

HiT rapport nr. 2

Nils Per Hovland og
Anette Myhre Momrak

Utviklingsforløpene til innovative, nyetablerte foretak

- undersøkelse blant 16 virksomheter



Høgskolen i Telemark

Nils Per Hovland og Anette Myhre Momrak

Utviklingsforløpene til innovative, nyetablerte
foretak

- undersøkelse blant 16 virksomheter

HiT-rapport nr. 2

ISBN 978-82-7206-373-2
ISSN 1894-1044

Høgskolen i Telemark
Postboks 203
3901 Porsgrunn

Telefon 35 57 50 00
Telefaks 35 57 50 01
<http://www.hit.no/>

© 2013 Forfatterne



Rapporten er lisensiert under "Creative Commons Navngivelse-Ikkekommersiell-Del på samme vilkår 3.0-lisensen" som er gjengitt her:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/no/>

Sammendrag

I denne rapporten blir det referert og analysert hvordan et utvalg på 16 virksomheter fra de tre fylkene Buskerud, Telemark og Vestfold har utviklet seg gjennom en periode på ca 10 år.

Undersøkelsen bygger på en tidligere undersøkelse av de samme som ble foretatt i 2006. Den gang ble virksomhetene betegnet som «innovative, nyetablerte foretak».

Undersøkelsen har et kvalitativt forskningsdesign. Det er foretatt intervjuer med de 16 entreprenørene/nøkkelpersonene i 2011/12. Den informasjon som framkom i disse er supplert med tilgjengelig sekundærinformasjon om virksomhetene og de respektive bransjene.

Litteratur som omhandler virksomheters utviklingsforløp blir trukket fram og benyttet i analysene.

De 16 virksomheter har 16 ulike utviklingsforløp. Men det er også likhetstrekk mellom flere av dem. En grov klassifisering gir følgende resultat når det gjelder utviklingsforløpet fra 2006 og fram til 2011/12:

4 virksomheter har vist god og relativt stabil utvikling

3 virksomheter har «humpet og gått»

4 virksomheter har meget anstrengt økonomi

5 virksomheter er avvirket

De 4 som har god og relativt stabil utvikling retter seg alle i hovedsak mot det nasjonale markedet. To av dem har rettet seg mot et forbrukermarked i vekst. De to andre er typiske nisjeforetak med et innovativt produkt. I alle de 4 virksomhetene hadde entreprenørene kommersiell erfaring fra før.

De 5 som er avvirket hadde alle internasjonalt fokus fra starten av. Et fellestrekk er mangel på kommersiell erfaring fra tidligere. 2 av dem har lagt ned et betydelig arbeid over flere år og brukt millionbeløp i håp om å nå ut på det internasjonale markedet med innovative produkter. De 3 andre er unge personer som prøvde seg med ideer til innovative nisjeprodukter. De gav seg forholdsvis tidlig da de fant ut at dette kunne bli for vanskelig og ressurskrevende. To av dem er imidlertid i full gang med nye prosjekter, og mener erfaringene fra det første er meget nyttig å ta med seg.

Det er brukt et betydelig beløp av offentlige midler for å hjelpe de 16 i gang. I de 11 virksomhetene som fortsatt eksisterer var det ved utgangen av 2011 sysselsatt 124 personer. I tillegg har utviklingsarbeidet gitt god læringseffekt for mange. Undersøkelsen tar ikke opp spørsmålet om midlene er fornuftig brukt, men trekker fram en del synspunkter på hvordan virkemiddelapparatet fungerer.

Noen trekk ved virksomheter som har hatt god salgsvekst, men ikke nødvendigvis god økonomi:

- de kom relativt tidlig ut på markedet med produktet sitt og oppnådde salg
- de driver videreutvikling av basisproduktet og utvikler jevnlig nye produkter
- de opererer på markeder som i alle fall til nå har vært i vekst
- de har hatt vekstambisjoner

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	v
Forord	vii
1 Bakgrunn for undersøkelsen.....	1
2 Viktige funn i 2006-undersøkelsen	3
2.1 Hva betyr det å være innovativ?	3
2.2 Entreprenørpersonene	3
2.3 Forretningsidé, produkt og foretak	5
2.4 Investeringer, finansiering og beslutningsprosesser.....	8
2.5 Status for foretakene ultimo 2005.....	8
2.6 Kort oppsummering.....	10
3 Design av 2011-undersøkelsen	11
3.1 Formål	11
3.2 Metodemodell	13
3.3 Framgangsmåte	15
3.4 Informasjonsinnhenting.....	16
4 Analyse av faktorer som kan forklare utviklingsforløpene	17
4.1 Karakteristiske trekk ved virksomhetene	17
4.2 Alternative utviklingsforløp	18
4.3 Fakta og synspunkter framkommet under intervjuene	22
5 Analyse av økonomien i foretakene.....	26
5.1 Driftsinntekter	26
5.2 Sysselsetting	27
5.3 Lønnsomhet	28
6 Teorier om vekst og fall.....	32
6.1 Vekstteorier	32
6.2 Teorier om avvikling.....	34
7 Konklusjoner og avslutning	37
Litteratur	41

Forord

Denne rapporten handler – som tittelen antyder – om å følge utviklingen til et utvalg innovative, nystartede foretak over tid. «Over tid» vil her bety pluss/minus 10 år. Alle startet heller ikke som «foretak» i juridisk forstand, mer som prosjekter med formål å utvikle en forretningsidé til levedyktig virksomhet. Gjennom å benytte publisert informasjon og foreta to intervjuer med sentrale nøkkelpersoner med ca. 6 års mellomrom, får en sjølsagt ikke belyst alle faktorer og forhold som er avgjørende for hvordan ting utvikler seg. Men vi håper likevel rapporten gir et interessant og nyttig innblikk for den som er opptatt av tidsperspektivet i entreprenørskap.

Arbeidet er utført av høgskolelektor Anette Myhre Momrak og undertegnede, med sistnevnte som prosjektleder. Vi har ikke hatt ekstern finansiering i prosjektet og har derfor måttet utføre arbeidet innimellom alle de andre oppgavene vi har ved høgskolen. Derfor har dette dratt noe ut i tid. Siden vi sjøl er opptatt av den aktuelle problemstilling og bruker det meste av vår arbeidstid på å utforske og videreformidle det mystiske begrepet «entreprenørskap», har denne arbeidsformen ikke nødvendigvis vært uheldig.

Vi vil først og fremst takke representantene for de 16 foretakene som velvillig stilte opp til intervjuer. Uten disse hadde vi fått et langt mer overflatisk bilde av virkeligheten. Ellers er det alltid godt å ha positive og engasjerte studenter og kolleger rundt seg. Spesiell takk til førstelektor Ragnar Prestholdt som har lest gjennom og kommentert utkast til manus.

3800 Bø, juni 2013

Nils Per Hovland

førsteamanuensis

1 Bakgrunn for undersøkelsen

Det er minst tre måter å tilegne seg kunnskaper om entreprenørskap på: lese om det, snakke med noen som har erfaring på området, eller å prøve sjøl. Førsteårs-studentene ved bachelorstudiet i Innovasjon og entreprenørskap ved Høgskolen i Telemark tar et introduksjonsemne som heter Entreprenør og samfunn. Her blir det lagt vekt på de to førstnevnte tilegningsmåtene. I vårsemesteret 2006 skulle studentene besøke og intervju et utvalg av det som ble benevnt som ”innovative, nyetablerte foretak” i Buskerud, Telemark og Vestfold. Ca 30 navn og adresser ble framskaffa ved å kontakte fylkeskontorene til Innovasjon Norge (IN). Studentene ble delt inn i 3 grupper – ei for hvert fylke. De fikk i oppgave sjøl å ta kontakt med de navngitte foretakene – som på forhånd hadde fått et brev om at undersøkelse var på gang. Siden de fleste studentene var nokså ukjente og uerfarne med denne type arbeid, fikk de utdelt en intervjuguide. De fikk beskjed om å stille godt forberedt til intervjuene, og være åpen for fakta og synspunkter fra respondentene – også utover det som intervjuguiden la opp til.

16 entreprenører/foretak svarte ja på å stille til intervju. Etter at intervjuene var gjennomført, var studentgruppens oppgave å skrive hver sin rapport som både refererte, analyserte og konkluderte. Disse rapportene var ikke ment for publisering, først og fremst fordi de ikke var tilstrekkelig anonymisert. Men før de havna i høgskolens eksamensarkiv og notatene ble makulert, ble det lagd en oppsummeringsrapport (Hovland, 2006).

Høsten 2011 var det gått 5 ½ år siden nevnte undersøkelse ble gjennomført. Når et prosjekt eller foretak blir klassifisert som ”innovativt”, innebærer dette normalt høy risiko men også et potensial for vekst. Hva har skjedd, vekst eller fall? ”Growth is a process that needs to be studied over time” (Davidsson & Wiklund, 2000). Skulle vi fått et virkelig godt innblikk i hvordan utviklingsforløpene til foretakene har vært, burde vi ideelt sett ha fulgt dem tett og nærmest kontinuerlig over flere år. Det ville blitt en formidabel oppgave med 16 stykker i porteføljen. Det ville antakelig ikke vært så populært blant disse heller, å ha forskere hengende over seg støtt og stadig. Når vi derfor valgte å ikke satse på den prinsipielt beste løsningen, ble den nest beste å foreta en ny statusanalyse (eventuelt flere) på et seinere tidspunkt. Vi undersøkte og fant at alle de 16 eksisterte eller at den sentrale entreprenøren var tilgjengelig denne høsten. Dermed fant vi tidspunktet riktig for en oppfølgingsundersøkelse. Dette betyr at de fleste foretakene/prosjektene er rundt 10 år gamle.

Formålet med den nye undersøkelsen er å finne mer ut av hva som har skjedd med foretakene fra 2006 og fram til i dag, og hvorfor utviklinga har blitt som den har blitt. Noe veit vi fra det som er tilgjengelig av sekundærinformasjon. Det fins tilsynelatende tilfeller av både vekst og fall, men også mange nyanser som verken kan betegnes som betydelig vekst eller definitivt fall. Dette ville vi få bedre innsikt i. Men før vi går nærmere inn på hvordan undersøkelsen ble utforma og hva vi fant ut, skal vi se litt på noen hovedfunn i undersøkelsen fra 2006..

2 Viktige funn i 2006-undersøkelsen

2.1 Hva betyr det å være innovativ?

Da vi tidlig i 2006 tok kontakt med fylkeskontorene til IN og ba dem gi oss navn på ”innovative, nyetablerte foretak”, satte vi ingen bestemte krav til hva som skulle defineres som innovativt. Det innovative kan ligge i produktet, i prosessen/logistikken, i markedsstrategien, i forretningsmodellen eller i en kombinasjon av disse. Det er sjelden snakk om at et prosjekt er nyskapende i global forstand eller en 100 % imitasjon. Vi kan snakke om grad av innovasjon og dermed er det vanskelig å unngå bruk av skjønn (Hovland, 2012).

Vi overlot altså skjønnet til IN. Vi fant ingen grunn til å overprøve dette skjønnet, noe som uansett ikke hadde vært lett. Men etter å ha lært de 16 foretakene/prosjektene bedre å kjenne, vil vi hevde at de alle – i større eller mindre grad - hadde noe nyskapende i seg. Og da tenker vi ikke på det faktum at som regel er det meste nytt for en som prøver dette for første gang – den ferske entreprenøren.

I 2006-rapporten valgte vi å dele de 16 foretakene inn i to grupper, de med avansert teknologi (Htek) og de andre (Ltek). Dette gikk mer på teknologien i produktet enn i prosessen. Vi fant 8 foretak i hver gruppe. Dette var en vurdering sett utenfra, og som var basert på stor porsjon av skjønn. Men vi understreker at den primære hensikten med dette var å få to noenlunde like store grupper, som kunne sammenlignes med hverandre. Dette gjorde at vi fikk mer ut av analysen, og det var til dels nokså ulike trekk ved de to gruppene.

2.2 Entreprenørpersonene

Vi fant at 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 2.1. 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 svarte 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* svarte 12 ”ja” og 4 ”nei”, igjen likt fordelt mellom de to gruppene. Vi hadde også et spørsmål om hva entreprenøren anser som sitt *primære kompetansefelt*. Her var svarfordelinga slik:

Tabell 2.2. 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

Vi ser at de fleste av de 16 entreprenørene hadde relativt lang utdannings- og yrkesbakgrunn da de starta sin entreprenørkarriere. Det kom også fram at 3 av 4 hadde ledererfaring fra før.

Tekniske fag dominerer som primært kompetansefelt. Ellers er det lite som tyder på at entreprenører er ei homogen gruppe. ”Vi møtte svært ulike personer/personligheter i løpet av våre besøk”, skrev ei av studentgruppene i sin rapport.

2.3 Forretningsidé, produkt og foretak

Alle de 16 hadde i 2006 registrert foretaket, de aller fleste som aksjeselskap. 5 av dem foretok registrering før år 2000, mens 11 er registrert i perioden 2000-2005. 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, et par hovedsakelig med tjenesteproduksjon.

Innovasjonsgraden avspeiles gjerne i hvor lang tid det tar fra idéen oppstår og fram til første salg. Denne perioden er relativt kort for noen, men lang for andre – vanligvis de som har de mest innovative ideene.

Tabell 2.3. Reell eller estimert utviklingstid fra idé til første salg

Utviklingstid (idé – 1. salg) ¹ :	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>

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

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.

Vi kan anta at de som kom i drift i løpet av 1-2 år, enten har et produkt som er kjent i markedet fra før, eller har starta med noe som krever relativt små investeringer. Dette var 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 ha arbeidet 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 hadde 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.

Respondentene ble spurt om å rangere de *viktigste støttespillerne* i prosessen. Den viktigste fikk 3 poeng, nr.2 fikk 2 poeng og nr.3 fikk 1 poeng. Her er resultatene:

Tabell 2.4 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 både familie og venner, IN, tekniske rådgivere, potensielle kunder og tidligere arbeidsgivere/-kolleger er viktige. Det virker kanskje litt rart at Ltek-gruppa har hatt større nytte av tekniske rådgivere enn de som har teknologiprojekter. Men dette kan forklares med at flere av disse har teknologisk krevende produksjonsprosesser.

Felles for de 16 er at de hadde utvikla eller holdt på med å utvikle *egne* produkter. Halvparten svarte at de har konsentrert seg om *ett* kjerneprodukt, mens resten hadde to eller flere. Nok en gang halvparten retta seg mot forbrukermarkedet, mens de fleste av de øvrige orienterte seg mot bedriftskundemarket. Et par hadde offentlig sektor som viktig målgruppe. Ingen av de 16 arbeida utelukkende mot det lokale marked, og halvparten av dem var på eksportmarkedet eller forventa å komme der når produktet er klart for markedet. 4-5 drev kun direktesalg, og tilsvarende antall ville distribuere kun gjennom forhandlerledd. Dette betyr at nesten halvparten enten brukte eller hadde tenkt å bruke begge disse distribusjonskanalene.

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

Tabell 2.5 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. Halvparten av Htek-gruppa hadde så langt imidlertid ikke oppnådd produksalg. Men disse entreprenørene tok mål av seg til å nå ut på eksportmarkedet.

2.4 Investeringer, finansiering og beslutningsprosesser

Det lot seg ikke gjøre å lage en fullstendig investeringsoversikt for de 16. Det som er sikkert er at det for de aller fleste dreide seg om beløp på flere millioner og et stort antall ubetalte arbeidstimer. Mange av dem har investert betydelige beløp i produktutvikling, regnskapsført som *immaterielle* eiendeler.

I rapporten (Hovland, 2006) kommer det fram at mange hadde lagt mye arbeid ned i å få finansiert virksomheten, og at de hadde møtt likviditetsproblemer. Der er det også sagt litt om hva de så på som de største utfordringene, og hva de vektla i beslutningsprosessene.

2.5 Status for foretakene ultimo 2005

De fakta som formidles i dette avsnittet er i hovedsak henta fra kilder som bygger på data fra Brønnøysundregistrene. Først en oversikt over eierforholdene slik de var på dette tidspunktet:

Tabell 2.6 Entreprenørteamets eierandel i foretaket

Entreprenørenes eierandel²	Antall foretak*)
0-10%	1
10-33%	2
34-50%	2
51-99%	2
100%	7

*) mangler info for 2 av de 16

² Prosent av bokført egenkapital

Denne tabellen viser at halvparten var 100% eid av entreprenøren/teamet. Den eksterne eierandel var noe høyere i Htek-gruppa enn i Ltek.

Når det gjaldt sysselsetting, hadde 14 av de 16 sysselsatt fra 1-5 personer hver. De to siste peker seg ut som relativt store i denne sammenheng, med rundt 40 ansatte på hver av dem.

I den grad vi hadde data tilgjengelig, gjorde vi også regnskapsanalyser av foretakene. Tabell 2.7 viser den status vi kom fram til.

Tabell 2.7 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</i> (utviklingsutg.)	6 av 6	5 av 6	0 av 3	1 av 6
→ pr.31.12. har immaterielle eien. <u>>50%</u> av balansesum	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 egenkapital <u>≥ 30%</u> av balansesum	2 av 6	3 av 6	0 av 3	1 av 6
→ pr.31.12. har <i>positiv arbeidskapital</i> (OM – KG)	4 av 6	4 av 6	0 av 3	3 av 6
→ pr.31.12. har likviditetsgrad I (OM:KG) <u>≥ 2</u>	3 av 6	3 av 6	0 av 3	1 av 6

Vi ser av tabellen at Htek-gruppa sleit med å få lønnsom drift, mens den finansielle situasjonen ikke var så verst. Dette er ikke så rart, siden de fleste la store ressurser ned i utvikling, samtidig som de på dette tidspunktet hadde relativt god kapitaltilgang.

2.6 Kort oppsummering

Vi gjør dette punktvis:

- Entreprenøren bestod ofte av et team, de fleste hadde høgre utdanning og betydelig arbeidserfaring da de satte i gang med prosjektet.
- Vi delte de 16 foretakene inn i to like store grupper, teknologiforetak (Htek) og andre foretak (Ltek).
- 11 foretak ble registrert i perioden 2000-2005, 5 var registrert før 2000.
- 6 av de 16 var våren 2006 fortsatt på utviklingsstadiet og hadde ikke oppnådd salgsinntekter.
- Gjennomsnittlig tid fra idé til første salg var 3,1 år, klart høyest for Htek – 4,3 år, mot 1,9 år for Ltek (tidsforbruket er estimert for de 6 som ikke hadde oppnådd salg).
- 9 av de 16 hadde internasjonalt markedsfokus, derav alle de 8 Htek.
- 7 av 14 var heleid av entreprenøren (mangler informasjon om 2)
- 2 av de 16 hadde rundt 40 ansatte, de øvrige fra 1-5 (inkl. entreprenøren).
- Ingen av 6 Htek hadde positivt driftsresultat i 2005, men 5 av 6 Ltek hadde det.
- Egenkapitaldekning og likviditet var derimot relativt bra i Htek pr.31.12.2005.

For ytterligere informasjon viser vi til HiT-Skrift 5-2006 (Hovland 2006).i tillegg. 2 av de 16 har formell utdanning innen entreprenørskap. De aller fleste har lengre yrkeserfaring fra tidligere.

3 Design av 2011-undersøkelsen

3.1 Formål

Innovasjon foregår i organisasjoner – enten ved at nye blir skapt eller ved at de eksisterende fornyer og utvikler seg. En organisasjon kan være alt fra et enkeltpersonforetak til et multinasjonalt konsern, fra den lokale velforening til Røde Kors, og fra det lokale lensmannskontor til FN. Alle trenger å fornye seg. Vi har valgt å konsentrere oss om noen av de (den gang) nystartede innen privat sektor.

Formålet med denne undersøkelsen er å få mer kunnskap om *hva som har skjedd* med de 16 innovative, nyetablerte foretakene, og *hva som kan være årsaker* til at status er slik vi finner den i dag.

- **Karakteristiske trekk ved prosjektet?**
 - Type, kompleksitet, risiko
 - Markedsfokus, bransjetilhørighet
 - Posisjon i verdikjeden
 - Personen/teamet
- **Oppdagelse og utnyttelse av muligheten?**
 - Hvordan ideen oppstod
 - Nettverk
 - Utviklingstid
 - Markedsintroduksjon
 - Drift
- **Hva er status i dag?**
 - Vekst, modning, nedgang, er avvirket – eller varianter av dette?
 - Størrelse og oppnådde resultater?
 - Har prosjektet/foretaket endret karakter?
 - Organisatoriske endringer?
- **Hva kan være årsakene?**
 - Hva kan forklares med interne faktorer (ledelse, kompetanser m.m.)?
 - Har eksterne faktorer (markedsforhold m.m.) slått spesielt gunstig/ugunstig ut?

Det er slike spørsmål vi ønsker å belyse. Det er viktig å videreformidle gode og dårlige erfaringer til de som skal utøve eller veilede entreprenørskap. Samtidig må vi advare mot å kopiere andres beslutninger og handlinger ukritisk. Et innovativt, risikofylt prosjekt er på mange måter unikt, og det eksisterer bare i mindre grad et sett av generelle, veldefinerte beslutningsregler som kan benyttes (Baumol, 1995).

Den velkjente professor Israel Kirzner uttalte for noen år siden at det hefter et paradoks ved feltet entreprenørskap. Han sa at studier som prøver å finne nøkkelen til suksess faktiske kan være farlige. Dette er viktige studier - men jo bedre vi lykkes med dette, desto mindre *virkelig* entreprenørskap blir det. Når noe blir systematisert og generalisert, forsvinner kreativiteten. Når vi har lært hva entreprenørskap er, da er det ikke entreprenørskap lengre, ifølge Kirzner. (Intervju i det svenske tidsskriftet Entré 2/2006).

Med referanse til påstandene fra de to kjente professorene, kan det nærmest virke håpløst å lete etter årsaker til suksess eller fiasko. Er det bare et spørsmål om flaks/uflaks og tilfeldigheter, eller er det slik at årsakene til utfallet ligger så godt skjult at vi ikke klarer å avdekke dem – altså, mer eller mindre taus kunnskap?

Et stykke på veg kan vi få svar på disse spørsmålene ved å rette blikket mot hvordan entreprenørskap blir definert. William Baumol (1995) skiller mellom ”the innovating entrepreneur” og ”the firm-organizing entrepreneur”. Det er førstnevnte han sikter til med uttalelsen om fraværet av generelle beslutningsregler. ”The firm-organizer” (”etablereren”) kan i langt større grad bygge på andres erfaringer. Kirzner synes, med nevnte uttalelse, å være inne på det samme. Han ser i dette tilfellet på entreprenøren som pioner – en som virkelig skaper radikal innovasjon.

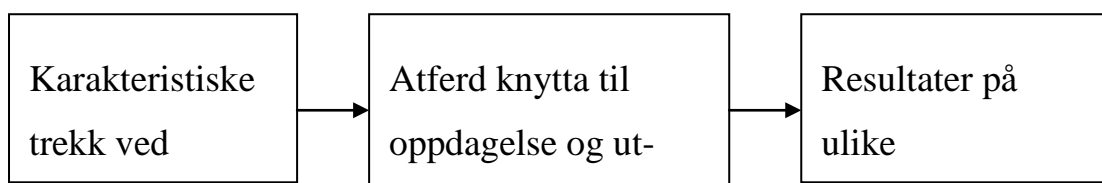
Innovasjonsgraden blant våre 16 foretak varierer. Vi mangler vel kanskje de som virkelig kan eller kunne revolusjonere en hel bransje, men vi har i alle fall noen som hadde denne muligheten innenfor sin nisje. På den andre siden har vi også noen som vi best vil betegne som ”etablerere” – andre har prøvd noe tilsvarende før.

Dette dreier seg om å få et godt innblikk i hvilke *utfordringer* som entreprenører kan forvente å møte. Det dreier seg videre om å få innblikk i hvordan utfordringene håndteres. Men det betyr altså *ikke* at andre automatisk bør gjøre det samme i lignende situasjoner. Bevissthet om dette er viktig å ta med seg for den som vil lære av entreprenørielle historier. Sagt på en annen måte, det deskriptive er viktigere enn det normative.

3.2 Metodemodell

William Gartner vakte oppsikt da han i 1988 publisert sin artikkel ”Who is an Entrepreneur? Is the wrong Question”. Fram til da hadde mye innen entreprenørskapsforskning handlet om å finne ut hvem som har forutsetninger for å bli en dyktig entreprenør. Gartner mente det var mye viktigere å finne ut hva entreprenøren faktisk *gjør*. Det er flere gode grunner til å følge Gartner her. For det første har treffsikkerheten ved å forsøke å plukke entreprenørtalenter på forhånd, vist seg å være dårlig (Hytti, 2003). For det andre er utviste beslutninger og handlinger mer nyttig å studere for dette formålet enn intensjoner og planer. Dette betyr slett ikke at entreprenøren som person er uinteressant. Men istedenfor å studere han eller hun eksplisitt, retter vi fokus mot *foretaket* sin utvikling og viktige beslutninger og handlinger som er gjort i utviklingsforløpet.

Davidsson (2006) foreslår en tre-fase studiemodell:



Figur 3.1. Studiemodell i 3 faser (etter Davidsson, 2006)

Slik Davidsson framstiller det, kan «*karakteristiske trekk*» omfatte både muligheten/ideen og personen(e) bak prosjektet. Siden vi unngår å identifisere våre 16 foretak, er det begrenset hvor langt vi går i å beskrive den enkelte virksomheten. Noen generelle hovedtrekk framgår av det som er referert i kapittel 2. Noe mer vil framgå seinere i rapporten.

I begrepet «*oppdagelse*» (discovery) legger Davidsson ikke bare det å oppdage muligheten, men også utvikling av ideen fram til et mer eller mindre ferdig konsept. Nøkkelelementer i denne prosessen er:

- Ideer om *verdiskaping* (value creation) – hvordan og for hvem?
- Ideer om *verditilegnelse* (value appropriation) – hvordan få sin del?
- Utvikling av *forpliktende tilsagn* (commitment) fra nøkkelaktører
- Aktiviteter som informasjonsinnhenting, planlegging og lignende.

«*Utnyttelse*» (exploitation) blir da handlingsdelen mot omverdenen:

- Arbeid for å *legitimere* oppstartsforetaket – formelle krav, samt oppnå tillit
- Arbeid for å *skaffe ressurser* – humankapital, finansielle, IPR
- Arbeid med å *kombinere og koordinere* ressursene
- Arbeidet med å *generere etterspørsel*.

Når det gjelder disse fasene i utviklingsforløpet, er det også begrenset hva vi publiserer. Noe kommer fram gjennom referatene fra intervjuene og fra de kommentarene som blir gitt. Dette gjelder både denne rapporten og også rapporten fra 2006. Generelt har vi lagt større vekt på å finne like og ulike trekk mellom virksomhetene, i stedet for publisere informasjon om hver enkelt.

«*Resultater*» på det *personlige plan* er bl.a. læring, noe som er viktig også i mislykkede prosjekter. *Bedriftsøkonomisk resultat* er det ingen trivialitet å måle, spesielt når tidsfaktoren trekkes inn (Storey & Greene, 2010). Når det gjelder *samfunnsmessig resultat*, så betyr dette i første rekke å skape varige og lønnsomme arbeidsplasser. Davidsson peker på et viktig skille mellom bedriftsøkonomisk og samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Han framhever verdien av såkalte "*katalysatorprosjekter*" (catalyst ventures). Dette betyr at det opprinnelige prosjektet ble mislykket, men i kjølevannet av dette oppstår det et eller flere nye prosjekter som viser seg å bli vellykkede – sett både fra bedriftens og fra samfunnets side.

Vi belyser både de regnskapsmessige resultater og andre statusfakta seinere i rapporten, også her uten å gå grundig inn på hver enkelt virksomhet.

Et kjent problem med å forske på entreprenørskap er heterogenitet i de potensielle studieobjektene (Davidsson, 2008). Forutsetningene og rammebetingelsene for de ulike typene av virksomheter i utvalget kan være ganske så forskjellige. Vi tar hensyn til dette og har derfor valgt et forskningsdesign som i hovedsak må betegnes som kvalitativt. Intervjuene med nøkkelpersonene står sentralt, og den informasjon som framkommer der danner viktig grunnlag for våre vurderinger og konklusjoner. Vi har ikke vært "flue på veggen" gjennom hele prosjektets/foretakets levetid. Men ved å tekke fram historikk under intervjuene og ved å studere tidsserier av sekundærdata, mener vi å få brukbar oversikt over utviklingsforløpene. Våre 16 cases er langt fra like. Men det er liknende trekk mellom flere av dem. Likedan er det ulike trekk mellom de som har ulike utviklingsforløp. Dette gjør at vi kan trekke noen konklusjoner for nyetableringer av den type som er representert i utvalget.

3.3 Framgangsmåte

Vi kjente navn og adresse til samtlige av de 16 foretakene som var med i 2006-undersøkelsen. Dermed kunne vi ved hjelp av søk på sekundærdata danne oss et foreløpig bilde av hvordan det var gått med dem. Vi ønsket å forsterke og utvide dette bildet. Derfor tok vi kontakt med dem for å avtale intervju. Intervjuet skulle være åpent slik at entreprenøren/bedriftslederen fritt kunne fortelle sin versjon av utviklingsforløpet. Samtidig var det viktig å få berørt alle de spørsmål vi finner riktig å belyse i en undersøkelse som tar mål av seg å gi et tilfredsstillende komplett bilde. Vi valgte derfor en semi-strukturert intervjuform, og lagde følgende spørsmål på forhånd:

1. Hvordan har bedriften/prosjektet utviklet seg fra 2006 og fram til i dag?
2. Hvilke faktorer mener du at har vært viktigst for denne utviklingen?
3. Hvem har vært dine viktigste støttespillere?
4. Er dette ditt eneste prosjekt som gründer, eller kan du vise til flere?
5. Når du ser tilbake fra starten av, er det noe du ville gjort annerledes?
6. Hvordan ser du på rammebetingelsene for å drive denne type virksomhet i Norge i dag?
7. Hvilken nytte har du hatt av penger og rådgivning fra Innovasjon Norge?
8. Hvordan ser du på fremtiden for din (denne type) virksomhet?

Vi tok sikte på at svarene på disse spørsmålene, sammen med tilgangen på sekundærdata, skulle kunne gi oss et tilfredsstillende informasjonsgrunnlag til å diagnostisere status og analysere årsaker til at situasjonen har blitt slik vi fant den.

Stiller vi de riktige spørsmålene? Validitet vil i denne type undersøkelser alltid være et usikkerhetsmoment. Det kan være viktige faktorer vi ikke klarer å fange opp verken gjennom primærinformasjon eller sekundærdata. Åpne intervjuer er ingen garanti for å hindre at det som blir undersøkt ikke stemmer godt nok med de problemstillinger som er satt fram. Det kan hende at intervjuobjektet ikke kan eller vil fortelle alt, eller at vedkommende ikke kjenner godt nok til årsakene til at situasjonen er blitt slik den har blitt. Som intervjuere og

informasjonssøkere har også vi en sentral rolle. Kan hende vi ikke stiller de riktige spørsmålene i utgangspunktet. Kan hende vi ikke er dyktige eller observante nok når det gjelder å stille oppfølgingsspørsmål.

Hvor pålitelige er de svar vi får? Ei av studentgruppene i 2006-undersøkelsen noterte følgende i sin rapport:

”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?” (Hovland 2006).

Det er en fare for at informantene maler et mer rosenrødt bilde av utvikling, status og framtidsutsikter enn det som måtte være realiteten. Det er også en viss fare for svartmaling, men kanskje i noe mindre grad? Det ligger i kortene at de fleste ønsker å vise at de får det til. For oss som forskere vil det imidlertid fare galt av sted hvis vi i utgangspunktet skulle anta at informantene ikke er oppriktige. Kun hvis det framkommer opplysninger fra andre kilder som tilsier at det informantene sier ikke kan stemme, er det grunn til å korrigere.

3.4 Informasjonsinnhenting

Som kilder for sekundærdata benyttet vi i hovedsak www.ravninfo.no, som bygger på Brønnøysundregistrene, samt foretakenes nettsider. Her fant vi opplysninger om lederroller, eierstruktur, regnskap m.m. Det viste seg at i kun 1 av de 16 foretakene var ikke den sentrale entreprenøren lengre en aktiv aktør i foretaket. I de 15 andre kom vi i kontakt med entreprenøren – som regel samme person som i dag er daglig leder av foretaket. I flere tilfeller har det stått et entreprenørteam bak, og der nådde vi fram til minst en av de sentrale.

Intervjuene blei gjennomført ved besøk på entreprenørens/daglig leders kontor i 12 av tilfellene. En svarte på spørsmålene per e-post, mens 3 intervjuer blei foretatt over telefon. Notatene fra intervjuene er så blitt reinskrevet, og danner et viktig grunnlag for den videre analysen.

4 Analyse av faktorer som kan forklare utviklingsforløpene

4.1 Karakteristiske trekk ved virksomhetene

Mye er allerede sagt om dette i resymeeet fra 2006-undersøkelsen. Vi kan gjenta noen hovedpunkter:

- Prosjektene dreier seg i hovedsak om produksjon av fysiske produkter for salg til sluttbrukere (1-2 unntak)
- 9 av 16 sikter mot det internasjonale markedet
- De fleste entreprenørene har høgre utdanning og betydelig yrkeserfaring (2-3 unntak)
- 6 av 16 hadde tidligere erfaring fra denne type utviklingsarbeid
- 7 av 14 var heleid av entreprenørene (mangler opplysninger om 2)

Entreprenørskap innebærer risiko. En viktig faktor som påvirker risikostyrken er graden av innovasjon – hvorvidt produktet er nytt og uprøvd i markedet og om entreprenøren kjenner og har erfaring i markedet. Vi prøver følgende matrise:

Tabell 4.1 Innovasjonsmatrise

		Produktet er nytt for markedet:	
		<i>Nei</i>	<i>Ja</i>
Markedet er nytt for entreprenøren:	<i>Nei</i>	2 prosjekter	1 prosjekt
	<i>Ja</i>	4 prosjekter	9 prosjekter

For 3 av prosjektene var markedet som skulle betjenes kjent for entreprenørene. Disse hadde erfaring med de aktuelle målgruppene – eller i det minste samme type målgruppe. For ett av de 3 må produktet betegnes som nytt for markedet, men her har det nok vært en stor fordel at entreprenøren kjente kundene og dere behov.

For 4 av prosjektene kan produktet ikke betegnes som nytt i markedet, men entreprenørene hadde ingen særlig erfaring i å betjene disse. Dette betyr at de 4 kan betegnes som inntrengere i markeder der det er flere konkurrenter fra før.

Flest prosjekter – hele 9 – har vi i kategorien et for markedet nytt produkt, der entreprenøren ikke kjenner markedet. Her er det gode grunner til å anta at risikoen er særlig stor.

Entreprenøren skal overbevise kunder og andre interessenter om fortrefeligheten til et produkt de ikke kjenner, samtidig som vedkommende ikke i særlig grad kjenner til kundenes behov og atferd.

Hva er så status for disse 16 foretakene i 2012? 10 av de 16 eksisterer fortsatt og er i drift. For ett er det fortsatt liv i prosjektet, men foretaket er avvirket. De 5 øvrige er helt avvirket. Alle disse 5 er blant de 9 i kategorien nytt produkt i markedet og i et marked som er nytt for entreprenøren, jfr. tabell 4.1.

Vi bør legge til at plasseringene av prosjektene i tabell 4.1 er basert på en god del skjønn. Her er det sjølsagt nyanser. Det er for eksempel sjelden at en entreprenør ikke kjenner sitt kommende marked i det hele tatt, like sjelden som noen kan si at dette markedet kjenner jeg alle sider ved.

4.2 Alternative utviklingsforløp

Går vi tilbake til 2006, så vi at det varierte hvor langt foretakene var kommet i sin utvikling. 10 hadde solgt produkter i markedet, mens 6 ikke hadde det. Dette med å oppnå salg, er avgjort en milepel i et utviklingsforløp. Men det er ingen garanti for videre suksess. Grovt sett kan vi si det er tre mulige utviklingsforløp: a) i drift - og i vekst, b) i drift - men stagnasjon, c) avvirket.

Liv eller død?

Det er tilsynelatende aller enklest å skille de 16 på hvem som fortsatt lever og hvem som ikke gjør det. Juridisk sett er det ikke så vanskelig å erklære et foretak som dødt. Det er når

foretaket er strøket fra Brønnøysundregistrene på grunn av konkurs, styrt avvikling, eller oppkjøp og innlemming i annet foretak. Men vi kan også tenke oss en del andre situasjoner:

- foretaket eksisterer, men det er for tiden ingen eller ubetydelig aktivitet
- foretaket eksisterer, men entreprenøren/eieren har annen jobb utenom
- foretaket eksisterer, men prosjektet/virksomheten er noe helt annet enn tidligere
- foretaket eksisterer, men aktiviteten er flyttet over til annen enhet i samme konsern

Storey & Greene (2010) definerer avvikling av en virksomhet (business closure) slik:

”A business closure occurs when a transacting entity stops its activities and does not transfer its ownership to another business and is independent of an existing business”. Som vi ser, rettes fokus mot stopp i aktivitet og ikke den juridiske avvikling. Et tilfelle der aktiviteten flyttes over i annet foretak med *samme* eier vil derfor ikke bli sett på som avvikling, heller ikke oppkjøp eller skifte av selskapsform (for eksempel fra ENK til AS).

På den annen side kan vi ha tilfeller der aktiviteten er ingen eller minimal, prosjektet er ”lagt på is” og det er ingen konkrete planer om å blåse liv i det igjen. Dette ser vi på som avvikling.

Med dette som bakgrunn er status ved utgangen av 2011 slik:

Tabell 4.2 Prosjekter i drift og foretak som er avviklet per utgangen av 2011

	Teknologiforetak (Htek)	Andre foretak (Ltek)	Totalt
I drift	4	7	11
Avviklet	4	1	5
Totalt	8	8	16

Som tabellen viser er 11 av de 16 fortsatt i drift. Halvparten av teknologiprojektene har overlevd 2011, mens 7 av de 8 andre prosjektene har gjort det samme.

Vekst eller stagnasjon?

Foretak ”i drift” er ingen homogen gruppe. Det kan være foretak med beskjeden aktivitet, eller foretak i sterk vekst. Vi kan måle vekst – eller mangel på sådan – etter flere ulike kriterier:

- endring i salgsinntekter
- endring i fortjeneste
- endring i sysselsetting
- endring i markedsandel
- endring i andre kriterier (renommé, miljøstatus, kompetansenivå m.m.)

Det går an å kombinere flere av kriteriene, slik det blir gjort når man kårer såkalte *gasseforetak* etter disse kriteriene:³

- Må ha levert godkjente regnskaper.
- Minst ha doblet omsetningen over fire år.
- Omsetning på over én million kroner første år.
- Positivt samlet driftsresultat.
- Unngått negativ vekst.
- Være aksjeselskap.

Ofte vil det være positiv samvariasjon mellom kriteriene, for eksempel ved at økte salgsinntekter gir flere sysselsatte, større markedsandel og større fortjeneste. Men slik trenger det slett ikke alltid være. Vi skal komme tilbake til det etter hvert. Her skal vi se på utviklingsforløpet til *salgsinntekter*. Vi kan operere med følgende kategorier:

- a) VEKST de siste 5 år (størrelsen på veksten og veksttakten kan variere)
- b) UENDRET de siste 5 år (tilnærmet like, kan være årlige variasjoner)
- c) NEDGANG de siste 5 år (størrelsen på nedgangen og takten kan variere)
- d) INGEN salgsinntekter til nå

³ Avisa Dagens Næringsliv publiserer denne kåringen for Norge

Når det gjelder *status* ved utgangen av 2011, har vi de to nevnte kategoriene ”i drift” eller ”avviklet”.

Tabell 4.3 **Utvikling i salgsinntekter og status på foretakene**

Driftsinntekter:	Vekst	Uendret	Nedgang	Ingen	Totalt
I drift	4	4	2	1	11
Avviklet			1	4	5
Totalt	4	4	3	5	16

Vi ser av tabellen at 4 foretak kan vise til markert vekst i salgsinntektene fra 2006 og til 2011. For 2 av dem er dette fortsettelse av en vekst de hadde fram til 2006. De to andre var i startgropa i 2006, og har hatt fin vekst i omsetning fram mot siste registrering i 2011.

Fire foretak har grovt sett ingen endring i salgsinntektene fra 2006 til 2011. At et ungt foretak ikke vokser, kan skyldes mer indre enn ytre årsaker. En slik indre årsak er at man ikke har klare vekstambisjoner. Du finner det komfortabelt å være ”lykkelig som liten”, eller du har annen virksomhet eller lønnet jobb ved siden av. Det kan også være at du driver opp mot kapasitetsgrensa i nåværende struktur, men finner risikoen ved å utvide til å være for stor. Vi synes finne litt av alt dette blant de 4 foretakene i denne kategorien.

Ett foretak har hatt et visst salg i løpet av sin livssyklus, men er nå avviklet. De to andre som har hatt omsetningsnedgang, driver fortsatt.

Av de 6 foretakene som ikke hadde hatt salgsinntekter i begynnelsen av 2006, er det 5 som ved utgangen av 2011 ikke har oppnådd salg. 4 av dem er avviklet, mens det 5. fortsatt driver utvikling. Den 6. som ikke hadde salg per 2006 har seinere oppnådd salg, og har hatt relativt høy vekst i salgsinntektene fram til 2011.

4.3 Fakta og synspunkter framkommet under intervjuene

Vi skal her se på utviklingen fra 2006 og fram til og med 2011. 16 foretak har 16 ulike utviklingsforløp. Slik vår undersøkelse er lagt opp, skal vi ikke beskrive forløpet til hver av dem. Vi søker heller etter likhets- og ulikhetstrekk og etter felles og ulike erfaringer. Disse vil vi da relatere til den status de har fått gjennom analysene i forrige kapittel.

i) Vekstforetakene

Vi kategoriserte 4 av de 16 som vekstforetak. Dette betyr at salgsinntektene i 2011 var vesentlig høyere enn i 2005/6, for et par av dem er det snakk om mangedobling. 2 av dem (muligens 3) har vært gasselletak (se 4.1) i løpet av denne perioden. Vi bør imidlertid føye til, at veksten synes å ha stagnert de par siste årene for 2 av dem. 3 av de 4 opererer på store markeder, mens det 4. er et typisk nisjeforetak. 3 har relativt god økonomi, mens det 4. sliter. 2 av de 4 ble i 2006 klassifisert som teknologiforetak (Htek).

Hvis vi skal framheve noen likhetstrekk som – i større eller mindre grad – er beskrivende, må det bli følgende:

- de kom relativt tidlig ut på markedet med produktet sitt og oppnådde salg
- de driver videreutvikling av basisproduktet og utvikler jevnlig nye produkter
- de opererer på markeder som i alle fall til nå har vært i vekst
- de har hatt vekstambisjoner

På spørsmålet om viktige faktorer som kan forklare utviklingen, blir det naturlig nok gitt noe ulike svar. ”Må vise vilje til å satse, og evne til å møte motgang”, sa en av entreprenørene. ”Må kunne ta strategiske valg”, sa en annen. ”Må være innstilt på å jobbe mange timer uten lønn”, sa en tredje. Viktigheten av økonomistyring, særlig likviditetsstyring, ble også trukket fram.

På spørsmålet om de var ferske gründere da de startet opp prosjektet, var svaret stort sett ja. Et par hadde riktignok drevet egen virksomhet tidligere, men ikke av den type og i det omfang det her er snakk om. På spørsmålet om det er ting de ville gjort annerledes fra de startet og til i dag, går svaret i retning av ”det meste har vært gjort bra”. Men det blir heller ikke lagt skjul på at det er gjort en del feil. Dette er jo bare en konsekvens av å ta beslutninger under usikkerhet. Men det virker som de raskt har lært av sine feil. ”Lærekurven har vært

bratt”, som en uttrykte det. En av dem ga uttrykk for at han kanskje var litt feig i starten. Han mente han kunne vært modigere i sin satsing. Å lære ulike mennesker å kjenne slik at du kan stole på dem, mente en annen at hadde vært en stor utfordring.

Etter intervjuene med disse 4, sitter vi med et klart inntrykk at dette er svært handlingsdyktige personer som har oppnådd tillit i markedene. De har hatt drahjelp av markeder i vekst, men samtidig vært lærevillige, utviklingsorienterte og resultatfokuserte.

ii) Foretak med noenlunde stabil utvikling.

Vi har også 4 i denne kategorien. Selv om salgsinntektene har svingt en del, velger vi å kalle dem stabile. De har ikke hatt noen markert vekst, verken i omsetningstallet eller i sysselsetting. 2 av dem ble i 2006 definert som Htek.

Årsakene til uteblitt vekst, virker noe sammensatte:

- synes å mangle klare vekstambisjoner (alle)
- optimismen og spiriten synes å være noe svekket (alle)
- har ikke tid til å gi prosjektet/foretaket høyeste prioritet (3)
- tungt marked/overkapasitet (2)
- har definert, avgrenset rolle i konsernrelasjon (1)

3 av de 4 er typiske nisjeforetak. Dette bør imidlertid ikke være noe hinder for å utnytte vekstmuligheter.

De årsakene som er antydnet ovenfor, kom fram under intervjuene – direkte eller indirekte.

Disse 4 foretakene har ikke i like sterk grad som vekstforetakene hatt markedet med seg, men den uteblitte veksten skyldes i vel så stor grad interne forhold. At den sentrale entreprenøren ikke synes å ha gitt prosjektet høyeste prioritet, er kanskje den aller viktigste. Det kom også fram at flere av dem har slitt med å få skikkelig grep om markedet. Når du da har jobbet i flere år uten å få ønsket framgang, er det ikke så rart om noe av entusiasmen forsvinner.

Det var imidlertid ingen deprimert gjeng av entreprenører vi møtte. Enten hadde de slått seg til ro med situasjonen, eller så var de på søken etter ny og bedre strategi.

iii) Foretak med nedgang i aktiviteten

Av de 3 foretakene her, er ett å anse som fullt avvirket. De 2 som fortsatt er i aktivitet, har hatt noe variabelt salg, og salgsinntektene i dag er mindre enn for 5 år siden. Alle 3 er typiske nisjeprodukter. Ett av dem var i 2006 definert som Htek.

Årsaker til at situasjonen er blitt slik den er blitt, synes å være følgende:

- har et nyskapende produkt som det normalt tar lang tid å innarbeide i markedet
- mangler kapital og kommersiell erfaring

Vi møtte her entreprenører som har jobba hardt uten å lykkes. En av dem har hatt sterk internasjonal fokus. Dette har krevd mye arbeid og kapital, flere utenlandsreiser og lange forhandlinger. Han har møtt motstand fra flere ulike aktører i markedet, og det blir gitt uttrykk for at det i perioder har gått for fort i svingene, og at verken strategien eller taktikken har vært vellykket.

Felles for alle 3 er at prosjektet ikke er blitt til hva de håpet det skulle bli. Spesielt for ett av dem må prosjektet betegnes som meget risikofyllt. Det er vanskelig å bedømme om ideene hadde stort nok potensial. Men mangel på kapital, et godt nok nettverk og kommersiell erfaring er nok vesentlig faktorer i forklaring på hvorfor de ikke lyktes.

iv) Foretak som ikke har oppnådd salg

Det er 5 i denne kategorien, hvorav 4 er avvirket. Den femte entreprenøren har holdt på med utvikling i 7-8 år, og håper på et gjennombrudd i markedet om ikke så lenge. Han undervurderte i høy grad den tid det tar og hvor mye det koster å utvikle et nytt, relativt komplisert produkt slik at markedet viser interesse. Men han har ikke gitt opp. Under intervjuet viste han stor entusiasme for å fortsette arbeidet.

Med ett unntak er ingen av de 4 som har avvirket prosjektet i dag aktive entreprenører. Spesielt to av dem sto på i mange år for å realisere prosjektet sitt. Begge la i intervjuene vekt på at de møtte krefter i bransjen som bevisst eller ubevisst motarbeidet dem. De hadde stor tro på ideen sin og brukte betydelige ressurser i utvikling og nettverksarbeid. Særlig den ene hadde også sterkt internasjonal fokus. Kanskje ga de seg for tidlig (på grunn av ressursmangel), kanskje burde de stoppa før (og dermed spart ressurser)? Vi bør i alle fall

kunne konstatere at som ny og uerfaren er det ekstra krevende å nå fram i bransjer som er dominert av sterke, etablerte aktører.

Den 4. som avvirket prosjektet har derimot langt fra gitt opp sin gründerkarriere. To nye selskaper har han etablert siden den gang, begge er i drift. Han har funnet sin nisje og bruker sin kunnskap og erfaring til å utvikle nye ideer innenfor dette feltet. Det kan nærmest virke som han i ettertid så på prosjektet fra 2006 som en treningsarena. Timinga var feil, var hans hovedforklaring på hvorfor prosjektet terminerte. Her har vi eksempel på det Davidsson kaller «katalysatorprosjekt», se avsnitt 3.2.

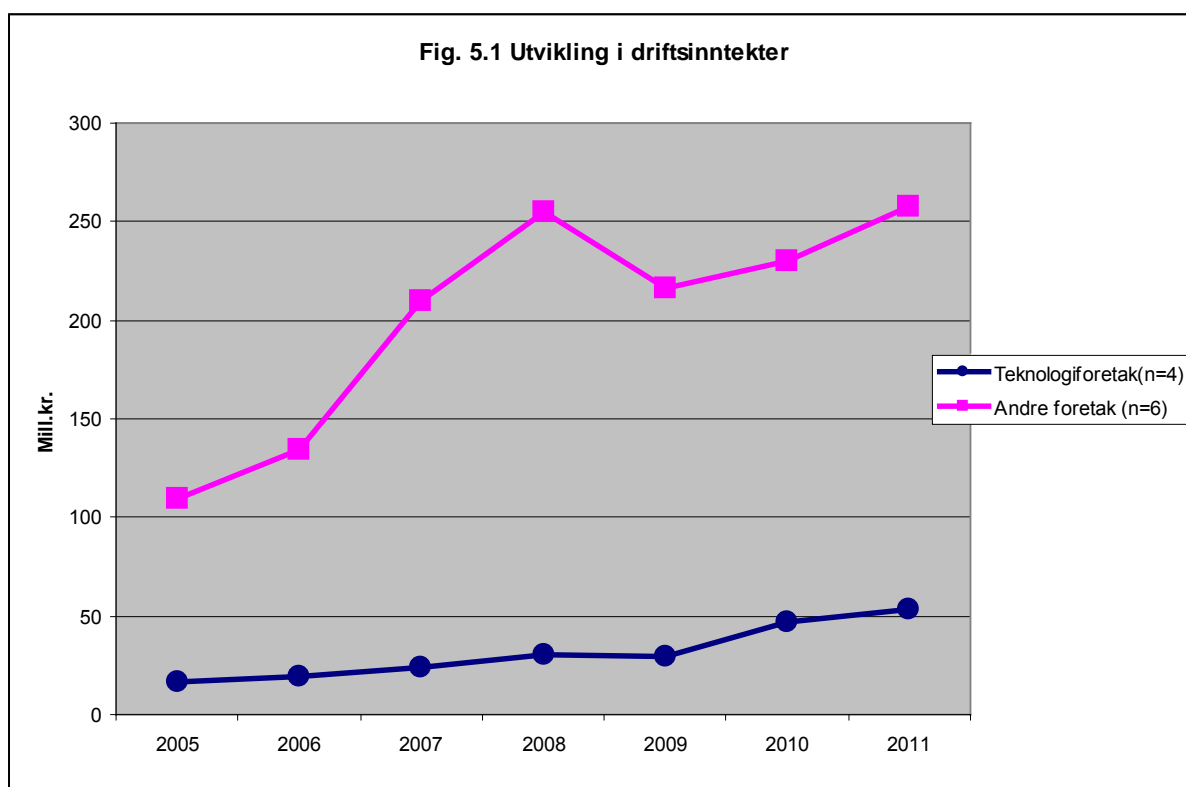
Årsaker til at entreprenørene ikke har lykket med det prosjektet vi ser på, synes å være:

- krevende, risikofylte prosjekter
- uerfarne entreprenører, med relativt små økonomiske ressurser
- de stoppet i tide, da de skjønnte det var mismatch mellom krav og ressurser

5 Analyse av økonomien i foretakene

5.1 Driftsinntekter

”Driftsinntekter” består i regnskapssammenheng av ”salgsinntekter” og ”andre driftsinntekter”. I sistnevnte inngår bl.a. offentlige tilskudd (eksempelvis bedriftsutviklingstilskudd fra IN). Noen av våre bedrifter har bokført beløp under denne posten, men beløpene - sett i lys av de totale driftsinntektene - er ikke så store at de i vesentlig grad forrykker bildet i figur 5.1.



Figur 5.1. Utvikling i driftsinntekter

Blant de 4 teknologiforetakene er det ett som er helt dominerende, målt i driftsinntekter. Dette foretaket har også hatt jevn vekst i perioden. Et mindre foretak har også hatt noenlunde jevn vekst, men for de to siste er utviklingen status quo.

Også i kategorien ”andre foretak” er det ett som dominerer stort inntektsmessig. For dette foretaket steg driftsinntektene kraftig fram til 2008, men har siden fluktuert. Et annet foretak har hatt jevn og sterk vekst i hele perioden, og bidrar markert til inntektsveksten i denne

kategorien. De 4 øvrige har fra tilnærmet null til et par millioner i driftsinntekter, og påvirker diagramkurva i liten grad.

5.2 Sysselsetting

Det er sannsynligvis mer vanlig enn uvanlig at et foretak har flere sysselsatte personer enn sysselsatte årsverk. Det betyr at noen arbeider deltid på årsbasis i foretaket, eller bare arbeider i sesonger. Vi foretok ingen detaljert kartlegging av arbeidskraftforbruket. Skulle vi gjort det, burde vi i tillegg til deltids- og sesongansatte også tatt med de som arbeider mer enn et stipulert årsverk. Det siste er ikke uvanlig i unge innovative bedrifter. Tallene i tabellen nedenfor kan derfor betraktes som litt grove anslag både på antall personer og antall årsverk.

Tabell 5.1 Sysselsetting i foretakene i 2011

Størrelse mål i sysselsatte personer (årsverk)	Antall foretak	Antall sysselsatte
0,1-1	4	3
1-5	4	} 13
6-10	0	
11-20	2	} 108
21-50	0	
51-100	1	
Totalt	11	124

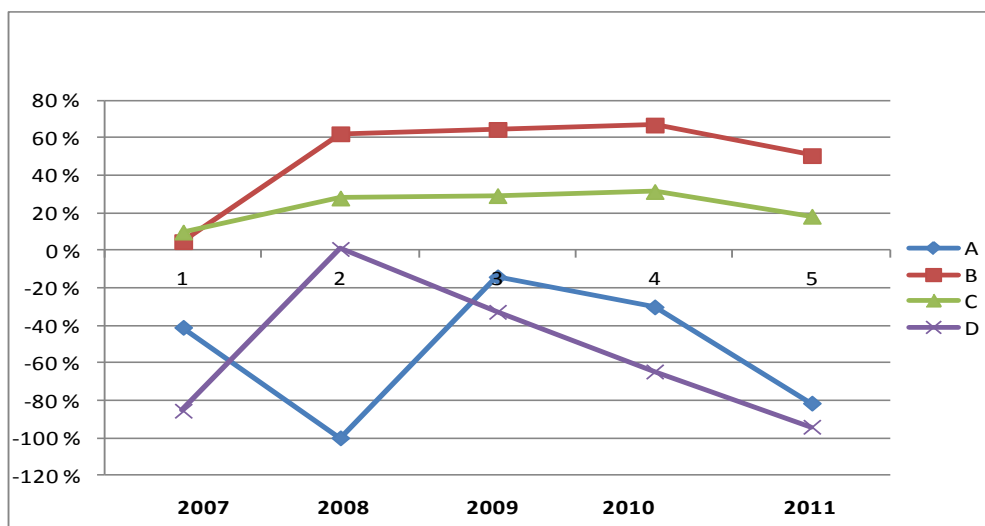
Vi ser av tabellen at det utføres rundt 124 årsverk i disse foretakene og at det i hovedsak er 3 av de 11 – som fortsatt er i live - som bidrar til dette tallet.

5.3 Lønnsomhet

Lønnsomhet kan defineres som det *resultatet* foretaket har oppnådd i en bestemt periode, sett i relasjon til den *kapital* som er skutt inn i foretaket i samme periode. Vi bruker det vanlige resultatmålet, foretakets totalrentabilitet⁴:

$$(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter i regnskapsåret}) : \text{Totalkapitalen pr.31.12}$$

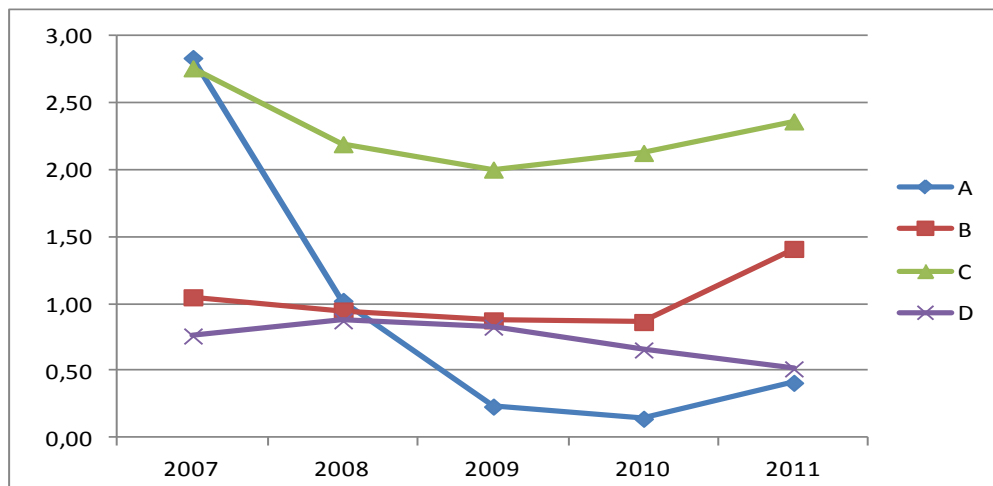
Totalrentabiliteten kan splittes i resultatgrad = (Driftsresultat + finansinntekter)/ Driftsinntekter og kapitalens omløpshastighet = Driftsinntekter/Totalkapitalen. I denne sammenheng er det mest hensiktsmessig å se på disse to komponentene hver for seg.



Figur 5.2 Resultatgrad i teknologiforetakene 2007-2011

Vi har data for alle de 4 teknologiforetakene som fortsatt eksisterer. To av dem (B og C) har hatt positiv resultatgrad i hele 5-årsperioden. Den avtok imidlertid i 2011, men er fortsatt god. De to siste har generelt meget svake resultatgrader, og har ikke klart å oppnå lønnsom drift (driftskostnadene er klart større enn driftsinntektene).

⁴ Skulle denne relasjonen måles mer korrekt, burde vi benyttet *gjennomsnittlig* totalkapital gjennom året.



Figur 5.3 Kapitalomløpshastigheten i teknologiforetakene 2007-2011

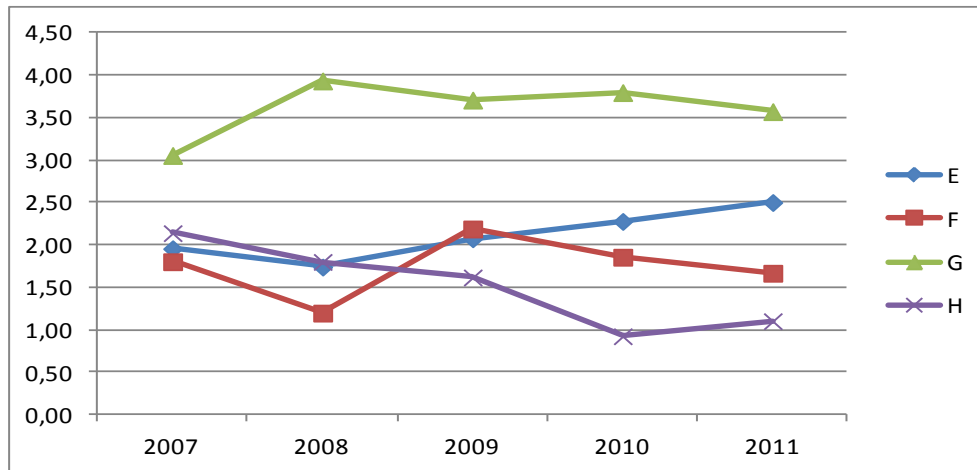
Vi ser av fig. 5.3 at foretak C – som har god resultatgrad, jfr.fig.5.2 – også har relativt høy omløpshastighet på kapitalen. Totalrentabiliteten blir dermed meget bra. Foretak B har klart lavere omløpshastighet, men meget god resultatgrad gir høy rentabilitet. Foretakene A og D sliter både med resultatgraden og med driftsinntektene i relasjon til kapitalinnsatsen.

Når det gjelder kategorien ”andre foretak”, har vi data for 4 av de 6 som fortsatt eksisterer. Ett har en selskapsform som gjør at de ikke trenger å offentliggjøre sine regnskaper. Det siste er fortsatt i utviklingsfasen og er ikke kommet i ordinær drift.



Figur 5.4 Resultatgrad i de andre foretakene 2007-2011

For disse fire er resultatgradene mer ”normale”. E og F er små foretak, og utslagene på relasjonstallene blir da ofte store når en beveger seg på og rundt ”break-even”. H har jevnt over god resultatgrad, sjøl om den avtok markert i 2011.



Figur 5.5. Kapitalomløpshastigheten i andre foretak 2007-2011

Vi ser av fig.5.5 at foretak G har høy omløpshastighet. Sjøl om resultatgraden er moderat, blir da totalrentabiliteten tilfredsstillende. H har økt sine driftsinntekter markert siden 2007, men har også investert betydelige beløp. Det sistnevnte gjør at omløpshastigheten ikke har blitt bedre, men lønnsomheten i foretaket er likevel tilfredsstillende pga. resultatgraden.

Som konklusjon på spørsmålet om lønnsomhet vil vi si at den er svært variabel – både mellom foretak og til dels også over tid. Å studere årsregnskaper – slik de foreligger - gir ikke alltid så gode svar. Faktorer som anvendelse av regnskapsprinsipper, størrelse, eierforhold og stadium i foretakets livssyklus vil spille inn. Vi har ikke foretatt korrigering i de publiserte årsregnskapene, bortsett fra ett unntak. Her hadde foretaket skiftet prinsippanvendelse i løpet av perioden, og dette ville gitt urimelige utslag i relasjonstallene hvis vi ikke hadde korrigert for det. Prinsippanvendelsene kan variere mellom foretakene, ikke minst mellom de små og de store i utvalget.

Vi har foretak som er i en konsernrelasjon og vi har foretak som nærmest er "fritidssyssel" for eierne og driverne. I førstnevnte tilfelle vil bl.a. internprising av tjenester spille inn. I det andre kan det for eksempel hende at lønnsuttaket ikke er i samsvar med arbeidsinnsatsen.

Det er viktig også å vurdere relasjonstallene i forhold til utviklingsstadium. Vi har foretak som kom relativt raskt i drift og noen av disse har ekspandert betydelig. Men vi har også foretak som synes å være i "evig" utvikling og som ligger lagt unna lønnsom drift. Grunnen til at disse har overlevd, er at de fortsatt har tillit i kapitalmarkedet.

Regnskaper vil ha begrenset verdi når det gjelder å stille diagnose på framtida. Tallene sier likevel noe om fundamentet for framtidig drift. Vi har også sett på en del andre faktorer i og rundt foretakene enn det som framgår av figurene 5.2-5.5, blant annet soliditet og bransjeforhold. Da drister vi oss til å gi følgende diagnose:

God, stabil utvikling: B, C, G og H

"Humper og går": E og F

Anstrengt økonomi: A og D

6 Teorier om vekst og fall

I dette avsnittet skal vi se det hele mer i makroperspektiv. Forhåpentligvis kan de teoriene som kort presenteres gi grunnlag for videre refleksjoner på årsaker til ulike utviklingsforløp.

6.1 Vekstteorier

Hvorfor vokser noen, mens andre ikke en gang kommer så langt at de kan bokføre salgsinntekter? Vi skal først ta for oss vekst.

Det fins ingen teori med rekkevidde som forklarer hvilke foretak som vokser, eller hvordan de vokser. Det er gjort mange teoretiske og empiriske studier av dette, uten at det har gitt oss gode, mer generelle svar på hva som fører til vekst (Westhead & al, 2011). Det fins teoribidrag fra flere ulike fagmiljøer. Storey & Greene (2010) beskriver 6 ulike teorier/tilnæringsmåter til å forklare hurtig vekst i et foretak:

1. *Evolusjonsteorier*. Dette er dynamiske tilnæringsmåter der en forklarer utviklinga trinnvis eller i en populasjonsøkologisk kontekst. Den trinnvise forklaring baserer seg på at det kreves ulike lederevner på ulike utviklingstrinn - oppstart, formalisering og strategivalg/vekst. Hvis grunnleggeren ikke har alle disse lederegenskapene, må ledelsen skiftes ut. Bare de som lykkes med dette, vil overleve ”kampen om tilværelsen”.
2. *Sosiale nettverk*. Nettverk analyseres både på det individuelle nivå (foretakets eksterne relasjoner) og på gruppenivå (næringsklynger). Spesielt sistnevnte tilnærming har vært mye i fokus de seinere årene. Men det er ikke lett å definere ei ”klynge”. Og sjøl om klynga vokser, trenger ikke den enkelte bedrift å vokse.
3. *Ressursbaserte*. Antakelsen her går på at det er de med flest og best ressurser som vil vokse, altså et mer internt fokus. Det gjelder å ha de rette ressursene etter VRIN-kriteriene: verdifulle (Valuable), sjeldne (Rare), vanskelig å imitere (Imperfect imitable) og ikke-substituerbare (Non-substitutable). Denne tilnærmingen virker intuitiv, problemet er å finne gode målestørrelser slik at vekstfaktorer kan påvises empirisk.

4. *Ledelsesbaserte*. Entreprenørielt lederskap kan studeres på individnivå (personlighetstrekk), ut fra lederstil (formell/uformell, autoritær/diplomatisk m.m.) og hvilken entreprenøriell orientering som eksisterer i organisasjonen (for eksempel vekstambisjoner). Wicklund & al (2009) mener at den entreprenørielle orientering i form av innovasjonsevne, proaktivitet og risikovilje er av stor betydning for foretakets utvikling.
5. *Økonomiske*. Disse tilnærmingene legger stor vekt på skala- og kostnadsfordeler. De mest kostnadseffektive vil vinne. Problemet med de økonomiske tilnærmingene er at de gir dårlig forklaringssevne i imperfekte markeder, og disse er åpenbart i flertall.
6. *Tilfeldigheter*. En ekstrem tilnærming vil si at vekst er et spørsmål om flaks, eller at det i det minste handler om et stort sett av underliggende faktorer som skal matche til rett tid og på riktig sted. At flaks har betydning, er det få som tviler på. Men hvis alt handler om flaks, er det lite forskning kan bidra med.

Etter vår vurdering er det noe å hente i alle disse teoriene. Men ingen enkelt av dem kan alene gi fullgod forklaring på hvorfor noen har vokst, mens andre halter eller har falt. Vi vil hevde at mye kan forklares ved *entreprenøriell ledelse*. Lederne i vekstforetakene har i liten grad vært skiftet ut. De har vist evne til å takle både etableringsfasen og vekstfasen. Det trenger ikke å bety at de såkalte "evolusjonsteoriene" er uinteressante. Det kan godt hende at flere av dem som sliter eller har slitt kunne ha utviklet seg til vekstforetak, dersom det hadde kommet inn ledere med klare vekstambisjoner og evner til å lede foretak i vekst. Vi har i liten grad sett eksempler på oppkjøp eller tette allianser blant de 16 som er med i vår undersøkelse. Dette kan tolkes som liten vilje blant entreprenørene til å avgi kontroll. Men det kan også tolkes som at flere av dem ikke har vært så interessante for andre å kjøpe eller alliere med. At 4 av 16 innovative prosjekter utvikler seg til vekstforetak, er kanskje ikke så verst likevel? Vi vet at dødsraten generelt er høy for denne type prosjekter/foretak.

Det er ikke uvanlig å skyldes på ressursmangel, ofte uttrykt som mangel på tilgjengelig kapital. Det er heller ikke uvanlig at tidsplaner og kapitalbehovsberegninger sprekker til gangs. Det har vi sett også her. Vekstforetakene synes å ha vært flinkere enn de andre, både til å skaffe investeringskapital og til å oppnå inntjening på sine produkter. Vi kan ikke se at VRIN-kriteriene har gjort seg sterkt gjeldende. Det har ikke vært spesielt unike eller sjeldne ressurser som er anvendt. En har bare vært rimelig god til å forvalte dem.

Vi kan også si at god entreprenøriell ledelse er å stoppe i tide. Vi husker eksemplet med han som skrinla sitt opprinnelige prosjekt da han skjønnte at tidspunktet var feil. Han søkte så nye muligheter og fant dem.

6.2 Teorier om avvikling

Storey & Greene (2010) presenterer også teorier om hvorfor foretak avvikles, eller i det minste innstiller drifta.

1. *"Gambler's ruin"*: Her ser en på forretningsvirksomheten som et rulettbord. Entreprenøren kan velge å bruke sine ressurser (sjetonger) i spillet og enten vinne eller tape, eller han kan trekke ressursene ut og bruke dem til noe annet. Modellen kan nyanseres ved at spillerne (entreprenørene) antas å ha forskjellig ressursgrunnlag (kompetanse og kapital) og ved at tidsfaktoren (erfaring, alder på foretaket) trekkes inn. Ikke overraskende viser studier at det er små, unge foretak som har størst risiko for å måtte avvikle. Sammenhengen mellom entreprenørens utdanning og prosjektets/foretakets overlevelse, synes derimot å være mindre klar.
2. *Populasjonsøkologi*: Denne teorien vektlegger forhold i omgivelsene. Hvis for eksempel det er lave etableringshindringer i bransjen, vil etableringshyppigheten oftest bli høy. Da er det meget sannsynlig at avviklingshyppigheten også er høy - om ikke umiddelbart, så etter ei viss tid. Vi vet at etableringshindringene kan variere sterkt fra bransje til bransje, jfr. restaurantvirksomhet versus produksjon av jagerfly.
3. *Ressursbaserte teorier*: I motsetning til den forrige, legges det her vekt på interne forhold og spesielt entreprenørens/lederens egenskaper. Men her er det mange faktorer som kan trekkes inn. Manglende evne til å kunne organisere virksomheten overfor ytre og indre krav, manglende finansiell styring, evne til å skjerme sin virksomhet slik at den ikke er så lett å kopiere, er bare noen eksempler.
4. *Nyttebasert teori*: Denne teorien setter fokus på individuelle beslutningsprosesser. "Why is it that some businesses continue to trade when others, despite making higher profit, exit?" spurte Gimeno & al (1997). Det må skyldes at de profitable som avviklet hadde enda bedre alternativer. Dette kan både gå på det fortjenestemessige og på arbeidspreferanser.

5. *Entreprenøriell læring*: Det er i noen sammenhenger populært å si at en entreprenør bør ha gått konkurs en gang eller to før han virkelig kan lykkes. Sammenhengen er neppe så enkel. For å vite om du har talent, må du prøve. Sjøl om du har talent, kan du mislykkes pga tilfeldigheter/uflaks. Over tid er talent viktigere enn flaks. Entreprenører utvikler ikke nye talenter og ferdigheter, de blir bare over tid mer bevisst på dem – ”passiv” læring (Jovanovic, 1982).

Flere av entreprenørene som hadde avviklet virksomheten skyldte på en kombinasjon av ressursmangel og sterke motkrefter innen bransjen. Når et lite nystarta foretak skal ut på markedet, vil dette kunne bli oppfattet som inntrenger eller truende substitutt av de etablerte rivalene i bransjen. De vil da kunne sette inn mottiltak av ulik art, for eksempel i form av signaler til kundene i markedet om at produktet som det nye foretaket tilbyr ikke holder mål.

Det kan også være tilfeller der entreprenøren har ønsket et samarbeid eller på andre måter å få drahjelp av etablerte aktører, men disse har forholdt seg passive. Vi har ikke nok informasjon til å kunne gjøre grundige analyser av hva som har skjedd i de etableringsforsøkene vi snakker om. Men som en fellesnevner kan vi si at ingen av entreprenørene hadde særlig mye innsikt i de bransjene de forsøkte å etablere seg i. De måtte lære det meste underveis i prosessen. Hadde de vært mer klar over de ulike bransjeaktørenes posisjoner og interesser på forhånd, ville de antakelig gjort noen andre valg og dessuten spart mye tid. Forsinkelser fører også gjerne til ressursmangel.

Det er imidlertid et faktum at heller ikke entreprenørene bak vekstforetakene hadde særlig mye bransjeerfaring på forhånd. Er det slik at disse er større talenter, eller er dette mest et spørsmål om god timing og litt flaks? Vel, det kan vi vanskelig svare på. Vi sitter med et inntrykk av at de bransjene som vekstforetakene rettet seg mot er noe ”snillere” enn de tilsvarende for avviklingsforetakene, men dette er neppe den fulle forklaring. Det er nok også tilfellet at avviklingsforetakene i større grad enn vekstforetakene hadde produkter som til dels var helt nye i markedet. Dermed kan kunden bli tilbakeholden fordi han kjenner verken deg eller produktet.

Oppsummert vil vi framheve følgende faktorer som forklaringselementer til hvorfor noen av foretakene er avviklet:

- Nytt produkt og ny som markedsaktør – høy risiko
- Rettet seg mot bransje med sterke, etablerte aktører
- Undervurdert kapitalbehovet og tidsbruken

- Ga opp for tidlig (gjelder trolig noen)
- Uflaks?

7 Konklusjoner og avslutning

Etter å ha studert foretakenes utviklingsforløp, bransjeforhold m.m., og vurdert nærmere den informasjon som kom fram under intervjuene, ender vi opp med følgende klassifisering:

- a) Foretak som har vist god og relativt stabil utvikling (4)
- b) Foretak som har humpet og gått (3)
- c) Foretak med meget anstrengt økonomi (4)
- d) Foretak som er avvirket (5)

Det er slett ingen homogen gruppe av foretak vi finner i de ulike klassene. Derfor skal vi gå nærmere inn på dem.

God utvikling (a)

2 av de 4 kan vise til solid vekst og jevnt over gode økonomiske resultater i løpet av den (ca.) 10-års perioden de har vært i drift. De kom relativt raskt inn på markedet med sine produkter, og de konkurrerer begge i det som i alle fall fram til i dag må betegnes som vekstmarkeder. Produktene og driftsformene er ikke spesielt nyskapende, men foretakene har åpenbart hatt dyktig ledelse.

Det tredje foretaket er langt mindre i størrelsen enn de to førstnevnte. Der ble det brukt lengre tid på utvikling. Men etter at en kom inn på markedet, har veksten vært jevn og god. Foretaket utvikler og selger typiske nisjeprodukter, og det kan komme endringer i rammebetingelsene som gjør videre ekspansjon vanskelig. Samtidig er det godt mulig at den kompetansen som er utviklet, kan brukes på nye produkter overfor nye kundegrupper.

Det fjerde og siste foretaket i denne klassen har også typiske nisjeprodukter. Forskjellen er at her driver entreprenørene geskjeften for det meste på fritida. Dette går naturlig nok utover omfanget på arbeidet som legges ned, men det er vanskelig å vurdere hvor stort et eventuelt uutnyttet potensial kan være.

Humper og går (b)

I 2 av de 3 legger entreprenørene ned sin fulle arbeidsinnsats i virksomheten. Likevel sliter de med å skape tilfredsstillende økonomiske resultater. Karakteristisk for dem begge er at de arbeider i bransjer eller nisjer som har langt dårligere rammebetingelser enn foretak i klasse a.

Men i noen grad har vi inntrykk av at ledelsen av foretakene ikke har vært optimal. Det kan virke som en er kommet inn i et mønster som er nokså fastlåst, og at en i for liten grad har vært opptatt av nytenking og omstilling.

Det tredje foretaket er ikke et foretak i juridisk forstand lengre. Virksomhet i Norge er avviklet, men blir videreført i utlandet. I tråd med vår definisjon av avvikling, se avsnitt 4.2, er prosjektet fortsatt i live.

Anstrengt økonomi (c)

Her har vi tre foretak som har brukt store ressurser på utvikling over lang tid. To av dem har kapitalsterke eiere/investorer i ryggen og lever videre på deres tillit. Bak det tredje står en enkeltperson som ikke har gitt opp til tross for mange hindringer og skuffelser underveis.

Alle de tre har vist evne til å endre strategi når den de har fulgt ikke har gitt de ønskede resultater. Et fjerde foretak hører også hjemme i denne kategorien. Dette opererer i et krevende marked, men hovedårsaken til at de sliter med å overleve synes i stor grad å måtte tilskrives uhensiktsmessig organisering og uenighet i ledelsen. Alle 4 har nå holdt på såpass lenge at det må være betimelig å spørre om de noen gang vil gå i pluss?

De avviklede (d)

Blant de 5 foretakene i denne kategorien er det to som skiller seg ut i form av langvarig, iherdig innsats og stor ressursbruk. De har ikke lyktes. Hvorfor? Begge finner forklaringsfaktorer i ytre forhold, tøff konkurranse og krefter som de følte motarbeidet dem. Begge var ferske på den kommersielle arena, og i tillegg må produktene de utviklet betegnes som krevende. Begge gjorde en imponerende innsats for å bygge nettverk og få innpass på et internasjonalt marked. Ingen av dem kom i mål. Dette var høyrisikoprojekter. Det kunne muligens hjulpet med mer kommersiell erfaring og bistand, men det er slett ikke sikkert.

Et tredje foretak har flere av de samme karakteristika, men entreprenørene ga opp lenge før de var i nærheten av å nå ut på markedet.

De to siste har også mange felles trekk. Unge, initiativrike mennesker som viste stor glød i starten. Men arbeidet stoppet opp ganske tidlig – kanskje for tidlig? En av dem sier at hans pionerarbeid som entreprenør ga han masse god erfaring, som han har tatt med seg videre i nye prosjekter.

«Katalysatorprosjekter»

Den sist nevnte entreprenøren er ikke alene. Både blant de som har avvirket og de som «humper og går», finner vi personer som framhever viktigheten av den lærdommen de fikk gjennom prosjektarbeidet. Et par av dem fortsetter sin entreprenørkarriere i nye prosjekter. Forhåpentligvis har også de som i dag er i lønnet jobb tatt med seg noe som er nyttig for sin nye rolle. Slik sett trenger ikke et dårlig prosjekt - bedriftsøkonomisk sett – være dårlig når vi ser det samfunnsøkonomisk.

Ikke alt såre vel

Men vi må ikke glemme at vi har tilfeller der entreprenørene har investert flere år av sitt liv og seksifrede pengebeløp, uten å sitte igjen med annet enn erfaringene – i enkelte tilfeller også personlig gjeld. Dyr erfaring. Angrer de? Det er sjølsagt nærmest umulig å få tilgang til alle fakta og følelser når man intervjuer i en slik situasjon. Men våre respondenter reagerte forholdsvis positivt. I tillegg til å framheve læringseffekten kom det fram en holdning som kan uttrykkes slik: «hadde jeg ikke prøvd, så ville jeg angret da også».

Respondentene er jevnt over godt fornøyd med Norge som «etablererland». «Vårt prosjekt er fullt mulig her til lands», ble det sagt. En god del er derimot ikke like fornøyd med Innovasjon Norge sin rolle. Å motta penger var OK (sjøl om noen var så bråkjekke at de mente de ikke trengte dem). Kompetansedelen derimot – råd og hjelp til å utvikle prosjektet – ble omtalt i langt mindre positive vendinger. Kun én uttrykte stor tilfredshet med den hjelp saksbehandleren gav. Resten var enten lunkne eller direkte negative. Dette gikk både på saksbehandlingsprosessen og på manglende evne til å gi den rette hjelpen.

Vi skal ikke gjøre oss til noen dommer her. Vi har tross alt bare 16 respondenter, og vi har heller ikke gravd dypt i denne materien. Men vi mener noe kan forklares med uklare og ulike forventninger. Det er ikke vanskelig å tenke seg en frustrert entreprenør – og de fleste entreprenører blir frustrerte minst én gang i prosessen – som håper den andre parten skal kunne løse et problem for seg - fortere enn svint. Innovasjon Norge må være tydelig på hva de kan og hva de ikke kan hjelpe til med.

Den mentorordningen IN nå er i ferd med å bygge ut bør kunne styrke tjenestetilbudet, ikke minst ved at den ferske entreprenøren får noen å forholde seg til jevnlig og over tid. Spesielt gjelder dette på det internasjonale markedet. Flere av entreprenørene våre prøvde seg internasjonalt for første gang. Ingen av dem har lyktes. En dyktig mentor kunne muligens ha

hjulpet. Men det er ingen lett oppgave å finne denne personen. I tillegg til erfaring som internasjonal aktør, bør denne også ha bransjeerfaring - fordi rammebetingelsene kan variere mye bransjer imellom.

Avslutning

Det er to positive effekter av den innsats som offentlig og privat er lagt ned i de 16 prosjektene. Noen godt levedyktige bedrifter og mye viktig læring – i større eller mindre grad for alle. Det er nærmest umulig å plukke vinnere i forkant. I ettertid kan vi si at det er tilfeller av sløsing med ressurser. Men slik er verden - for den som vil prøve noe nytt.

Litteratur

- Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Baumol, W.J. (1995). Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds. I: I. Bull, Thomas, H. & Willard, G. (red.), *Entrepreneurship – Perspectives on Theory Building* (s. 17-35). New York: Pergamon.
- Davidsson, P. (2008). *The Entrepreneurship Research Challenge*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. (2000). Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth.. I: D.L.Sexton & H.Landstrøm (red.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (s. 26-44). Oxford: Blackwell.
- Gartner, W. (1988). Who is an Entrepreneur? Is the wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C. & Woo, C.Y. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.
- Hovland, N.P. (2006). *Bygg nettverk – stå på!* En studie av entreprenørielle prosesser I Buskerud, Telemark og Vestfold. Porsgrunn: Høgskolen i Telemark. Hentet fra: <http://hdl.handle.net/2282/271>
- Hovland, N.P. (2012). *Entreprenørskap og innovasjonsledelse* (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Hytti, U. (2003). Entreprenörer är också människor. *Entré*, (2). Hentet fra: http://www.esbri.se/artikel_visas.asp?id=169
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50(3), 649-670.
- Kirzner, I.M. (2006). ”I slutändan är det konsumenterna som tjänar på entreprenörskap”. *Entré*, (2). Hentet fra: http://www.esbri.se/artikel_visas.asp?id=487
- Storey, D.J. & Greene, F. J. (2010). *Small Business and Entrepreneurship*. Harlow: Prentice Hall.

Westhead, P., Wright, M. & McElwee, G. (Eds.) (2011). *Entrepreneurship. Perspective and Cases*. Harlow: Prentice Hall.

Wicklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D.A. (2009). Building an Integrative Modell of Small Business. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.

HiT-rapport nr. 2

ISBN 978-82-7206-373-2
ISSN 1894-1044



Høgskolen i Telemark
Postboks 203
3901 Porsgrunn

Telefon 35 57 50 00
Telefax 35 57 50 01
www.hit.no