser/utredninger | 0,75 |
| Samtaler og diskusjoner med familie og venner | -0,13 |

Her ser vi at ”magefølelsen”⁶ skårer best, fulgt av økonomiske konsekvensberegninger. Samtaler og diskusjoner synes spille mindre rolle, særlig i forhold til familie og venner. Som

⁶ Et par respondenter har skifta ut ”magefølelse” med ”intuisjon”

vi seinere skal komme tilbake til, synes det være en generell tendens i svarmaterialet at entreprenøren ønsker å skjerme familien i relasjon til forretningsvirksomheten.

Vi fant ingen vesentlige forskjeller mellom de to gruppene Htek og Ltek på dette spørsmålet.

Det tredje spørsmålet gikk på *store utfordringer* i utviklingsarbeidet.

Tabell 4.8 Egenvurdering av de største utfordringene

| Utfordring | Gj.snittskåre (min= -2, max= 2) |
|--|---------------------------------|
| Overbevise de(n) første kunden(e) | 1,44 |
| Vinne tillit overfor samarbeidsp./nettverket | 0,88 |
| Overbevise finansieringskildene | 0,88 |
| Knytte til seg folk med riktig kompetanse | 0,56 |
| Løse de teknisk/produksjonsmessige probl. | 0,38 |
| Kunne betale forfalte regninger | 0,31 |
| Følge framdriftsplanen | 0,06 |
| Bli akseptert i lokalmiljøet | -0,19 |

Vi ser av tabellen at mange fant utfordringer i å *overbevise/vinne tillit*, både overfor kundene og nettverket generelt. Vi legger ellers merke til at ”Janteloven” ikke synes å ha vært et generelt problem. Riktignok er det noen som er svært enig i at det har vært en stor utfordring å ”bli akseptert i lokalmiljøet”, men det er overvekt av de som ikke har møtt dette problemet i særlig grad.

Med små utvalg er vi generelt forsiktige med å trekke slutninger ved å sammenlikne de to gruppene Htek og Ltek. Vi har likevel sjekka gjennomsnittskårene for de to gruppene. Tallverdiene varierer noe, men rangeringene til de to er nokså like.

På det fjerde og siste spørsmålet i denne kategorien blei respondenten bedt om å vurdere ulike typer *virkemidler for å møte finansierings-/betalingsproblemer*.

Tabell 4.9 Egenvurdering bruk av virkemidler mot betalingsproblemer

| Virkemiddel | Gj.snittskåre (min= -2, max= 2) |
|---|---------------------------------|
| Utført arbeidet sjøl framfor å kjøpe tjenesten | 1,50 |
| Gjort grundig arbeid før innkjøpsavtalene | 1,31 |
| Fått familie/venner til å hjelpe uten (full) bet. | 0,25 |
| Tatt lønna arbeid ved siden av | 0,25 |
| Bedt leverandørene utsett betalingsfristen | -0,44 |
| Inngått avtale om felles bruk av arbeidskraft | -0,69 |
| Kjøpt brukte driftsmidler framfor nye | -0,75 |
| Bedt kundene om å betale forskudd | -0,81 |
| Valgt å lease driftsmidler framfor å kjøpe | -0,88 |
| Inngått avtale om felles bruk av driftsmidler | -1,06 |
| Brukt factoring (salg av kundefordringer) | -1,38 |
| Fått familie/venner til å stille kapital | -1,56 |

Kun fire av de tolv angitte virkemidlene har vært i mer generell bruk. At mange utfører den delen av denne type arbeid som de makter å utføre sjøl er sikkert ikke overraskende. Entreprenørene hevder videre at de har gjort grundig arbeid for å oppnå gode innkjøpsavtaler. En god del benytter familien som arbeidskraft, og/eller har tatt lønna arbeid ved siden av.

Derimot har ingen – på et lite unntak nært – bedt familien/venner om å stille kapital til disposisjon. Denne kapitalkilden blir i emnelitteraturen ofte omtalt som lett tilgjengelig– fordi partene her har et innarbeida kjennsks-/tillitsforhold til hverandre. I vårt materiale er altså ikke denne kilden benytta. Noen av respondenter sier da også klart og tydelig at de ønsker å skjjerme sitt sosiale nettverk fra det forretningsmessige.

Entreprenørene i vårt utvalg skiller seg da tilsynelatende noe fra det som framkommer i andre undersøkelser (se for eksempel Berggren, 2002 og Johannisson, 1996). Dette synes være nokså klart når det gjelder å stille finansiell kapital til disposisjon. Men samtidig ser vi av tabell 4.9 at (gratis) arbeidsinnsats fra familie og venner har vært langt mer vanlig. Og tabell 4.4 viser at disse er blant de viktigste støttespillerne. Vi kan derfor på ingen måte si at familie og venner har vært uten betydning for utviklingsforløpet i de prosjektene vi ser på.

Det er gjort en del undersøkelser på hvor utbredt bruk av slike såkalte ”bootstrap”-teknikker er i små foretak, bl.a. ved Iowa State University, USA (Van Auken, 2005). Her er det angitt 28 forskjellige teknikker, og utvalget består av 44 teknologibaserte foretak og 44 som benevnes ikke-teknologibaserte. Den høyeste skåren får ”negotiate best terms with suppliers”, altså temmelig i tråd med vår ”gjøre grundig arbeid før innkjøpsavtalene”. Likedan viser undersøkelsen at virkemidlet ”obtain loans from friends/relatives” skårer relativt lågt (særlig blant teknologiforetakene, uten at forskjellen er signifikant), jfr. tilsvarende spørsmål i vår undersøkelse.

4.5 Finansiering, ”blodbad” og risiko

Vi så av tabell 4.8 at det å ”kunne betale forfalte regninger” jevnt over ikke har vært det største problemet til entreprenørene. Dette betyr imidlertid ikke at problemet ikke har vært – eller er der. Her er noen sitater fra studentrapportene:

”(Hr. X) opplyste oss om at de tre første årene slet firmaet veldig med å skaffe nok likvide midler. (X) valgte bevisst å ha åpen dialog med banken og opplevde da å få de utsettelse han trengte.”

”(Hr.Y) opplyste oss om at ”blodbadet” hadde vært ille de første åra. Han hadde ikke vært flink til å opplyse banken om kommende likviditetsproblemer og det hadde vært nummeret før konkurs.”

”(Hr.Z) er den eneste (av5) som ikke har hatt spesielt store problemer med dette, særlig ettersom han ennå ikke har satt i gang produksjon av produktet. Samtidig skal det sies at han har vært flink til å skaffe penger til utvikling og patenteringskostnader.”

Av tabell 4.8 ser vi at å ”overbevise finansieringskildene” blir sett på som en av de større utfordringene. Ei av studentgruppene kommenterer dette slik:

”...det er felles enighet om at det var vanskelig å overbevise finansieringskildene. Dette blir litt på samme måte som problemene med å overbevise de første samarbeidspartnerne og de første kundene. Det er aldri helt sikkert at den nystartede bedriften går godt og at det er gode muligheter for avkastning for investorene, dersom han eller hun ”spytter” inn penger i bedriften. (NN) er her en motsetning til alle de andre gründerne. Noe av grunnen til dette er at han klarte seg selv, med et veldig lite lån over lengre tid. Han beviste ganske raskt at bedriften var levedyktig og noe å satse på for en investor. På denne måten ”solgte” finansieringen seg selv.”

Ethvert forretningsprosjekt innebærer risiko. Graden av risiko kan imidlertid variere sterkt. Det gjør den absolutt i vårt utvalg. Vi har entreprenører med solid bransjeerfaring som har tatt skrittet å starte egen virksomhet med et kjent produkt mot et marked den kjenner fra før. Men vi har også på entreprenører som satser på ny teknologi i et – i alle fall for dem – helt nytt marked. Forskjellen i risikograd mellom disse to ”ytterpunktene” er åpenbar. Dette betyr slett ikke at de førstnevnte entreprenørene kan drive rein ”plankekjøring”. Men de har ikke samme grad av *utviklingsrisiko* som sistnevnte. Risikoen for dem er mer knytta til drift og ekspansjon.

Undersøkelsen viser at risikoviljen blant entreprenørene er til stede. Ei studentgruppe uttrykker det slik:

”De entreprenørene vi møtte brant virkelig for sin idé, og hadde tatt tak i drømmen for å virkeliggjøre den. De tok sjansen og satset sin faste årsinntekt, og uten å vite muligheten for gevinst eller tap.”

Vi skal knytte dette opp mot den finansieringsteori vi presenterte i kap.3. Her viste vi til at en investor kan redusere sin risiko betydelig ved å *diversifisere*, dvs. spre investeringer på flere, ulike prosjekter. Vi siterte også fra Cornwell & al. ”*Most investors have diversified portfolios. Either they own a number of different stocks or they own investments like mutual funds, which are already diversified.*”

Vi kjenner ikke entreprenørens personlige formuer eller hvordan disse er plassert. Det vi veit er at de aller fleste jobber 100% i det prosjektet de har valgt å satse på. Vi går videre ut fra at mange har plassert en betydelig del av sin pengekapi tal i det samme prosjektet. Risikoen for de fleste må derfor anses som stor, spesielt for dem som har de mest innovative prosjektene. I verste fall kan de tape mesteparten av sin personlige formue og kun sitte igjen med mer eller mindre gode erfaringer fra flere år med hardt arbeid. Vi tror ikke våre entreprenører jevnt over stemmer overens med de investorene Cornwell & al beskriver.

Heldigvis fins her en del faktorer som reduserer risikoen for den enkelte entreprenør. Flere av dem inngår i et *entreprenørteam* og/eller har fått med seg eksterne investorer. Dette gir risikospredning. Bidrag fra Innovasjon Norge – der samtlige 16 er kunder – avlaster også risikoen. Noen av entreprenørene utfører andre oppgaver i tillegg til sitt primære prosjekt, de tar konsulentoppdrag eller andre typer bijobber. Dette er også en form for risikospredning. Faren ved den kan være at det går utover aktiviteten i primærprosjektet/bedriften.

Risikoen for enkeltentreprenøren sett ut fra dagens situasjon varierer også med hvor langt i utviklingsprosessen prosjektet er kommet. I vårt utvalg kan noen ha et godt stykke igjen før salgsinntektene begynner å komme, mens andre er i full drift og har gode inntekter. Vi skal se litt nærmere på dette i neste kapittel.

4.6 Feltundersøkelsen – avsluttende kommentarer

I kapittel 2 tok vi opp en del metodiske problemer knytta til undersøkelser som dette. Kan vi forvente å få det hele og sanne bildet av hva som har foregått i de til dels *langvarige* utviklingsprosessene vi ser på? Svaret er nei. Vi har problemer knytta til det å skaffe *informasjon* ved hjelp av spørreskjema og et kortvarig besøk. Vi nevnte problemer knytta til *taus* kunnskap. Og vi har problemer knytta til *hvem* som gir informasjon og til *status og utsikter* for prosjektet/bedriften. I tillegg ligger der også åpenbare problemer i hvor godt vi klare å fange opp og *tolke* den informasjon som blir gitt. Ei av studentgruppene konkluderer i sin rapport:

”Vi har lært hvor vanskelig det er å stille riktig spørsmål under intervju og hvor vanskelig det er å behandle innkomne data. Vi har lest igjennom svarskjema og nedskrevne notater flere ganger i tillegg til å søke opplysninger på Internett. Vi innså raskt at vi manglet kunnskaper om hvordan prosessen burde gjøres. Vi føler at vi har klart å skape et helhetsbilde av undersøkelsen.

Det virket som om informantene prøvde å gi oss et bedre bilde av hvordan virkeligheten er. Er det viktig for dem å overbevise andre om at de har lykket, gav de oss riktig informasjon i besvarelsen eller gav de oss et bilde av hvordan de ønsker å bli oppfattet utenifra?”

Det er viktig at leseren av denne rapporten har de nevnte problemstillingene og mulige svakheter ved den i mente. Mangler og svakheter trenger imidlertid ikke være til hinder for at undersøkelsen også gir oss informasjon som vi bør kunne stole på og som vi som er interessert i entreprenørskap kan ha nytte av. Vi sakser litt fra konklusjonen til ei av studentgruppene, og påpeker at det som framkommer her i stor grad samsvarer med det som de to andre gruppene kommer fram til.

”Gründerne kom med flere forskjellige råd. Et av rådene som ble lagt størst vekt på kom fra flere av dem, nemlig det å bygge et stort strategisk nettverk med mange personer med ulik bakgrunn. Jo bredere kontaktnettverk en har, desto flere parter har en å spille på. Dette gjelder både med tanke på kompetanse innenfor ulike felt, finansiering og i forhold til distribusjon og salg av produkter. Det er også viktig med tanke på det å ha god kontakt med sluttmarkedet, hvilket gjør det lettere å tilpasse seg etterspørselen raskere.

Flesteparten av gründerne sitter også med mye kompetanse innenfor det de selv holder på med. Dette anser alle som veldig viktig, og presiserer at dersom en ikke har det,

bør en skaffe seg kompetansen. Er en i besittelse av mye relevant kunnskap, går arbeidet lettere og ting kan koste mindre penger.

Videre ser alle entreprenørene på det som en ubetinget fordel at en brenner og ånder for det en driver med. På denne måten er det lettere å overbevise finansieringskilder, samarbeidspartnere, distribusjonsnett og de første kundene. Det at en brenner for det en driver med er en veldig stor motivasjonsfaktor og gjør det lettere å ikke gi opp i vanskelige perioder med dårlig økonomi og motgang fra flere hold.”

5. Status for foretakene ultimo 2005

Vi skal i dette kapitlet se nærmere på den økonomiske tilstanden. Informasjonsgrunnlaget her er først og fremst de respektive årsregnskapene. 14 av de 16 er registrert som AS, og for disse er årsregnskapsinformasjon offentlig tilgjengelig. Vi benytter basene www.ediagnos.biz og www.marketselect.net. For de to siste foretakene har vi ikke tilgang på regnskapsdata, fordi de har en selskapsform som ikke krever at slike data offentliggjøres.

5.1 Eierskap

Vi skal her se på hvor stor andel av det registrerte foretak som entreprenøren eller entreprenørteamet eier. Vi finner at eierandelen – direkte og indirekte - varierer fra 7% til 100% pr.31.12.2005.

Tabell 5.1 Entreprenørteamets eierandel i foretaket

| Entreprenørens eierandel ⁷ | Antall foretak*) |
|---------------------------------------|------------------|
| 0-10% | 1 |
| 10-33% | 2 |
| 34-50% | 2 |
| 51-99% | 2 |
| 100% | 7 |

*) mangler info for 2 av de 16

De data vi har om eierforhold er primært henta fra www.marketselect.net. Disse dataene ser ut til å være noe ufullstendige, og vi er heller ikke sikre på hvor ofte de bli ajourført ved nye egenkapitalinnskudd – som det er en del av. Med dette som forbehold ser vi at halvparten (7 av 14) av entreprenørteamene pr.31.12.2005 kontrollerte foretaket helt og fullt. Ytterligere 2 har majoritetskontroll. Dette betyr samtidig at halvparten av foretakene har henta inn eierkapital *utenfor* teamet. Ekstern eierandel er noe høyere i Htek-foretakene (ca.36 % i gjennomsnitt) enn i Ltek-foretakene (ca.24 %).

5.2 Sysselsetting

14 av de 16 sysselsetter fra 1-5 personer hver. De to siste peker seg ut som relativt store i denne sammenheng, rundt 40 ansatte på hver av dem.

⁷ Prosent av bokført egenkapital

Vi kan altså slå fast at så langt - med et par unntak - har de 16 forretningsidéene kun resultert i mikroforetak. Men da må vi huske på at de fleste idéene er relativt unge. Kun 5 starta utviklingsarbeidet før år 2000 og 7 starta i 2003 eller seinere. Vi kan derfor godt snu litt på flisa og si at vekstraten til de to ”unntakene” er imponerende.

5.3. Regnskapsdata

5.3.1 Innledende kommentarer

Årsregnskapet skal gi oss det økonomiske resultatet for de(t) siste år og fortelle oss hva foretaket har av eiendeler og formue. Det bør også kunne si litt om foretakets likviditet – betalingsevnen. I den forbindelse bør vi gjøre oppmerksom på følgende:

- våre foretak er unge, og flere av dem driver mer med utvikling enn drift.
- våre foretak har ulik alder, noen blei først registrert i 2005 som da blir første regnskapsperiode – denne perioden omfatter ofte ikke mer enn noen måneders virksomhet.
- våre foretak driver i til dels svært ulike bransjer og markeder.
- 2 av de 16 har annen selskapsform enn AS og regnskapsdata offentliggjøres ikke.
- årsregnskapet som kilde til informasjon om framtidig verdiskaping er nokså begrensa.

Ett signal om forventa framtid verdiskaping vil være kapitaltilgangen. God finansiering, primært solide egenkapitalinnskudd vil være tegn på at investorene har tro på foretaket.

Utviklingsarbeid koster penger. Hvordan utviklingsutgifter håndteres regnskapsmessig, har betydning for hvordan vi skal tolke regnskapsdata. Vi skal se litt på dette, siden mange av våre foretak driver utvikling av produkter og markeder i betydelig omfang.

5.3.2 Utviklingsutgifter – kostnadsføring eller balanseføring?

Sett at et foretak i 2005 brukte 1 mill.kr. til produktutvikling. Bør dette kostnadsføres i resultatregnskapet for 2005 eller føres som eiendel i balansen pr.31.12.? Konsekvensen for regnskapet i 2005 er åpenbar. Hvis utgiften *kostnadsføres*, blir driftsresultatet 1 mill.kr. *dårligere* enn om den samme utgiften aktiveres i balansen. Samtidig blir balansesummen 1 mill.kr. *mindre* ved kostnadsføring. Det er åpenbart ikke likegyldig hvilken føringsform som velges. Vi bør imidlertid nevne at aktivering må føre til seinere *avskrivning* (eventuelt også nedskrivning), slik at forskjellen utliknes over tid.

Utviklingsutgifter som aktiveres skal ifølge Regnskapsloven presenteres som ”immaterielle eiendeler” som igjen er en del av foretakets anleggsmidler (RL § 6-2). Denne eiendelsgruppa har som undergruppe (bl.a.) ”Forskning og utvikling”. Loven sier i utgangspunktet ikke så mye om aktivering eller ikke, bortsett fra at den åpner for adgang til å kostnadsføre⁸ (RL § 5-6).

⁸ Ut fra det såkalte sammenstillingsprinsippet (RL § 4-1.3) bør det normale være aktivering, fordi ”utgifter skal kostnadsføres i samme periode som tilhørende inntekt”.

Standarder for *god regnskapsskikk* utfyller også her loven. Ifølge ”Revisors håndbok” bør kriteriene for å aktivere immaterielle eiendeler (bl.a. utviklingsutgifter) være:

- a) *det er sannsynlig at de fremtidige økonomiske fordelene knyttet til eiendelen vil tilflyte foretaket, og*
- b) *anskaffelseskost for eiendelen kan måles pålitelig*

Videre er det sagt at foretaket må kunne demonstrere *hvordan* den immaterielle retten forventes å bidra, at foretaket har *evne til og intensjon om* å utnytte den og samtidig har tilgang til *tekniske, finansielle og andre ressurser* (NRS, 2004)

Det må altså kunne sannsynliggjøres at utviklingsarbeidet vil føre til framtidig salg og inntjening. Vi finner flere foretak, særlig i Htek-gruppa, som har brukt betydelige ressurser i utviklingsarbeidet. Som vi snart skal se *aktiverer* de fleste av disse de tilhørende utgiftene som – helt eller delvis - immaterielle eiendeler. Derfor har vi brukt litt plass på å redegjøre for de viktigste retningslinjene for slik føringspraksis.

I kapittel 2 nevnte vi ei ressursgruppe som vi kaller *immaterielle* ressurser, eksemplifisert som samhandling, kreativitet, kontaktnettverk, rettigheter. Vi håper det kommer klart fram i denne rapporten hvilken betydning god tilgang på slike ressurser har. Derfor er det viktig å nevne at slike ressurser vanligvis er lite synlig i foretakets balanse. Posten ”immaterielle eiendeler” avspeiler vanligvis *bare litt* av den verdi som ligger i at foretaksorganisasjonen har kreativ evne, samhandlingsevne og et godt nettverk.

5.3.3 Analyse av regnskaper

Vi holder oss her til samme inndeling av utvalget som er gjort tidligere, nemlig gruppe Htek og gruppe Ltek. Gjennom de databasene vi benytter kan vi få regnskapsdata for 7 foretak i hver gruppe.

Tabell 5.1 Oversikt over noen regnskapsmessige nøkkeltall for gruppene Htek og Ltek

| Antall bedrifter i gruppa som.....: | Gruppe <u>Htek</u> | | Gruppe <u>Ltek</u> | |
|--|--------------------|--------|--------------------|--------|
| | 2004 | 2005 | 2004 | 2005 |
| - var registrert pr.31.12 | 7 | 8 | 4 | 8 |
| - er registrert som aksjeselskap | 6 | 7 | 3 | 7 |
| - er med i oversikten nedenfor: | 6 | 6 | 3 | 6 |
| → har <i>salgsinntekter</i> dette året | 4 av 6 | 3 av 6 | 2 av 3 | 4 av 6 |
| → har <i>positivt driftsresultat</i> dette året | 0 av 6 | 0 av 6 | 1 av 3 | 5 av 6 |
| → har aktivert <i>immaterielle eiendeler (utviklingsutg.)</i> | 6 av 6 | 5 av 6 | 0 av 3 | 1 av 6 |
| → pr.31.12. har <i>immaterielle eien. > 50% av balansesum</i> | 3 av 6 | 3 av 6 | 0 av 3 | 0 av 6 |
| → pr.31.12. har <i>positiv egenkapital</i> | 4 av 6 | 5 av 6 | 2 av 3 | 5 av 6 |
| → pr.31.12. har <i>egenkapital > 30% av balansesum</i> | 2 av 6 | 3 av 6 | 0 av 3 | 1 av 6 |
| → pr.31.12. har <i>positiv arbeidskapital (OM – KG)</i> | 4 av 6 | 4 av 6 | 0 av 3 | 3 av 6 |
| → pr.31.12. har <i>likviditetsgrad I (OM:KG) ≥ 2</i> | 3 av 6 | 3 av 6 | 0 av 3 | 1 av 6 |

Tabell 5.1 bygger på data fra 9 foretak for regnskapsåret 2004 og 12 foretak for 2005. I Htek-gruppa mangler vi data for 2005 – men har for 2004 - for ett foretak. Ett nytt foretak avla sitt første regnskap i 2005. I Ltek-gruppa er det kommet tre nye foretak til i 2005 som avla sitt første regnskap dette året. Dette betyr at vi har data for 6 foretak i Htek-gruppa og 6 Ltek-bedrifter.

Inntekter fra salg av produkter:

7 av de 12 foretakene hadde salgsinntekter i 2005. Dette er i tråd med det som er sagt tidligere at 6 av de totalt 16 foreløpig ikke har oppnådd salg.

Driftsresultat:

Her ser vi at 5 av de 6 Ltek-foretakene fikk et driftsmessig plussresultat, mens alle de 6 Htek-foretakene fikk driftsunderskudd.

Bortsett fra ett foretak som har driftsresultat på over 4 mill.kr.(driftsmargin på ca.4 %), er det små beløp det er snakk om i Ltek-gruppa. Et annet foretak gikk i pluss, sjøl om den foreløpig ikke har oppnådd produktsalg av betydning. Vi minner om dette er unge foretak, 3 av de 6 er først registrert i 2005.

Driftsresultatene til Htek-gruppa er svake. 4 av de 6 har underskudd i millionklassen både i 2004 og 2005. Samtidig bør vi minne om at dette er foretak som bruker store ressurser på utvikling. De er nå langt nede i ”blodbadet”, men som vi seinere skal se er den finansielle situasjonen mer tilfredsstillende. Dette tyder på tillit i finansmarkedet.

Immaterielle eiendeler:

Her ser vi markert forskjell på de to gruppene. 5 av 6 Htek-foretak har aktivert utviklingsutgifter, 3 av dem har aktivert relativt store beløp (utgjør mer enn 50 % av balansesummen). Kun ett Ltek-foretak har aktivert, noe som indikerer at denne gruppa har brukt relativt små beløp på produktutvikling og lignende.

Soliditet:

10 av de 12 foretakene hadde *positiv* egenkapital ved utgangen av 2005. 3 Htek-foretak hadde egenkapitalandel på over 30%. Dette er foretak som for de to siste åra har registrert betydelige driftsunderskudd. 2 Ltek-foretak hadde egenkapitalandel på over 30%, men dette er nyregistrerte foretak med små tall i balansen.

Likviditet:

8 av 12 foretak hadde *positiv* arbeidskapital (omløpsmidler – kortsiktig gjeld) ved utgangen av 2005, og for 6 av dem var omløpsmidlene minst dobbelt så store som den kortsiktige gjelda (likviditetsgrad $I \geq 2$). Dette er tegn på god likviditet. Men noen av dem dette gjelder er nyregistrerte foretak med små tall i balansen. For noen av de mer etablerte foretakene er likviditetssituasjonen ikke så god, et par av dem har klart negativ arbeidskapital.

Konklusjon for regnskapsanalysen 2004 og 2005:

Ingen Htek-foretak er foreløpig kommet i lønnsom drift, men flere av dem er relativt solide og har god likviditet. Dette tyder på at de har god/gunstig finansiering på utviklingsarbeidet. Driftsmessig går det bedre for Ltek-foretakene. De har ikke i samme grad som Htek-gruppa vært oppe i en lang og krevende utviklingsprosess, og de som har vært registrert noen år synes

å ha kommet langt raskere inn på markedet enn teknologiforetakene. Dette er funn som vi vel kunne forvente.

5.4 Status – oppsummering

I de fleste foretak (9 av 14) har entreprenørene bestemmende innflytelse (> 50% eierskap). Halvparten (7 av 14) har henta egenkapital utenfor teamet.

Målt i sysselsetting ligger de aller fleste i størrelsesorden 1-5 personer/ansatte. Kun 2 av de 16 kan så langt betegnes som vekstforetak, rundt 40 ansatte på hver etter 6-7 års drift.

Det kommer tydelig fram at nystartede, innovative foretak sliter med å komme i lønnsom drift. Samtlige 6 Htek-foretak som er undersøkt hadde betydelige driftsunderskudd i 2004 og 2005. I Ltek-gruppa er driftsresultatene bedre, men det er bare 3 av de 6 som kan sies å ha kommet skikkelig i gang med produksjon og salg.

Flere av Htek-foretakene har god/gunstig finansiering på sine – til dels omfattende – utviklingsutgifter. Dette fører til brukbar soliditet og likviditet ved utgangen av 2005. To foretak hadde imidlertid negativ egenkapital og arbeidskapital på det samme tidspunktet og ytterligere ett hadde negativ arbeidskapital. Dette viser at den økonomiske status varierer ganske mye. Dessuten vil vi igjen minne om at 5 av de foretak vi har regnskapsdata for ikke er kommet skikkelig i gang med produksjon og salg.

Vi kan konkludere med at det viser seg svært krevende å få denne type foretak til å oppnå et nivå som kan benevnes ”god økonomisk status”.

Vi må også konkludere med at det gjenstår en del før foretakene i vårt utvalg har nådd tilstrekkelig grunnlag for levedyktighet og vekst, jfr. Klofstens ”*affärsplattform*” (se avsn. 2.1). Riktignok tror vi dette nivået er nådd for et par av dem, men generelt råder det stor usikkerhet om dette. 6 av de 16 har foreløpig ikke oppnådd salg, og trolig har enda flere pr. i dag en utilstrekkelig kundebase.

6. Konklusjon og avsluttende kommentarer

Det er vanskelig å få korrekt og helhetlig oversikt over hva som skjer i komplekse og langvarige utviklingsprosesser gjennom å avlegge bedriftsbesøk, foreta intervju og ellers studere tilgjengelig informasjon (jfr. kap.2 og 4). Det er heller ikke slik at årsregnskaper gir en fullstendig status på hvordan foretakets tilstand og framtidsutsikter er i dag. Med slike reservasjoner i mente, mener vi at vår undersøkelse gir grunnlag for å trekke følgende slutninger:

- De 16 entreprenørene har tilsynelatende relativt lik bakgrunn med tanke på utdanning (høgre nivå), yrkeserfaring (relativt lang for de fleste) og primært kompetansefelt (teknisk, teknisk/merkantilt) – se tab.4.1 og 4.2. Dette betyr imidlertid ikke at de er like i ett og alt. ”Vi møtte svært ulike personer/personligheter i løpet av våre besøk”, skriver studenter som utførte feltarbeid.
- Det er videre stor spennvidde når det gjelder forretningsidé, produkt, organisering og marked. Vi har delt utvalget inn i to grupper: foretak som har produkter med *avansert* teknologi (Htek, 8 foretak) og produkter med *enkel* teknologi (Ltek, 8 foretak). Det er på noen områder betydelige forskjeller mellom de to gruppene. Disse kommer tydelig fram når det gjelder *utviklingstid* (tab.4.3), bruk/nytte av *eksterne* investorer (tab.4.4), *internasjonal* orientering (tab.4.5), bruk av *pilotkunder* (avsn.4.4) og *økonomisk* status 2004/2005 (avsn.5.3).
- På andre områder virker det som om entreprenørutfordringene er mer uavhengig av hvilken type prosjekt det dreier seg om. Dette gjelder for eksempel:
 - Forholdet til *familie og venner* (tab.4.4 og tab.4.9): Gode støttespillere som kan yte hjelpende hånd, men bør ikke involveres i økonomisk risiko⁹.
 - *Beslutningsstrategi* (tab.4.6): Bygge nettverk og lage framdriftsplan.
 - *Beslutningsgrunnlag* (tab.4.7): God ”magefølelse” i kombinasjon med kjente styringsverktøy.
 - *Store utfordringer* (tab.4.8): Overbevis og vinne tillit.
 - *Møte finansielle problemer* (tab.4.9): Gjøre ting sjøl og være godt forberedt.
- Det virker rimelig - ut fra svar og tilleggskommentarer fra respondentene - å si at entreprenørene gir oss følgende råd:
 - **Bygg nettverk** – gir kompetanse (også komplementær) og ressurstillgang.
 - **Stå på** – gjør sjøl det du kan/kan makte, vis entusiasme og ikke gi opp.
- I utvalget fins det eksempel på entreprenører som har mange års bransjeeerfaring og nærmest har ”tatt med seg” nettverket da de bestemte å starte egen virksomhet. Men vi har også eksempel på entreprenører som har måttet bygge dette nærmest fra bunnen av. Det sier seg vel sjøl hvilken av disse som raskest kommer til driftsfasen.

⁹ Dette synes – iflg. respondentene - først og fremst å gjelde *familiemedlemmer*. Det kan godt være at *venner* er trukket med som investorer, uten at vi kjenner nærmere til dette. Kategorien ”familie og venner” (”family & friends”) er vanlig å benytte i undersøkelser som dette, men her kan det tyde på at den blir for unyansert.

- Entreprenørene i vårt utvalg synes *ikke* å ha møtt ”Janteloven” i sterk grad. (Noen hevder å ha møtt den, men ikke latt seg påvirke). Det kan tenkes at denne ”loven” ikke er så framtrødende som det vi ofte hører om. Men det kan også vøre at vøre entreprenører befinner seg i mer utpregede ”gründermiljøer” og at virksomheten i liten grad fører til lokal konkurranse (er nasjonalt og/eller internasjonalt orienterte).
- Sjøl om det å ”kunne betale forfalte regninger” *ikke* blir sett på å vøre blant de største utfordringene (tab.4.8), kom det klart fram at flere av entreprenørene sliter/har slitt med betalingsproblemer (avsn.4.5). Dette underbygges også til dels av de regnskapsdata vi har. Betalingsproblemer kan ha nær sammenheng med hvordan virksomheten er finansiert. Vi vil hevde at noen av entreprenører har utvist stor dyktighet når det gjelder å overbevise finansieringskilder.
- Det er liten tvil om at mange av entreprenørene fortsatt befinner seg i en situasjon der *risikoen* for å mislykkes er stor. Mange har satsa fullt og helt på den virksomheten de nå driver. Vi tviler på at entreprenørene kan betegnes som veldiversifiserte (se kap.3) De fleste – og alle de 6 teknologiforetakene (Htek) vi har undersøkt - hadde negativt driftsresultat i 2004 og 2005. Vi har derfor lyst til å avrunde med å gjenta et sitat fra kap.2:

”En av de største utfordringene er at svaret med to streker under først ofte kommer etter både ti og femten år. Hvem har slike perspektiver i dag?” (Petter Planke, 2005).

Litteratur/kilder:

- Barringer, B.R & Ireland, R.D.** *Entrepreneurship. Successfully Launching New Ventures.* Pearson-Prentice Hall 2006
- Berggren, B.** *Vigilant associates: financiers' contribution to the growth of SMEs* (doktoravhandling). Uppsala universitet, 2002
- Cornwall, J.R, Vang, D.O & Hartman, J.M.** *Entrepreneurial Financial Management. An Applied Approach* Pearson-Prentice Hall 2004
- NRS:** *Revisors håndbok* v/Norsk RegnskapsStiftelse Den norske Revisorforening, 2004
- Gartner, W.B.** "Who Is an Entrepreneur?" *Is the Wrong Question* Entrepreneurship Theory and Practice, 13/4, 1989
- Hougaard, S.** *Forretningsidéen – om iværksættelsens tidligste faser* Samfundslitteratur 2004
- Hovland, N.P & Espedal, E.** *Nyetablerte foretak i Telemark 1995-98 – hvordan har det gått med dem?* HiT-kompendium 2003
- Howells, J.R.L.** *Tacit knowledge, innovation and economic geography* Urban Studies, 39 (5-6), 2002
- Johannisson, B.** *Personliga nätverk som kraftkälla i företagandet* i Johannisson & Lindmark: Företag, företagare och företagsamhet Studentlitteratur, 1996
- Klofsten, M.** *Affärsplattformen. Entreprenörens och företagets första år.* SNS Förlag, 2002
- Lundstrøm, A & Stevenson, L.** *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice* Springer, 2005
- Mehmetoglu, M.** *Kvalitativ metode for merkantile fag* Fagbokforlaget, 2004
- Planke, P.** *Blir siviløkonomer gründere?* Tidsskriftet Magma, 2/2005, Fagbokforlaget
- Spilling, O.R. (red.)** *SMB 2000: Fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge* Fagbokforlaget 2000

- Taylor, M.P.** *Survival of the fittest? An Analysis of Self-Employment Duration in Britain*
The Economic Journal, Vol.109, 1999
- Timmons, J.A.** *The Entrepreneurial Mind: winning strategies for starting, renewing and harvesting new and exiting ventures*
Brick House Publishing, 1989
- Van Auken, H:** *Differences in the Usage of Bootstrap Financing among Technology-Based versus Nontechnology-Based Firms*
Journal of Small Business Management, Vol.43, No.1, 2005

www.ediagnos.biz Regnskapsdatabase

www.marketselect.net Regnskapsdatabase

Vedlegg 1

Studenter på årsstudiet i Innovasjon og Entreprenørskap 2005/2006 som har utført feltarbeidet, rapportert og ellers bidratt i undersøkelsen:

Marius Larsen
Wenche Larsen
Anette Larsen Myhre
Petter Norwich
Anette Nygårdsmoen
Joakim Olsen
Håkon Raaen
Harriet Slaaen
Linda Renate Stenersen
Bjørn Trygve Thorbjørnsen
Gjermund Undheim

Vedlegg 2



Høgskolen i Telemark

Bø, 02.01.2006

Til innovative, nyetablerte foretak
i Buskerud, Telemark og Vestfold

En undersøkelse av forretningsutviklingsprosesser

Som ledd i sin utdanning skal studentene på vårt årsstudium i Innovasjon og Entreprenørskap gjennomføre en feltundersøkelse. Temaet er ”Innovativ forretningsutvikling – fra idé til ny virksomhet”. Planen er at studentene – som arbeider i grupper på 2-4 – skal studere praktiske eksempler på utviklingsforløp fra idéen oppstår og fram til ny virksomhet er etablert. Også prosjekter som er i utviklingsfasen og prosjekter som er terminert, er av interesse.

Vi har vært i kontakt med Innovasjon Norge i BTV-regionen, og fått oppgitt navn og adresse til innovative, nyetablerte foretak/prosjekter – deriblant Deres foretak/prosjekt. Vi håper De vil være med på denne undersøkelsen. I så fall vil studentene ta kontakt for nærmere avtale i løpet av kort tid. Det dreier seg om et strukturert intervju med den eller de personer som har hatt den sentrale rolle i utviklingsprosessen.

Etter at studentene har gjennomført intervjuene, skal de skrive en rapport. Innleveringsfristen er 31.mars. Rapporten teller som deleksamen i kurset ”Entreprenør og samfunn”. Disse rapportene vil kun havne i vårt eksamensarkiv som er et lukket arkiv.

Vi har planer om å lage en sluttrapport fra undersøkelsen der alle foretak/prosjekter inngår. I sluttrapporten vil vi være opptatt av mer generelle trekk. Alle navn og kjennetegn som kan gjøre det mulig å spore opplysninger tilbake til enkeltforetak/-prosjekter blir utelatt. Som ansvarlig for undersøkelsen kan jeg derfor garantere *full konfidensialitet* for de opplysninger vi samler inn gjennom dette arbeidet.

Jeg håper på et godt samarbeid, og at vi gjennom det arbeid som skal utføres bringer fram ny kunnskap om et komplisert tema – forretningsutviklingsprosesser. Hvis De har spørsmål, kan jeg treffes på nils.p.hovland@hit.no – tel. 35 95 27 27 – 907 88 322.

Med vennlig hilsen
Høgskolen i Telemark, avd. for allmennvitenskaplige fag

Nils Per Hovland



Spørsmål til unge, innovative foretak

Denne intervju guiden inneholder spørsmål med angitte svaralternativer og noen åpne spørsmål. Siktemålet med intervjuet er å få en best mulig dekkende beskrivelse av hva som har skjedd fra idéen til å utvikle produktet/starte foretaket oppstod og fram til i dag. Det er gjort et skille mellom **utviklingsfasen** (fra idéen oppstod og fram til produksjon/salg kom i gang) og **driftsfasen** (fra oppstart og fram til i dag). Lengden på disse fasene kan variere mye mellom foretak. Noen foretak er kanskje ikke kommet så langt som til driftsfasen. I intervjuet skal det tas hensyn til hva som er situasjonen til det aktuelle foretak. I de åpne spørsmålene kan dette presiseres nærmere.

Personen som blir intervjuet skal ha (hatt) en nøkkelrolle i utviklingsfasen (her kalt "entreprenør") og/eller i driftsfasen ("daglig leder" eller annen nøkkelrolle) og kjenne begge fasene godt.

Lykke til med intervjuet og takk for at du stiller opp!

A. Fakta om person og foretak

1. Din (intervjuobjektet) rolle i dette foretaket/prosjektet er (ett el. flere kryss):

- i) entreprenør/nøkkelperson i utviklingsarbeidet.....
- ii) daglig leder
- iii) annen (spes.) _____

2. Ditt høyeste utdanningsnivå er (ett kryss):

- i) grunnskole
- ii) videregående skole
- iii) universitets-/høgskoleutdanning *inntil* 3 år
- iv) universitets-/høgskoleutdanning *mer enn* 3 år
- iii) annen (spes.) _____

3. Har du tidligere yrkeserfaring? (ja) nei
I så fall hvor mange år? _____ år

4. Har du erfaring i denne type utviklingsarbeid fra før? (ja) nei

5. Har du ledererfaring fra før? (ja) nei

6. I hvilket år starta arbeidet med denne forretningsidéen? _____ (årstall)

7. I hvilket år oppnådde foretaket sitt første salg av produkter? _____ (årstall)
eller, når forventer foretaket sitt første salg av produkter? _____ (årstall)

8. Utviklingsarbeidet (fra idé til prod./salg) har vært drevet fram av:
- i) én entreprenør, som også er idéhaveren
 - ii) én entreprenør, som overtok idéen fra andre
 - iii) to el. flere entreprenører (team), som har jobba tett sammen
 - iv) andre (spes.)_____
9. Hvordan oppstod idéen til dette produktet/foretaket?
- i) fra en hobby som nå blir (forsøkt) kommersialisert
 - ii) fra forskning/utviklingsarbeid
 - iii) fra tidligere arbeidserfaring
 - iv) fra et observert behov i markedet
 - v) annet (spes.)_____
10. Kompetansefeltet til entreprenøren(e) ligger primært innenfor:
- i) tekniske fag
 - ii) merkantile fag
 - iii) andre fag (spes.)_____
11. Under utviklingsarbeidet har de viktigste støttespillerne mine/våre vært:
(skal rangere *de 3 viktigste*, der 1 er den viktigste)
- i) tekniske rådgivere
 - ii) merkantile rådgivere
 - iii) potensielle kunder
 - iv) tidligere arbeidsgiver/kolleger
 - v) Innovasjon Norge
 - vi) Lokalt etablerer-/næringsutviklingskontor
 - vii) investorer (privatpersoner eller fonds)
 - viii) bank/långivere
 - ix) familie og venner
 - x) andre (spes.)_____

B. Fakta om produktet

12. Foretakets produktspekter består av:
- i) ett kjerneprodukt som er resultat av utviklingsarbeidet
 - ii) to el. flere produkter som alle er resultat av utviklingsarbeidet
 - iii) produserer produkter som andre har utviklet
 - iv) driver hovedsaklig med handelsvarer
 - v) driver hovedsaklig med tjenesteproduksjon
 - iv) annet (spes.)_____

13. Gi en kort beskrivelse av produktet/-ene

14. Vårt/våre konkurransefortrinn ligger i (kan rangere *inntil 3* av de nevnte, 1 viktigst):
- i) effektiv produksjon/logistikk og lav pris
 - ii) spesiell kompetanse som det er vanskelig å kopiere
 - iii) rask omstillingsevne til kundens behov
 - iv) bedre markedsforståelse enn konkurrentene
 - v) beskyttelse ved hjelp av patenter, design o.l.

vi) annet (spes.) _____

C. Fakta om markedet

15. Hvilke typer markeder retter foretaket seg mot?
- | | | |
|--|--------------------------|----------------|
| i) Forbrukermarkedet | <input type="checkbox"/> | _____ % av oms |
| ii) Produsent-/bedriftskundemarkedet | <input type="checkbox"/> | _____ % av oms |
| iii) Offentlig sektor | <input type="checkbox"/> | _____ % av oms |
16. Hvilke geografiske markeder retter foretaket seg mot?
- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|----------------|
| i) Lokalt (innen BTV-regionen) | <input type="checkbox"/> | _____ % av oms |
| ii) Resten av Norge | <input type="checkbox"/> | _____ % av oms |
| iii) Verden forøvrig | <input type="checkbox"/> | _____ % av oms |
17. Produktene distribueres i hovedsak slik:
- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| i) direkte til sluttbruker | <input type="checkbox"/> |
| ii) via forhandlerledd | <input type="checkbox"/> |

D. Fakta om investeringer

18. I utviklingsfasen (fra idé til prod./salg) er det gjort følgende investeringer:
- | | | |
|--|-------|----------|
| i) kjøp av tomter og bygninger | _____ | .000 kr. |
| ii) kjøp av maskiner, utstyr, transportmidler etc. | _____ | .000 kr. |
| iii) kjøp av teknologiske tjenester (konstruksjon, patentering etc.) | _____ | .000 kr. |
| iv) kjøp av merkantile tjenester (markedsundersøkelse, avtaler etc) | _____ | .000 kr. |
| v) utgifter til egen kompetanseutvikling (kurs, reiser etc.) | _____ | .000 kr. |
| vi) annet (spes.) _____ | _____ | .000 kr. |
19. I driftsfasen (fra prod./salgstart til i dag, max 5 sist år) er det gjort følgende investeringer:
- | | | |
|--|-------|----------|
| i) kjøp av tomter og bygninger | _____ | .000 kr. |
| ii) kjøp av maskiner, utstyr, transportmidler etc. | _____ | .000 kr. |
| iii) kjøp av teknologiske tjenester (konstruksjon, patentering etc.) | _____ | .000 kr. |
| iv) kjøp av merkantile tjenester (markedsføring, jus etc) | _____ | .000 kr. |
| v) utgifter til egen kompetanseutvikling (kurs, reiser etc.) | _____ | .000 kr. |
| vi) annet (spes.) _____ | _____ | .000 kr. |

20. Driver foretaket i dag noen av de nevnte aktiviteter?
- | | | | | |
|---|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| i) utvikling av nye produkter | <input type="checkbox"/> | (ja) | <input type="checkbox"/> | nei |
| ii) utvikling/forbedring av eksisterende produkter | <input type="checkbox"/> | (ja) | <input type="checkbox"/> | nei |
| iii) utvikling av nye markeder | <input type="checkbox"/> | (ja) | <input type="checkbox"/> | nei |
| iv) utvikling av nye/forbedrede produksjonsprosesser | <input type="checkbox"/> | (ja) | <input type="checkbox"/> | nei |
| iv) utvikling av organisasjons- og personalfunksjonen | <input type="checkbox"/> | (ja) | <input type="checkbox"/> | nei |

E. Vurdering av beslutningsprosesser og utviklingsarbeidet

De spørsmål som her blir stilt skal vurderes på en skala fra -2 til +2, der -2 betyr ikke viktig/ikke enig og +2 betyr svært viktig/svært enig

21. Da jeg/vi bestemte å utvikle idéen var min/vår strategi:
- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | ▼ | | | | ▲ |
| | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| i) ta utfordringene etter hvert som de oppstår | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ii) lage langsiktige planer mot et langsiktig mål | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| iii) lage framdriftsplan med klare delmål | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- iv) få produktet til å fungere før vi går ut i markedet
- iv) søke pilotkunden og utvikle i samarbeid med denne
- v) bygge nettverk av personer som kunne bidra i arbeidet

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

22. Viktige beslutninger i utviklingsarbeidet var basert på:
- i) samtaler og diskusjoner med eksperter
 - ii) samtaler og diskusjoner med venner og familie
 - iii) tekniske analyser/utredninger
 - iv) kalkyler/budsjetter som viser økonomiske konsekvenser
 - v) egne erfaringer fra tidligere arbeid
 - vi) "magefølelse" basert på egen vurdering av situasjonen

| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

23. De største utfordringene i løpet av utviklingsarbeidet var:
- i) å knytte til seg folk med riktig kompetanse
 - ii) å vinne tillit overfor samarbeidspartnerne/nettverket
 - iii) å løse de tekniske/produksjonsmessige problemene
 - iv) å bli akseptert i lokalmiljøet
 - v) å følge framdriftsplanen
 - vi) å overbevise de(n) første kunden(e)
 - vii) å overbevise finansieringskildene.....
 - viii) å kunne betale forfalte regninger

| ▼ | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | ▲ |
|---|----|----|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

24. For å finansiere alle de aktiviteter vi har vært gjennom i løpet av utviklingsfasen, har vi brukt disse virkemidlene:
- i) bedt våre leverandører utsette betalingsfristen
 - ii) valgt å lease driftsmidler framfor å kjøpe
 - iii) bedt kunder om å betale forskudd
 - iv) brukt factoring (solgt kundefordringene)
 - v) kjøpt brukte driftsmidler framfor nye
 - vi) utført arbeidet selv framfor å kjøpe tjenesten
 - vii) gjort grundig arbeid i forkant av innkjøpsavtalene
 - viii) fått familie, venner og kjente til hjelpe til uten (full) betaling ...
 - ix) fått familie, venner og kjente til å stille kapital til disposisjon ..
 - x) inngått avtale med andre foretak om felles bruk av arbeidskraft
 - xi) inngått avtale med andre foretak om felles bruk av driftsmidler
 - xii) har tatt lønnet arbeid ved siden av

| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

F. Åpne spørsmål

25. Er det andre ting fra utviklings- eller driftsfasen som det er viktig å nevne?

26. Hvilke gode råd vil du gi til andre som skal starte et tilsvarende utviklingsarbeid/foretak?

HiT skrift / HiT Publication

Nils Per Hovland: Bygg nettverk – stå på! En studie av entreprenørielle prosesser i Buskerud, Telemark og Vestfold. (HiT-skrift 5/2006). 45 s.

Sigrun Hvalvik og Ellinor Young: ”Et sted hvor hun kan finne seg til rette og bo...”. Om ugifte mødre og fødehjem i Telemark i perioden 1916-1965. (HiT-skrift 4/2006). 36 s.

Halvor Kleppen: Etikette i golf. (HiT-skrift 3/2006). 71 s.

Arne Hjeltnes: Kartlegging av habitater til hjort i deler av 4 kommuner i Telemark. Utprøving av objektbasert klassifikasjon på Landsat 5 satellittdata. (HiT-skrift 2/2006). 35 s., 1 kart.

Arne Hjeltnes: Høyoppløselige bilder som grunnlag for overvåking av endringer i fjellvegetasjon. Skisse til nytt registreringssystem. (HiT-skrift 1/2006). 47 s.

Ole Martin Høystad: Tempo og paradoks i MENTALITETSHISTORISKE ENDRINGAR. Undset-Elias-Foucault. 40 s. (HiT-skrift 7/2005)

Ole Martin Høystad: Hjertet i hjernen. Det biologiske grunnlaget for kjenslene. 49 s. (HiT-skrift 6/2005)

Else Marie Halvorsen: Forskning gjennom skapende arbeid? 61 s. (HiT-skrift 5/2005)

Synne Kleiven: Overvåking av Prestevju rensespark. Sluttrapport 2002-2004. 15 s., vedlegg. (HiT-skrift 4/2005)

Anne Aasmundsen, Per Isaksen og Ragnar Prestholdt: Reiselivsundersøking i Setesdal 2004. 48 s. (HiT-skrift 3/2005)

Bjørn Egeland, Norvald Fimreite and Olav Rosef: Liver element profiles of red deer with special reference to copper, and biological implications. 32 s. (HiT Publication 2/2005)

Arne Lande, Kjell Lande og Torstein Lauvdal (2005): Fiskeundersøking i 4 kalka vatn på Gråhei, Bygland kommune, Aust-Agder. 22 s. (HiT-skrift 1/2005)

Oddvar Hollup (2004): Educational policies, reforms and the role of teachers unions in Mauritius. 37 s. (HiT Publication 8/2004)

Bjørn Kristoffersen (2004): Introduksjon til databaseprogrammering med Java. 33 s. (HiT-skrift 7/2004)

Inger M. Oellingrath (2004): Kosthold, kroppslig selvbilde og spiseproblemer blant ungdom i Porsgrunn. 45 s. (HiT-skrift 6/2004)

Svein Roald Moen (2004): Knud Lyne Rahbeks Dansk Læsebog og Exempelsamling til de forandrede lærde Skolers Brug. 491 s. (HiT-skrift 5/2004)

Tangen, Jan Ove, red. (2004) Kyststien – tre perspektiver. 27 s. (HiT-skrift 3/2004)

- Jan Ove Tangen** (2004): Idrettsanlegg og anleggsbrukere-tause forventninger og taus kunnskap. 59 s. (HiT-skrift 2/2004)
- Greta Hekneby** (2004): Fonologisk bevissthet og lesing. 43 s. (HiT-skrift 1/2004)
- Ingunn Fjørtoft og Tone Reiten** (2003): Barn og unges relasjoner til natur og friluftsliv. 83 s. (HiT-skrift 10/2003)
- Else Marie Halvorsen** (2003): Teachers' understanding of culture and of transference of culture. 40 s. (HiT-skrift 9/2003)
- P.G. Rathnasiri and Magnar Ottøy** (2003): Oxygen transfer and transport resistance across Silicone tubular membranes. 31 s. (HiT Publication 8/2003)
- Else Marie Halvorsen** (2003): Den estetiske dimensjonen og kunstfeltet - ulike tilnærminger. 17 s. (HiT-skrift 7/2003)
- Else Marie Halvorsen** (2003): Estetisk erfaring. En fenomenologisk tilnærming i Roman Ingardens perspektiv. 12 s. (HiT-skrift 6/2003)
- Steinar Kjosavik** (2003): Fra forming til kunst og håndverk, fagutvikling og skolepolitikk 1974-1997. 48 s. (HiT-skrift 5/2003)
- Olav Solberg, Herleik Baklid, Peter Fjågesund, red.** (2003): Tekst og tradisjon. M. B. Landstad 1802-2002. 106 s. (HiT-skrift 4/2003)
- Ella Melbye** (2003): Hovedfagsoppgaver i forming Notodden 1976-1999. Faglig innhold sett i lys av det å forme. 129 s. 1 CD-rom (HiT-skrift 3/2003)
- Olav Rosef m.fl.** (2003): Escherichia coli-bakterien som alle har –men som noen blir syke av – en oversikt. 22 s. (HiT-skrift 2/2003)
- Olav Rosef m.fl.** (2003) Forekomsten av *E.coli* O157 ("hamburgerbakterien") hos storfe i Telemark og i kjøttdeig fra Trøndelag (2003) 25 s. (HiT-skrift 1/2003)
- Roy Istad** (2002): Oppretting av polygon. 24 s. (HiT-skrift 3/2002)
- Ella Melbye, red.** (2002): Hovedfagsstudium i forming 25 år. 81 s. (HiT-skrift 2/2002)
- Olav Rosef m.fl.**(2001) : Hjorten (*Cervus elaphus atlanticus*) i Telemark. 29 s. (HiT-skrift 1/2001)
- Else Marie Halvorsen** (2000): Kulturforståelse hos lærere i Telemark anno 2000. 51 s. (HiT-skrift 4/2000)
- Norvald Fimreite, Bjarne Nenseter and Bjørn Steen** (2000) : Cadmium concentrations in limed and partly reacidified lakes in Telemark, Norway. 16 s. (HiT-skrift 3/2000)
- Tåle Bjørnvold** (2000) : Minimering av omstillingstider ved produksjon av høvellast. 65 s. (HiT-skrift 2/2000)
- Sunil R. de Silva , ed.** (2000): International Symposium. Reliable Flow of Particulate Solids III Proceedings.11.- 13. August 1999, Porsgrunn, Norway. Vol. 1-2 (HiT-skrift 1/2000)

HiTnotat /HiT Working Paper

Sidsel Beate Kløverød (2004) Tap av verdighet i møte med offentlig forvaltning. 135 s. (HiT-notat 2/2004)

Roy M. Istad (2004): Tettere studentoppfølging? Undervegsrapport fra et HiT-internt prosjekt. 15 s. (HiT-notat 1/2004)

Eli Thorbergesen m.fl. (2003): "Kunnskapens tre har røtter..." Praksisfortellinger fra barnehagen. En FOU-rapport. 42 s. (HiT-notat 5/2003)

Per Arne Åsheim , ed. (2003) : Science didactic. Challenges in a period of time with focus on learning processes and new technology. 54 s. (HiT Working Paper 4/2003)

Roald Kommedal and Rune Bakke (2003): Modeling Pseudomonas aeruginosa biofilm detachment. 29 s. (HiT Working Paper 3/2003)

Elisabeth Aase (2003): Ledelse i undervisningssykehjem. 27 s., vedlegg. (HiT-notat 2/2003)

Jan Heggenes og Knut H. Røed (2003): Genetisk undersøkelse av stamfisk av ørret fra Måna, Tinnsjø. 10 s. (HiT-notat 1/2003)

Erik Halvorsen, red. (2002): Bruk av Hypermedia og Web-basert informasjon i naturfagundervisningen. Presentasjon og kritisk analyse. 69 s. (HiT-notat 2/2002)

Harald Klempe (2002): Overvåking av grunnvannsforurensning fra Revdalen kommunale avfallsfylling, Bø i Telemark. Årsrapport 2000. 24 s. (HiT-notat 1/2002)

Jan Ove Tangen (2001): Kompetanse og kompetansebehov i norske golfklubber. 12 s. (HiT-notat 6/2001)

Øyvind Risa (2001): Evaluering av Musikk 1. 5 vektall. Desember 2000. Høgskolen i Telemark, Allmennlærerutdanninga på Notodden. 39 s. (HiT-notat 5/2001)

Harald Klempe (2001): Overvåking av grunnvannsforurensning fra Revdalen kommunale avfallsfylling, Bø i Telemark. Årsrapport 1999. 22 s. (HiT-notat 4/2001)

Harald Klempe (2001): Overvåking av grunnvannsforurensning fra Revdalen kommunale avfallsfylling, Bø i Telemark. Årsrapport 1998. 22 s. (HiT-notat 3/2001)

Sigrun Hvalvik (2001): Tolking av historisk tekst – et hermeneutisk perspektiv. Et vitenskapsteoretisk essay. 28 s. (HiT-notat 2/2001)

Sigrun Hvalvik (2001): Georg Henrik von Wright. Explanation of the human action : an analysis of von Wright's assumptions from the perspective of theory development in nursing history. 27 s. (HiT-notat 1/2001)

Arne Lande og Ralph Stålberg, red. (2000): Bruken av Hardangervidda – ressurser, potensiale, konflikter. Bø i Telemark 8.-9. april 1999. Seminarrapport. 57 s. (HiT-notat 3/2000)

Nils Per Hovland (2000): Studenter i oppdrag : ein rapport som oppsummerer utført arbeid og røynsler frå prosjektet "Nyskaping som samarbeidsprosess mellom SMB og HiT", 1998-2000. 24 s. (HiT-notat 2/2000)

Jan Heggenes (2000): Undersøkelser av gyteplasser til ørret i Tinnelvas utløp fra Tinnsjø (Tinnoset), Notodden i Telemark, 1998. 7 s. (HiT-notat 1/2000)

HiT-skrift og HiT-notat kan bestilles fra Høgskolen i Telemark, kopisenteret i Bø:
e-post: kopi-bo@hit.no
tlf. 35952834
eller på internett: <http://www.hit.no/main/content/view/full/1201>. For priser se web.

HiT Publications and HiT Working Papers can be ordered from the Copy Centre,
Telemark University College, Bø Campus:
email: kopi-bo@hit.no
tel.: +47 35952834
or via the website: <http://www.hit.no/main/content/view/full/1201>. See the website for prices