

Executive MBA

Masteroppgave

***Har den nye oppstartstrenden
Lean Startup ført til endringer i utlånspraksis i
norske banker?***

av

Andreas Niklas Gredal

og

Jon Henning Johnsen

Veileder Tor Helge Aas

Forord	2
Sammendrag	3
Innledning	4
Problemstilling	7
Teorigrunnlag	9
Forretningsplan vs. forretningsmodell	9
Den tradisjonelle forretningsplanen	9
Forretningsmodellen Lean Startup	12
Oppsummering av forretningsplan og forretningsmodell	20
Forskjellen mellom forretningsplan og forretningsmodell	21
Lånefinansiering i bank	23
Tilgang til finansiering	24
Søknadsprosessen ved lån i bank	24
Bankenes lånekriterier	25
Bankenes overvåkning og risiko i henhold til bankfinansiering.	27
Teori og empiri rundt lånefinansiering	30
Teoretisk diskusjon og forskningsmodell	31
Metode	33
Forskningsdesign	33
Utvalg og utvalgsprosedyre	34
Intervjuguide og gjennomføring av undersøkelsen	36
Strategi for dataanalyse	37
Beskrive, systematiser og kategorisere	38
Kombinere og sammenholde	38
Funn	38
Gjennomgang av funn	39
Oppsummering av funn	50
Diskusjon	51
Begrensninger og forslag til videre forskning	55
Konklusjon	56
Appendix	58

Forord

Forfatterne av denne masteroppgaven har begge økonomisk bakgrunn og har startet opp flere virksomheter, samt jobbet innen rådgivning, prosjektstyring, bank og finansiering i mange år. Der har vi opparbeidet oss bred erfaring og interessen for forretningsutvikling med innovasjon og entreprenørskap. De bakenforliggende forholdene har lenge opptatt oss og var bakgrunnen for at vi i 2014 startet på MBA forretningsutvikling. Vi har sammen utviklet både forretningsplan, og tidligere gjennomført forretningsplan for ulike forretningsideer. Disse med ulik gjennomføringsgrad og suksess. Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave i den erfaringsbaserte masteren. Vi søker å få bedre forståelse og innsikt i forholdene som ligger bak gründervirksomhet og bank som finansieringspartner. Vi håper også at den kan være til hjelp for rådgivere og gründere innen nyetableringer og i utvikling av forretningsideer.

Med takk til våre koner og barn som har støttet oss i våre studier, vært tålmodige med fravær i helger, reisevirksomhet og sene kvelder. Videre ønsker vi også å takke våre arbeidsgivere som har gitt oss muligheten til å gjennomføre dette studiet. Vi ønsker å takke norsklærer Carina Rydningen Johnsen for korrekturlesning. Sist men ikke minst ønsker vi å takke vår veileder Tor Helge Aas for inspirasjon og god tilbakemelding i denne oppgaven.

Sammendrag

Innovasjon Norge har tidligere gitt råd om at gründere skal lage en forretningsplan for å gi en presentasjon av en forretningside. Men i den senere tid har de hengt seg på en ny internasjonal trend som kalles “Business Model Canvas”, som er en del av “Lean Startup prinsippet”. Vi ønsker å se nærmere på om den nye metoden “Lean Startup” og om den vil hjelpe gründere til å være mer treffsikker for å kunne realisere banklån til nye forretningsideer. Noen gründere ønsker å få lånefinansiering i bank, fordi de står mer fritt til å handle på egenhånd. Ved investorfinsiering blir gründervirksomheten mer styrt av andre aktører og gründeren vil mer innblanding når viktige beslutninger skal taes.

Bakgrunnen for denne oppgaven er å finne ut om den nye oppstartstrenden ført til endringer i utlånspraksis i norske banker. Vi har i denne oppgaven tatt for oss lånefinansiering av banker, og om denne metoden blir benyttet og om det har betydning for om gründeren får lånefinansiering. I denne oppgaven har vi funnet, ved kvalitative undersøkelser, at bankene ikke helt følger med på trenden, men benytter seg av etablerte lånekriterier. Den nye trenden Lean Startup er svært lite kjent. Det tyder på at denne metoden ikke blir brukt som en del av utlånspraksis i henhold til lånefinansiering av forretningsideer. Vi ser dermed at bankene ser ut til å være tradisjonelle og ikke følger de nye trendene, ifølge flertallet av dem vi har intervjuet. Det å være en gründer av oppstartsbedrifter, og få lånefinansiering i bank, er vanskelig. Bankenes egne utlånspraksis er avgjørende for om gründeren får lånefinansiering. Det kan være en fordel at gründeren har en forretningsplan eller en forretningsmodell, men dette er ikke avgjørende for om gründeren får lånefinansiering.

Innledning

Det er skrevet mye faglitteratur rundt gründervirksomhet og oppstart av forretningsideer og hvilke metoder som kan brukes. Her kan vi lese mye om forretningsplanen som har vært en meget sentral metode for å presentere en forretningsidé. Den har i den senere tid blitt utfordret av en forretningsmodell som heter Business Model Canvas, som er en del av Lean Startup prinsippet. Videre i faglitteraturen ser vi at det finnes flere måter å finansiere en oppstart på, men det er lite litteratur angående lånefinansiering i bank. Vi ser dermed at det er et kunnskapshull i henhold å skrive en forretningsplan eller forretningsmodell, i forhold til finansiering av forretningsideer i bank.

Det å være gründer og starte opp et foretak, samt å gjennomføre en forretningside, er en utfordrende prosess. Vi ønsker med denne oppgaven å gå i dybden på bruken av, og hvordan bankene forholder seg til de ulike metoder for forretningsutvikling, den tradisjonelle forretningsplanen og “nye” forretningsmodellen Business Model Canvas som er en del av Lean Startup. Vi kommer i denne oppgaven til å benevne Business Model Canvas, Lean Startup som forretningsmodell (Ries, 2011). Lean Startup er et objektivt dokument som ønsker å presentere en analyse av selskapet og å evaluere selve ideens levedyktighet. Forretningsplanen er et mer dybdegående dokument som inneholder all informasjon, fra beregninger til analyser, som viser ideens levedyktighet. Hensikten med oppgaven er å få bred innsikt for gründer og forretningside, sett fra bankers perspektiv og bruken av disse to metoder.

Som situasjonen i Norge er i idag er det behov for å tenke nytt når oljen tar slutt Vi ser at det er behov for at de pengesterke, som investorer og banker, er mer villig til å åpne “pengebingen” sin. Myndigheter ønsker å legge til rette for økt gründervirksomhet og innovasjon, og har gjennom Innovasjon Norge etablert pre-såkornkapital som er et nytt virkemiddel. Et av disse tiltakene kalles “drømmeløftet”. Det blir i starten av rapporten lagt vekt på at Norge står overfor en stor utfordring med tanke på at oljeprisen er nedadgående og at produksjonsvolumet også ser ut til å

ha passert toppen. For at Norge skal sikre velferden i årene fram mot 2040, må vi skape en enorm vekst utenfor petroleumsvirksomhet (Drømmeløftet, 2016). Rapporten viser til en undersøkelse gjort av SSB og Innovasjon Norge som sier at: *“Norge må doble eksporten fra fastlandet for å kompensere for fallet i inntektene fra oljen[...]*”.

Det er spesielt kapittel 5 i “Drømmeløftet 2016” som er relevant for oss i denne oppgaven. Vi kan ikke se hvilke metoder som ligger til rette for gründere og investorer for å skape vekst og utvikling for Norge i fremtiden. I rapporten i kapittel 4, under “ti anbefalinger”, anbefales det at de offentlige bistår mer for å sikre Norge langsiktig og kompetent kapital, som kan hjelpe selskaper gjennom vekstfasen. Senere i kapittel 5 i rapporten spør Innovasjon Norge seg selv om hva de kan gjøre. De nevner tre punkter som:

- Flere gode gründere
- Flere vekstkraftige bedrifter
- Flere innovative næringsmiljøer.

Det blir sagt lite om hvilke metoder som skal brukes for å oppnå disse målene. Rapporten viser også til “Regjeringens gründerplan” (2016). Denne beskriver hva myndighetene forventer av seg selv og av markedet når det gjelder å skape vekstbedrifter og utvikling. Forfatterne av denne oppgaven har selv erfart gjennom det å være gründere at det kan være vanskelig å få finansiering, og dermed å gjennomføre forretningsideén. Det finnes flere metoder til å finansiere en oppstart, men det er i hovedsak tre metoder som er mest vanlige. Den første er “bootstrapping”, som er å begynne i det små på fritiden hvor man har en annen dagsjobb som hovedinntekt. Den andre er å få penger i fra investorer eller støttefond. Den siste er lånefinansiering fra banker, og det er nettopp denne type finansiering vi skal fokusere på i denne oppgaven (Adams, 2010).

Det er gjort mange observasjoner rundt hvordan gründere feiler ved en oppstart. Disse utfordringene tar Rob Adams opp i boken “If you build it will they come”. Han legger ettertrykkelig vekt på at 90% av alle oppstartsbedrifter mislykkes (Adams, 2010), og i henhold til

Shinkar Gosh feiler 75% (Blank 2013). Vi ser dermed at det er stor sannsynlighet for å mislykkes som gründer. Adams trekker fram at de fleste har en idé som de går ut med i markedet, uten å først å gjøre grundige undersøkelser om ideen er levedyktig. Adams fortsetter med å trekke fram at de fleste følger regelen som er “klar, skyt og sikt”. Dette mener Adams er feil og bruker mye tid på å belyse at en selvsagt må sikte før man skyter. I meningen “sikte” betyr det at man gjør grundige undersøkelser i markedet ved å ta hundre telefoner til potensielle kunder og lager en god plan før man lanserer ideén, basert på telefonsamtalene. Adams konklusjon er at om de tre stegene, nevnt nedenfor, følges så står gründeren bedre rustet til å lykkes (Adams, 2010).

- *Klar* - kan denne ideen fly?
- *Sikt* - Hva tenker dine fremtidige kunder?
- *Skyt* - Kast deg inn i markedet.

I henhold til disse stegene er det mange ulike metoder for å sette en forretningside ut i livet. Innovasjon Norge har tidligere gitt råd om at gründerne skal lage en forretningsplan for å gi en presentasjon av en forretningside. Men i den senere tid har de fulgt en ny internasjonal trend som kalles Business Model Canvas, som er en del av Lean Startup modell. Vi ønsker å se nærmere på om denne nye metoden/modellen, Lean Startup, vil hjelpe gründerne til å være mer treffsikre for å kunne realisere banklån til nye forretningsidéer.

Det er svært begrenset forskning og avhandlinger rundt lånefinansiering i bank i forhold til forretningsmodellen. Vi ser dermed viktigheten av å belyse disse forhold, og ønsker å se nærmere på hvordan banker forholder seg til denne nye metoden. Vi vet at noen gründerne foretrekker lånefinansiering framfor investorer, da en investor vil involvere seg mer i oppstarten, i motsetning til banker som holder seg mer i “bakgrunnen”. Dette gjør at vi tror at lånefinansiering vil være en foretrukket finansieringsmetode i årene som kommer, fordi det vil gi en større frihet til gründeren.



Vi ser av bildet at det er mange faktorer og vurderinger som må settes i system for å få et godt grunnlag for å presentere forretningsidéen. Overfor banker og andre interessenter, gjøres dette på ulike måter i en forretningsplan eller forretningsmodell.

Bilde fra <http://tlists.com/how-to-write-a-business-plan/>

(ikke copyright)

Problemstilling

Gründere har store utfordringer med å realisere og gjennomføre sin forretningsidé. Det er foretatt en undersøkelse som beskriver tilgang til finansiering for bedrifter. *“Tilgangen på finanskapital oppfattes som dårligere av bedrifter i tidlige stadier av livssyklusen, enn bedrifter i senere stadier. Spesielt i utviklings/etableringsfasen oppfattes tilgangen som forholdsvis dårlig”* (Reitan & Sørheim, 2001). Det oppfattes dermed at gründer, som er i utviklings og i etableringsfasen, har vanskelig med å få tilgang til kapital og finansiering. Den tradisjonelle måten å starte opp en bedrift på, har vært å lage en forretningsplan for å presentere forretningsidéer overfor mulige interessenter, som blant annet investorer og banker. Vi vil ut fra dette undersøke om den nye trenden Business Model Canvas som er en del av Lean Startup prinsippet har ført til lettere tilgang til kapital og finansiering i bank.

Med dette som bakgrunn har vi valgt problemstilling;

Har den nye oppstartstrenden Lean Startup ført til endringer i utlånspraksis i norske banker?

Hensikten med denne oppgaven er å gå i dybden på bruken av den nye metoden/forretningsmodell, Lean Startup. Vi presenterer forskjellen mellom den tradisjonelle forretningsplan og den nye moderne forretningsmodellen Lean Startup. Undersøkelsen skal belyse om bankene kjenner til Lean Startup og om de har integrert forretningsmodellen, som Innovasjon Norge gir som anbefaling til gründere. Vi vil se på hvilke metoder bankene foretrekker at gründeren, som låntager benytter seg av, og hva er normal praksis i dag.

Problemstillingen er selve grunnlaget for oppgaven og det er forutsetningen for å kunne gjennomføre undersøkelser og analysere. Vi presenterer de to metodene først. Vi begynner med å beskrive den tradisjonelle forretningsplanen, for deretter beskrives den nye moderne Lean Startup forretningsmodellen. Dernest vil vi diskutere ulikheter og likheter ved disse metodene. Forståelsen av hva en forretningsplan og forretningsmodellen Lean Startup er viktig og er derfor en forutsetning for å kunne gjennomføre undersøkelsen. Ut i fra presentasjon og diskusjon rundt den tradisjonelle forretningsplan, og den nye forretningsmodellen Lean Startup, vil vi kunne danne oss et bilde av hvilke utfordringer gründeren og bank har i forhold til lånefinansiering og utlånspraksis.

Vi vil derfor i neste kapittel trekke fram det teoretiske grunnlaget for at man skal få en forståelse for de to ulike oppstartsmetodene. Videre vil vi se på tidligere forskning rundt vår problemstilling og det teoretiske grunnlag for bankenes utlån og konfliktene som kan oppstå mellom gründer og bank.

Teorigrunnlag

Vi ønsker i dette kapittelet å presentere forretningsplan og forretningsmodellen Lean Startup, og forskjellene mellom disse. Videre går vi inn på bankfinansiering av nyetableringer og tilgangen på lånefinansiering. Deretter går vi inn på prosessen for lånesøknader i banken, bankens lånekriterier og principal-agent teorien, som belyser utfordringene som ligger mellom gründer og banken. Til slutt vil vi ta en oppsummering i henhold til vår problemstilling og forskningsmodell.

Forretningsplan vs. forretningsmodell

Vi gir en gjennomgang av metodene for forretningsutvikling og forretningsideer. Dette for å danne en forståelse for og se på ulikheter mellom forretningsplan og forretningsmodell. Deretter diskuterer vi og ser på forskjeller på de to ulike metodene/modellene i forhold til lånefinansiering i bank.

Før vi tar denne gjennomgang ønsker vi å trekke fram hovedforskjellen på forretningsmodellen. Den nye metoden Lean Startup skal være enklere og mindre kapitalkrevende. Filosofien er å starte i det små med et lite produkt, lansere dette og ha en dialog kontinuerlig med kundene underveis i utviklingen (Ries 2011). Forretningsplan skal beskrive en forretningsidé og en plan for gjennomføring for de neste 5 år (Blank 2013).

Den tradisjonelle forretningsplanen

Forretningsplanen har en lang historie bak seg og den er brukt i mange tiår for å systematisere forretningsideer, samt synliggjøre muligheter og utfordringer for et oppstartsforetak. En av de første bøkene som beskriver en forretningsplan som en systematisk guide er; The Ernst & Young Business Plan Guide som ble publisert i 1987. Forretningsplanen har mer eller mindre hatt samme form, men er beskrevet steg for steg utallige ganger i bøker og artikler opp gjennom tidene. Ifølge Sahlman 1997 beskrives her hvordan man skriver en god forretningsplan og hvilke

viktige elementer som er avgjørende. Disse elementene er personene, muligheten, sammenhengen og risikoen og avkastningen. Det fremheves også at forretningsplanen kan brukes på mange områder og på ulike nivåer. Som for eksempel på ledelsesnivå i etablerte selskaper for å se på muligheter og utfordringer. The Business Plan Workbook (Barrow, C. , Barrow, P. and Brown, R. 2001) beskriver også hvordan man skriver en god forretningsplan. Videre er en forretningsplan et dokument som er anvendt av rådgivere og gründere i oppstart av foretak. Den har også vært selve byggesteinen i forretningsutvikling og oppstart av nye forretningsideer og selskaper. Den er blitt anbefalt til gründere av både private og offentlige instanser og rådgivere for å presentere seg for mulige interessenter (Innovasjon Norge).

Forretningsplanen bygger på en spesifikk forretningsidé, som man utarbeider i et arbeidsdokument som beskriver ideén, hvilke muligheter, utfordringer, hvordan man skal gjennomføre og drive forretning inn i markedet og fremtiden.

En forretningsplan bør inneholde (Enkeloppstart.no, 2016):

“Forretningsplan skal beskrive forretningsidéen du har når du starter opp, forklare litt om hvilket marked du henvender deg til og hva som er situasjonen i dette markedet, hvilken organisasjon du skal ha, produkt/produkter/tjenester du skal tilby, hvordan du vil gjennomføre dette, hvordan du skal finansiere bedriften din, og hvilke risikoer er det”

Forretningsplanen er et arbeidsverktøy og planleggingsdokument for gründeren med systematikk og sentrale punkter som bør inneholde:

- Sammendrag.
- Innholdsfortegnelse.
- Innledning med person- og virksomhetsopplysninger.
- Forretningsidé.
- Produkt/tjeneste og produksjon.
- Markedet (kunde grupper, kjøpskriterier, geografisk marked, konkurrenter, osv.).
- Markedsstrategi/markedsplan.

- Økonomi og budsjetter (kalkyler, drifts- og likviditetsbudsjett).
- Kapitalbehov og finansiering.
- Organisering og administrasjon av virksomheten.
- Handlingsplan.
- Vedlegg.

(Spinelli, 1999), (Sahlman, 1997)

Forretningsplanen bør inneholde disse punktene, med en grundig gjennomgang og vurdering som går i dybden på forretningsideén. Utarbeidelse av forretningsplanen skal være en utviklingsprosess, der grunnlaget legges for en god oppstart som senere vil skape en levedyktig bedrift. Den tradisjonelle forretningsplanen har et perspektiv på fem til ti år og bør være lett forståelig og skal kunne være et “salgsdokument” for potensielle samarbeidspartnere, finansiører, investorer og potensielle ansatte (Spinelli, 1999), (Sahlman, 1997).

“En forretningsplan på ca 10 sider kan være et godt siktemål. Deretter anbefales det å lage en plan for hvert formål i forretningsplanen. Lag gjerne et sammendrag uten sensitiv informasjon som hvem som helst kan få lese, for eksempel investorer og aktuelle samarbeidspartnere. Hvis noen skal investere penger i virksomheten din vil de nesten alltid kreve å lese forretningsplanen.” (Enkeloppstart.no, 2016)

Man skal gjennom forretningsplanen og arbeidet med denne kunne finne ut av om forretningsideen ikke er levedyktig eller ikke.

“Noen ganger vil man i en slik prosess oppdage at idéen ikke er god nok, at usikkerheten blir for stor, og at man dermed bestemmer seg for å endre noe, forkaste noe annet, eller legge til noe man ikke var klar over helt i begynnelsen.” (Enkeloppstart.no, 2016)

I Aftenposten den 03.11.2010 beskriver daglig leder Torhild Kalstø i Kreativt Næringscenter

den perfekte forretningsplan som en høy mur som bestiges. Gründeren har ideen i hodet, ved ikke å skrive forretningsplanen er det han ikke-gjør like katastrofalt som å bygge et hus uten tegning. Torhild Kalstø i Kreativt Næringscenter beskriver at disse punktene skal være med i den perfekte forretningsplan: Bedriftens navn, visjon, forretningsidé, marked, konkurrenter, økonomi, finansiering og fremdriftsplan.

DNB har også, med bakgrunn i tradisjonelle litteraturen, klare anbefalinger på sine hjemmesider ved oppstart av selskap, som sier at alle foretak bør ha en forretningsplan; *“Forretningsplanen er et nyttig, for ikke å si avgjørende, redskap for deg og alle involverte i prosjektet ditt. Et slags veikart til til suksess!* Videre beskriver DNB at forretningsplanen er som et planleggingsdokument og alle foretak i oppstartsfasen bør utarbeide denne; *“Alle foretak i oppstartsfasen bør utarbeide en forretningsplan. Det er et planleggingsdokument og et verktøy for deg som gründer. Planen er også minst like viktig for bank, investorer og eventuelt andre som inviteres inn i prosjektet. “*

Oppsummert ser vi at den tradisjonelle forretningsplanen er et planleggingsdokument og arbeidsverktøy for en forretningsidé. Den skal brukes til å presentere forretningsidéen for mulige interessenter.

Hovedprinsippene i forretningsplanen er at den skal beskrive en forretningsidé, forklare om markedet som skal inntas, hvilken organisasjon en skal ha, hvilket produkt eller tjeneste en skal gi, hvordan man skal gjennomfører dette, hvordan du skal finansiere dette, hvilken risiko dette har. Vanligvis lager man en plan som skal legges til minimum de neste 5 år. Interessenter ønsker å se en forretningsplan i vurdering av å stille kapital tilgjengelig eller å avgjøre om ikke å investere (Adams, 2010).

Forretningsmodellen Lean Startup

Historien til Eric Ries, som er grunnleggeren av Lean Startup starter med at han ble oppmerksom på Lean filosofien, som Toyota bruker i sin produktutvikling. Samtidig fikk han øye på Agile

metoden som går på å utvikle nye produkter sammen med kundene - at kundene er med i utviklingsprosessen (Ries 2011). “Agile methodology” oppstod som en motvekt til “Waterfall methodology” som er en mer etablert måte å drive et prosjekt på.

I 1970 presenterte Dr. Winston Royce et dokument med tittelen "Managing the Development of Large Software Systems", som kritiserte den etablerte forståelsen av å utvikle et produkt. Han ønsket at programvare ikke skulle utvikles som et samlebånd hvor hvert stykke ble produsert i forskjellige sekvenser. Han likte ikke at produktet skulle produseres i hver sine sekvensielle faser og hvor en fase skulle gjøres helt ferdig før neste fase kunne starte. Dr. Royce likte ikke at alle satt på sin “tue” og utførte hver sin fase uten å snakke med hverandre, men at design og arkitektur skulle utvikles for så å lage alle programvarekodene sammen.

Den såkalte “Waterfall” metoden var langt ifra optimalisert, da det her er viktig å fullføre ett steg før neste kan starte. I motsetning til “waterfall” metoden så gir “Agile” prosjektet i en tidlig fase en verifisering i om prosjektet har en levedyktighet eller ikke. Agile avdekker og sikrer at sluttproduktet fortsatt vil være relevant før det faktisk var ferdig (Royce, 1970).

Det var nettopp Agile metoden Eric Ries adopterte og knyttet til sin egen virksomhet da han selv utviklet programvare. Senere skjønnte han at denne metoden også kunne knyttes til andre oppstartsmetoder enn bare softwareutvikling. Blant annet referer han til at General Motors i USA benytter seg av Lean Startup metoden ved utvikling av sine produkter. Han knyttet også til seg “Business Model Canvas” som en metode for å skisse opp forretningsløpet (Ries 2011).

Lean Startup går kort summert ut på følgende tre punkter:

1. Skisser hypotesen din.

Det skisseres en hypotese i et rammeverk kalt “Business model canvas” (beskrivelse av dette kommer senere i oppgaven). Dette er et diagram som viser hvilke verdier det skaper for gründeren selv og for kundene (Blank, 2013).

2. Lanser et “minimums levedyktig produkt” og lytt/snakk til/med kundene.

Lean Startup bruker begrepene “kom deg ut av bygget” tilnærming for at gründeren skal ut å treffe potensielle og fremtidige kunder. Dette er en kunde-utviklings-test for å verifisere hypotesen. Her viser gründeren forretningsmodellen og diskuterer priser, distribusjon og markedskanaler. Det blir gjerne også laget et minimums levedyktig produkt som kunden tar i bruk og som gründeren får tilbakemeldinger på. På denne måten kan gründeren på bakgrunn av tilbakemeldinger justere og endre på produktet slik at det blir enda bedre tilpasset kunden. Om produktet ikke slår an kan man raskt “vende om” (pivot) for å gå i en annen retning med produktet. (Blank, 2013)

3. Benytt deg av en “smidig utvikling” av produktet ved “rask responsive utvikling”

Her er det viktig å kunne bygge videre hurtig. Om produktet er blitt bekreftet og har en kjøpsverdi skal man likevel lytte til kunden og finjustere produktet. Det må ikke nødvendigvis være endring i produktet, men i for eksempel kundesegment, pris, markedskanaler, leverandører. Alle de ni byggeklossene i “Business model canvas” kan hele tiden finjusteres for å optimalisere produktet/tjenesten. (Ries, 2011)

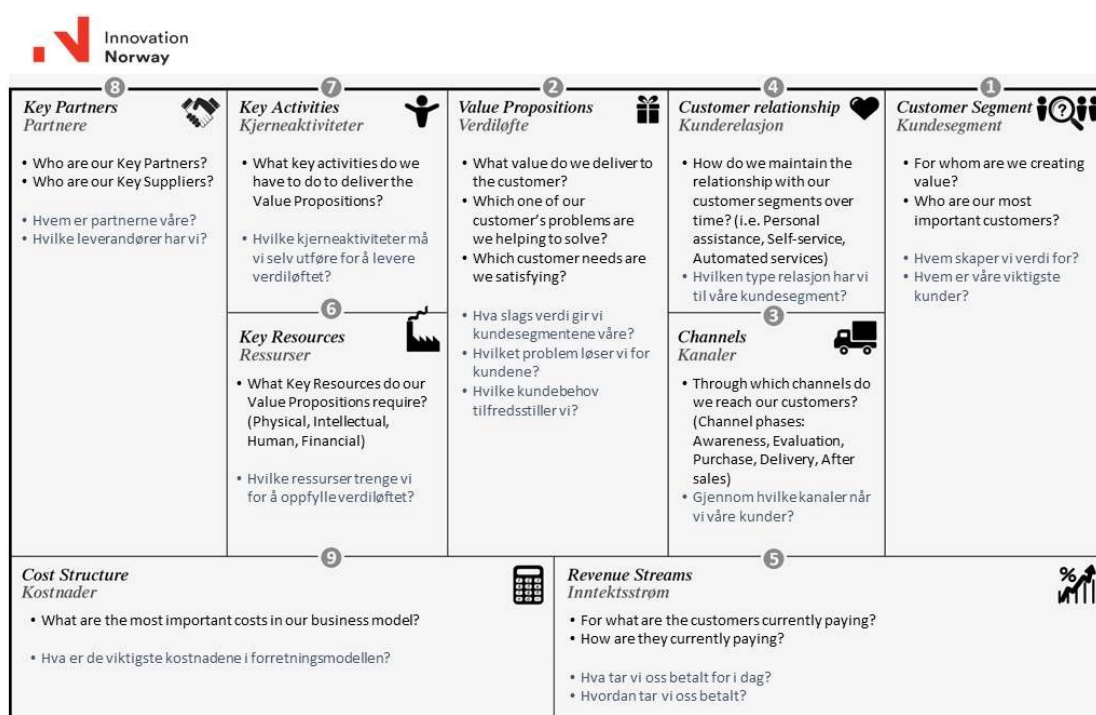
En av metodene som Eric Ries henviser til i sin bok “Lean-Startup” er “The Business Model Canvas”. Dette er en forretningsmodell som skal gjøre det enkelt, for både gründere og investorer, å beskrive ideen og på hvilken måte den skal settes ut i livet.

Definisjon: En forretningsmodell beskriver rasjonalitet bak hvordan en organisasjon skaper, leverer og holder på verdier. (Osterwalder/Pigneur, 2010, s. 14)

Boken “Business Model Generation” av Osterwalder og Pigneur presenteres et konsept som gjør det mulig å beskrive og tenke igjennom forretningsmodellen i en organisasjon, eller en hvilket som helst annen virksomhet. Konseptet er ment som et felles språk som gjør at vi enkelt kan beskrive og tilpasse forretningsmodeller og skape nye strategiske alternativer. “Business Model Generation” mener at en forretningsmodell best kan beskrives ut ifra ni byggesteiner. Den viser

logikken i hvordan en virksomhet kan tjene penger. (Osterwalder/Pigneur, 2010, s. 15) De ni byggesteinene til forretningsmodellen danner grunnlag for et praktisk verktøy som vi kaller forretningsmodell-lerretet (Business model canvas).

Som gründer i Norge vil du naturligvis søke til Innovasjon Norge sine hjemmesider. Her blir du anbefalt å lage nettopp en “Business model canvas”. De anbefaler at du tenker igjennom hele forretnings løpet og hvordan dette skal skje i praksis. Nedenfor kan vi se hvordan Innovasjon Norge fremstiller bruken av forretningsmodell som blir omtalt lerretet.



Som “lerretet” viser er de ni byggesteinene kundesegmenter, verdiforslag, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrømmer, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere, kostnadsstruktur. Vi skal nå gå litt nærmere inn på de forskjellige byggesteinene. Vi skal presentere disse, hva de betyr, hva de kan benyttes til, og hva som skal til for å få en gründer til å vurdere å analysere om forretningsideen er levedyktig ut fra denne modellen.

Kundesegmenter

Hvem skaper vi verdi for? Hvem er de viktigste kundene våre? Kunden utgjør kjernen i en enhver forretningsmodell. Uten den kan ingen virksomhet leve særlig lenge. En forretningsmodell kan definere ett eller flere kundesegmenter. Enhver organisasjon må kunne definere hvem som er deres nøkkelt kunder som de skal prioritere og hvem som de skal overse. Når dette er gjort kan de utforme en forretningsmodell som definerer en forståelse for konkrete kundebehov. (Osterwalder/Pigneur, 2010, s. 20-21)

Verdiforslag

Hvilke verdier leverer vi til kunden? Hvilke av kundens problemer bidrar vi til å løse? Hvilke kundebehov oppfyller vi? Hvilke knipper av produkter og tjenester tilbyr vi hvert kundesegment? Verdiforslaget er årsaken til at kundene går til ett selskap fremfor et annet. Det løser et problem eller oppfyller et behov hos kunden. Hvert verdiforslag består av en samling produkter og/eller tjenester rettet mot et bestemt kundesegments krav. (Osterwalder/Pigneur, 2010, s. 22-23)

Kanaler

Hvilke kanaler vil kundesegmentene våre helst nå igjennom? Hvordan når vi ut til dem nå? Hvordan er kanalene våre integrert med hverandre? Hvilke fungerer best? Hvilken er den mest kostnadseffektive? Hvordan væver vi dem inn i kundens rutiner? Kommunikasjons- distribusjons- og salgskanaler utgjør virksomhetens grensesnitt mot kundene. Kanalene er berøringspunkter med kundene som spiller en viktig rolle i kundeopplevelsen. Kanalene fyller atskillige funksjoner blant annet:

- Å øke kundens oppmerksomhet om en virksomhets produkter og tjenester.
- Å hjelpe kundene med å vurdere en virksomhets verdiforslag.
- Å gi kundene mulighet til å kjøpe konkrete produkter og tjenester.
- Å levere verdi forslag til kundene
- Å yte kundestøtte etter kjøpet.

Kanalene har fem adskilte faser og som deles inn i direkte og indirekte. Egne kanaler som kategorier som direkte kan være salgsteam eller nettsalg. Indirekte som kategoriseres som partner kan være egne butikker, partner butikker eller grossist. Kanal fasene deles inn i bevissthet, evaluering, kjøp, levering og ettersalg. Hver av fasene beskriver hvordan man kan påvirke kunden i de forskjellige fasene. (Osterwalder/Pigneur, 2010, s. 26-27)

Kunderelasjoner

Hva slags relasjoner forventer hvert av kundesegmentene våre at vi etablerer og opprettholder til dem? Hvilke har vi etablert? Hvor dyre er de? Hvordan er de integrert med resten av forretningsmodellen vår? En virksomhet bør ha klart for seg hvilken type relasjon den ønsker å etablere til hvert kundesegment. Relasjonene kan spenne fra personlige til mekaniske.

Kunderelasjoner kan være drevet av følgende motivasjonsfaktorer:

- Kundeanskaffelse
- Kundebevaring
- Mersalg

Vi kan skjelve mellom mange kategorier av kunderelasjoner som eksisterer parallelt i en virksomhets relasjon til et konkret kundesegment som for eksempel: Personlig bistand, allokert bistand, selvbetjening, automatisert kundebehandling, fora eller samskaping.

(Osterwalder/Pigneur, 2010, s. 28-29)

Inntektsstrømmer

Hvilken verdi er kundene våre egentlig villige til å betale for? Hva betaler de for nå? Hva betaler de? Hvordan vil de foretrekke å betale? Hvor mye bidrar hver inntektsstrøm til totale inntekter?

Byggesteinen i inntektsstrømmer representerer pengene en virksomhet genererer fra hvert kundesegment. (utgiftene trekkes ifra inntektene for å få fortjenesten). Hvilken verdi er hvert kundesegment egentlig villig til å betale for? Finner man svaret på det spørsmålet kan virksomheten generere én eller flere inntektsstrømmer fra hvert kundesegment. Hver inntektsstrøm kan ha ulike prissetting mekanismer, for eksempel faste priser, auksjon, markeds

avhengighet, mengde avhengig eller inntekts optimering. En forretningsmodell kan inneholde to forskjellige typer inntektsstrømmer:

1. Transaksjonsbaserte inntekter som følge av enkeltstående kundebetalinger
2. Tilbakevendende inntekter som følge av løpende betalinger for levering av enten verdiforslag til kundene eller kundestøtte etter kjøpet.

Eksempler er: Salg av aktiva, bruksavgift, abonnementsavgift, leie/leasing, lisensiering, meglerhonorar, reklame. (Osterwalder/Pigneur, 2010, s. 30-32)

Nøkkelressurser

Byggesteinene i nøkkelressurser beskriver de viktigste verdiene som kreves for at en forretningsmodell skal fungere. Enhver forretningsmodell krever nøkkelressurser. Disse ressursene gjør det mulig for en virksomhet å utarbeide og fremsette et verdiforslag, nå ut til markeder, opprettholde relasjoner til kundesegmenter og generere inntekter. Det kreves ulike nøkkelressurser avhengig av hvilken type forretningsmodell man har. En mikrobrikke produsent må ha kapitalintensive produksjonsanlegg, mens mikrobrikke designer er mye mer opptatt av menneskelige ressurser. Nøkkelressurser kan være fysiske, økonomiske, immaterielle eller menneskelige. De kan eies eller leases av virksomheten eller kjøpes av sentrale samarbeidspartnere. (Osterwalder og Pigneur, 2010, s. 34-35)

Nøkkelaktiviteter

Hvilke nøkkelaktiviteter krever verdiforslaget vårt? Distribusjonskanalene? Kunderelasjonene? Inntektskildene?

Byggesteinene i nøkkelaktiviteter beskriver det viktigste en virksomhet må gjøre for å få forretningsmodellen til å fungere. Enhver forretningsmodell krever noen nøkkelaktiviteter. Dette er de viktigste handlingene en virksomhet må utføre for å lykkes. I likhet med nøkkelressursene er de nødvendige når en skal skape og bearbeide et verdiforslag videre, nå ut i markeder,

opprettholde kunderelasjoner og genererer inntekter. I likhet med nøkkelressursene er nøkkelaktiviteter avhengig av typen forretningsmodell.

Nøkkelaktivitetene kan deles inn i følgende aktiviteter: Produksjon, problemløsning, plattform/nettverk. (Osterwalder/Pigneur, 2010, s. 36-37)

Nøkkelpartnere

Hvem er nøkkelpartnere våre? Hvem er nøkkel leverandørene våre? Hvilke nøkkelressurser får vi fra partnerne våre? Hvilke nøkkelaktiviteter utføres av partnere?

Byggesteinen i nøkkelpartnere beskriver nettverket av leverandører og partnere som får forretningsmodellen til å fungere. Det er mange årsaker til at virksomheter inngår partnerskap, og partnerskap er i ferd med å bli en hjørnestein i mange forretningsmodeller. Virksomheter knytter allianser for å få mest mulig ut av forretningsmodellene sine, redusere risiko eller skaffe ressurser. Vi kan skjelve mellom fire forskjellige partnerskap:

1. Strategiske allianser mellom ikke konkurrenter
2. Samkonkurrans: strategiske partnerskap mellom konkurrenter
3. Samforetak for å utvikle nye virksomheter
4. Kjøper - leverandør - relasjoner for å sikre forutsigbare forsyninger.

(Osterwalder/Pigneur, 2010, s. 38-39)

Kostnadsstruktur

Hva er de viktigste kostnadene i forretningsmodellen vår? Hvilke nøkkelressurser er dyrest? Kostnadsstrukturen beskriver alle kostnader forbundet med å drive forretningsmodell. Denne byggesteinen beskriver de viktigste kostnadene man pådrar seg når man opererer med en bestemt forretningsmodell. Å skape og levere verdi, opprettholde kunderelasjoner og generere inntekter medfører alt sammen kostnader. Den slags kostnader er relativt enkelt å beregne når man har definert alle nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter og nøkkelpartnere. Noen forretningsmodeller er imidlertid mer kostnadsbaserte enn andre. Lavprisflyselskapene har for eksempel bygd opp

forretningsmodellene sine helt og holdent rundt lave kostnadsstrukturer. (Osterwalder/Pigneur, 2010, s. 40-41)

Kort oppsummert går Lean Startup ut på følgende tre hovedprinsipper:

1. Skisser hypotesen din på ett “Business model canvas”.
2. Lanser et “minimums levedyktig produkt” og lytt/snakk til/med kundene
3. Benytt deg av en “smidig utvikling” av produktet ved å “rask responsive utvikling”

Oppsummering av forretningsplan og forretningsmodell

Å starte en nyetablering har som oftest vært et sjansespill om man lykkes eller ikke. I henhold til den gamle oppskriften skulle man lage en forretningsplan, presentere den for investorer eller banker, samle et team, lansere produktet og selge så godt du kunne. Mest sannsynlig vil du feile, og i henhold til Shikhar Gosh feiler 75%. Som Mike Tyson pleide å si: *“Alle har en plan, helt til de får en på trynet”* (Blank 2013). Den nye metoden, Lean startup, skal gjøre det mindre risikabelt og mindre kapitalkrevende ved å starte i det små med et lite produkt, lansere dette og snakke med kundene underveis i utviklingen.

En gründer som benytter Lean Startup starter ikke med en utfyllende forretningsplan, de starter med et søk for en forretningsmodell gjennom eksperimentering, tilbakemelding fra kundene og iterativ design, for et minimum-levedyktig-produkt. Den tradisjonelle forretningsplanen bygger på en feilslutning med et statisk dokument, som beskriver muligheten og problemløsningen, med uten eller liten tilbakemelding fra kundene. Tilbakemeldingen kommer først etter lanseringen av et ferdig produkt (Banks, 2013). De fleste nyetableringer mislykkes på grunn av mangel på framsyn og mangel på endringsmulighet i forretningsplanen, eller på grunn av dårlig timing og mangel på finansiering (Nobel 2011).

Shikhar Ghosh blir sitert i en annen artikkel hvor han sier at den dominerende årsaken til store feil versus små feil er for mye finansiering. Det som for mye finansiering gjør, er å dekke over

alle de problemene som en bedrift har. Hvis den dekker over alle feilene, får den selskapet og ledelsen til å fokusere på ting som ikke er viktig for selskapets suksess, og ignorerer de tingene som er viktige. Han tar frem et eksempel som også argumenterer for det Erik Ries beskriver som et “minimum-levedyktig-produkt”. *“Hva gjør du når hundene ikke spiser hundematen du har lansert? Når du ikke har penger må du reformulere hundematen slik at hundene vil spise den. Når du har mye penger har du råd til å argumentere for at hundene skal spise hundematen, fordi den er næringsrik.”* (Nobel, 2011). The Business Plan Workbook (Barrow, C. , Barrow, P. and Brown, R. 2001) beskriver hvordan man skriver en god forretningsplan. Vi ser med dette hvor innarbeidet den normative tradisjonelle faglitteraturen er i forhold til forretningsplan og dets bruk.

Forskjellen mellom forretningsplan og forretningsmodell

Dokumentene ser på mange måter ut som de samme, men er dog fundamentalt annerledes.

Forretningsmodellen er et objektivt dokument som ønsker å reflektere over de overordnede sammenhengene av selskapets konsept og å evaluere selve ideens levedyktighet.

Forretningsplanen er et mer dybdegående dokument som inneholder all informasjon, fra beregninger til analyser, som viser ideens levedyktighet. Den inneholder investeringene som kreves for å starte foretaket inkludert; utgifter, inntekter, og avkastning på investeringsbudsjetter. Begge dokumentene skal utarbeides dynamisk og bør gjenspeile den samme strategiske planleggingen.

Som vist i dette diagrammet se vi noen av hovedforskjellene. Diagrammet er hentet fra Blank, 2013 (vårt diagram er utarbeidet og oversatt på bakgrunn av denne).

Lean	Tradisjonell
Strategi Forretningsmodell Hypotese-drivende	Forretningsplan Implementert-drivende
Nytt-produkt prosess Kundeutvikling Kom deg ut og test hypotesen	Produktstyrt Forbered tilbud til markedet etterfulgt av en lineær steg-for-steg plan
Byggeprosess “Agile”-utvikling Bygg produktet iterativt og trinnvis	“Agile” eller “vannfall” utvikling Bygg produktet iterativt, eller spesifiser produktet fullt ut før det bygges
Organisering Kunde og “Agile” utviklingsteam Innleie for læring, hurtighet og fart	Avdeling etter funksjon Innleie for erfaring og evne til å utføre
Finansiell rapportering Verdier som betyr noe Kundeanskaffelseskost, levetid for kunde verdi, viral effekt.	Regnskap Resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling
Feiltakelser Forventet Fikses ved å gjenta ideer og vippe bort fra de som ikke fungerer.	Unntak Fikses ved å sparke ledere.
Fart Raskt Opererer på “gode nok” data.	Målt Opererer på komplette data.

Lånefinansiering i bank

Gründere har ulike muligheter for finansiering, hvor tilgang til bankfinansiering er hovedtemaet i denne oppgaven. Vi ønsker dermed å se nærmere på dette. Det er viktigheten av at vi har et godt finansielt system for å utvikle gode gründere, og stimulerer til entreprenørskap (King & R. Levine, 1993).

Gjeld i henhold til bankfinansiering er utlån av pengebeløp. Et avtalt pengebeløp blir stilt disponibelt til låntaker, og dette står ubetalt til skyldneren. Dermed har skyldneren en forpliktelse til å gjøre opp for seg overfor kreditor, som har disponert pengebeløpet overfor skyldner. Forpliktelsen kan enten være sikret eller usikret. Forpliktelser som er sikret, sikres ved pant. Dette innebærer at formuesgjenstander og materielle eiendommer, som varelager og driftstilbehør, samt eventuelt privat kausjon som sikkerhet, er en forpliktelse som skal bli oppfylt. Banken som har en panterett vil ha en særrett til å søke dekning for sitt pengebeløp i det bestemte formuesgodet. Dersom skyldneren misligholder pantekravet, kan panthaveren gjennom tvangsfullbyrdelse selge formuesgjenstanden, og ta dekning for sitt pengebeløp i salgssummen. Banken har normalt ikke noen meravkastning på sitt utlån, utover renter på utlånet. Ulempen ved bankfinansieringer er at banken kan slå bedriften konkurs dersom forpliktelsen ikke overholdes. Videre kan banken også sette klausuler, for å redusere skyldnerens eller gründerens mulighet og styring, i forhold til ledelse av bedriften, eierforhold, egenkapital og liknende (Kredittpolicy mal, Eika Vis 2017).

Bankgjeld taes opp i banker og de forskjellige banker tilbyr ulike låneavtaler. Disse låneavtaler har ulike vilkår blandt annet i forhold til renter, avdragsplan, nedbetalingstid, sikkerhet (Kredittpolicy mal, Eika Vis 2017).

Tilgang til finansiering

Reitan & Sørheim (2001) har foretatt en undersøkelse som beskriver tilgang til finansiering for bedrifter. De konkluderer i sin artikkel: *“Tilgangen på finanskapital oppfattes som dårligere av bedrifter i tidlige stadier av livssyklusen, enn bedrifter i senere stadier. Spesielt i utviklings/etableringsfasen oppfattes tilgangen som forholdsvis dårlig”*. Det ser således ut som om at gründer i utviklings og i etableringsfasen, har vanskelig med å få tilgang til kapital og finansiering. Videre skriver de at: *“Det er en klar tendens at jo lengre ut i livssyklusen en bedrift er, desto større betydning har egen inntjening for finansiering av selskapets virksomhet”*.

Tilgangen på finansiering vil dermed bedre seg i forhold til historikk og inntjening for selskapet.

Det ser ut som at bankfinansiering vil bli tilgjengelig i henhold til historikk, inntjening og tilstrekkelig sikkerhet i henhold til formuesgjensstander og materielle eiendeler. Bankene er restriktive til å finansiere usikre og risikable prosjekter da banken ikke har noen meravkastning på sine utlån. De har kun en risiko ved eventuelt å tape alt, i beste fall får banken tilbakebetalt utlånet med avtalt rente. Vi ser dermed at selskaper i etableringsfasen og gründerne vil være dårligere tilpasset bankenes krav til inntjening og sikkerhet,

Søknadsprosessen ved lån i bank

Dette avsnittet er skrevet i henhold til vanlig utlånspraksis i forhold til bedriftsmarkedet og Kredittpolicy mal, Eika Vis 2017.

Banken ønsker i første omgang å motta en lånesøknad. Denne lånesøknaden skal innbefatte navn på juridisk låntaker, adresse, lånestørrelse, egenkapitalandel, regnskap og/eller budsjetter, samt ønsket nedbetalingstid. Ut fra disse parameterne blir den juridiske enheten med ledelse innkalt på møte for presentasjon og samtale. Ut fra dette får banken et bilde av foretaket, ledelsen, samt forretningsidéer, størrelse på lån, egenkapital, budsjetter og regnskap.

Kunderådgiver i banken tar dermed stilling til og utarbeider en intern sak for vurdering i

kredittkomitéen, alt etter størrelse og historikk. Når det gjelder nyetableringer vil de fleste banker vurdere saken på flere nivåer for å se om lånet skal vurderes videre. Kunderådgiver ser på hvilke risikoer og hvilke sikkerheter som det eventuelt skal stilles krav til, samt rentenivå. Videre ønsker banken en høy nok andel egenkapital. Dette stilles av eiere for at risikoen i forhold til banken er lavest mulig. Banken setter risiko i henhold til hvilken type sikkerhet som stilles og størrelsen på denne, samt nedbetalingsplan og andre utfordringer.

Bankenes lånekriterier

Hvilke vurderinger gjør banken og hvilke kriterier stilles overfor låntakeren og eventuelt prosjekter ved en lånesøknad. Ifølge artikkelen “Financing entrepreneurship: Bank finance versus venture capital” (Bettignies og Brander, 2006) er årsaken til at gründere benytter seg av lånefinansiering i bank, er at de da selv sikrer seg mer kontroll over selskapet og har større insentiv for gjennomføring. Hvis der er investorer som involvert vil disse ønske en mer ledende og beslutningstagende rolle. Ut fra dette ser vi viktigheten for at gründere kan få lånefinansiering i en bank for å beholde kontrollen over selskapet, og dermed å ha større insentiv til å gjennomføre forretningsideen.

Ifølge Fay and Williams (1993) er det det rundt 40 kriterier som stilles for lånesøknader, de bryter disse ned 5 hovedgrupper og en 6. med tilleggsopplysninger:

1. Søkerens personlige egenskaper
2. Lånets vilkår
3. Virksomhetens karakteristik
4. Forutsetninger i den skriftlige planen som blir gjort av lånerådgiveren
5. Etterspørsel for videre informasjon
6. Ytterligere kommentarer

Vi skal kort gå inn hva de forskjellige punkterne innebærer (Fay and Williams, 1993):

Søkerens personlige egenskaper

De personlige egenskapene til låne søkeren svært viktig, her trekker de blant annet fram kjønn, alder, utdanning, erfaring, hjemsted, personlig energi og utstråling, personlig forpliktelser og familieforhold, personens formuesgoder og aktiva.

Lånets vilkår

Lånevilkår i henhold til rente, sikkerhet, forutsetninger mm. Nedbetaling planes lengde og størrelse på lånet.

Virksomhetens karakteristik

Den generell karakter av virksomheten. Hvor virksomheten skal finne sted geografisk og hvilken bransje. Hvilke konkurranse er det i markedet i forhold til forretningside. Og sist men ikke minst må forretningsplanen gåes igjennom.

Forutsetninger i den skriftlige planen som blir gjort av lånerådgiveren

Disse forutsetninger er utarbeidet av lånerådgiveren og tar utgangspunkt i lokasjon, konkurrenter, bemanning og ledelse, sikkerhet, livssyklusen, risiko, kostnad og inntekt.

Etterspørsel for videre informasjon

Blant annet virksomhetens finansielle historikk, søkernes finansielle situasjon, generell informasjon i henhold til låntakeren, utdypende informasjon av virksomheten, undersøkelser rundt eksisterende forretning, markedsplan, forretningsmodell, utdypning i henhold til sikkerhet og aktiva, framtidsutsikter for virksomheten og oppkjøps mulighet, utdypning av finansielle prosjekter, nedbetaling for banken.

Ytterligere kommentarer

Positive og negative tilbakemeldinger, ønsket av å møte lånesøkeren, låneprosessen, kredittvurdering, långiverens erfaring, magefølelsen for låntaker og prosjekt, ekstern kredittsjekk fra eksterne kredittbyråer og rapporter og forhold i henhold til kreditt.

Fay and Williams, 1993 beskriver med dette at det er mange faktorer som er med i vurdering av lånesøkeren og gründeren i henhold til eventuelt finansiering av forretningsideen.

Bankenes overvåkning og risiko i henhold til bankfinansiering.

Banker har utfordringer i henhold til risiko og eventuelt tap ved all finansiering, da banken ikke har mulighet til å se alle usikkerhetsmomentene. Dette er spesielt stor risiko ved oppstart av nye forretningsidéer, da en stor andel av disse går konkurs (Blank, 2013). Vi ønsker med dette å trekke fram prinsipal-agent teori for å få en dypere forståelse for utlånspraksis og utfordringene med dette i henhold til gründerne.

Principal-agent teori og forretningsidé

Innen kriterier for bankenes utlån til låntakere er prinsipal-agentteori svært sentral.

Prinsipal-agent teori dreier seg om hvordan prinsipalen kan fastsette en kontrakt som sørger for at det er i agentens egeninteresse å gjøre som prinsipalen ønsker. Dette ved hjelp av insentiver for å få samsvar mellom målene til de ulike aktører, (Milgrom and Roberts, 1992). I vårt tilfelle er bankrådgiveren (prinsipalen) og gründeren (agenten).

Milgrom and Roberts, (1992 side 214) formulerer agent problemet som følgende:

“The General problem of the motivating one person or organization to act on behalf of another is knowing among economists as the principal-agent problem.”

Vi ser herved at det er et problem ved at en person eller organisation utfører noe for en annen i henhold til økonomiske forhold og dets motivasjon. Dette blir kalt principal-agent problem. For å belyse dette i henhold til vår problemstilling gjennomgår vi hele prinsipal-agent problem teorien for å få en bedre forståelse for dette.

Moralsk hassard

Dette begrepet går ut på at aktører ikke kostnadsfritt kan observere handlinger eller beslutninger som gjøres på vegne eller på risiko av hverandre (Holmstrom 1979). Aktøren kan bli fristet til å forfølge egne interesser på bekostning av den andre aktøren. I denne oppgaven er disse bankrådgiver og gründer.

Asymmetrisk informasjon.

Dette begrepet blir beskrevet av Arrow (1963) og videre tatt opp av Milgrom og Roberts (1992) og dekker forholdet mellom ulike aktører og ufullstendig informasjon mellom disse. Den blir beskrevet i forhold til ulike aktører som ikke har den samme informasjon når de skal fatte beslutninger. I vår oppgave er disse aktører bankrådgiver og gründer. Gründeren har informasjon som er privat informasjon, som er vanskelig å overføre til banken og bankrådgiveren.

Skjev eller ugunstig utvelgelse

Dette er et begrep som Milgrom og Roberts (1992) tar opp. Dette kan være en konsekvens av asymmetrisk informasjon. Dette er hvor aktører skjuler informasjon eller gir uttrykk for å ha spesielle evner. Her vil det være slik at det blir gitt uttrykk for å kunne mestre eller ikke gi all den informasjonen som er. Det blir dermed vanskelig å vurdere gründerens prosjekt. Banker på sin side kjenner til denne utfordringen og vet at gründeren vil presentere hva banken ønsker å høre, og vil ikke gi en fullstendig informasjon. Det er her en må vurdere at den best mulige informasjonen blir fremlagt overfor banken og bankrådgiveren, slik at de får best en mulig vurdering, for å kunne finansiere prosjekter.

Fordeler for gründeren ved å ta opp banklån er at gründeren kan kontrollere selskapet selv uten innblandinger ifra andre eiere (Berger & Udell, 1998; Huyghebaert & Van de Gucht, 2007).

Ulempen ved banklån er at banken kan slå bedriften konkurs. Det kan tilsynelatende virke som at mange nyetableringer har en lav kontantstrøm. Ved å ha lån med faste avdrag og renter kan det være vanskelig å ha en god likviditet i startfasen da inntektene kan varieres og utebli over perioder.

Et nyetablert selskap har som regel ingen “cashflow” og kan derfor ikke vise til noen inntekt. Dette er selvfølgelig et kriterie bankene stiller i alle former for lån. Kundene må også kunne stille sikkerhet og pant i en eiendel. I et nystartet firma hvor gründeren sitter på en idé, er det sjeldent fordi han har penger og eiendeler fra før, men at han eller hun faktisk trenger dette. Bankene trenger derfor så mye informasjon som mulig om forretningen og om det markedet de skal entre.

De fleste banker stiller et krav til at gründeren stiller med sikkerhet i form av pant av eiendeler. Dersom de ikke har dette i selskapet må de stille med personlige eiendeler. Selv om gründeren garanterer for hele beløpet krever banken at gründeren har 25% egenkapital (Bygrave, 2003). Det er jo naturlig å tenke seg at det er høy risiko for en gründer å binde opp personlige eiendeler i en bedrift siden det er nettopp denne som skal generere inntekter.

Bankene har sine metoder i dag for å redusere sin risiko før de skal gjøre en kontraktsinngåelse. Dette er blant annet ved Screening og signaling.

Screening og signalling

Disse to begreper er viktig i prinsipal-agent teori, hvor vi har en situasjon med at det er to aktører en agent og en prinsipal som ønsker å inngå en kontrakt. Prinsipalen ønsker å vite om agenten har evner og er dyktig til å gjennomføre kontrakten. I følge Milgrom og Roberts (1992) har prinsipalen og agenten to ulike måter å gjøre dette på

1. Screening, prinsipalen må finne ut dette på egenhånd ved for eksempel intervju eller sjekke referanser.
2. Signalling, agenten kan overføre informasjon til prinsipalen om hans kompetanse og dyktighet.

Her ser vi at banken (prinsipal) har en utfordring med å få eller tilegne seg informasjon i forhold til gründeren (agent). Vi ser med dette viktigheten i at banken får muligheten til å ha en god

beskrivelse igjennom en forretningsplan eller forretningsmodell, for å tilegne seg dette ved signallingen, for dermed å kunne utføre screening.

I henhold til denne teorien ser vi at forretningsplan eller forretningsmodell vil belyse mange av de utfordringene som trekkes fram i henhold til moralsk hasard, asymmetrisk informasjon, skjev eller ugunstig utvelgelse, screening og signalling. I dette avsnittet ser vi at prinsippal-agent teori er svært sentral i henhold til lånefinansiering i banken og gründeren.

Teori og empiri rundt lånefinansiering

Det er gjort forskning på forretningsplan i forbindelse med lånefinansiering og investorer. Ifølge Colin Mason, Matthew Stark, 2004, vil de fleste finansierer ønske å se en forretningsplan som første steg for å vurdere og om de skal være delaktige i prosjektet. Videre beskriver de at banker er mest opptatt av de finansielle delene av forretningsplanen og vurderer i mindre grad de andre delene i forretningsplanen. Forskning viser blant annet at forretningsplaner ikke blir brukt eller utviklet videre etter at de er presentert. De viser også at nyetableringer ble gjort også før forretningsplanen gjorde sitt inntog så sent som 1970 tallet, med suksess. En sentral antakelse er ifølge de fleste lærebøkene at det skal skrives en forretningsplan før en oppstart. Likevel ser vi at de mest kjente og suksessrike gründerne i vår tid som Steve Jobs, Bill Gates og Michael Dell ikke benyttet seg av en forretningsplan (Karlsson & Honig 2007). Forskning viser også at bankrådgiverne ikke bare er opptatt av å lese forretningsplanen, men også å møte gründeren til intervju. I motsetning til banker ønsker investorer gjerne kun å se forretningsplanen. Det viser seg også, at kvinnelige gründerne, oftere blir avvist enn mannlige i forbindelse med lånefinansiering til nyetableringer (Buttner & Rosen, 1989).

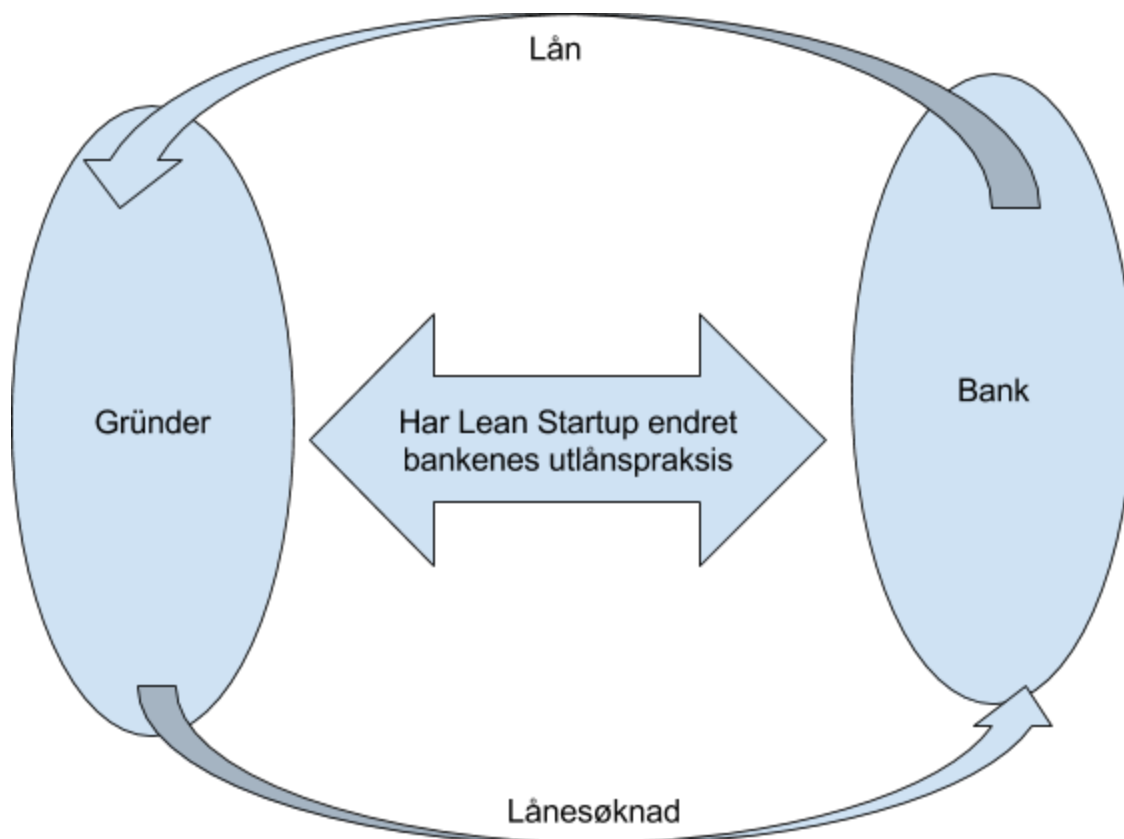
Vi har funnet lite eller ingenting rundt forskning på hvordan bankene har reagert på den nye oppstartsmetoden Lean Startup. Ut ifra tidligere forskning på dette området ser vi at det er noen vitenskapelige "hull". Det er derfor vi i denne oppgaven har gjort rede for de to oppstartsmetodene, forretningsplan og Lean Startup/forretningsmodell, og deretter intervjuet

bankene om hva de mener er den beste metoden for at de skal ta minst risiko ved en lånefinansiering. Vi ser her at vi bør ha en forskningsmodell eller analysemodell som guider valget av forskningsmetode til kvalitativt design, da det ikke er gjort forskning rundt dette tidligere.

På bakgrunn av dette avsnittet ser vi at bankene tar en stor risiko ved å låne ut penger til virksomheter i oppstartsfasen. Dessuten er det den eneste gevinsten for banken de rentene de får. For gründeren kreves det at de må stille personlige eiendeler til pant for at bankene skal redusere sin risiko. Likevel står gründeren mer fritt til å handle på egenhånd når de finansierer sin forretningside med lånte penger. I motsetning vil en investor ha mer kontroll over virksomheten.

Teoretisk diskusjon og forskningsmodell

Det er gjennomgått teori i henhold til forretningsplan og forretningsmodellen Lean Startup. Her ser vi ulikhetene mellom disse metodene og de ulike måtene en presenterer en idé på. Lean Startup skal gjøre det mindre risikabelt og mindre kapitalkrevende ved at der starter man i det små med et lite produkt, lansere dette og taler med kundene underveis i utviklingen. Mens forretningsplan er dokument som er mer statisk og bygger på tradisjonelle forutsetninger. Når en gründer skal lånefinansiere er det ulike måter å få tilgang på dette i banken. Vi har sett på de ulike lånekriterier banken stiller til eventuelle oppstartsbedrifter og ulike vilkår i forhold til lånefinansiering. Vi ser videre i henhold til empirien som foreligger, at det er svært vanskelig å få tilgang til finansiering når det gjelder nyetableringer (Reitan & Sørheim, 2001). Vi har også sett på selve søknadsprosessen ved lån, og på hvilke kriterier bankene stiller til låntaker. Bankene har utfordringer i henhold til risiko og tap og vi har knyttet dette opp til prinsippal-agent problemet. I vår forskningsmodell ønsker vi derfor å belyse om forretningsmodellen Lean Startup har endret utlånspraksis. Ut fra dette har vi utledet denne forskningsmodellen, se figur.



Vi ønsker med dette å se på disse forhold i forhold til forskningsmodellen. Vi skal undersøke om Lean Startup har endret bankenes utlånspraksis i forhold til gründer. Vi vil se på hvordan påvirkningen er av dette og hva utfallet blir. I forhold til teori gjennomgangen ser vi at det er vanskelig å være få finansieringen som gründer. Men med den nye forskningsmodellen Lean Startup skal gjøre det mindre kapitalkrevende og mindre risikabelt å starte opp en bedrift. Vi er likevel usikre på om Lean Startup kan gjøre det lettere for gründerne til å få lånefinansiering. Med dette ønsker vi å få en dypere forståelse for om Lean Startup har noen betydning for utlånspraksisen i bankene. Vi ser også at der er et kunnskapshull med liten eller ingen forskning på Lean Startup som finansiering i banksammenheng, for de den er relativt ny.

Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive vårt valg av forskningsdesign, metode og bruk av denne i henhold til vår oppgave. Vi vil også i dette avsnittet beskrive utvelgelse av undersøkelsesobjekter og begrunnelse for disse valg.

Forskningsdesign

Forskningsdesign og metode ligger svært sentralt i gjennomføringen av forskning. Vi skiller med dette mellom tre typer; eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design. Når det gjelder metode er dette framgangsmåten man bruker for å få svar på et eller flere forskningsspørsmål. Metode er en vitenskapelig dialog mellom tenkning og erfaring. Det skal stilles sterke krav til forskningsarbeid for at det skal ha noen verdi og resultatet skal ha validitet. Vi har valgt å bruke Zikmund (2003) som grunnlag for forskningsprosessen og metoden i denne oppgaven, samt Holm og Solvang (1998) og Selnes (1999) som støttelitteratur. Vi har valgt å bruke et eksplorativt design og deskriptivt forskningsdesign med kvalitativ metode, fordi vi ønsker å få en dypere forståelse med direkte dialog og nærhet til forskningsobjektet. Dette fordi vi ser at det er lite eller ingenting tidlige forskning på dette rundt bruken av Lean Startup. Ved kvalitativ metode får man en mer personlig tilbakemelding fra respondentene/bankene og bedre mulighet for innblikk i hva bankene vurderer i forhold til oppstartsmetode. Vi vil kunne dermed få bedre innsikt og forståelse for bruken av denne i forhold til lånefinansiering. Kvalitative metoder har sterke og svake sider. Vi vil kunne få dypere forståelse, men det vil ikke være generaliserbart.

Utvalg og utvalgsprosedyre

I følge Finanstilsynet (2016) er det 126 banker og sparebanker som låner ut penger til private og til bedrifter. Det er flere i allianse eller gruppe mellom bankene hvor de blant annet deler IT systemer, kompetanse og andre felles benevnelser. Her kan vi nevne Sparebank1 Gruppen som består av 16 banker (sparebank1.no) og Eika Gruppen som består av 73 banker (eika.no) begge disse er landsdekkende. For å få et relevant utvalg har vi valgt å ta med de fire største bankene i landet som er DNB, Nordea, Danske Bank og Handelsbanken som alle også er tilnærmet landsdekkende og som driver med utlån til bedrifter. Videre har vi valgt SR-bank som representerer Agder og Rogaland og er en stor aktør i henhold til gründervirksomhet og nyetablering og også er med i Sparebank1 Gruppen som tidligere nevnt også er landsdekkende, (sr-bank.no). Lokalbankene Arendal og Omegn Sparekasse og Kvinesdal Sparebank er valgt fordi de er en del av den landsdekkende Eika Gruppen, som har samme kompetanseportalen og utdanningsforløpet som går gjennom Eika VIS og Eika skolen (Eika.no).

Utvelgelsen er en kritisk faktor for å få et mest mulig relevant utvalg og for at vi skal få den informasjonen som kreves for at den blir eksplorativt i forhold til vår problemstilling. Vi har derfor valgt en mindre gruppe av bankansatte som er trukket ut fra en større gruppe av banker i Norge. Utvalget i oppgaven er banker med utlån til norske bedrifter og privatpersoner. De må også ha beslutningstakere og bedriftsrådgivere som har direkte kontakt med potensielle gründere som låntaker.

På grunnlag av at dette utvalget mener vi at vi har et utvalg som gir mest mulig relevant innsikt i forhold til majoriteten av banker og sparebanker som alle er landsdekkende og representerer det brede laget av bankene i Norge. Med dette utvalget gikk vi videre for å finne de riktige undersøkelsesenheter i de forskjellige bankene.

Vi tok kontakt med de forskjellige bankene via sentralbord og spurte etter kandidater til dybdeintervju i forbindelse med denne oppgaven. Utvalget av bankrådgivere og banksjefer i de forskjellige bankene mener vi er et godt grunnlag for å belyse hvordan Lean startup metodikken har gjort sitt inntog i bankenes lånekriterier, og hvordan de forholder seg til den tradisjonelle forretningsplanen. De utvalgte kandidatene ble stilt noen kontrollspørsmål før selve dybdeintervjuet startet. Vi opplevde at noen kandidater ikke hadde relevant erfaring eller beslutningsmyndighet med bedriftsutlån og derfor ble disse ikke intervjuet. Vi spurte undersøkelsesenheter om følgende kontrollspørsmål:

1. Har du beslutningsmyndighet eller er du deltakere i henhold beslutning ovenfor bedriftslån eller kreditter?
2. Når var du sist med på å ta beslutning ovenfor bedriftslån eller bedriftskreditter?
 - a. Hvor mange saker har du vært med til å besluttet det siste året?
 - b. Eventuelt hvor mange personer er med til beslutning?

I vår undersøkelse er alle banksjefer eller bedriftsrådgivere. Utvalget i denne undersøkelsen er tatt ut i fra de banker og sparebanker i landet som nevnt tidligere. Hvis de ikke kunne svare positivt på disse spørsmålene var de heller ikke kvalifiserte til å bli intervjuet. Vi ville unngå å intervju bankansatte som kun jobber mot privatmarkedet og som ikke hadde noen erfaring fra bedriftskunder.

De utvalgte er:

1. Bedriftsrådgiver, DNB.
2. Banksjef, bedriftsmarked Danske Bank.
3. Avdelingsbanksjef, Handelsbanken.
4. Bedriftsrådgiver, Kvinesdal Sparebank.
5. Bedriftsrådgiver, SR-Bank.
6. Beslutningstaker vedrørende bedriftsrådgiver, Arendal og Omegn Sparekasse.
7. Bedriftsrådgiver, Nordea.
8. Bedriftsrådgiver, BM Sparebanken Sør

Den norske banknæringen driver med boliglån til husholdning og utlån til industrien. Det vil si til privatkunder totalt 1.165.000.000.000 NOK, og til bedriftskunder totalt 64.000.000.000 NOK (Mars 2017, SSB) Alle våre utvalgte banker er med som en del av denne statistikken.

Intervjuguide og gjennomføring av undersøkelsen

For å kunne gjennomføre undersøkelsene av de ulike undersøkelsesenheterne utarbeidet vi et spørreskjema/intervjuguide som grunnlag for våre samtaler og dybdeintervjuer. Denne intervjuguide ble utarbeidet ut fra vårt teorigrunnlag og empiri, og består av 22 spørsmål. Før vi gjennomførte de endelige dybdeintervju, gjennomførte vi 2 test intervju i henhold til vår intervjuguide. Ut fra disse test intervjuene endret vi og gjorde noen endringer slik at vi dermed hadde det endelige intervjuguiden, (se vedlegg). De endelige dybdeintervjuene ble gjennomført i perioden 18.04.17- til 10.05.17 og det ble brukt mellom 40- 60 minutter for å gjennomføre hvert enkelt intervjuene.

For å kunne belyse bruken og hvordan bankene forholder seg til forretningsplan og forretningsmodell i deres daglig arbeide med tanke på lånefinansiering, har vi satt vi opp en intervjuguide med spørsmål. Vi har laget et eksempel både, “Business Model Canvas”, forretningsmodell med en kort beskrivelse av Lean Startup metodikken og på en Forretningsplan (se vedlegg). Dette med utgangspunkt for dybdeintervjuet og samtalen. Vi gjennomførte det som kalles et semistrukturert, som gir mulighet for oss å få en dypere forståelse for fenomenet, og få innsikt i personenes erfaringer og opplevelser. Vi utarbeidet våre spørsmålene med bakgrunn i vår litteratur. Vi stilte vi åpne spørsmål slik at undersøkelsesenheterne skulle kunne snakke fritt. På noen av spørsmålene hadde vi oppfølgingsspørsmål, men i de fleste tilfeller trengte vi ikke å bruke disse da undersøkelsesenheterne selv kom inn på disse temaene. Vi lot samtale løpe fritt og brukte intervjuguiden til å holde strukturen i intervjuet. Vi tok opp intervjuet, samtidig med at vi noterte ned alle svarene i stikkordsform og noen konkrete sitat. Det vil dermed bli gitt kommentarer og utdypende spørsmål under intervjuet. Opptakene og notatene danner grunnlag

for å gå tilbake for å høre på hva som ble besvart. Vi mener dette danner et godt grunnlag for råmateriale og den videre utarbeidelsen og analysen av intervjuene og våre dybdeintervju. Det var otte bankrådgivere som ble intervjuet. Dataene som er samlet inn er gjort som dybdeintervju på telefon og i fysiske tilstedeværelse.

Strategi for dataanalyse

Strategien for analysen av den innsamlede informasjonen er et vanskelig og tidkrevende arbeide. For å kunne observere sammenhengene og fenomenene strukturerte vi vårt arbeid, dette gjennom steg for steg å gjennomgå hvert enkelt undersøkelsesenheter. Vi har satt opp spørsmålene i spørreskjemaet og så fylte vi inn besvarelsene i fra undersøkelsesenheter som en generell sammenfattet besvarelse. Vi har ikke navngitt undersøkelsesenheter ved direkte sitat. Svarene var av forskjellige karakter og dermed var prosessen med strukturering og organisering omfattende. Ut fra den innsamlede kvalitative dataene som ble kategorisert og systematisert søker vi å finne kombinasjoner, forbindelser og likheter. I denne prosessen analyserte vi dataene og dermed reduserte vi mengden og kompleksiteten av disse rådataene.

Vi fulgte de tre faser i denne prosessen som følger, (Solvang og Holm, 1998).

- Beskrive
- Systematiser og kategorier
- Kombinere og sammenholde

Det er viktig å vite at de dataene vi har ikke er generaliserbare som de ville ha vært i en kvantitativ undersøkelse.

Beskrive, systematiser og kategorisere

Dataene som ble innsamlet ble fortst mulig etter at intervjuene ble gjennomført, gjennomgått og kommentert av oss. Vi leste først gjennom vårt råmateriale for å se om vi hadde nok data for å få belyse og analysere. Alle muntlige båndopptak og notater ble gjort om til skriftlige sammendrag og beskrivelser. Vi endte da opp med beskrivende notat. Våre egne refleksjoner som forklarer sammenhengene kommenteres med analyse ut fra den teoretisk bakgrunnen. Vi har i denne fasen kategorisert og systematisert ut fra temaer og fenomener fra våre notater, stikkord og tilbakemelding i henhold til vår intervjuguide. Vi har dermed mulighet for å gjøre analysen og sammenligne våre funn.

Kombinere og sammenholde

Vi har organisert dataene i kategorier ut ifra empirien. Det vil kunne oppleves som en generell tilbakemelding fra bankene som et svar på de forskjellige spørsmålene i henhold til intervjuguiden. Ut fra råmaterialet har vi kombinert og sammenholdt notatene og tilbakemeldingene fra undersøkelsesenheter. Vi ser at det er noen sammenheng og noen ulikheter i de forskjellige kategoriene. Noe skilte seg ut ved deler av kategoriene. Vi så at det kom opp nye aspekter som vi ikke forventet på forhånd av undersøkelsen. Vi sammenholder våre resultater med det som har fremkommet i litteratur og annen forskning.

Funn

Vi vil i dette kapittelet presentere våre katalogiserte og bearbeidede data, samt videre å sammenholde disse. Senere vil vi trekke fram diskusjon og påstander som vi mener å ha fått ut fra våre undersøkelser. Vi ta opp gyldigheten og påliteligheten av dette og avslutte med konklusjon og våre teoretiske overveielser for videre forskning.

Gjennomgang av funn

Funnene som vi har gjort er fra intervjuer med bedriftsrådgiver og banksjefer fra SR-Bank, Arendal og Omegn Sparekasse, Kvinesdal Sparebank, DNB, Sparebanken Sør, Danske Bank, Nordea og Handelsbanken.

For å få en innsikt i våre undersøkelser har i vi valgt gjennomgå funnene med sitater i kategorier i forhold til våre metode del.

Disse har vi delt opp i 7 kategorier som følger:

- Utlånspraksis i henhold til oppstartsbedrifter
- Kjennskap til Lean Startup.
- Kjennskap til den tradisjonelle forretningsplanen
- Foretrukne oppstartsmetode
- Bruk av Lean Startup
- Trender rundt Lean Startup.
- Innstilling til Lean Startup

Utlånspraksis i henhold til oppstartsbedrifter

1. Hva vektlegger dere i henhold til lånesøknad av nye forretningsideer?

Den generelle tilbakemeldingen vi fikk er at bankene stort sett ikke gir lån til oppstart i forhold til nye forretningsideer. Sitat: *“Det kommer an på hvor langt i livssyklusen de er kommet som bedrift, men stort sett gir vi ikke lån til oppstartsbedrifter.”* og *“finansiering av nye forretningsideer er ikke relevant da disse ikke er innenfor vår kredittpolicy.”* Videre var det dog noen variasjoner i forhold til noen banker. Sitat: *“Ofte har gründere, når det gjelder nye forretningsideer, bare en ide som ikke er gjennomtenkt eller utført analyser av levedyktigheten”*. Om det i så måte skulle være interessant å finansiere en forretningsidé var det noen faktorer som

var viktige. Dette var personlige egenskaper av gründeren, erfaring og kunnskap som spiller inn ved en eventuell finansiering av en forretningside, samt at det foreligger en forretningsplan. Likevel er det slik at gründerne må stille med egenkapital og sikkerhet i en private eiendeler. Tilbakemeldingen fra bankene er at de er veldig opptatt av kontantstrøm, budsjetter, ønsker historikk, regnskap, bransjekunnskap og likviditetsbudsjetter. Sitat: *“Vi ser på regnskap, budsjetter, likviditetsbudsjetter og kontantstrømmer i forbindelse med lånesøknader”*. Videre fortalte bankene at det noen gange ble gitt private lån til gründeren. Dette for at gründeren skulle kunne ha egenkapital til oppstart av forretningsideer, og ikke lån direkte til oppstartsselskapet. Da det i lite omfang ikke blir gitt lån til oppstartsbedrifter, er det fordi det er for tidlig og fordi selskapet ikke kan stille sikkerhet i bedriftens eiendeler. Ofte er det først når bedriften skal ekspandere at bankene gir lånefinansiering. Med sitat fra bankene *“Vi gir bare lån til etablerte bedrifter”* og *“Oppstartsbedrifter er for stor risiko å finansiere”*. Videre ble det gitt tilbakemelding på at oppstartsbedrift måtte ha en forretningside som var sitat; *“Liv laga”*, *“Hvor gjennomtenkt er ideen...?”* og *“Godt analysert ide”* for å gi lånefinansiering.

a. Er presentasjonen avgjørende i henhold til forretningside?

Tilbakemeldingen på dette spørsmålet var at presentasjon var viktig, men ofte mangelfull. Sitater: *“Klart! Presentasjon er viktig! Men det er veldig sjelden vi får dette”*, *“Veldig ofte får vi uferdige ideer, vi ber kunden komme tilbake med budsjetter og planer”*. Videre er personene og ledelse bak forretningsideén svært viktige, sitater: *“Personer i ledelsen er svært viktige faktorer”*, *“Person er avgjørende!”* *“Det er viktig at det ble presentert hvem som skulle sitte i ledelsen da det er disse som skal gjennomføre prosjektet”*. En av undersøkelsesenheter henviste til Innovasjon Norge for utarbeidelse av forretningsidéer og presentasjon.

b. Er sikkerhet, kontantstrømmen, budsjett eller andre faktorer avgjørende faktorer?

I henhold til dette var det en klar tilbakemelding at sikkerhet er helt avgjørende, sett i forhold til framtidige budsjetter, kontantstrøm, inntjening, historikk og regnskap. Sitater: *“Sikkerhet er helt*

avgjørende. Derfor er det vanskelig for oss å gi lån til oppstartsbedrifter da de heller ikke har noe å stille til sikkerhet med og ingen historikk. Da må de isåfall stille personlige eiendeler til sikkerhet”, “Gjennomføring av markedsanalyse og forståelsen av markedet er også avgjørende”, “Gründeren tror banken tar risikoen”, “Gründeren tror banken vil ta risikoen og gründeren blir søkkrik, hvilket er helt feil!”, “Cashflow og inntjening er helt avgjørende”. “Betjeningsevne og tæringsevne helt viktige faktorer”.

Kjennskap til Lean Startup

2. Kjenner du til “Lean Startup metodikken” og “Business Model Canvas” (på norsk forretningsmodell/forretningslerretet)?

Her var responsen stort sett negative, *sitater: “Denne kjenner jeg ikke til”, “nei, ikke før dere tok kontakt”, “helt ukjent”* Det var noen variasjon da et par undersøkelsesenheter kjente til denne, sitat: *“Jeg kjenner til basisen”* og hadde av egeninteresse lest en bok om dette i privat regi. En annen hadde så vidt hørt om den gjennom andre kanaler, sitat: *“Ikke gjennom banken, men gjennom kona sin jobb”*.

Alle undersøkelsesenheter fikk en en kort gjennomgang av forretningsmodell, Lean Startup Business Model Canvas.

3. Hva tenker du i forhold til de ulike byggesteinene i Business Model Canvas, Lean Startup? Er det noe som dere vektlegger mer enn annet i forhold til deres lånekriterier?

Undersøkelsesenheterne hadde noe forskjellige oppfatninger av de forskjellige byggeklossene og favoriserte noe forskjellig. De stilte seg positiv til denne modellen og metode for forretningsutvikling og oppstart. Sitater: *“Synes alle virker som viktige byggeklosser for å beskrive en forretningside”* og *“Alle er like viktig”*. Stort sett mente alle at byggesteinene var viktige og at det var viktig at gründeren tenkte nøye gjennom dem alle. Men i tillegg skulle de

både ha hadde gjennomførings- og gjeldsbetjeningsevne. Likevel ble det igjen trukket fram at inntektsstrøm og person var viktig. En var skeptisk til at gründeren skulle gå ut til fremtidige kunder og teste ideen med et minimums-levedyktig-produkt. Han mente at det var fare for at ideen kunne stjeles, og at gründeren dermed kunne tape sin arbeidsinnsats. Sitat: *“Skeptisk til byggeklossen kunderelasjon, er det ikke fare for at noen kan stjele idéen?”* En annen mente at metoden kunne være til hjelp for gründeren til å tenke igjennom hele forretningsforløpet. En av tilbakemeldingene i forhold til byggeklossene var at den sa ingenting om hvor risikoen lå i selve forretningsideen.” *“Dette burde kanskje vært beskrevet bedre”*. Videre var tilbakemeldingen at det ville være en god måte å presentere en forretningsidé. Sitater: *“Jeg har tro på denne metoden”*, *“Det er en annen måte å tenke på og får gründeren til å tenke igjennom ideen”*, *“Byggeklossene gjør det lettere å komme i gang på og har kunder i fokus”*, *“Den vurderer inntektsstrømmer og kostnader”*, *“Enklere å presentere enn en forretningsplan, som er en ren skrivebords gjennomgang”* og *“Ideen kan presenteres som en enkel slide i Powerpoint”*.

Kjennskap til den tradisjonelle forretningsplanen

4. Kjenner du til den tradisjonelle forretningsplan tidligere anbefalt av Innovasjon Norge.

Bestående av disse deler: Bedriftens navn, Visjon, Forretningsidé, Marked, Konkurrenter, Økonomi, Finansiering, Fremdriftsplan.

På dette punktet var også tilbakemeldingene svært klar alle kjente til denne, men bare noen få hadde dybdekjennskap til denne og brukte denne i noen grad. Sitater: *“Ja, kjenner denne”*, *“Ja, vi benytter oss av forretningsplan”*, *“Viktig at låntaker kan dette”*, *“Vi ser etter om de virkelig vet hva de driver med og at de har gjort hjemmeleksen sin”* og *“ja, da har de gjort research og er forberedt”*.

5. Hva tenker du i forhold til de ulike deler av den tradisjonelle forretningsplanen det noen som dere vektlegger mer enn andre i forhold til deres lånekriterier?

Det var store variasjoner i henhold den tradisjonelle forretningsplan og hva som ble vektlagt i henhold til lånekriterier. Tilbakemeldingen var dermed at ulike deler var viktige å ha gjennomtenkt. Bankene svarte følgende på dette spørsmålet, sitat: *“Vi vektlegger mest erfaringen til personen som kommer og spør om lån”, “Har de kjennskap til markedet og de kjenner produktet godt”, “Vi merker fort om det er noen surrekopper som kommer”*. Videre var det viktig å få fram at fremtidig inntjening, Sitat: *“Cashflowanalyser er viktig å vise i en forretningsplan”*.

Foretrukken oppstartsmetoder

6. Hva foretrekker du i henhold til lån og presentasjon av ide, den tradisjonelle forretningsplanen eller forretningsmodellen, (Business Model Canvas, Lean Startup)?
7. Hvorfor

Den generelle tilbakemelding var at det var positiv til å ha en forretningsplan for lånesøknad, men ikke avgjørende, sitat: *“Positivt med en forretningsplan og den er gjennomtenkt”*. Videre svarte de fleste bankene at de ikke hadde noe kjennskap og forhold til forretningsmodellen, Lean Startup, og kunne derfor ikke bedømme denne, sitat *“Vi har ikke noe forhold til Lean Startup”*. Videre var det positiv tilbakemelding til bruken av forretningsmodellen, sitater *“Den virket interessant spesielt i forhold til det som hadde med økonomi og gjøre”* og *“Business model virker som interessant, de deler som hører til økonomi og kostnader”*.

Det kunne virke som at Lean Startup og business model canvas kunne være med til å foretrekke for de fleste fordi den var mer oversiktlig, sitater *“ikke et skrivebord dokument”, ”positiv til begge, men synest Lean Startup er veldig spennende”* og *“Tvinges til å tenke kunder, ved Lean Start up”, “Har kunden i fokus og er bra gjennomtenkt”, “Lean Startup ser ut til å være et dynamisk dokument”* og *“Business Model Canvas, Lean Startup, ønsker denne, mer oversiktlig*. Andre fordeler ved Lean Startup som ble nevnt var at den var som en kort oppsummering av hele forretningscyklusen. *“Kjenner ikke til Lean Startup metoden men ut fra det som er kort presentert virker det bedre å få en kort oppsummering med få ord enn store forretningsplaner”*.

De fleste bankene var positive mente ikke det hadde noen betydning for hvilke metoder som ble brukt ved finansiering.

8. Er det noen deler i en tradisjonell forretningsplan som bankene har mer fokus på?

Tilbakemeldingen var at forretningsplanen var lite brukt i henhold til lånefinansiering, men det ble trukket fram deler av den, som de hadde mer fokus på. Sitater, *“konkurrenter og økonomi”* *“marked og finansieringsplanen er viktig”*, *“Risiko delen og swot- analyse delen er bra”* og *“Fremdriftsplaner”*.

9. Er det noen deler i forretningsmodellen som bankene har mer fokus på?

De fleste svarte stort sett at de ikke hadde noe forhold til Lean Startup og kunne derfor ikke svare på dette spørsmålet. En av bankene mente at Lean Startup er sitat; *“ikke er noen game changer”*. Bankene var positiv til at denne ville hjelpe til å kunne få liv i en forretningsidé. *“Den går i dybden på det økonomiske, men ønsker dog mer utfyllende informasjon fra gründere”*.

10. Hva hadde du innstilt positiv til i henhold til lån, i forhold til de ulike presentasjonen/metode utfra informasjon du nå har fått?

Her var tilbakemeldingen stort sett positiv i henhold til Lean Startup, sitater: *“Business model, virker som et godt grunnlag for analyse og vurdering”*, *“Ja, Lean Startup, men ville ikke avvist forretningsplan”*, *“Positivt innstilt til forretningsmodellerretet, likevel er den viktigste faktoren: hvor ligger risikoen”*, *“Positivt å ha gjennomtenkt ideen”* og *“Vil dog ikke avskrive forretningsplan helt.”* Lean Startup ville hjelpe til å tenke igjennom ideene og det hersket mindre usikkerhet rundt denne etter presentasjonen. De ville likevel ikke avvist en forretningsplan og oppfølgingsspørsmål ville uansett være avgjørende.

Bruk av Lean Startup

11. Har dere innvilget noen lån til de ulike metoder de siste 12 mnd? Hva var avgjørende ved disse?

Her var noe tilbakemeldingene noe delt. På de som svarte ja, var det kun i henhold til forretningsplan de hadde innvilget lån. Sitat *“Ja, i forhold til forretningsplan, men relasjon til gründer var viktig og hvilken økonomisk historikk denne hadde og hvor mye privat sikkerhet denne hadde”*. Av bankene som svaret nei, var tilbakemeldingen at de ikke finansierte oppstartsbedrifter.

12. Har du mottatt lånesøknader vedrørende forretningsplan?

Undersøkelsesenheterne ga varierte tilbakemeldinger, *“Veldig få!”* *“Ja! I løpet av 7 år 5-10 forretningsplaner”* og *“veldig sjeldent”*. Den generelle responsen var at nesten alle hadde lånefinansiert med bakgrunn av forretningsplaner, men at det var sjeldent de fikk forespørsler med denne.

13. Har du mottatt lånesøknader vedrørende forretningsmodell (Business Model Canvas, Lean Startup)?

Her var svaret negativt fra nesten alle undersøkelsesenheterne bortsett fra en, som hadde lånefinansiert med bakgrunn i forretningsmodell i henhold analysen og kredittvurdering. *“Ja, det mener jeg at jeg har. Vi har bevilget lån til utvikling av en app som ble presentert på Lean Startup vis. Vi syntes det virket oversiktlig.”*

Trender rundt Lean Startup

14. Lån til gründerne som bruker Business Model Canvas, Lean Startup er typisk mindre men flere lån, enn lån til gründerne som jobber etter en forretningsplan, som typisk kanskje ber om et stort lån. Har dere merket denne trenden? Flere men mindre lån?

Ingen av undersøkelsesenheterne hadde merket noe til denne trenden. Sitat; *“Ingen trend på mindre, lån”*, *“Vi har ikke merket noe til dette, store lån blir forespurt”* og *“Ikke merket den trenden”*.

15. Hvordan vil bankene stille seg til å benytte seg av Business Model Canvas, Lean Startup metoden?

Undersøkelsesenheterne var positive til eventuelle minimums-levedyktig-produkt og mindre lån. De så at dette kunne innebære mindre risiko om günderen benyttet seg av denne metoden.

Sitater: *“Positivt med mindre lån og gjennomtenkt ide”*, *“Ser på dette som positivt med mindre lån”* *“Stiller seg positiv”* og *“Gir svar på de spørsmålene som er nødvendig”* men oppstart er svært kostbart og risikofylt med mulighet for tap av utlånet.

16. Hva skal til for at bankene skal ta i bruk Business Model Canvas, Lean Startup som en del av lånekriterie i forhold til forretningsideer og nyetableringer?

Undersøkelsesenheterne stilte seg positive til å ta i bruk denne metoden i forhold til forretningsideer og nyetableringer, men at det eventuelt ville bety en holdningsendring og endring av kredittpolicy. Sitater: *“Det må isåfall en holdningsendring til i banken”* En innføring av forretningsmodellen, bedre forståelse og opplæring i forhold kredittvurdering og analyse være avgjørende for bruken av denne. Sitater: *“Bedre forståelse for metodikken”*, *“Hva kan man få ut av det?”*, *“opplysning og opplæring for banken og kundene”* og *“Vi har faste lånekriterier, i henhold til kredittpolicy, endring av denne”*.

Instilling til Lean Startup

17. Den nye metoden Business Model Canvas, Lean Startup skal gjøre det mye mindre risikabelt og mindre kapitalkrevende å starte i det små med et lite produkt, lansere dette og snakke med kundene underveis i utviklingen. Ser dere at det er mindre risiko ved utlån hvis gründeren benytter seg av denne metoden?

Undersøkelsesenheterne har en positiv oppfatning av Business Model Canvas, Lean Startup og at det kan være mindre risikofyllt. Sitater: *“mindre risiko hvis gründeren benytter seg av denne, metoden men de trenger fortsatt sikkerhet til lånet”*. *“isåfall er kapitalbehov mindre og risiko ved utlån hvis gründer benytter seg av denne metoden.”*, *“Hvis det krever mindre kapital, er det mindre risiko for store tap”*, *“Oppstart er dyrt, så jeg ser utfordringen med dette”* og *“Risikoen er stor, i henhold til etablering.”*

18. Tror du at bankene vil oppnå mindre risiko ved å bevilge lån til et “minimums levedyktig produkt” i stedet for å finansiere med en forretningsplan?

Undersøkelsesenheterne svarte stort sett at de oppfattet at det var mindre risiko å å bevilge lån til et “minimums-levedyktig-produkt, men likevel var det noen som var skeptiske til å låne ut til oppstartsbedrifter generelt. Sitat; *“vi tror det kan være mindre risiko, men vi finansierer ikke oppstartsbedrifter*. Det var noe sprikende og varierte svar. Sitater; *Større risiko med mange små lån i motsetning til store”* og *“Bedre at ideen er utprøvd”*

19. Er Business Model Canvas, Lean Startup en del av opplæringen i henhold til kunderådgivere i din bank?

Her svarte alle alle klart nei.

20. Er forretningsplan en del av opplæringen i henhold til kunderådgivere i din bank?

Ingen av bankene hadde forretningsplan som en del av sin opplæring, men de sa at det var en fordel at de hadde kjennskap til denne. Sitat; *“en fordel at bankrådgiverne vet hva den går ut på”*.

21. Har du noen refleksjoner eller tanker rundt Business Model Canvas, Lean Startup eller forretningsplan i forhold til bank, finansiering og forretningside.

Den generelle tilbakemelding var at undersøkelsesenheterne var veldig tradisjonelle og fulgte egne rutiner i henhold til kredittvurdering. Det var en klar positiv tilbakemelding om at det å ha “tenkt” igjennom ideen ville kredittvurdering bli lettere å gjennomføre. Sitater: *“Veldig mange har ikke tenkt på helheten, bare fokus på ideen”* og *“Det er lite planlagt i henhold til forretningsplaner, ofte bare budsjett”*.

Undersøkelsesenheterne var positiv til begge metodene både Business Model Canvas, Lean Startup og forretningsplanen. Men tilbakemeldingen var at disse metodene var mer relevante for investorer og ikke for bankene. Sitat: *“Positiv til dette som oppstarts metode, men mer relevant for investorer og ikke for banker.”* Banken kommer inn i bildet i et senere tidspunkt når bedriften er levedyktig har historikk, sikkerhet og trenger utvidelse. Sitater: *“Bankene kommer litt senere i prosessen”*, *“Vi er ikke dem gründerene går til, vi stiller harde krav til sikkerhet og tilleggssikkerhet”*, *“Kan se at det reduserer risikoen i oppstarten, og at det kan virke lettere å starte en bedrift med Lean Startup”*, *“Sikkert fornuftig for banken å ha disse som analyses grunnlag som krever litt mer struktur av kunden, samt å ha en plan.”*, *“Forretningside er ofte ikke så komplisert”* og *“Vi trenger mer informasjon, likviditetsbudsjett”*. De fleste av undersøkelsesenheterne gav uttrykk for at forretningsplanen var gjennomgående etablert som metode, men at Business Model Canvas virket som en mer oversiktlig måte og skisse opp forretningsidéen på. Sitater: *“Mest vant til forretningsplan”* og *“Kan være lettere å se helheten til Business model canvas”*.

22. Andre kommentarer.

De generelle kommentarene fra undersøkelsesenheterne var at finansiering på bakgrunn av forretningsplanen og forretningsmodellen, falt litt utenfor deres utlåns strategi og risikovillighet.

Sitater: "I og med at lån til nyetableringer og gründere kræsjer med bankens policy har SR-Bank etablert Gründerhus. Her har banken satt av midler til å sponse oppstartsbedrifter.", "Vi erkjenner at vi ligger etter i trender og er noe gammeldags" og "Lean startup vil fungere bra for å få ideen til å bli til, for å få den finansiert på sikt."

Videre var det vesentlige sitater som vi ønsker å trekke fram. Sitater: *"Henviser ofte til Innovasjon Norge, men har ikke fått mange tilbake derfra. Kanskje er det dårlige ideer, ellers blir de ikke finansiert her i banken.", "Det er mer etablerte selskap vi finansiere.", "Finansiere i liten grad på bakgrunn av forretningsplan, og har aldri finansiert forretningsmodell", "Vi yter mer private lån for egenkapital og innlån i oppstartsbedrifter som kan brukes til egenkapital." og "Alltid en risikovurdering for tap".*

En av undersøkelsesenheterne beskrev at de nylig hadde vært med på å finansiere en oppstartsbedrift. Men det var hverken på grunnlag av forretningsplanen eller forretningsmodellen. Sitat: *"Hadde nylig en kunde som hadde en idé. Banken fungerte da som sparringspartner. Ble innspill med idéer fra banken som resulterte i finansiering og til etablering".*

Sitater: *"Ikke relevant for oss, da det er stor risiko for konkurs ved oppstart, ønsker ikke å være med til oppstart", "Vi i banken er tradisjonelle og ikke først ute og framme i tiden som vi kanskje burde ha vært" og "Vi tenker cash flow og sikkerhet."*

Sitat; *"DNB har gjennom gründerhus tilegnet seg kunnskap og vært delaktig i utviklingen av den kjente betalingstjenesten VIPPS som jeg mener er laget på grunnlag av Lean Startup, metodikken.*

For at få en bedre oversikt over funnene har vi satt disse inn i en tabell og delt funnene opp i de 7 kategorier:

Kategori	Samvariasjon	Variasjon
Utlånspraksis i henhold til oppstartsbedrifter	I hovedsak ikke utlån til oppstartsbedrifter og forretningsideér.	Presentasjon av oppstartsbedrift må være gjennomtenkt, sikkerhet og analyserbart med kontantstrøm, budsjett o.l.
Kjennskap til Lean Startup	Majoriteten kjente ikke til denne.	Noen få hadde kjennskap til denne fra egeninteresse.
Kjennskap til den tradisjonelle forretningsplanen	Kjente til forretningsplanen men var ikke avgjørende for lån eller ikke.	Positivt instilt da det viser at forretningsidéen er gjennomtenkt.
Foretrukne oppstart metode	Positiv til både Lean Startup og forretningsplan. Har liten betydning hvilken metode	Noen var ekstra positiv til Lean Startup og ville begynne å anbefale den til sine kunder.
Bruk av Lean Startup	Majoriteten hadde ikke brukt denne.	En av undersøkelsesenheter mente at gründeren hadde brukt denne for forretningsideen..
Trender rundt Lean Startup	Har ikke merket noe til ny trend	N/A
Instilling til Lean Startup	Ser at det er mindre risiko ved bruk, men best for investorer og andre interessenter. Ikke banker.	Ønsker mer opplæring og informasjon rundt denne metoden.

Oppsummering av funn

I hovedsak lånefinansierer ikke bankene oppstartsbedrifter og forretningsideér. Vi ser at Forretningsmodellen, Business Model Canvas, Lean Startup er svært lite kjent i bankene og at den ikke brukes deres utlånspraksisen. Våre funn viser at det er positivt å ha en presentasjon av

oppstartsbedriften og at forretningsideen skal være nøye gjennomtenkt for å få lånefinansiering. Men at sikkerhet, personegenskaper, budsjetter, regnskap, historikk og kontantstrøm var helt avgjørende.

Det viste seg at alle undersøkelsesenheter kjente til forretningsplanen, men den var lite brukt og var heller ikke avgjørende for lån. Hovedandelen av de vi intervjuet var positivt innstilt til Lean Startup da forretningsidéen gjennom dette ville være gjennomtenkt. Av undersøkelsesenheter var det en som mente å hadde mottatt lånesøknad fra gründeren som hadde brukt Lean Startup metodikken. Det var en klar tilbakemelding på at ingen hadde merket noe til en ny trend om Lean Startup og låne søknader om mindre og flere smålån. Undersøkelsesenheter kunne se at bruken av Lean Startup metodikken gav en mindre risiko for dem, men tilbakemeldingen var at de mente det egnet seg best for investorer og andre interessenter ikke for bankene. Men de var interesserte i å få mer opplæring og informasjon rundt denne metoden.

Vi ser at bankene har egne utlånspraksis i henhold til å yte finansiering i henhold til risiko og tap. De ønsker at gründer har gjort et grundig forarbeid og har historikk, økonomi og sikkerhet på plass.

Diskusjon

Bankene har liten kunnskap rundt den nye forretningsmodellen og og den tradisjonelle foretningsplanen brukes i liten grad. Dette kan ha sin årsak i at Lean Startup, Business Model Canvas er forholdsvis ny og derfor ikke er blitt integrert i banksystemet. Når det gjelder den den tradisjonelle foretningsplanen som er benyttet i årtier skulle man tro at denne ble brukt i større grad. Bankene kjenner til forretningsplan, men likevel ser vi at denne brukes i liten grad i forhold til lånefinansiering. Bankene har sine egne kredittpolicy med utlånskriterier. Vi ser at det lånefinansieres i liten grad til nye forretningsidéer fra bankenes side. Vi ser dette i forhold til vår teori om at bankene har klare lånekriterier de stiller til sine låntaker (Fay and Williams, 1993).

Vi ser at bankene har utfordringer i henhold til risiko og tap og vi har knyttet dette opp til prinsippal-agent problemet. De har en utfordring i forhold til risiko og tap og derfor det er vanskelig at overvåke gründeren med forretningsideen. Dette trekker vi fram i teorien om asymmetrisk informasjon og moralsk hasard som et gjennomgående problem. Det kan se ut til at bankene ikke har sett fordelen med bruken av oppstartsmetoder for å hindre dette samt skjev eller ugunstig utvelgelse (Milgrom and Roberts, 1992).

I vår undersøkelse har vi prøvd å belyse betydningen av bruken av forretningsmodell, Lean Startup og forretningsplan i henhold til lånefinansiering. Gründere og bank har ulike forutsetninger for å samarbeide når det gjelder lånefinansiering av oppstartsbedrifter. Som tidligere belyst i oppgaven, hvor tidligere forskning på lånefinansiering til oppstartsbedrifter, ser vi at dette nesten ikke eksisterer. *“Tilgangen på finanskapital oppfattes som dårligere av bedrifter i tidlige stadier av livssyklusen enn bedrifter i senere stadier. Spesielt i utviklings/etableringsfasen oppfattes tilgangen som forholdsvis dårlig”* (Reitan & Sørheim, 2001). Som tidligere forskning viser fikk vi den samme tilbakemelding. Vi tror at det er fordi banknæringen ikke har utviklet seg siden denne artikkelen er skrevet og at Lean Startup, Business Model Canvas først gjorde sitt inntog i 2011.

Vi har tidligere i oppgaven belyst at lånekriterier som historikk, inntjening og hvor mye sikkerhet gründeren kan stille til rådighet er det som er av betydning. Undersøkelsesenheter vektlegger sikkerhet som et viktig lånekriterie og kontantstrøm. De vektlegger også budsjetter og ønsker også historikk på selskapet og på personen. Om det det er en nyetablering kan de bevilges private lån til gründeren, men da må det være sikkerhet i private eiendeler. Sikkerhet var et helt avgjørende moment. Oppstartsbedriften kan sjeldent stille med sikkerhet og det blir derfor vanskelig å bevilge finansiering fra bankene. Dermed vil potensielle levedyktige forretningsideer ikke bli satt ut i livet. Bankene sier at presentasjon av forretningsidé er positivt, men de sier at de ofte møter lite gjennomtenkt planer. De mener at presentasjon var viktig for banken skal kunne få et godt grunnlag for kredittvurdering. Dette bekrefter at de generelle lånekriteriene er viktigst.

Vi opplevde også at det var lite kunnskap i bankene angående oppstartsbedrifter og metoder. Undersøkelsesenheten fikk en gjennomgang i Lean Startup. Det ble kommentert angående de ni byggeklossene i Business Model Canvas og det var variasjon på hvilken av de som ble mest vektlagt i henhold til deres lånekriterier. De var stort sett positive til Lean Startup da de mente at det var en enkel og oversiktlig modell. Da de fikk forståelsen av at gründer skulle benytte denne til å verifisere idéen sin, ble dette sett på som enda mer positivt og at det ville gi mindre risiko for bankene ved en eventuell finansiering. Men de kunne ikke se at det var avgjørende om gründer benyttet denne fremfor en tradisjonell forretningsplan. Tilbakemeldingen fra en av undersøkelsesenhetene var at den ikke ville være noen “game changer”. Det var en klar tilbakemelding på at det var viktig at gründeren hadde gjort hjemmeleksen sin, dette for eksempel ved forretningsplan eller forretningsmodell.

Ut fra vår empiri og vårt teorigrunnlag vil vi utlede noen påstander i forhold til forretningsmodellen, Lean Startup Business Model Canvas

Påstand 1

Bankene benytter seg ikke av forretningsmodell, Lean Startup i sin utlånspraksis til nye forretningsidéer.

Våre undersøkelser viser at det i liten grad benyttes forretningsmodell i henhold til lånefinansiering. Banken har sine egne utlånspraksis og egne lånekriterier. De mener at det er positivt for en gründer å ha utarbeidet en forretningsmodell eller plan og presenterer den for banken, slik at banken kan se at det er gjort undersøkelser og analyse og at gründeren er forberedt.

Påstand 2

Lean Startup, Business Model Canvas vil kunne være med på å løse Prinsipal-agent problemet mellom gründer og bank.

Vi mener at bankene med fordel kan bruke Lean Startup, Business Model Canvas modellen, da denne kan avdekke risiko og hjelpe banken å utvelge levedyktige forretningsideer å unngå store tap. Lean Startup er en metode som kan minske prinspal-agent problemet, som asymmetrisk informasjon og moralsk hasard.

Det å være en gründer av oppstartsbedrifter med forespørsel av lånefinansiering er således vanskelig. Bankenes lånekriterier er avgjørende for om gründeren får lånefinansiering. Undersøkelsen bekrefter at etablerte selskaper med god sikkerhet og historikk lettere får finansiering. Videre fikk vi bekreftet at personene bak og personlig kjennskap til disse er svært viktige. Tilbakemeldingen er at det alltid vil være positivt å bruke metoder for å kunne gå gjennom og lage en plan for ideen for presentasjon, da bankene ønsker å analysere risikoen i et hvert låneforhold. Men samtidig ser vi at heller ikke den tradisjonelle forretningsplanen blir særlig brukt ved forespørsel om lån til små bedrifter.

Stort sett låner ikke bankene ut penger til nyetableringer, selv om noen har samarbeid med såkalte gründerhus og Innovasjon Norge. Selv om innovasjon Norge har tidligere anbefalt den tradisjonelle forretningsplanen blir denne lite brukt, på lik linje med deres nye anbefalinger.

Rent praktisk ser vi at siden bankene ikke følger med på nye trender og i hovedsak benytter seg av etablerte interne lånekriterier spekulerer vi på om det er, en og annen foretningsidé, som aldri vil “får ben å gå på”, som kunne vært bærekraftige og samfunnsnyttige. Vi ser at bankene tilknyttet Eika-Gruppen, som skal være små lokale banker, virker lite delaktige i forhold til gründervirksomheter. Handelsbanken og Nordea ser ut til å være lite oppmerksomme på oppstart og gründervirksomhet. Samtidig ser vi at både DNB og SR-Bank deltar i såkalte gründerhus. Vi ser at disse bankene prøver å være med på de nye trendene, men vi kan ikke se at dette er implementert i deres virksomhet. Er det til deres egen interesse av å sitte på “første benk” og komme på banen, eller er det fordi de virkelig ønsker å skape vekst og arbeidsplasser lokalt og nasjonalt? Vi kan vise til intervju med DNB og et eksempel hvor de sier at betalings-applikasjonen VIPPS er et resultat av at de har vært deltagende i en gründervirksomhet.

Da vi presenterte forretningsmodellen var alle interesserte og ønsket mer kunnskap om denne. Når først bankene får en forståelse av hva Lean Startup metodikken går ut på tror vi at de, som Eric Ries påstår, kan se at den kan være mindre kapitalkrevende og være en mindre risikabel måte og støtte en oppstart på.

Hovedfunnet er at Lean Startup, Business Model Canvas metoden i svært liten grad har endret utlånspraksisen, da undersøkelsesenheter hovedsakelig ikke kjente til den og den ikke ble brukt.

Begrensninger og forslag til videre forskning

Vi har i denne oppgaven begrenset oss til lånefinansiering av banker. Det finnes flere låneinstanser til gründervirksomhet. Blant annet er Innovasjon Norge også en långiver, men med andre lånekriterier. Investorer, crowdfunding og andre typer finansiering har vi ikke forholdt oss til i denne undersøkelsen, men tror at dette er en mulighet gründere er nødt til å benytte seg av. Som beskrevet i teorikapittelet ønsker noen gründere å få lånefinansiering i bank, fordi de står mer fritt til å handle på egenhånd med større frihet. Ved investorfinsiering blir ofte gründervirksomheten mer styrt av andre aktører og gründeren vil få mer innblanding når beslutninger taes.

Det er svært viktig å trekke fram gyldigheten og påliteligheten i forhold til vår undersøkelse og at vi ikke får uriktige undersøkelsesenheter når det gjelder å få de mest relevante enhetene for vår problemstilling og undersøkelse.

I vårt tilfelle er det viktig å trekke fram den ene deltageren av denne oppgaven jobber i banksektoren, slik at oppgaven kan være farget av hans erfaringer, vurderinger og holding. Muligheten for å være for aktiv eller passiv kan være med å påvirke til undersøkelsen. Det er også viktig at vi har tar et objektivt forhold til dem. Det er viktig å trekke fram at kvalitativt metode ikke er kvantitasiferbart, og at våre undersøkelse ikke er generaliserbar. Vi anbefaler videre forskning i forretningsmodell, Lean Startup, Business Model Canvas og hvordan denne kan til implementering i bank norge.

Konklusjon

Lean Startup har i svært liten grad endret utlånspraksisen i forhold til utvikling av nye forretningsideer hos bankene. Vi ser klart at denne metoden er lite kjent i de bankene vi undersøkte. Banker er lite oppdatert på hva som skjer i gründervirksomheter og ser ikke ut til å følge med den nye trenden. Utfra våre funn mener bankene at en gründer som søker om lånefinansiering til en forretningsidé å ha forberedt seg grundig og tenkt gjennom hele forretningsidéen. Dette kan med fordel gjøres gjennom en forretningsmodell eller forretningsplan. Men hverken forretningsplan eller forretningsmodell vil dog være avgjørende for å få lånefinansiering i banken, da bankene har sine egne lånekretiere og utlånspraksis.

Videre har vi gjennom vår teori og empiri utledet at bankene vil kunne bruke oppstartsmetoden som Lean Startup, Business Model Canvas modellen, da denne kan avdekke risiko og hjelpe banken å utvelge levedyktige forretningsideer å unngå store tap og minske prinsipal-agent problemet.

I og med at bankene er en viktig aktør når det gjelder lånefinansiering, bør de ha bedre opplæring i forhold til nye trender angående oppstartsbedrifter. De bør også være mer delaktige i forhold til Innovasjon Norge og såkalte gründerhus. De ville da kunne bli aktive og viktigere aktør for innovasjon og oppstartsbedrifter i Norge. Som tidligere nevnt i innledning på denne oppgaven hvor vi ser på “Drømmeløftet” til Innovasjon Norge. Her ses viktigheten av at Norge som nasjon bør omstille seg og at vi alle i samfunnet må oppmuntres til nyskapning og innovasjon. Vi mener at det burde være en politisk føring eller pålegg om at hver enkelt bank skulle sette av midler i et innovasjonsfond for utlån til gründervirksomhet. Dette kunne være på lik linje eller som en del av sparebankenes utdeling av gaver til allmennyttige formål innenfor bankens markedsområde.

Vi ser en positiv utvikling i at det etableres “Gründerhus”, men bankene kunne samarbeide med Innovasjon Norge om erfaringer og komme fram til anbefalinger som kunne være mer

samordnede enn de er nå. De samfunnsøkonomiske konsekvensene av dette lokalt og nasjonalt kan være med på å endre det norske samfunnet.

Appendix

- Ries, Eric (2011), *Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, Penguin Books Limited,
- Adams, Rob, (2010). *If you build it will they come?*, John Wiley and Sons.
- Blank, Steve, (2013). “Lean Startup” “an new strategy for the 21st century cooperation”. *Bussines Rewiew*.
- Reitan, B. & R. Sørheim. (2001). *Betydningen av eksterne eiere og private investorer*
- Sahlman, W. A. (1997) ‘How To Write A Great Business Plan’, *Harvard Business Review*.
- Barrow, C. , Barrow, P. and Brown, R. (2001) *The Business Plan Workbook*, Kogan Page Publishers
- Timmons, J.A. Spinelli S. (1999), *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*, Mc Graw-Hill/Irwin
- Wintston, Royce, Dr, (1970). *Managing the Development of Large Software Systems*
- Osterwalder, Alexander og Pigneur Yves. (2010). *Business Model Generation*, Wily
- Nobel, Carmen, (2011) *Why Companies Fail—and How Their Founders Can Bounce Back*, Working Knowledge, Research and Ideas.
- Banks, Steve. (2013), *Why Lean Startup Changes everything*, *Harward Business Rewiew*.
- King & R. Levine. (1993), *Finance, entrepreneurship and growth, Theory and evidence*, *Journal of Monetary Economics*
- Fay, M & Williams L, (1993). *Gender bias and availability of bank loans*, *Journal of Business Venturing* 8.
- Milgrom, Paul and Roberts, John (1992), *Economics, Organization & Managment*, Prentive-Hall
- Holmstrom, B (1979) *Moral Hazard and Observability*. *The Journal of Economics*, Spring

- Arrow, Kenneth J. (1963) Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care, in the American Economic Review.
- Allen N. Berger, Gregory F. Udell. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle
- Nancy Huyghebaert and Linda M. Van de Gucht (2007) The Determinants of Financial Structure: New Insights from Business Start-ups.
- Tomas Karlsson, Benson Honig. (2007) Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan.
- E. HOLLY BUTTNER and BENSON ROSEN (1989) FUNDING NEW BUSINESS VENTURES: ARE DECISION MAKERS BIASED AGAINST WOMEN ENTREPRENEURS?
- William G. Zikmund (2003) Business Research Method, 7th edition Thomson South-Western
- Holm, Idar Magne og Solvang, Bernt Krohn (1998) Metodevalg og Metodebruk, 3 utgave, Tano
- Mason, Colin and Stark Matthew (2004), What do Investors Look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels International Small Business Journal
- Regjeringens Gründerplan (2016)
- Drømmeløftet (2016), Innovasjon Norge.
- Eika VIS. (2017). Eikagruppens kredittpolicy mal, 2017.

Nettsider:

<https://www.enkeloppstart.no>

<http://www.ssb.no>

<http://www.aftenposten.no/jobb/Den-perfekte-forretningsplan-5351165.html>

<http://businessmodelgeneration.com/>

<https://www.enkeloppstart.no/informasjon/forretningsplan-og-forretningsmodell>

<https://www.dnb.no/bedrift/tema/starte-as/forretningsplan.html>

<https://www.finanstilsynet.no>

http://www.vto.at/wp-content/uploads/2013/10/Why-the-Lean-Startup-Changes-Everything_S.Plank_HBR-052013.pdf

<https://innovasjonsbloggen.com/2016/05/13/en-nasjonal-dugnad-for-okt-eksport-er-nodvendig-for-a-forsvare-velferden/>

<http://www.innovasjon norge.no/no/grunder/ideutvikling/slik-lager-du-en-forretningsmodell/#.VyfPMZf21s>

<https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/>

Epost sendt i forkant av intervjuene;

Hei,

I forbindelse med en masteroppgave ved Universitetet i Agder ønsker jeg og en medstudent å intervju deg.

Tittel på oppgaven omhandler den nye trenden forretningsmodell, Lean Startup, Business Model Canvas og den tradisjonelle forretningsplanen. Selve intervjuet tar ca. 30- 40 min og er over telefon.

Vi hadde satt stor pris på om du kunne delta og håper på at du har tid denne uke.

Vennlig hilsen

Andreas Gredal og Jon Henning Johnsen

Spørreskjema Masteroppgave våren 2017

Andras Gredal, Jon Henning Johnsen

“Hvordan forholder bankene seg til den nye trenden Business Model Canvas, Lean startup og den tradisjonelle forretningsplan”

Kontroll spørsmål til intervjuobjekt før dybdeintervju:

1. Har du beslutningsmyndighet eller er du deltakere i henhold beslutning ovenfor bedrifts lån eller -kreditter?
2. Når var du sist med på å ta beslutning ovenfor bedriftslån eller bedriftkreditter?
 - a. Hvor mange saker har du vært med til å besluttet det siste året?
 - b. Eventuelt hvor mange personer er med til beslutning?

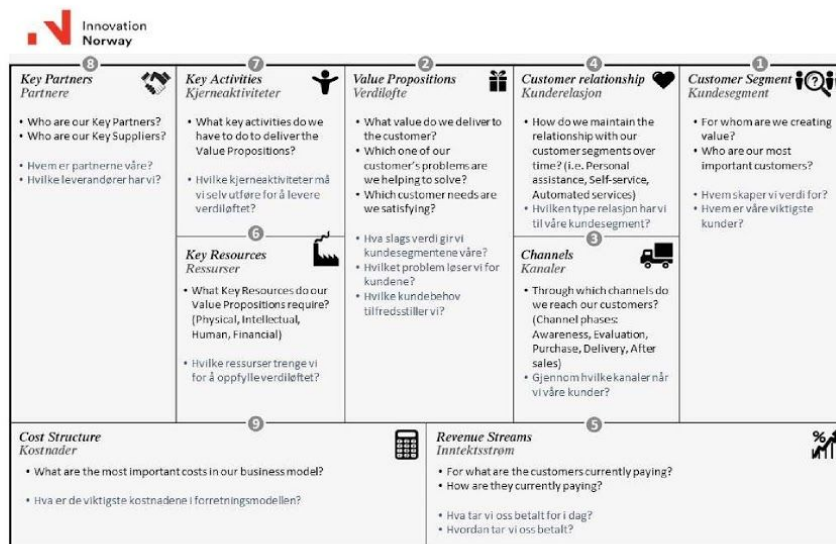
Spørsmål til respondenter, dybdeintervju.

1. Hva vektlegger dere i henhold til lånesøknad av nye forretningsideer?
 - a. Er presentasjonen avgjørende i henhold til forretningside? Forretningsplan? Forretningsmodell? Eller lignende?
 - b. Er sikkerhet, kontantstrømmen, budsjett eller andre faktorer mer avgjørende faktorer?

Stikkord; Lånekriterier. Personlige egenskaper som person historikk, utdanning, formue. Lånets vilkår egenkapital, nedbetaling og sikkerhet. Virksomhetsområde og karakter, ideen i seg selv.

2. Kjenner du til “Lean Startup metodikken” og “Business Model Canvas” (på norsk forretningsmodell/forretningslerretet)?
 - a. Har dere sett denne modellen før?

Illustrasjon av “Business Model Canvas” slik Innovasjon Norge tolker den.



Hvis svaret her er negativt går “Lean Startup” ut på følgende:

1. Skisser hypotesen din.

I stedet for den månedslange prosessen ved å lage en forretningsplan, som i utgangspunktet fra dag 1 bare er antakelser og hypoteser, kan alt krympes ned på ett rammeverk kalt “business model canvas” (beskrivelse av dette kan du se helt nederst). Dette er uansett et diagram som viser hvilke verdier det skaper for gründeren selv og for kundene (Blank, 2013).

2. Lanser et “minimums levedyktig produkt” og lytt/snakk til/med kundene.

Lean startup bruker begrepene “kom deg ut av bygget” tilnærming for at gründeren skal ut å treffe potensielle og fremtidige kunder. Dette er en kunde-utviklings-test for å verifisere hypotesen. Her viser gründeren forretningsmodellen og diskuterer priser, distribusjon og markedskanaler. Det blir gjerne også laget et minimums levedyktig produkt som kunden tar i bruk og hvor gründeren får tilbakemeldinger på. På denne måten kan gründeren på bakgrunn av tilbakemeldinger justere og endre på produktet slik at det blir enda bedre tilpasset kunden. Om produktet ikke slår an kan man raskt “vende om” (pivot) for å gå i en annen retning med produktet. (Blank, 2013)

3. Benytt deg av en “smidig utvikling” av produktet ved å “rask responsive utvikling”

Her er det viktig å kunne bygge videre hurtig. Om produktet er blitt bekreftet å har en kjopsverdi skal man likevel lytte til kunden og finjustere produktet. Det må ikke nødvendigvis være endring i produktet med i for eksempel kundesegment, pris, markedskanaler, leverandører. Alle de ni byggeklosser i “business model canvas” kan hele tiden finjusteres for å optimalisere produktet/tjenesten. (Ries, 2013)

3. Hva tenker du i forhold til de ulike byggesteinene i Business Model Canvas, Lean Startup? Er det noen som dere vektlegger mer enn andre i forhold til deres lånekriterier?
4. Kjenner du til den tradisjonelle forretningsplan tidligere anbefalt av innovasjon norge.
Bestående av disse deler: Bedriftens navn, Visjon, Forretningsidè, Marked, Konkurrenter, Økonomi, Finansiering, Fremdriftsplan.
5. Hva tenker du i forhold til de ulike deler av den tradisjonelle forretningsplan det noen som dere vektlegger mer enn andre i forhold til deres lånekriterier?
6. Hva foretrekker du i henhold til lån og presentasjon av ide, den tradisjonelle forretningsplan eller forretningsmodell (Business Model Canvas, Lean Startup)?
7. Hvorfor ?
8. Er det noen deler i en tradisjonell forretningsplan som banken har mer fokus på?
 - a. Hvilke? Hvorfor?
9. Er det noen deler i i forretningsmodellen som banken har mer fokus på?
 - a. Hvilke? hvorfor ?
10. Hva hadde du innstilt positiv til i henhold til lån, i forhold til presentasjon/metode utfra informasjon du nå har fått?
11. Har dere innvilget noen lån til de ulike metoder de siste 12 mnd? Hva var avgjørende ved disse?
12. Har du mottatt lånesøknader vedrørende forretningsplan?
13. Har du mottatt lånesøknader vedrørende forretningsmodell (Business Model Canvas, Lean Startup)?
14. Lån til gründere som bruker Business Model Canvas, Lean Startup er typisk mindre og flere enn lån til gründere som jobber etter en forretningsplan, som typisk kanskje ber om et stort lån. Har dere merket denne trenden? Flere men mindre lån?
15. Hvordan vil bankene stille seg til å benytte seg av “Business Model Canvas, Lean Startup metoden”?

16. Hva skal til for at bankene skal ta i bruk “Business Model Canvas, Lean Startup” som endel av lånekriterie i forhold til forretningsideer og nyetableringer?
17. Den nye metoden “Business Model Canvas, Lean Startup” skal gjøre det mye mindre risikabelt og mindre kapitalkrevende å starte i det små med et lite produkt, lansere dette og snakke med kundene underveis i utviklingen. Ser dere at det er mindre risiko ved utlån hvis gründeren benytter seg av denne metoden?
18. Tror du at bankene vil oppnå mindre risiko ved å bevilge lån til et “minimums levedyktig produkt” i stedet for å finansiere en forretningsplan?
19. Er Business Model Canvas, Lean Startup en del av opplæringen i henhold til kunderådgivere i din bank
20. Er forretningsplan en del av opplæringen i henhold til kunderådgivere i din bank
21. Har du noen refleksjoner eller tanker rundt Business Model Canvas, Lean Startup eller forretningsplan i forhold til bank, finansiering og forretningside.
22. Andre kommentarer.