

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Fakultet for økonomi og samfunnsfag
Høgskolen i Agder - Våren 2006

Entreprenørskapsprosesser og finansiering

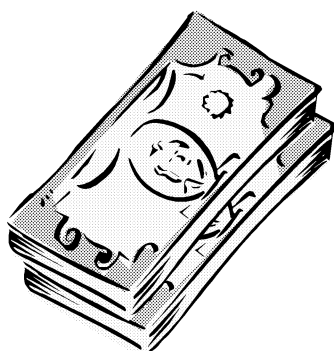
En eksplorativ studie av ulike
finansieringsalternativer og deres
betydning på entreprenørskapsprosessen

Benedicte Terjesen

BENEDICTE TERJESEN

Entreprenørskapsprosesser og finansiering

En eksplorativ studie av ulike finansieringsalternativer og deres betydning på entreprenørskapsprosessen, hvor treffsikre er de, og hvilke virkninger kan vi spore?



Denne oppgaven er utført som en del av studiet ved Høgskolen i Agder Kristiansand på master økonomi og administrasjon.



Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende oppgave på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Høyskolen i Agder Kristiansand.

Oppgaven er skrevet fra januar til juni 2006.

Jeg har jobbet selvstendig med oppgaven noe som har krevd sterk selvdisciplin, og konsentrasjon.

Jeg vil rette en stor takk til alle entreprenørene jeg har vært i kontakt med. Uten deres samarbeidsvilje ville jeg ikke kunne skrevet denne oppgaven.

Jeg vil også rette en takk til Bernt Krohn Solvang som er min faglige veileder. Tusen takk for at du har hatt tro på meg, og hjulpet meg fremover i arbeidet mitt.

Til slutt vil jeg takke familie, og kjæreste for at dere gjennom hele denne prosessen har støttet meg, og hjulpet meg etter beste evne.

Arendal den 13 juni 2006

Benedicte Terjesen

Sammendrag

Prosjektet mitt er basert på et case studie av ti entreprenører.

Jeg har gjennom samtaler med entreprenørene tatt del i deres tanker og erfaringer i forhold til finansiering. Entreprenørene har benyttet seg av ulike finansieringskilder.

Noen av entreprenørene har nettopp startet opp virksomheten, mens andre har holdt på i mange år. Jeg har også vært i kontakt med en entreprenør som har avsluttet virksomheten.

Denne entreprenøren har delt med seg erfaringer fra tiden han drev.

Entreprenørene opererer igjen i ulike næringer noe jeg så på som essensielt for oppgaven, og i forhold til oppgavens reliabilitet. Det er også interessant å se hvordan ulike næringer og omgivelser kan virke inn på de inntrykk entreprenørene sitter inne med i forhold til de ulike formene for finansiering. Det er også ulike oppfattninger om hvordan disse finansieringene er med på å forme utviklingen til virksomheten.

Bruker her ordet utvikling, men kunne også skrevet i forhold til deres virksomhets livssyklus. Grunnen til dette er at det er nettopp livssyklus teorien jeg har valgt å bruke for å beskrive utviklingstrekk entreprenøren står ovenfor. Det essensielle blir så å se på de virkninger som de forskjellige finansieringsalternativene kan ha på virksomheten da i forhold til en utvikling som livssyklus teorien belyser. Livssyklus teorien jeg har lagt til grunne er i hovedsak Robert K. Kazanijan sin livssyklus modell som beskriver en utvikling mellom fasene som er preget av ulike problemer. Jeg benytter også teorien til Robert E. Quinn og Kim Camerons, deres livssyklus modell er utarbeidet på basis av ni andre livssyklusmodeller. Jeg har også valgt å analysere data opp mot disse modellene.

Jeg har gjennom å bruke Quinn og Camerons modell kommet opp med fire faser av utvikling, hvor jeg igjen ser på hvordan de ulike finansierings kilder kan påvirke utviklingen i hver av disse fasene, samtidig som jeg har belyst treffsikkerheten til ulike finansieringsalternativer. I tillegg har jeg belyst ulike finansieringskilder i teoridelen., dette mener jeg er nyttig i forhold til å få en bredere forståelse av hva de ulike alternativene inneholder.

Har også med en modell om entreprenørskapsprosessen, for å gi en bredere forståelse av de elementer denne prosessen består av. Når det gjelder livssyklus modellene er det disse jeg har valgt å benytte som teori på hvordan en slik utvikling i entreprenørskapsprosessen kan skride frem. Har også benyttet teorier rundt dette med viktighet av ressursanskaffelse, og vansker i en slik prosess. Dette kan være med på å belyse treffsikkerhet ved finansieringen i forhold til

ulike behov og motiver entreprenøren måtte ha i forhold til forretningsdrift, samtidig som dette kan ha virkninger på utviklingen til forretningsvirksomheten til entreprenørene. Det er også av interesse å se hvor treffsikre finansieringsalternativene er i forhold til tilgjengeligheten.

Designet på undersøkelsen er eksplorerende, og jeg har benyttet meg av kvalitative forskningsteknikk. Datainnsamlingen har skjedd på basis av dybdeintervjuer med respondentene.

Respondentene er valgt ut som et Purpose, altså med hensikt. Dette på grunn av at forsker har forventinger om at disse kan betjene forskningens hensikt.

I den siste delen av prosjektet har jeg samlet sammen trådene og beskrevet ulike virkninger de ulike finansieringsalternativer kan ha på entreprenørskapsprosessen. Dette i forhold til utviklingstrekk belyst i livssyklusmodellene.

Jeg har også belyst hvor treffsikre de ulike finansieringsalternativene virker å være. Dette med treffsikkerhet kan være i forhold til tilgjengeligheten til finansieringskildene samt i forhold til de behov entreprenøren måtte ha i forhold til finansieringen de ønsker.

Et av funnene i konklusjonen er som følger:

Det er slik at investorer kan benytte seg av ulike kontraktsformer som gjeldsbetingelser, pengebøter, tap av eiendeler osv for å få ned den usikkerheten og asymmetriske informasjonen han står ovenfor ved å skulle invester i andres virksomhet.

En slik kontrakt vil nok kunne påvirke en virksomhet som er i en av de tidligste faser av utvikling hvor det er mer åpne systemer og mellom menneskelige relasjoner som er dominerende. Får man inn en investor på disse betingelsene kan det nok være at virksomheten blir mer rigid i forhold til kontroll og regler og mer låst kommunikasjon. Dette for å ikke bli utsatt for de sanksjoner som disse kontraktene gir om man ikke skulle nå opp til de resultater som man har spådd.

Derimot sier Kim og Quinn at er dette i den tredje fasen, er dette med mer formaliser struktur positivt i forhold til effektivitet. Dermed kan vi si at dette med kontrakter som i utgangspunktet har en negativitet over seg kan være positive i utviklingen til virksomheten i forhold til effektivitet.

Dette med mer er summer opp i konklusjonen.

De største utfordringene ved prosjektet har vært i forhold til dette å korte ned store mengder av råmaterialet, for igjen sitte igjen med hovedessensen i dataene.

Det har også vært slik at det er enkelte entreprenører som ser på dette med finansiering og tanker rundt dette som et litt sensitivt tema. Dette var et argument for å si nei til å bli intervjuet pluss at noen ikke ville svare på grunn av at de følte de ikke hadde kunnskaper nok i forhold til emnet.

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
Innholdsfortegnelse	5
1. INNLEDNING.....	9
1.1 FORMÅLET.....	10
1.2 MOTIVASJON BAK VALGET AV PROBLEMSTILLING.....	11
1.3 AVGRENSNINGER.....	11
2. TEORI.....	12
2.1 ENTREPRENØRSKAPSPROSESSEN.....	12
2.1.1 <i>Modell på entreprenørskapsprosesser</i>	13
2.2. LIVSSYKLUSMODELLER.....	14
2.2.1 <i>Downs: Motivasjon for vekst</i>	14
2.2.2 <i>Lippit og Schmidt: kritiske ledelses bekymringer</i>	15
2.2.3 <i>Scott: strategier og strukturer</i>	15
2.2.4 <i>Greiner: Problemer som fører til evolusjon og revolusjon</i>	15
2.2.5 <i>Torbet: Mentalitet til deltakerne</i>	16
2.2.6 <i>Lyden: Funksjonelle problemer</i>	16
2.2.7 <i>Katz og Kahn Organisatorisk struktur</i>	16
2.2.8 <i>Adizes: organisasjonens viktigste aktiviteter</i>	16
2.2.9 <i>Kimberly: Intern sosial kontroll, struktur på arbeidet og relasjoner til omgivelsene</i>	17
2.2.10 <i>Oppsummering</i>	17
2.2.11 <i>Effektivitetsverdier under de tidlige faser av utviklingen</i>	19
2.2.11.1 <i>Diskusjon av modellen</i>	21
2.2.12 <i>Robert K. Kazanijan</i>	22
2.3 <i>ETABLERINGSMODELLEN</i>	24
2.4 <i>HVA ER FINANSIERING</i>	25
2.4.1 <i>Risikokapital</i>	26
2.4.2 <i>Kortsiktige kreditter</i>	27
2.4.3 <i>Langsiktige kreditter</i>	28

2.4.4 Gjeldsbrevlån.....	28
2.4.5 Leasing.....	28
2.5 FINANSIERINGSKILDER.....	28
2.5.1 Etablerer bistand der du bor.....	29
2.5.2 Banker.....	29
2.5.3 Private investorer.....	29
2.5.4 Offentlige kredittinstitusjoner.....	30
2.5.5 Gråmarkedet.....	31
2.6 BEREGNING AV KAPITALBEHOVET.....	31
2.7 FINANSIERING I FASER.....	31
2.8 NÅR SKAL MAN INVOLVERE INVESTOR?.....	32
2.9 KOLVEREID.....	32
2.9.1 Lengden på entreprenørskapsprosessen.....	34
2.10 RESSURS INNHENTING.....	36
2.10.1 Viktigheten av ressurs innhenting.....	36
2.10.2 Asymmetrisk informasjon.....	37
2.10.3 Usikkerhet.....	38
2.11 LØSNINGEN PÅ USIKKERHET OG ASYMMETRISK INFORMASJON.....	39
2.11.1 Begrensinger ved egenfinansiering.....	40
2.11.2 Kontraktsmessige løsninger.....	41
2.12 GRENSER I FORHOLD TIL EKSPLISITTE KONTRAKTER.....	42
2.13 FØR INVESTERINGS MEKANISMER.....	43
2.13.1 Due diligence.....	43
2.13.2 Spesialisering.....	43
2.13.3 Geografisk beliggenhet.....	44
2.13.4 Syndikering.....	44
2.14 POST INVESTERINGS VERKTØY.....	44
2.14.1 Fase investeringer.....	45
2.14.2 Involvering i virksomheten.....	45
2.14.3 Sosiale bånd.....	45
3. PROBLEMSTILLINGS NOTAT.....	47
4. METODE.....	48
4.1 INNLEDNING.....	48

4.2	TEORETISK PERSPEKTIV PÅ METODE.....	48
4.3	FORSKNINGSDESIGN.....	49
4.4	JEG HAR VALGT Å UTFØRE STUDIET SOM ET CASESTUDIE.....	51
4.5	DATAINNSAMLINGSMETODER.....	52
4.5.1	<i>kvalitativ eller kvantitativ metodeteknikk.....</i>	52
4.5.2	<i>Datakilde.....</i>	53
4.5.3	<i>Gjennomføringen av intervjuene og eventuelle problemer underveis.....</i>	54
4.5.4	<i>Respondentene(utvalg).....</i>	54
4.5.4.1	<i>Her er en oversikt over hvem som ble intervjuet.....</i>	55
4.5.5	<i>Dataanalysen.....</i>	55
4.6	TEORIVALG.....	56
4.7	VERIFISERING AV UNDERSØKELSEN.....	57
5.	UTDRAG AV ENTREPRENØRENE TANKER OM BRUK AV	
	FINANSIERING.....	58
5.1	AGDER SINGEL OG SAND.....	58
5.2	TERJESEN IMPORT.....	60
5.3	BEMA AS.....	61
5.4	ELEFUN.....	63
5.5	STEIMLER DESIGN.....	64
5.6	JON'S VARME OG KJØLETEKNIKK AS.....	66
5.7	THINWAY.....	67
5.8	BASSENGVARME.....	70
5.9	INTERVJU MED SCOTT NILSEN.....	71
5.10	NESHEIM BARNEHAGE.....	73
6	ANALYSE.....	75
6.1	ENTREPRENØR FASEN.....	75
6.1.2	<i>Vil nå belyse hvilke virkninger kapitalen kan ha og viktigheten av kapitalen....</i>	<i>75</i>
6.1.3	<i>Jeg har nå belyst viktigheten av kapital.....</i>	<i>78</i>
6.1.4	<i>Hvordan er det å få finansiering for første gang.....</i>	<i>80</i>
6.1.5	<i>Trefferikhet og risiko.....</i>	<i>84</i>
6.2	DEN KOLLEKTIVE FASEN.....	87
6.2.1	<i>Hvordan ser entreprenørene på dette med ønske om selvstyre i denne fasen.....</i>	<i>89</i>

6.3 FORMALISERINGS FASEN.....	95
6.4 UTARBEIDELSE AV STRUKTUR FASEN.....	101
6.5 OPPSUMMERING.....	104
6.6 VIL OGSÅ SE DETTE LIVSSYKLUS TEORIEN OG FINANSIERING I FORHOLD TIL FORSKNINGEN TIL KOLVEREID OG THUNE.....	105
6.7 FINASIERINGSOVERSIKT.....	107
7. KONKLUSJON.....	108
KILDER.....	115
-ARTIKLER.....	115
-BØKER.....	115
-ENTREPRENØRER.....	116

1 Innledning

"Norge skal være et av verdens mest nyskapende land der bedrifter og mennesker med pågangsmot og skaperevne har gode muligheter til å utvikle lønnsom virksomhet" -

Regjeringens handlingsplan for innovasjon

Å starte bedrift i dag er i utgangspunktet ikke så vanskelig, men utfordringen ligger i å skaffe finansiering. De to siste årene har kapitalmarkedet tørket mer eller mindre ut. Uansett etableres det flere bedrifter enn noen gang før. Det er etableringsoppgang i alle fylker. Er det virkelig kapitaltørke spør forfatterne bak boken bedriftens ABC;n seg.

Nei, helt svart er det ikke men pengene sitter lengre inne, og det foregår en hardere siling av prosjekter og konsepter enn tideligere.

Mange som ønsker å starte bedrift gjør det ikke fordi de mangler finansiering. (Lars Kolvereid og Anton Thune-Holm). Spør man folk som har skrinlagt etableringsprosjektet om hvorfor de gav opp, er mangel på finansiering det vanligste svaret man får. Forskning viser også at underfinansiering er den vanligste årsak til problemer i nyetablerte virksomheter.

Mange økonomer mener at nyetablering er selve nøkkelen til økonomisk vekst og utvikling i et moderne kapitalistisk samfunn, eksempelvis (Kirchhoff, 1994)

Offentlige myndigheter har for lengst forstått at gründere spiller en viktig rolle for økonomien og for sysselsettingen. Det finnes derfor en rekke forskjellige støtteordninger for nyetablerere og småbedrifter. Likevel kommer vi relativt dårlig ut hvis vi sammenlikner oss med andre land. (Lars Kolvereid og Anton Thune-Holm).

Hva er entreprenørskap

Tideligere i dette århundret gav Joseph Schumpeters oss en definisjon på en entreprenør, som en person som ødelegger den opprinnelige økonomiens orden ved å introdusere nye produkter og tjenester, ved å lage nye former av organisasjoner, eller ved å nyttiggjøre nytt råmateriale. I følge Schumpeter er denne personen mest troendes til å oppnå denne ødeleggelsen ved å opprette en ny forretningsvirksomhet, men dette kan også gjøres innenfor en eksisterende en.

In the Portable MBA in entrepreneurship, tar man en videre definisjon enn det Schumpeter gjorde. Denne definisjon omfatter alle som starter en ny virksomhet.

- Entreprenør er personen som finner en mulighet, og skaper en organisasjon som forfølger ideen.
- Entreprenørskapsprosesser innbefatter alle de funksjonene, aktivitetene og handlinger assosiert med det å etterfølge muligheter og skapelse av organisasjoner for å oppfylle dem.

Entreprenørs nye forretningsvirksomhet kan være i noen tilfeller revolusjonerende i den form at de reorganiserer den globale økonomiens orden slik som Microsoft, FedEx og Wal-Mart og Amazon.com, har gjort. Derimot er det mer trolig at man går inn i et eksisterende marked, som størsteparten av nye forretningsvirksomheter gjør.

Entreprenørskap er i dag det feltet av studier som er hurtigst voksende innen høyere utdanning i Amerika.

Det er også slik at 54 % av all forretningsvirksomhet begår feil innen et og et halvt år, og median alderen på alle bedrifter er 7 år. Dette viser at det er grunnlag for en økt forståelse av design og utvikling, både av teoretiske grunner, og av praktiske grunner.

Ut i fra dette vil jeg si at det foreligger en del negativitet i forhold til dette med finansieringstilbudet. Mange mener at tilbudet ikke er godt nok. Ut i fra dette mener jeg at det kunne være interessant å se på de ulike finansieringsalternativene som foreligger, samt deres tilgjengelighet. I tillegg vil det være interessant å se på hvordan disse kan virke inn på utviklingen til forretningsvirksomhetene. Er det slik at man med en bredere forståelse av finansieringen kan unngå en rekke problemer?

Har altså et ønske om å kombinere kunnskaper om finansiering med forretnings utvikling.

1.1 Formålet

Formål med oppgaven er å selv generere en bredere forståelse om dette med finansieringens innvirkning på en entreprenørskapsprosess. Dette er interessant i forhold til at vi ser at det i dag er mange virksomheter som ikke klarer å overleve over en lengre periode. I tillegg er det uenigheter om markedet Norge klarer å dekke entreprenørens ønske om finansiering på en gunstig måte. Hvilke alternativer er enkle å få skaffe til veie.

Hvilke alternativer gir best treffsikkerhet ut ifra entreprenørens behov og filosofi når det gjelder å drive foretning.

Jeg har også et ønske om at oppgaven min skal bidra til å gi en økt forståelse av dette med finansieringsalternativenes innflytelse på entreprenørskapsprosessen.

1.2 Motivasjon bak valget av problemstilling.

I første omgang fant jeg ut at jeg ville skrive om et felt innenfor entreprenørskapen. Grunnen til at jeg ønsket å fordype meg innenfor entreprenørskap består av ønske om selv å bli gründer en dag. Samt et ønske om å kanskje kunne være en form for rådgiver i et slikt marked.

Når det gjelder entreprenørskap er dette også noe som er veldig viktig i tiden, eller det vi kaller trendy. Entreprenørskap og nyskaping er mye omtalt i media om dagene. På tv har vi også nå fått en virkelighetsserie som går på dette med entreprenørskap. Her er det ulike deltakere som presenterer forretningsideene sine for en jury, og vinneren får finansiering.

Programmet jeg sikter til er Skaperen på Tv2.

Det er nettopp finansieringsaspektet innenfor dette feltet jeg har valgt å fordype meg i. Mener det kunne være interessant å se litt på hvilke muligheter innenfor finansieringen man har som entreprenør, og hvilke virkninger disse kan gi på utviklingen til virksomheten.

1.3 Avgrensninger

Det er også viktig å kartlegge analyse enhet og i mitt tilfelle er det entreprenørene jeg har studert i forhold til deres behov og tanker rundt dette med finansiering i forhold til forretningsutvikling.

Overførbarheten av studiet mitt vil være til entreprenører som individer og til bedrifter og organisasjoner. Det ligger begrensninger i at det er ti respondenter, og man kan ikke vite om disse er representative for hele nasjonens entreprenører. Derimot tror jeg disse kan gi et godt bilde av hvordan situasjonen er i dag.

2. Teori

2.1 Entreprenørskapsprosessen

En entreprenørskapsprosess starter når en person begynner å vurdere seriøst å starte en bedrift. Det foregår en etableringsprosess hvis initiativtaker svarer ja på spørsmålet: ”forsøker du i dag, enten alene eller sammen med noen, å etablere en ny bedrift”?

Under entreprenørskapsprosessen foretar gründeren en hel del forskjellige aktiviteter. Gjennomføringen av disse aktivitetene bidrar til å øke sjansen for at etableringsprosessen fører til at det faktisk blir etablert en bedrift.

Nyskaping stiller store krav til personen eventuelt personene som skal utføre etableringen i praksis, ikke minst ettersom det er den enkelte etablerer som må ta ansvar for utviklingsprosessens fremdrift.

Man må orientere seg i en kompleks og dynamisk hverdag, man trenger ikke nødvendigvis gjøre ting perfekt, men godt nok for kunden og bedre enn konkurrentene. Skal man effektivt styre etableringsprosessen, kreve tilstedeværelse av en rekke faktorer.

Vil presentere en modell som gir en oversikt over ulike faktorer man mener hører hjemme i entreprenørskapsprosessen.

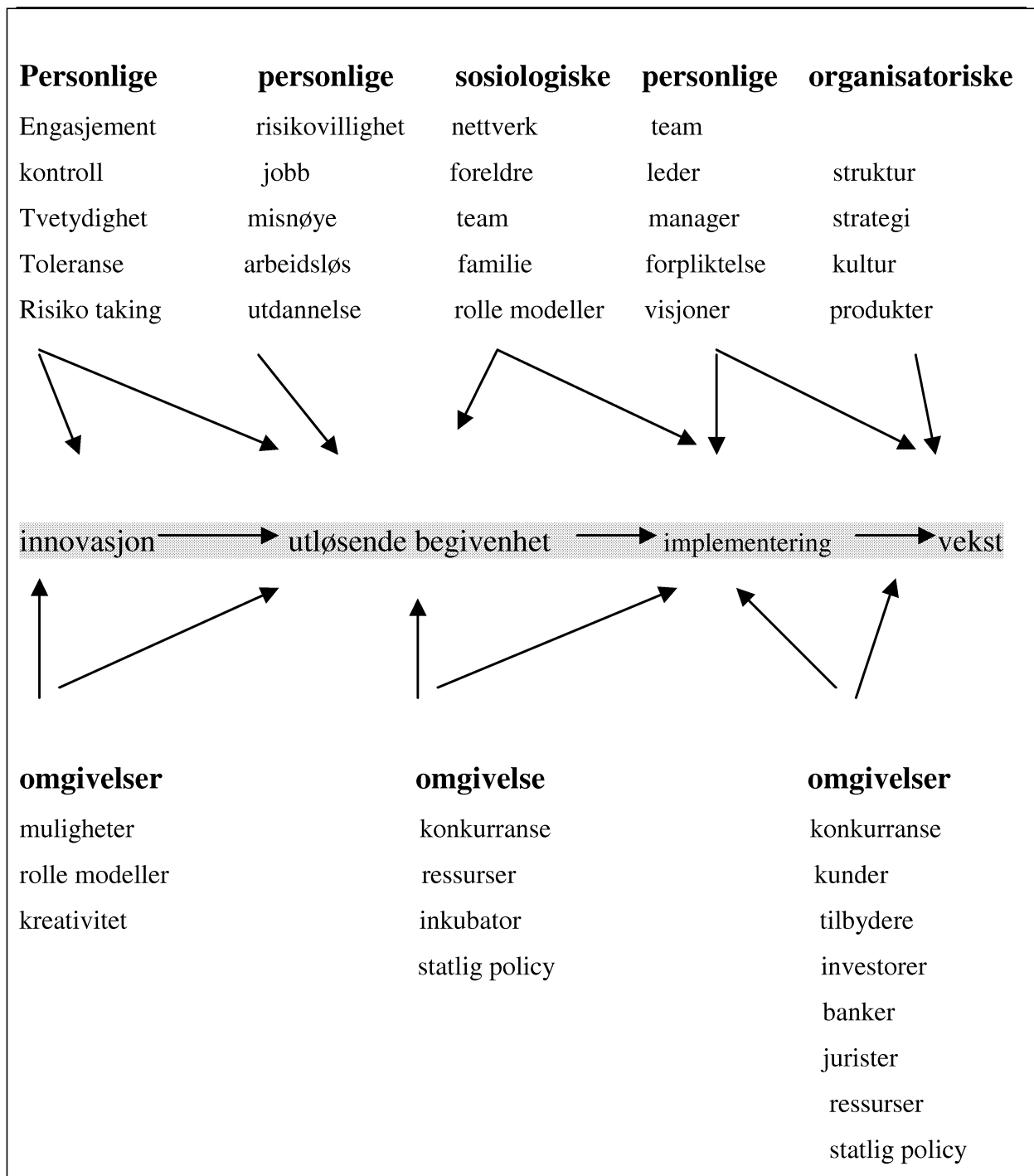
Ut fra min problemstilling vil de viktigste elementene i denne modellen være på de som har med tilskudd av kapital å gjøre.

Når det gjelder bank og investorer finner vi disse elementene plassert i bolken omgivelser.

Videre ser vi at de er viktige i implementerings og vekst fasen. Når det gjelder ressurser hvor kapital bør være et av de viktigste elementene ser vi at dette elementet er viktige for utløsende begivenheter og i implementeringen.

En nøkkelressurs under etableringen av ny forretningsvirksomhet er personlige nettverk. Slike nettverk kan lette tilgangen på ressurser, og da ressurser som kapital. Et slikt nettverk kan derfor være av stor betydning i en slik entreprenørskapsprosess. Nettverk bygges som regel over en lengre tidsperiode og består som regel av, kolleger, familie, venner og tidligere handels forbindel

2.1.1 Modell på entreprenørskapsprosesser



Denne modellen er hentet fra Carol Moores modell presentert i (understanding entrepreneurial behaviour) i J.A Pearce II og R. B Robinson, Jr.; eds..academy of management best papers proceedings, Fortysixth annual meeting of the academy of management, Chicago, 1986.

2.2. Livssyklusmodeller

Mange forfattere mener at design, utvikling og atferd til organisasjonen kan forspeiles av livssyklusmodeller. Disse forfatterne foreslår at endringer i organisasjonen følger et forutsigbart mønster som kan karakteriseres av utviklingen på ulike nivåer.

Vi ser her på relasjonen mellom nivåer i utviklingen i organisasjonens livssyklus. Ni livssyklusmodeller blir belyst. Quinn og Kim. Har så utviklet en modell på kriterier for effektivitet i de ulike livssyklusfasene. Dette rammeverket organiserer kriterier for effektivitet opp i fire: Rasjonelle mål, åpne systemer, menneskelige relasjoner, og interne prosess modeller.

Altså hovedkriterier av effektivitet endres i anslåtte veier ettersom organisasjonen vokser frem gjennom sin livssyklus.

- 54 % av all forretningsvirksomhet begår feil innen et og et halv år, og median alderen på alle bedrifter er 7 år, dette viser at det er grunnlag for å økt forståelse av design og utvikling både når det gjelder av teoretiske grunner, og av praktiske grunner.

Vi har her ni modeller som forklarer endringer i organisasjoner over tid. Vil her gi et lite utdrag fra disse.

2.2.1 Downs: Motivasjon for vekst.

Downs har en av de tideligste modellene. Fokuset i arbeidet hans ligger i offentlige byråkrati. I disse organisasjonene er det tre hovedtrekk som trekkes frem når det gjelder vekst og utvikling.

1. Man kjemper for selvstyre, dette kan inntreffe før den formelle fødselen.. eller like etter. Kjennetegnes ved forsøk på å bevare legitimitet og ressurser man trenger fra omgivelsene, for å skape vedvarende beskyttelse (threshold)
2. Hurtig vekst inkluderer hurtig ekspansjon, innovasjon og kreativitet.
3. Retardasjon; kjennetegnes ved videreutvikling og formalisering av regler og prosedyrer. Samt man har overvekt av forutsigbarhet og koordinering.

Downs modell viser offentlige organisasjoner som går fra å etablere legitimitet til innovasjon og ekspansjon. Til slutt går man inn i en fase hvor man finner formalisering og kontroll som viktige variabler.

2.2.2 Lippit og Schmidt: kritiske ledelses bekymringer.

Dette er en av de eldste modellene av livssyklusmodeller i den private sektor.

Her har man tre stadier av utvikling.

1. **fødsel.** Her etablerer man et operativt system, og man lærer å bli levedyktige.
2. **ungdomsstadiet:** her er utvikling av stabilitet og rykte viktig
3. **moden alder:** få unikhet, og tilpassning sammen med ekspansjon i kjerneaktiviteten.

Her oppstår ledelsemessige konsekvenser som følge av at organisasjonen gjennomgår en progresjon steg for steg.

De viktigste ledelsemessige utfordringene er: i første fase er det å utvikle dette threshold som også Downs peker på. I den neste fasen er det viktig med stabilitet, og å arbeide for et godt rykte. Tredje fase er det viktig med unikhet, samtidig som man bør respondere til ulike samfunnsgruppers ønsker.

2.2.3 Scott: strategier og strukturer

Denne modellen er basert på work of shandler.

Scott har tre styringsformer som inntreffer etter historiske begivenheter/ sekvenser.

Viktigst her er

1. Ingen eller lite formell struktur
2. institusjonelle søk, upersonlige belønningssystemer
3. diversifiserte produkter, og fokus på forskning og utvikling. Samt vekst og tilpassning.

Scotts modell foreslår at en organisasjons progresjon går fra informative enmannsshow til formaliserte byråkratier, og deretter til diversifiserte enheter.

2.2.4 Greiner: Problemer som fører til evolusjon og revolusjon

I denne modellen opererer man med fem sekvensielle steg. Hvert steg følges av en revolusjon, eller en overgangsfase som oppstår som følge av et stort organisatorisk problem. Ved å løse disse problemene i hvert utviklings trinn vil organisasjonen på en vellykket måte gå over til et mer modent nivå i livssyklusen.

Greiners modell går fra faser som fremhever kreativitet, og entreprenørskap, til formalisering, for deretter til tilpassning og fleksibilitet.

2.2.5 Torbet: Mentalitet til deltakerne.

Denne modellen går gjennom de ulike stadiene ved at hvert individs mentalitet/tankemåte endres eller styrkes. Man blir mer bevisst på kausale effekter, og oppnår større effektivitet både på det mellommenneskelige, og på det personlig plan. Modellen går fra et tidlig fase av individualitet med en uformell tone, og lite følelse av felleskap. Deretter får man faste regler, og en dominerende struktur til fornyelse, og tilpassning oppstår.

2.2.6 Lyden: Funksjonelle problemer

Modellen er basert på Parsons funksjonelle problemer i organisasjoner (the AGIL modell). Lyden har fokus på funksjonelle problemer i de ulike stadiene i utviklingen.

Disse er: tilpassning til omgivelsene, ressursanskaffelse, måloppnåelse, mønster/ struktur og vedlikehold.

Helt generelt kan vi si at mønsteret i utviklingen beveger seg fra å ha fokus på innovasjon og nisje tenking til utvikling for så å gå til stabilitet, og institusjonalisering.

2.2.7 Katz og Kahn Organisatorisk struktur

Denne modellen er basert på utarbeidelse av organisasjonens struktur, som utvikles over tid. De foreslår tre trinn i organisasjonens livssyklus.

- 1 steg. Den opprinnelige systems fase.
2. Fast struktur fasen. Koordinering og kontroll.
3. utarbeidelse av struktur fasen. Tilpassende mekanismer etableres, dette for å kunne handle opp med de eksterne omgivelsene.

2.2.8 Adizes: organisasjonens viktigste aktiviteter.

Adizes mener at utviklingen i organisasjoner skjer på grunn av endringer i vektlegging i fire aktiviteter.

- Produsere resultater
- Opptre entreprenørisk
- Administrere formelle regler og prosedyrer
- Integre individer inn i organisasjonen

Denne modellen er også den eneste som tar for seg stadier der organisasjonen er i tilbakegang. Organisasjonen går normalt dukket etter denne modellen som følge av

overvektleggeling på stabilitet, administrering, regler og prosedyrer. Progresjon fra et stadium til et annet i denne modellen skjer i hovedsak ved at man løser problemene i stadier etter hverandre. Om man lykkes, eller om man ikke klarer seg avhenger av vektleggingen på de fire ulike aktivitetene.

2.2.9 Kimberly: Intern sosial kontroll, struktur på arbeidet og relasjoner til omgivelsene.

Studier av etablering og utvikling av en medisinske gir oss denne modellen.

Første steg i denne modellen er i følge Kimberly før organisasjonen er etablert. De viktigste faktorene her er anskaffelse av ressurser, og utviklingen av en ideologi.

Den andre fasen består i å velge kursen man ønsker å gå, man ansetter folk og etablerer støtte fra strategiske kundekretser.

Tredje steget er å utvikle en organisasjons identitet, dette krever en høy investering psykisk, og emosjonelt av organisasjonens medlemmer.

Det fjerde steget i livssyklusen gir oss mer rigide regler, mer formalisering, mer institusjonalisering og en mer konservativ organisasjon.

2.2.10 Oppsummering

Selv om disse modellene bygger på noe ulike organisasjons fenomener (struktur, individers mentalitet, funksjonelle problemer også videre) er det slik at alle ni foreslår progresjon gjennom like livssyklus steg.

Hver modell har entreprenørfasen (tidelig innovasjon, nisje forming, og kreativitet)

En kollektiv fase (høy kohesjon og forpliktelse)

Et formaliserings og kontroll stadium. (stabilitet og institusjonalisering) og en fase med strukturarbeidelse og tilpassning. (ekspansjon på kjerneområdet og desentralisering)

Vi finner også noen forskjeller: Katz og Khan har ikke med entreprenørstadiet i modellen sin.

Downs, Lyden, Adizes og Kimberly har ikke med det fjerde steget (utdyping, og utvikling av struktur).

Utenom Adizes har ikke noen av modellene med organisasjonens tilbakegang og død, så dermed er ikke livssyklusen komplett.

Lengden de ulike organisasjonene befinner seg i de ulike fasene av utvikling er ikke spesifisert av forfatterne. Men forskning av Kimberly, Cameron og Whetten, Miles og

Randolph og Neab foreslår at fasene kan oppstå i tilfeldige sekvenser. For eksempel kan modning nås hurtig, eller utviklingen kan ta meget lang tid.

Lippit og Schmidt mener til og med at organisasjonens alder og fase i utvikling er dårlig korrelert.

Allikevel er det viktigste her at det ser ut til at det er et fast mønster av utvikling som ser ut til å oppstå i organisasjonen etter som tiden går. Aktivitetene og strukturen i en fase er ikke lik aktivitetene og strukturen i en annen fase. Dette gjør at det å måle kriterier for suksess i en utviklingsfase er ulik fra kriteriene for å lykkes i en annen fase.

Altså kan man ikke benytte samme strategi i de forskjellige fasene. Da blir disse strategiene ineffektive og upassende.

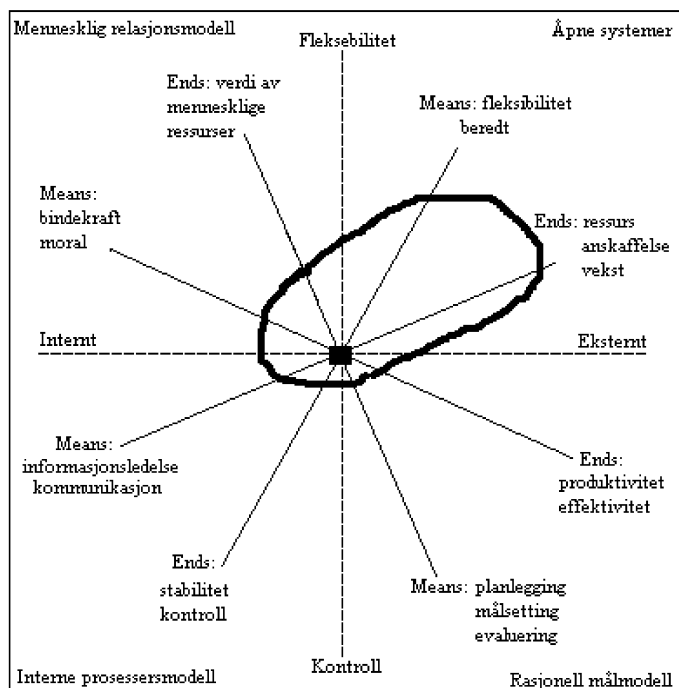
Robert E. Quinn og Kim Camerons har laget en oversikt over livssyklus modellene, og den gir en pekepinn på hvilke faktorer for effektivitet som er sannsynlig å kunne finne i hver av de tidlige livssyklusfasene.

Når det gjelder kriterier for effektiv utvikling i de ulike stadiene har Quinn og Rohrbaugh oppdaget at individer foretar evaluering angående effektivitet i en organisasjon basert på tre underliggende dimensjoner.

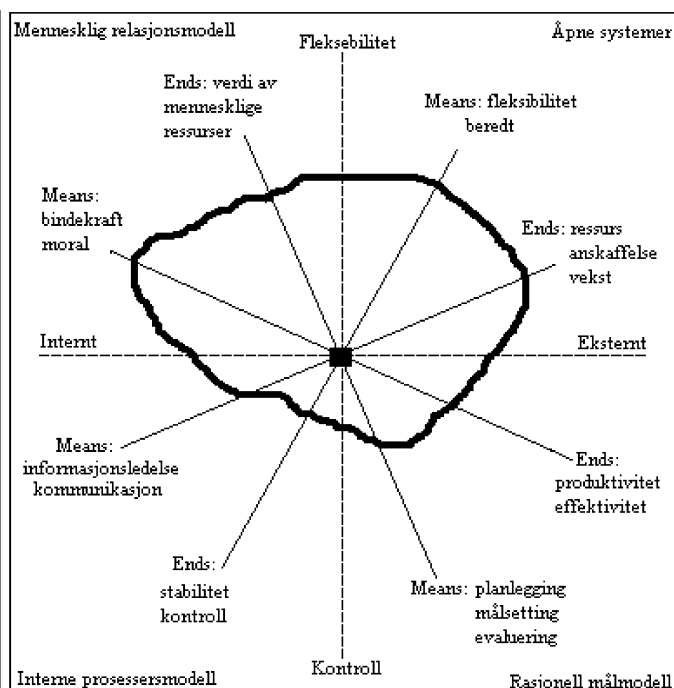
1. Et indre fokus versus et eksternt fokus. Individuell tilfredsstillelse, versus organisasjonens måloppnåelse.
2. Vektlegging på kontroll, versus vektlegging av fleksibilitet. (tilpassning og innovasjon versus forutsigbarhet og stabilitet.
3. Omtanke for slutten versus vektlegging for hjelpemidler.(og produksjon av ferdigvare versus planlegging og målsetting)

Modellen til Quinn og Rohrbaught viser hvordan ulike modeller av effektivitet endres i ulike livssyklus faser. Figuren viser deres antatte mønster for effektivitet under de fire livssyklusfasene.

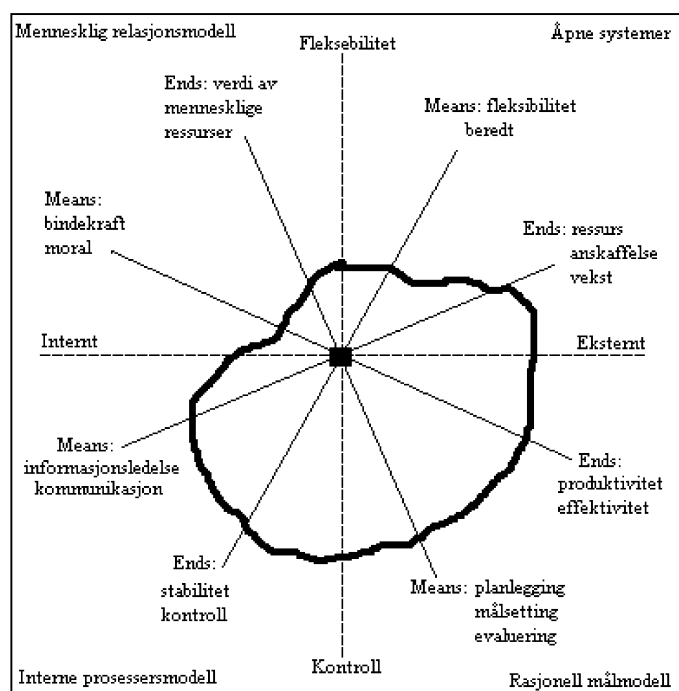
2.2.11 Effektivitetsverdier under de tidlige faser av utviklingen



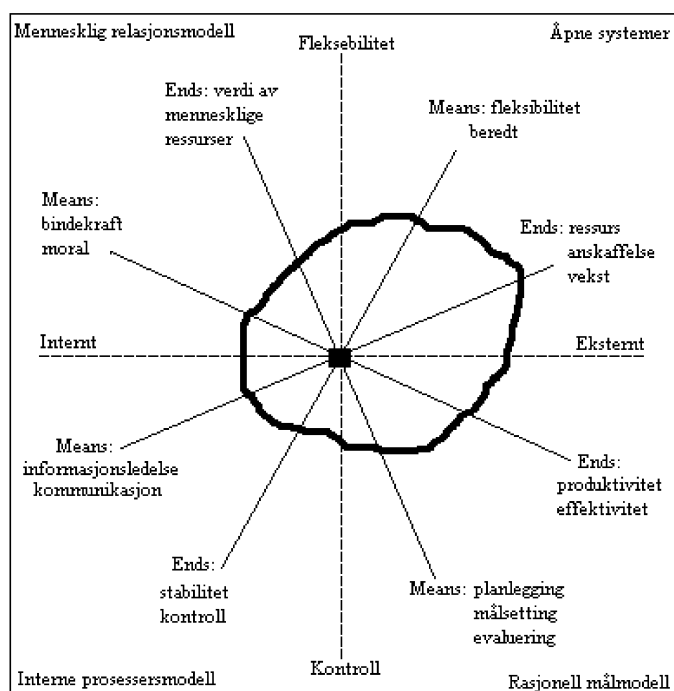
1. Entreprenørfasen



2. Den kollektive fasen



3. Formalisering og kontrollfasen



4. Utarbeidelse av strukturen

Figuren oppsummerer det viktigste fra de fire fasene.

Første fase entreprenør fasen karakteriseres av innovasjon, kreativitet, og anskaffelse av ressurser. Når det gjelder kriterier for effektiv utvikling legges det sterkest vekt på åpne systemer.

Suksessen til en organisasjon ser ut til å avhenge av dens fleksibilitet, vekst, ressurs anskaffelser og utviklingen av ekstern støtte.

Downs trekker frem oppnåelse av overlevelse (threshold), og stabilisering av ressurser som kreves for organisasjonens suksess.

Organisasjonens suksess ser ut til å bli definert i første stadium entreprenørstadiet primært av hvor godt organisasjonen møter kriteriene for vekst, ressursanskaffelse og ekstern støtte.

Det andre stadiet til organisasjonen den kollektive fasen karakteriseres av kriterier assosiert med menneskelige relasjons modeller.

Livssyklus teoretikere beskriver dette stadiet ut fra uformell kommunikasjon og struktur, følelsen av familie og samarbeidsvilje mellom medlemmene, høy medlems engasjement og personlig lederskap.

Katz og Kahn beskriver effektivitet og aktiviteter i dette stadiet som et resultat av medlemmenes respons på samarbeid ut fra deres felles behov og forventninger. Men menneskelige relasjons kriterier er ikke det eneste relevante kriteriet i den kollektive fasen av utviklingen, disse kommer også til uttrykk i andre faser. Men det ser ut til å være det dominerende når vi skal beskrive effektiviteten i denne fasen. Det er også slik at dette med menneskelige relasjoner er viktigere i denne fasen, enn i andre faser.

Det tredje stadiet til organisasjonen er formaliseringsfasen.

Det som karakteriserer denne fasen er organisatorisk stabilitet, effektiv produksjon, regler og prosedyrer, og konservative trender. Effektivitet kommer primært på basis av vilkår i de mellommenneskelige prosessers fremgang, og rasjonelle målmodeller, og gjennom målsetting og måloppnåelse, produktivitet, effektiv informasjon, og ledelses engasjement.

Adizes mener at man oppnår effektivitet ved å være resultat orientert og ha planer som er oppnåelige, man må også ha klare prosedyrer på hvordan dette skal nås. Mål er altså en indikator på effektivitet.

Den fjerde fasen organisasjonen er innom er fasen utarbeidelse av struktur. Det ser ut til å være her organisasjonen overvåker de eksterne omgivelsene, for å fornye seg selv, eller for å

eksponderer. Åpne system modeller som innebærer fleksibilitet, ressurstilgang, og vekst ser ut til å ha størst betydning her. Åpne system kriterier er foreslått av Katz og Kahns beskrivelse av effektiv organisasjon. De tar for seg viktigheten av å overvåke omgivelsene, og kunne utvikle seg for å tilpasse seg dem.

2.2.11.1 Diskusjon av modellen:

Ut fra figuren ser vi at i entreprenør, og kollektiv fasen er de viktigste kriteriene for effektivitet for en organisasjon de åpne system modellene (fleksibilitet og ressurs tilgang) og human relations modeller (kohesjon , moral og utvikling av menneskelige ressurser). Under disse fasene bør man bruke mindre tid på rasjonelle mål kriterier (planlegging, mål setting og produktivitet) og på stabilitet og kontroll.

Når man kommer inn i det formelle stadiet bør det bli et dramatisk skifte i kriterier. Nå bør kontroll, produktivitet, effektivisering, målsetting, informasjonsledelse, kommunikasjon og stabilitet bør bli satt et sterkt fokus på. Nå bør man vektlegge mindre kriteriene ved åpne system og human relations kriteriene.

Endringer i livssyklus faser oppstår på grunn av et eksternt press. Med endringene kommer et nytt sett av effektivitets kriterier og en ny dominerende sammensetting. Modellen foreslår at mellom andre og tredje fasen er dette mest trolig å skje.

Modellen ser for seg at organisasjonens reaksjon på turbulente omgivelser delvis avhenger av dens fase i utviklingen, med andre ord hvilken fase i livssyklusen organisasjonen befinner seg i.

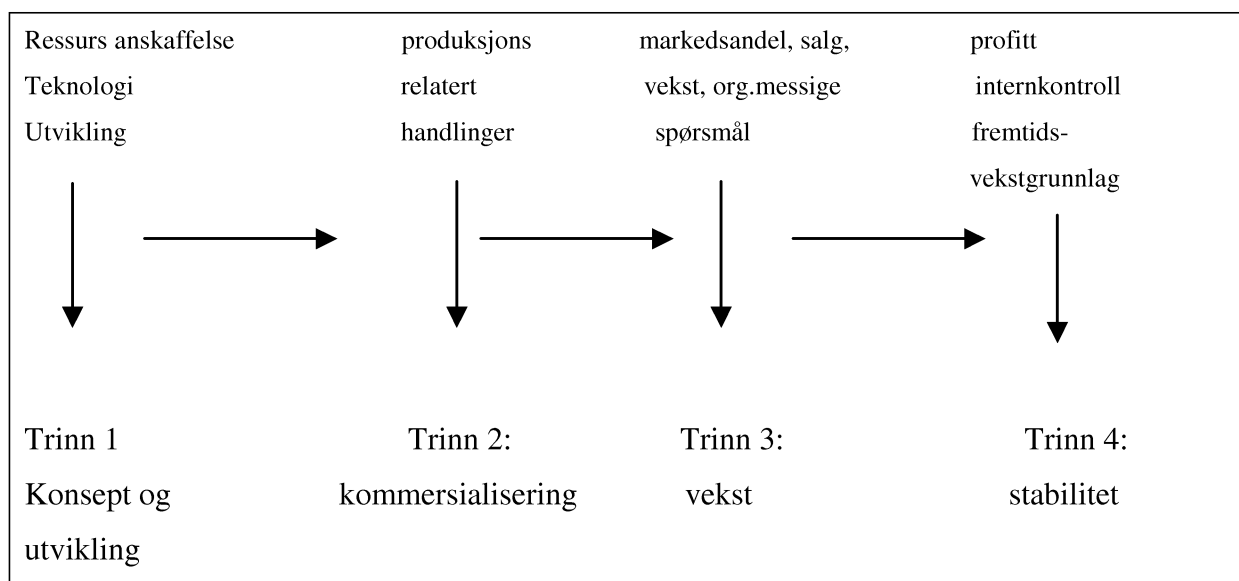
I en organisasjon som opererer i den kollektive fasen vil turbulente omgivelser bli møtt av det å stramme opp kontrollen og en tendens mot en mer mekanisk struktur på organisasjonen, og vi vil så få en fremgang mot neste fase. Om organisasjonen var i formalisering og kontroll fasen, ville tendensen gått mer mot en fleksibel og videreutvikling av strukturen, og vi vil få en fremgang mot fase fire.

En av styrkene ved modellen er at den foreslår hvilke kriterier for suksess som er lurt å benytte i hvilken rangfølge, og i hvilken sekvens I tillegg tillater den ledere å foreslå nødvendige endringer.

Svakheter ved modellen er at den er basert på integrasjon av eksisterende teorier om livssykluser.

2.2.12 Robert K. Kazanijan

Relasjonen mellom de dominerende problemene i utviklingsfasene.



I denne modellen er det slik at problemer stiller en stor rolle i vekst mønsteret til organisasjonen.

Dette har fått støtte fra ulike hold blant annet Block og MacMillian (1985) diskuterte rollen til problemer i forhold til nye forretninger. De lagde en liste over milepæler som den nye forretningen må gjennom for å gå fra en ide til å bli en skikkelig virksomhet. Milepæler inkluderer arbeidet som utarbeidelse av konsept og produkt testing, ferdigstilling av prototyp, produksjons oppstart, og første redesign og omstrukturering.

De ulike stadiene vil gi ledelse ulike fokus og igjen virke inn på beslutningene. Kazanijan mener at der er store assosiasjon mellom problemene som firmaet står ovenfor og dets faser av vekst.

Han vil gjennom sin modell prøve å gi et klarere bilde på hvordan, og hvorfor faser utvikles.

Fase 1 konsept og utvikling. Virksomheten vil møte problemer assosiert med ressurs innhenting og teknologi utvikling. Disse problemene er høyere for virksomheter i denne fasen enn virksomheter i andre faser.

Fase 2 kommersialisering. Virksomheter i denne fasen vil møte problemer relatert til produksjons start, leverandør forbindelser, anlegg og anerkjennelse fra omgivelsene når det gjelder produktet de tilbyr.

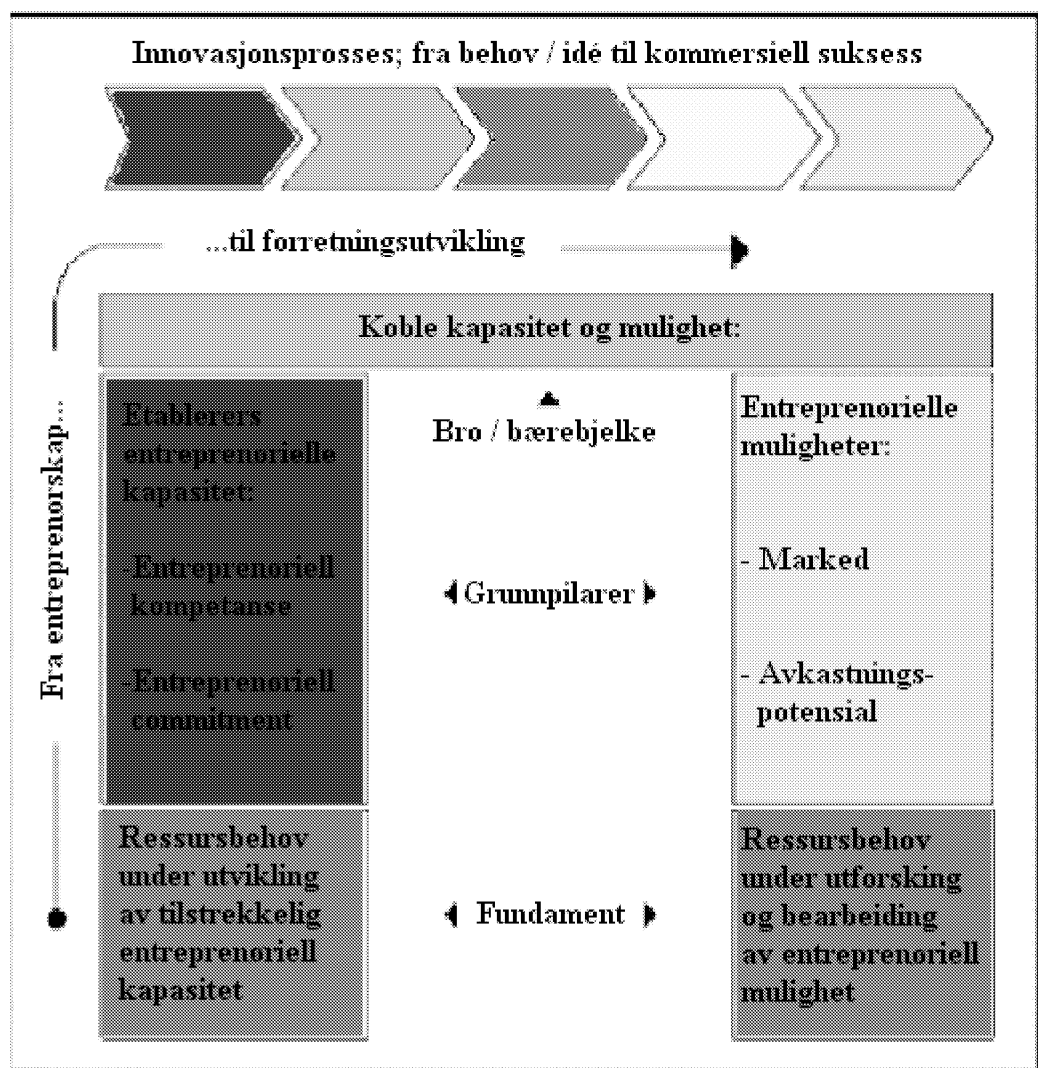
Fase 3 vekst. Virksomheter i denne fasen vil møte problemer som salgs vekst, og organisasjons relaterte spørsmål.

Fase 4 stabilitet. Virksomheter i denne fasen vil møte på problemer som intern kontroll, profitt, og fremtidige kilder til vekst.

Arbeid med vekst har flere svakheter. Alle vekst modeller kan sees på som Starbuck (1971) betegner forvandlings modeller eller, metamorfose modeller. De beskriver problemer organisasjoner i ulike omgivelser er troendes å treffe på, og tilsvarende organisasjonsformer er troende å ha like resultater.

Kimberly peker på dette med at det ikke er noe organisatorisk lineær rekefølge av faser i en organisasjons liv, allikevel kan det være bemerkelsesverdig likheter blant utviklings mønstre i noen grupper av organisasjoner. Det er slik i dag at man ikke betrakter rollen som industri, teknologi, og andre situasjons variabler.

2.3 Etablerermodellen



Fig; Etablerermodellen

Etablerer modellen viser oss hvilke faktorer vi må tenke på i en etableringsfase, og hva som skal til for å oppnå suksess. Denne modellen fokuserer på at man må ha kjennskap og en viss kunnskap om det de kaller byggesteinene i en etableringsfase. Byggesteinene som man trekker frem i modellen er:

Fundament, informasjon, **kapital**, tid, Sosial støtte, nettverk, grunnpilarer, entreprenøriell commitment, entreprenøriell mulighet, bro/ bærebjelke. Vi må ha en viss kontroll over elementene i fundamentet for å kunne komme oppover i modellen, og mot en kontroversiell suksess.

Entreprenøriell kapasitet er basert på nyskapningshandlekraft internt i den enkelte påbegynte virksomhet, mens entreprenøriell mulighet utgjør eksterne rammevilkår for virksomhetens planlagte produkter og eller tjenester. Under disse rammevilkårene er kapital et viktig element.

Etablerermodellens byggesteiner kopler sammen entreprenøriell kapasitet med entreprenøriell mulighet og representerer på denne måten egnede rammer for etablering av konkurransefortrinn. Et naturlig spørsmål blir da hvordan er mulighetene for å skaffe til veie kapital, slik at man kan iverksette en levedyktig forretningsvirksomhet, og etablere konkurransemessige fortrinn?

Når det gjelder fokus og kompetanse vedrørende byggesteinene som entreprenøriell mulighet og da kunnskap om muligheter for anskaffelse av kapital, regnes gjennomføringen av innovasjonsprosesser, og utvikling av konkurransefortrinn å gå merkbart lettere enn for bedrifter med manglende fokus på dette feltet. Altså ser vi ut fra denne modellen at det er viktig for en entreprenør å kjenne til byggesteinene/ de ulike variablene i entreprenørskapsprosessen. Vil derfor belyse videre en av disse byggesteinene, og det er kapital. Kapital skaffes gjennom finansiering, og det finnes ulike steder man kan skaffe en slik finansiering.

2.4 Hva er finansiering

Finansiering er et uttrykk som angår både bedrifter og personer flere ganger i livet.

Det sies at kontanter gir handlefrihet. Det betyr kort og godt at dersom du har kontanter i banken eller i kassa har du frihet til å gjennomføre de planene eller investeringene du ønsker. Det er slik at de færreste har nok penger til å gjennomføre de planer vi har satt oss fore. Da er vi i en slik situasjon at vi må henvende oss til andre personer eller institusjoner for å skaffe til veie penger slik at vi kan fullføre planene.

Dessverre er det slik at det ikke alltid er like enkelt å skaffe til veie den ønskede kapitalen.

Når vi skal finansiere noe er det fem elementer vi må ha i bakhodet.

- Vårt kapitalbehov
- Hva skal pengene brukes til
- Hvem skal man skaffe pengene fra
- Hvorfor skal investeringen eller planen gjennomføres
- Hvordan vil investeringen skape likviditet slik at renter og avdrag kan betales tilbake.

Man bør også ha en oversikt over risikoomfanget, dette er noe som er veldig viktig for den/de som skal låne oss kapitalen. Ofte kan det være slik at utlåner vil kreve en rente som er lik risikoen.

I mitt tilfelle vil det ofte være stor risiko. I tilfeller ved prosjekter med utviklingen av nye produkter, eller ved investeringer i nyetablerte bedrifter vil ofte risikoen være meget høy. Her kreves ofte høye renter og innimellom kreves en eierandel i bedrifter eller prosjektet av den som skyter inn kapital.

Når finansieringen av virksomheten skal planlegges er det viktig å ha et klart langsiktig mål for bedriften. Beslutninger vedrørende finansiering er kanskje den viktigste beslutningen man skal foreta?

Finansieringsbeslutningen omfatter først og fremst beslutninger vedrørende kapitalstruktur. Et viktig spørsmål blir da hvilket forhold man skal ha mellom fremmedkapital og egenkapital. Vi har ulike begreper når det kommer til finansiering av bedrifter og næringsvirksomheter. Næringsvirksomheter vil alltid innebære en for risiko. Vi har en påvirkning fra de eksterne omgivelser som ligger utenfor ens kontroll. Uansett hvor trygg bedriften kan synes å være vil den alltid være utsatt for konkurrenter, nye produkter, og mulige endringer i kjøpers preferanser. Har vi en liten bedrift vil også sykdom blant de ansatte være en risiko. Ut fra hvilket risikonivå kapitalen er utsatt for, klassifiseres bedriftens finansiering eller gjelder i to hovedgrupper. Egenkapital og fremmedkapital.

Fremmedkapitalen består igjen av

- Risikokapital
- Langsiktig kreditt
- Kortsiktig kreditt

Vil gi en litt bredere oversikt over disse tre formene for fremmedkapital

2.4.1 Risikokapital

Risikokapital er som navnet antyder en for finansiering der investor er villig til å ta en sjanse. Risikokapital er vanligvis en måte å finansiere utviklingsprosjekter på. Enten det er videreutvikling i eksisterende bedrifter eller prosjekter som har som mål å utvikle helt nye produkter basert på forskning. Risikokapital er en type kapital hvor den som innvilger

kreditten er klar over at pengene kan gå tapt. Personer som er villige til å ta en slik risiko vil gjerne ta seg god betalt for det.

Risikokapitalen kjennetegnes ofte ved at kapitalen ikke skal tilbakebetales til långiver dersom prosjektet blir mislykket. Blir derimot prosjektet en suksess vil ofte långiver ha en høy avkastning eller rente.

I mange tilfeller vil en av forutsetningene for finansieringen i form av risikokapital være at långiver skal ha en eierandel i bedriften etter en fordelingsnøkkel som er avtalt før kapitalen utbetales.

Det er flere kilder til risikokapital. Det finnes statlige institusjoner som yter risikofinansiering til utviklingsprosjekter. Den vanligste formen for risikokapital er den ventureselskapene representerer. I det norske markedet er ikke dette med ventureselskaper så veldig utbredt i forhold til mange av de større europeiske landene samt USA. Ventureselskapenes forretningsidé er basert på at de skal investere i mange prosjekter, og at de beregner at for eksempel bare 1 av 3 vil gi inntekt. Altså er man avhengig av god inntjening på de prosjektene som lykkes. Vanligvis vil et ventureselskap bidra med kapital i prosjekter der produktet er mer eller mindre ferdigutviklet. Risikokapitalen investeres da i markedsutviklingen og i vekst av selskapet. De går inn i prosjektet der produktet kanskje bare eksisterer som en beskrivelse av et konsept. Så-kapital selskaper aksepterer en høyere tapsprosent enn ventureselskaper og vil som følge av det kreve svært god betaling i de prosjekter som lykkes.

Som vi ser er det å tilby risikokapital krevende. Det krever erfaring, systematisk prosjektvurdering, og gode kontakter med markedet. I tillegg bør man følge med i den tekniske utviklingen og gjerne ha kontakter med potensielle produksjonsbedrifter som kan sette nyutviklede produkter i produksjon. Dette har ofte ført til at ventureselskaper har spesialisert seg på enkelte bransjer, som fiskeoppdrett, miljøteknologi osv.

2.4.2 Kortsiktige kreditter

Kortsiktige kreditter er kreditt som har en kortere løpetid enn tolv måneder. Denne typen kreditt er ofte dyrere enn langsiktige kreditter, men er lettere å benytte når den først er opprettet.

Kortsiktige kreditter er som oftest knyttet til finansiering av kostnader knyttet til den daglige driften av bedriften. Dette kan for eksempel gå til dekking av kjøp av råvarer. Kortsiktige

kreditter benyttes oftest når bedrifter ikke har nok likviditet til å dekke kostnadene med egne midler.

Utestående fordringer, leverandørgjeld, kassakreditt er former for slike kortsiktige fordringer.

2.4.3 Langsiktige kreditter

Langsiktige kreditter er det de fleste av oss betegner som vanlig lån. I økonomisk terminologi er lagsiktig kreditt en kreditt som har lengre løpetid enn 12 måneder.

Pantelån er et begrep som ikke er så benyttet i dag. Finansdrevede former for pant bygger på prinsippet at man låner bort en sum penger mot å få pant, eller sikkerhet i en gjenstand som er minst like mye verdt.

2.4.4 Gjeldsbrevlån

Gjeldsbrevlån er i dag den rådende låneformen der betingelsene for renteberegning, rentenivå, nedbetaling, inndrivelse mislighold osv er regulert. Det spesielle med gjeldsbrev er at de kan være omsettelige. Det betyr at dersom du har gjeldsbrev i bank A kan banken selge gjeldsbrevet til en tredje part bank B, som du så skal betale lånet tilbake til. Dette vil særlig være aktuelt dersom lånet er misligholdt og en kausjonist må dekke inn långivers krav.

2.4.5 Leasing

Dette er leie. Basis for leasing kontrakter er at alt kan leies, biler, fly, produksjonsutstyr, hus, datautstyr maskiner. Ved leasing kjøper leasingselskapet inn en gjenstand eller et anlegg, som deretter leies ut til leasingtakeren. Man oppretter så en leasingkontrakt som kartlegger leie, rente og hvor mange måneder leasingkontrakten skal løpe. Ved utløpet av leasingtiden kan man overta tingen til en fastpris eller å la være. Fordelen ved en slik låsning er at man slipper å binde kapital til innkjøp, mens en negativ til kan være at man binder seg for 2-4 år.

2.5 Finansieringskilder

Det er flere muligheter til finansiering for næringslivet, avhengig av hva slags investeringer eller prosjekter som ønskes finansiert. Offentlige kredittinstitusjoner tilbyr lån tilskudd og garantier innenfor ulike områder. Forretnings og sparebanker har også et bredt tilbud til

næringslivet. I tillegg finnes det selskaper som har spesialisert seg på risikokapitalfinansiering og andre spesielle finansieringstyper.

2.5.1 Etablerer bistand der du bor

Det finnes mange fylkeskommunale og kommunale ressurser som kan hjelpe i arbeid med å etablere din egen bedrift. En oversikt over hvilke tilbud finner man på norge.no

2.5.2 Banker

Bankene tilbyr næringslivet lån, kreditter og garantier som er nokså like, imidlertid kan prisen på tjenesten variere en del. I tillegg til dette tilbudet har de fleste banker nå også spesielle bedriftskundekonsulenter, som kan gi bedrifter råd og veiledning. Disse konsulentene kan også bistå med å lage finansieringsløsninger for investeringer bedriften planlegger og hjelpe til å lage søknader til aktuelle finansieringsinstitusjoner.

Banken tilbyr normalt lån til investeringer, byggelån, driftskreditt (kassekreditt) og forskjellige former for bankgarantier.

2.5.3 Private investorer

Private investor er personer som driver en form for venture finansiering med sine egne midler. Disse kalles også business angles, uttrykket kommer fra USA, der enkeltpersoner har gjort det til et levebrød å investere i nye prosjekter og delta aktivt i styringen og utviklingen av disse prosjektene. De investerer eller låner kapital til private ikke børsnoterte bedrifter som de ikke har noe familieband til.

Her i landet finnes det også personer som arbeider mer eller mindre aktivt etter det samme prinsippet. Selv om de fleste foretaksenglene er småinvestorer, er det estimert at det finnes om lag 6000 engler i Norge som har investert mer enn en halv million kroner, og at samlede investeringene til norske foretaksengler utgjorde mellom 15 og 16 milliarder kroner i 1997. (Kolvereid og Landstrøm 1997). Dette viser at det er snakk om betydelige summer, og at disse foretaksenglene er viktige i forhold til dette å gi finansiering til gründere.

Noen få arbeider med dette på heltid, mens andre har dette nærmest som en hobby ved siden av annen virksomhet.

Enkelte av de større bankene har opprettet en oversikt over denne type investorer som de kan formidle kontakt til.

2.5.4 Offentlige kredittinstitusjoner

Fra Innovasjon Norge

Innovasjon Norge tilbyr produkter og tjenester som skal bidra til å utvikle distriktene, øke innovasjonen i næringslivet over hele landet og profilere norsk næringsliv og Norge som reisemål.

Innovasjon Norge overtok fra 1. januar 2004 oppgavene til Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), Norges Eksportråd, Statens Veiledningskontor for Oppfinnere (SVO) og Norges Turistråd.

Med kontorer i alle fylker og i mer enn 30 land over hele verden er det lett å komme i kontakt med innovasjon Norge. Våre totalt ca. 700 medarbeidere har kunnskap om lokale og internasjonale forhold som skal bidra til at kundenes ideer blir forretningssuksesser.

Finansiering

Her er en oversikt over alle Innovasjon Norges finansieringstjenester.

Egenkapital
Garantier
Lån
stipender
tilskudd

2.5.5 Gråmarkedet

Dette markedet er det unoterte aksjemarkedet. I tillegg benytter man betegnelsen Over the counter om dette markedet. Det innebærer å handle direkte over en disk i motsetning til på en markeds plass.

Det finnes i dag stadig flere selskaper på markedet for unoterte aksjer.

Grunnen til at man plasserer seg i dette markedet er som oftest for å skape interesse for selskapet og for å få inn penger til driften.

Gråmarkedet er en forenklet form for børs, for å kunne operere i dette markedet må selskapet tilfredsstillende ulike kvalitetskrav.

En kritikk mot dette markedet kan være at det i liten grad synliggjør når det forekommer handler. Man mener også at det kan forekomme en del innsidehandel, eller lyssk virksomhet. Av norske selskaper som befinner seg i gråmarkedet i dag vil jeg trekke frem noen få selskaper. Hval sjokolade, Repant, og Choice hotels asa er blant aktørene som befinner seg på A listen over selskaper i gråmarkedet. Her finnes også en B liste, her befinner blant annet Start toppfotball asa og Stabæk fotball asa seg.

2.6 Beregning av kapitalbehovet

Du trenger ikke alltid så mye kapital for å starte for deg selv. Man må bare jobbe hardere om man har lite penger. De kreative evner og arbeidsinnsatsen personen innehar er den viktigste kapitalen man kan tilføre bedriften. Mangel på kapital kan løses ved at man starter opp i det små. Plutselig en dag er muligheten for større ordre der en dag. Man må også huske på at jo mer kapital man får tilførsel fra diverse investorer, desto mer makt gir man fra seg.

Finansiering handler om å skaffe de midlene du mangler fra rett kilde til å starte en bedrift, et prosjekt eller lignende.

”Store floder har sitt utspring i små kilder”

-William Shakespeare

2.7 Finansiering i faser

Ved finansiering bør man skille mellom kostnader knyttet til etableringsfasen og driftsfasen.

1. fase omfatter:

- Kostnader knyttet til produktutvikling
- Investeringer knyttet til etablering av virksomhet, alt som påløper før første virksomhetsdag.

2. fase (driftsfasen) omfatter:

- Innkjøp av råvarer/ handelsvarer
- Finansiering av driftskreditter og likviditetsbehov

Ved finansiering av det totale pengebehovet kan man tenke seg flere situasjoner:

- Du har alle midlene selv
- Du har noen midler selv og må skaffe resten fra andre
- Du skaffer alle midlene fra andre

2.8 Når skal man involvere investor?

Et viktig dilemma som man må ta stilling til når man er entreprenør er når man skal involvere en tredjepart. Når i prosessen bør dette skje, og når skal man gjøre dette i forhold til å gjøre dette for å få mest mulig lønnsomhet til bedriften.

Når det gjelder investorer vil det være positivt å ha kommet så langt som mulig på egenhånd, for å få høyest verdsettelse, og da høyere investeringskapital. Man mener allikevel at det er lønnsomt å begynne på egenhånd med utvikling av ideen. Grunnen til dette er at da står man mye sterkere i forhold til å bevise hva man vil og hvordan man skal komme dit.

(Normann 18.04.00) mener at det er fordelaktig å involvere en investor som for eksempel bank eller privatpersoner enten når bedriften trenger flere investorer, eller dersom man ikke ønsker å miste mer eierandel.

2.9 Kolvereid

Et tilfeldig utvalg av personer som forsøkte å etablere bedrift ble intervjuet tidelig i 1996.

Et år senere kontaktet man dem så igjen for på nytt å finne ut hvordan det hadde gått. Med

utgangspunkt i en liste på 20 forskjellige aktiviteter ble gründeren spurt om de hadde gjennomført noen av disse aktivitetene, og hvis så, når de ulike aktivitetene ble gjennomført.

Dette gjorde man for å kartlegge hva gründeren gjør under en etableringsprosess. Kun de som hadde lykket med nyetableringen ble tatt med.

Andelen av nyetablerere som har gjennomført ulike aktiviteter.

Aktiviteter	
-------------	--

planlegging	
Skaffe partnere til etableringen	56 %
Skrive forretningsplan	42 %
Gjennomføre markedsundersøkelser	21 %
Utvikle nye produkter/tjenester	16 %
Lete etter lokaler utstyr	53 %
Låne utstyr, lokaler eiendom	37 %
Kjøpe utstyr, lokaler eiendom	62 %
Arbeide på heltid i bedriften	48 %
Finansiering	
Spare penger for å investere i bedriften	36 %
Investere egne penger for første gang	75 %
Søke privat finansiering	48 %
Motta privat finansiering	41 %
Søke offentlig finansiering	36 %
Motta offentlig finansiering	18 %
Relasjoner til andre	
Søke om lisens, patent, løyve og bevilgning	10 %
Første ansettelse	28 %
Gjennomføre tiltak for å skaffe seg kunder	58 %
Sende søknad om foretaksnummer	81 %
Motta betaling fra første salg	87 %
månedelige inntektene er større enn utgiftene	57 %

Kommentarer til tallene angående finansiering

Tre fjerde deler har investert egne penger i bedriften, har bare halvparten skaffet seg ekstern finansiering. Investeringen av egne viser at gründeren har tro på ideen sin, og kan virke motiverende siden etablereren viser interesse i å få forrentet den investerte kapitalen. (Kolvereid og Bullvåg, 1997).

Ut fra tabellen kan vi også lese at 48 prosent av etablererne søkte om privat finansiering, og 41 % av disse fikk finansiering. Når det gjelder offentlig finansiering var det 36 % som søkte

finansiering, og det var 18 % som fikk en slik finansiering. De virker da med andre ord at det er lettere å skaffe seg finansiering fra det private enn fra offentlige kilder.

Etablererne i denne undersøkelsen ble også bedt om å oppgi når de ulike aktivitetene ble gjennomført. Dette for å forsøke å kartlegge rekkefølgen av aktiviteter i entreprenørskapsprosessen. Måten man gjorde dette på var ved å beregne dager det i gjennomsnitt gikk mellom den dagen da gründeren begynte å tenke på å etablere bedrift, og den dagen da den enkelte aktiviteten ble gjennomført.

I løpet av det første halvåret ble det kun utført et par aktiviteter. Man sparte penger til å investere i bedriften og man forsøkte å skaffe seg partnere. Grunnen til at man gjennomfører så få aktiviteter i denne perioden kan være pga at man bruker mye tid på å forbedre og konkretisere forretningsideen. (Kolvereid og Thune 1997)

I det nest halvåret gjennomfører etablereren en rekke forskjellige aktiviteter. Grunder utvikler blant annet nye produkter/ tjeneste, utfører markedsundersøkelser, leting etter lokaler, og metoder for å skaffe seg kunder blir iversksatt. En gjennomsnittlig gründeres forretningsplan blir påbegynt etter 320 dager etter at etableringsprosessen startet. Etter først ca et år etter at etableringsprosessen startet blir det første salget foretatt, og en måned etter at man rapporterte sitt første salg melder man at de månedlig inntektene er større enn utgiftene. Så kjøper man eller leier man utstyr, eiendom og lokaler. Først nå oppgir grunderende at de søker etter privat og offentlig finansiering, og mottar privat finansiering.

Mottak av offentlig finansiering er den siste av alle hendelsene.

Det er av interesse å merke seg at det å skaffe seg privat finansiering går fortere enn å skaffe seg offentlig finansiering. Dette maner man kan skyldes den lange saksbehandlingstiden man ofte finner i den offentlige sektoren.

2.9.1 Lengden på entreprenørskapsprosessen

En gjennomsnittlig entreprenørskapsprosess varer i ca et år. Jo lenger denne prosessen er jo mindre er sjansen for at det skjer en etablering. En etableringsprosess som varer mer enn to år ender sjeldent i en etablering. Når det gjelder etableringsprosessen og lengde på denne er det viktig å være klar over at det kan skille litt fra bransje til bransje. Etableringen at industribedrifter tar ofte lengre tid enn etableringen av serviceforetak.

Aktivitet	Antall dager fra starten av
-----------	-----------------------------

	etableringsprosessen
1.halvåret	
Spare penger for å investere i bedriften	28
Skaffe partnere til etableringen	175
2. halvår	
Gjennomføre markedsundersøkelser	255
Utvikle nye produkter/ tjenester	263
Gjennomføre tiltak for å skaffe seg kunder	268
Lete etter lokaler og utstyr	275
Skrive forretningsplan	320
Investere egne penger for første gang	324
Sende søknad om foretaksnummer	348
Arbeide på heltid i bedriften	355
3.halvåret	
Motta betaling for første salget	375
Kjøpe utstyr, lokaler, eiendom	392
De månedlige inntektene er større enn utgiftene	409
Låne utstyr, lokaler, eiendom	416
Motta privat finansiering	434
Søke privat finansiering	439
Søke offentlig finansiering	478
4.halvår	
Første ansettelse	540
Søke om lisens, patent, løyve, bevilgning	560
Motta offentlig finansiering	600

2.10 Ressurs innhenting

Entreprenørskap er en prosess der man identifiserer muligheter til å reorganisere ressurser for å skape fremtidige varer og servise til eksistens. (Venkataraman, 1997).

I de fleste tilfeller er det oppfinner som finansierer oppdagelsen av den forretningsideen fra egne sparepenger. (Aldrich 1999)

Uansett hvilke type av finansiering: kilden, eller mengde av finansiering er to hovedkarakteristika ved videreutvikling av forretningsideen at ressurs anskaffelses prosess innebærer usikkerhet og asymmetrisk informasjon.

For å oppdage entreprenøriell muligheter må man bearbeide egen informasjon eller tro. (Kirzner, 1973).

Dessuten er foretningmessige muligheter usikre fordi ressurser må erverves og restruktureres før profitt av restruktureringen er kjent (Arrow, 1974)

På grunn av spredningen av informasjon og usikkerhet blir det vanskelig for entreprenører å anskaffe de ressurser som de trenger for å etterleve foretningssideen. (Venkataraman, 1997)

2.10.1 Viktigheten av ressurs innhenting

Nye forretningsvirksomheter med mer kapital er mer troendes til å overleve, vokse og bli lønnsomme på grunn av at kapital skaper en buffer som entreprenøren kan bruke til å respondere til ulike omgivelser.

Dessuten det å ha mer kapital overskrider likviditets problemer som begrenser de aktiviteter som entreprenøren kan foreta seg.

Det er flere empiriske bevis som støtter opp dette med betydningen av tilfredsstillende kapital er viktig for utnyttelsen av forretningsideer. Eksempelvis fant Bates (1990, 1994, 1995) oppdaget at nye forretningsvirksomheter med mer oppstarts kapital var mer troende til å overleve over tid.

Firmaer med større tilgang til kapital viser seg å vokse fortere og de vokser seg også større, kanskje fordi firma med mer kapital kan gjøre større investeringer og ekspandere mer hurtig. (Taylor, 2001)

Reynolds og White (1997) rapporterte at i deres studie av 2624 nye firmaer på midten av 80 tallet, var vekst hyppighet positivt korrelert med nivå av finansiell støtte som firmaet får.

Problemer i ressurs anskaffelsen under usikkerhet og asymmetrisk informasjon.

Som vi nå har sett i de tideligere avsnittene er det viktig for en entreprenør med økonomisk støtte for å forfølge forretningsideer de måtte ha.

Men det å skaffe informasjon er ikke enkelt. Asymmetrisk informasjon og usikkerhet er med på å gjøre det å anskaffe kapital vanskelig.

Vi kan illustrere disse problemene slik

Problemer i ressurs innhenting	
Asymmetrisk informasjon	usikkerhet
Opportunisme Antiseleksjon (Skjev utvelgelse) Avsløre vannskligheter Overdreven risiko taking	uegnet til å evaluere trang av kausjon prute problemer (Bargaining)

2.10.2 Asymmetrisk informasjon

Informasjons asymmetri mellom entreprenøren og potensielle kapital givere skaper fire hinder for kapital anskaffelse.

For det første entreprenørens bruk av overlegen informasjon, eller bedre evne til å oppfatte muligheter er at entreprenøren vet ting om muligheten som en potensiell kapital tilbyder ikke vet.

Entreprenøren ønsker å holde denne informasjonen hemmelig fremfor å avsløre den til andre. Avsløringer av informasjon vil spore andre til å søke ressurser som trengs for å nyttiggjøre muligheten og høyner dens pris, og redusere den potensielle profitt. (Casson, 1982)

Dessuten på grunn av at ressurs tilbyder har passende finansielle ressurser til selv å finansiere utarbeidelsen av forretningsideen, de kan utnytte muligheten uten entreprenøren om de hadde lært alt det som entreprenøren vet om muligheten og fremgangsmåten for å utføre ideen.

Som et resultat kan ikke entreprenøren avsløre all den relevante informasjonen når de søker etter finansiell støtte. (Casson, 1995), og ressurs tilbyder må fatte beslutning om de skal gi finansiering eller ikke med noe mindre informasjon om forretningsmuligheten og fremgangsmåten.

For det andre den skjulte informasjonen som entreprenøren innehar gjør det mulig for vedkommende å handle opportunistisk ovenfor kapital tilbydere. I tillegg til deres større informasjon om forretningsmuligheten har også entreprenøren større informasjon om deres

egen innsatsvilje, talent og status på anstrengelse for å utvikle forretninger. Entreprenøren kan dra en fordel av en slik informasjon ovenfor ressurs tilbyder ved å skape en bedre avtale enn i motsatt fall ved å få mer ressurser enn deres forretningsvirksomhet fortjener (Shane og Cable, 2002), eller ved å tjene en større kapitalmengde enn hva en fullt ut informert ressurs tilbyder ville ha gitt.

For det tredje er det slik at den asymmetriske informasjonen kan virke oppmuntrende på entreprenøren til å ta større risiko med investorens penger. Resultatet til selskapet er i det minste delvis avhengig av handlingene til entreprenøren.

Som et resultat vil ofte investoren vil ofte kompensere for denne risikoen ved å ikke holde avtaler ved å kreve høyere renter.

For det fjerde er det slik at asymmetrisk informasjon vil kunne gi skjev utvelgelse.

De fleste mennesker identifiserer ikke, og utnytter ikke muligheter, dels fordi de mangler evnen til å gjøre det. Man mangler forretningsideer de som har oppdaget dårlige muligheter søker finansiell støtte på lik linje med de som søker støtte for gode kvalitetsmessige muligheter. Kan da ikke mulige investorer skille mellom disse typene av ideer kan man risikere at der forekommer skjev utvelgelse.

På grunn av at mulige investorer står ovenfor denne faren med skjev utvelgelse, ved da å velge de entreprenørene med dårlige ideer gir de finansielle tilbud til entreprenører til en gjennomsnittlig pris til alle entreprenører uansett kvalitet på ideer. Dette fører til at det er gunstigere for entreprenører med relativt dårlig kvalitet på ideen å være i dette markedet, mens de entreprenørene med høy kvalitet på ideene skremmes bort.

2.10.3 Usikkerhet

Usikkerhet skaper tre hindringer for ressursinnhenting.

For det første er det vanskelig for potensiell investorer å kalkulere potensialet til forretningsideen. Det er jo også slik at mange av de ressursene en investor kunne benyttet for å kalkulere denne muligheten, ikke kan benyttes før ressursene er tilført for det er ofte da resultatene kommer. (Arrow, 1974; Shan og Stuart, 2002)

Det er da slik at har man ikke mange synbare elementer å evaluere etter når man skal beslutte seg for å gi finansiering eller ikke, blir det ganske subjektiv vurdering og man ser da på

risikoen som ganske høy når man da skal velge mellom entreprenører og muligheter. (Low og Srivatsan, 1994).

For det andre er det slik at netto kontantstrømmen til den nye forretningen ikke kan objektivt beregnes under en slik usikkerhet. Dette gjør at en potensiell utlåner må på en subjektiv måte evaluere profittmulighetene og denne kalkulasjonen kan avvike fra den som entreprenøren har foretatt. (Wu, 1989) et problem med dette er at det da ofte kan forekomme at tilbyder vil gi en mindre finansiering enn hva entreprenøren hadde forestill seg.

For det tredje gjør risikoen at investor ønsker en viss sikkerhet om investors bedømming av prosjektet skulle være feil, og forretningen ikke får noen fortjeneste. Det som er problemet er at det er ikke lett for gründeren å betale tilbake når prosjektet har feilet. Denne gründeren trengte kapital utenfra i starten av for å finansiere ideen sin, og når denne da ikke genererer profitt er det å betale tilbake alt investoren puttet inn i den nye forretningen vanskelig. (Casson 1982). For å dekke dette problemet vil investoren at gründeren til å stille en viss sikkerhet som innestoren kan trekke ut om forretningsvirksomheten ikke skulle lykkes. Et problem som oppstår på grunn av dette er at det er da kun entreprenøren som har ressurser til å stille en slik sikkerhet som får ekstern støtte.

2.11 Løsningen på usikkerhet og asymmetrisk informasjon

Gitt problemene med usikkerhet som knytter seg til foretningssideer med asymmetrisk informasjon. Innhenting av ressurser involverer flere viktige karakteristika: selv finansiering av entreprenøren, kaontraktmessige restriksjoner på utviklingsprosessen, før-investering verktøy, etter investeringsverktøy, sosiale forbindelser, entreprenørens atferd og kvalitetssignaler.

Finansiering fra egen lomme

Både asymmetrisk informasjon og usikkerhet mellom investor og gründer motiverer til å selv finansiere forretningen. (Knight 1921).

Problemet med at investorer kan være motvillige til å investere for de er redde for å bli utnyttet av entreprenører med skjult informasjon kan reduseres ved at gründeren selv gjør store ugjenkallelige investeringer til den nye forretningen (Venkataraman, 1997). Ved at entreprenøren gjør dette vil hans utbytte være påvirket av entreprenørens handlinger. Ved en slik selv finansiering er det også slik at e investor ikke bærer all risiko ved å føre prosjektet fremover.

Tall fra amerikansk forskning viste at hele 70 % finansierer oppstarten av nytt selskap selv. (Aldrich, 1999). Det var slik at tallene ikke var like stort når det gjaldt ulike typer av ideer om de var høyteknologiske og lignende.

Ut fra forskning har man også sett at dette med mangel på å selv kunne finansiere utviklingen av en ny forretningsvirksomhet kan føre til at gründeren ikke følger opp ideen sin. Man fant at mange på kapital var grunn nummer en i 51,3 prosent av tilfellene for at ikke gründeren fulgte opp ideen sin.

Flere studier indikerer at personer med større inntekter er mer troendes til å bli sin egen arbeidsgiver, antakelig vis på grunn av at de har muligheten til å selv finansiere. Butler og Herring (1991) fant ut at de som begynte å tjene penger i en alder av 16 år var mer troendes til å bli gründer eller egen arbeidsgiver senere i livet. Ut fra et makroperspektiv fant Eisenauer (1995) ut at om det virkelige nivået på aktiva per innbygger økte, viste det seg at også at antallet av selvstendig næringsdrivende økte.

Liknende resultater er funnet i andre land som for eksempel i Sverige hvor Delmar og Davidsson (2002) så også det at blant de fleste av de som var i en prosess hvor de startet opp en ny virksomhet hadde en høyere inntekt enn en kontroll gruppe som ikke var i denne prosessen. I Finland har man også foretatt liknende studier. Johannson (2000) har her sett at det er de rikere og de som eide sine egne hjem som var mest troende til å start opp egen virksomhet.

Problemet med disse resultatene er at det kan være andre variabler som spiller inn på resultatet. Det kan være at inntekt og velferd er korrelert med uobserverbare faktorer som er har innflytelse på det å etterfølge forretningsideen.

Cressy (2000) har sett på dette med at personer med større rikdom kanskje blir mer villig til å ta større risiko, og at det da er mer troende at denne gründeren bestreber å etterleve de mulighetene han har sporet. Det kan også være slik at de med høyere velferd har et høyere entreprenøriell talent og at dette gjør at de er mer troendes til å etterleve forretningsideen de måtte sitte inne med.

2.11.1 Begrensinger ved egenfinansiering

For det første er det mange mennesker som mangler inntekt, arv, lotto gevinst eller verdier fra et hjem som ville vært nødvendig for å finansiere forretningsideen.

Dette kan føre til at gründeren ikke oppdager muligheter som en konsekvens av at de ser bare begrensinger når det gjelder muligheten til å selv kunne finansiere noe av forretningsideen.

For det andre er det slik at ved å selv finansiere er det slik at risikoen stiger, og man må da kanskje bære et betydelig tap om ikke virksomheten skulle lykkes. På grunn av dette er det mange som går til eksterne investorer.

Hvordan skal man så gå frem for å få ekstern kapital på tross av dette med asymmetrisk informasjon og usikkerheten som eksisterer mellom entreprenøren og potensielle investorer?

2.11.2 Kontraktsmessige løsninger

Man kan forme en kontrakt mellom investoren og gründeren. Dette er noe som venture selskapene startet med. Forskere har funnet **fire** former for slike kontrakter som her vil bli belyst.

Egenkapital

Problemet med moral hazard som innebærer at en gründer tar mer risikable handlinger som følge at han har en fast rente/ avdrag å betale til investoren, da uavhengig av hvordan driften skulle gå. Ved å ha egenkapital i stede for gjeld for å skaffe kapital reduserer incentivene for entreprenøren å foreta aktiviteter med en negativ netto nåverdi, og man får da begrensninger i moral hazard problemet som er belyst over.

Konvertible verdipapirer

Dette er finansielle instrumenter som gir investoren en rettighet på en prioritert aksje, som har en likeverdig begunstiging, men som også kan konverteres over til en alminnelig aksje som investoren har forkjøpsrett til.

Dette formen for kontrakt kan hjelpe mot usikkerhet og asymmetrisk informasjon på følgende tre måter:

Dette er en god måte å skille de ulike typene av gründerer fra hverandre på om det er de med god eller dårlig kvalitet på forretningsideen. Grunnen til dette er at det er bare entreprenører med gode muligheter som er villige til å akseptere konvertible prioriterte aksjeposter på grunn av den kostnaden og den risikoen det påfører dem. (Sahlman, 1990)

For det andre kan det hindre at entreprenøren tar større risiko med investorens kapital. Grunnen til dette er at belønningen til entreprenøren er mer lydhør ovenfor handling når investoren som ikke er med i den daglige driften i selskapet, ikke kan bedømme virkelig handling. (Kaplan og Stromberg, 2001).

For det tredje ved å øke sannsynligheten ved at investoren vil få noen verdier fra deres investeringer om selskapet har en likvidasjonsverdi. Altså kan konvertible prioriterte aksjer dempe trangen for sikkerhet som følge av usikkerhet.

Gjeldsbetingelser

For å beskytte seg mot moral hazard kan investoren forby ulike typer for aktiviteter, som ville kunne tillate entreprenøren å utnytte investoren ved å dra fordeler av at de sitter inne med mer informasjon om forretningen og dets muligheter. Disse gjeldsbetingelsene benyttet av investorer omfatter: avsperring av salg eller salg av aktivitet, og forsikring eller salg av aksjeposter foretatt av gründeren uten lov fra investoren. De krever også fullmakts innløsnings rettigheter som gir investor tilbake deres investering når som helst. (Gompers, 1997).

Pengebot og utvanning av eierandel.

Hoffman og Blakely (1987) forklarte at investoren kan bruke utvanning av eierandel som fører til at entreprenøren mister eierandeler om deres ytelse faller under det som er målet. Denne måten er veldig god når det gjelder å skille de talentfulle entreprenørene fra de mindre talentfulle. Som Sahlman(1990) kommenterte: det vil være veldig dumt av en entreprenør å akseptere disse vilkårene om han ikke var helt sikker på sin egen dyktighet og dypt engasjert i virksomheten.

Denne formen for kontrakt minsker også faren for maral hazard, grunnen til dette er at dårlig ytelse fra entreprenørens side vil gå utover entreprenøren selv i form av at man taper eierandeler.

2.12 Grenser i forhold til eksplisitte kontrakter:

Dette med kontrakter kan hjelpe en med å overkomme en del av problemene.

Men ikke alt, det er ikke mulig å kunne dekke alt i en kontrakt, altså vil en kontrakt være ukomplett.

En kontrakt kan ikke alltid eliminere muligheten eller incentivet for en entreprenør til å handle mot interessene til investoren (Venkataraman, 1997, Arrow 1974) altså kan men aldri hundre prosent eliminere moral hazard problemet.

Et annet problem er at entreprenører ofte er over optimistiske noe som er med på å gjøre dette med self-screening altså om man ser på sin ide som kjempe god eller ikke vanskelig. Man går

da kanskje med på avtaler i kontrakter som får en til å fremstå som en dyktig entreprenør med en god forretningsidé, men sannheten er at man bare er for optimistisk. Så dette med å bruke self.-screening er også noe en investor ikke må se seg blind på. Det går heller ikke for en investor å overføre all risiko til entreprenøren så lenge investoren er med på å finansiere virksomheten.

Den eneste måten å beskytte de ressurser investoren putter inn i forhold til negativt utfall vil være ensbetydende med at entreprenøren selv finansierer alt.

På grunn av at disse kontraktene er ufullkommene i å dekke problemer med asymmetrisk informasjon og usikkerhet har man også andre verktøy som investor kan benytte for å redusere faren for disse tingene.

2.13 FØR INVESTERINGS MEKANISMER

2.13.1 Due diligence

For å minske de tidligere omtalte problemer med asymmetrisk informasjon og usikkerhet kan investoren handle med "hensyn". Dette kan han gjøre gjennom å samle informasjon om entreprenører og deres muligheter og deres tidligere investeringer. På denne måten kan investoren skille ut dårlige entreprenører (Shalman 1990). Dette kan være med på å redusere skjev utvelgelse (Barry, 1994) på grunn av at man reduserer den asymmetriske informasjonen. Dette er noe forskning støtter og Kaplan og Stormberg (2001) rapporterer av investorer bruker mye tid på å foreta slik vurdering.

2.13.2 Spesialisering

Får å velge ut og overvåke forretninger bedre er det også slik at investorer spesialiserer seg i industrien som den nye forretningen vil operere i og i teknologien den vil benytte (Barry, 1994). En slik spesialisering vil føre til at man får kontakt med leverandører, kunder og teknisk ekspertise som kan bidra med informasjon til investoren i ulike prosjekter de vurderer å investere i. Dette kan hjelpe å verdisette dataen som investoren får fra entreprenøren.

I tillegg bidrar ekspertise i en industri tillater investoren til å overvåke nye forretningsvirksomheter mer effektivt ved at investoren har lært om de vanligste mønstra blant forretninger som indikerer problemer i et spesielt marked eller i en spesiell teknologi.

2.13.3 Geografisk beliggenhet

Ved å investere i ny forretningsvirksomhet i et område hvor investoren har bygget opp nettverk av kontakter som man kan benytte fastsette nøyaktigheten i informasjonen man får om forretningsvirksomheten og fremgangsmåtene fra entreprenøren.

Det er også slik at geografisk nærhet forenkler overvåkingen, man kan foreta hyppigere besøk til virksomheten.

Det har også vist seg i forskning at investorer er mer troende til å investere og sitte som en styrerepresentant om virksomheten ligger i nærheten. Sorenson og Stuart (2001) fant i sin forskning at investorer er dobbelt så ofte interessert i å investere i en virksomhet som er innenfor ti mil fra investoren enn om det var 100 mil borte.

Når det gjelder å overvåke virksomheter med asymmetrisk informasjon gjelder det for investoren å velge den virksomheten som har den nærmeste beliggenheten. (Kelly 2000).

Det er jo også slik at asymmetrisk informasjon avtar ettersom firmaet utvikler seg, da reduseres også trangen for geografisk nærhet. Gupta og Sapienza (1998, 1992) støtter dette i lin forskning. De fant ut at venture investorer spesialisert i tidlige faser i virksomheter var mer troende til å gjøre investeringer ut i fra geografisk nærhet. Dette var mye viktigere med geografisk nærhet for de investorer som har spesialisert seg på de tidlige faser av forretningsdrift enn for de investorer som har spesialisert seg på senere faser i virksomhetens livssyklus. Om vi ser på eldre og mer erfarne investorer trenger de ikke like mye informasjon alltid og da vil dette med geografisk nærhet ha mindre å si for dem. Dette har Sorensen og Stuart (2001) kommet frem til.

2.13.4 Syndikering

Hjelper å beherske ureduserbare sikkerhet som er en del av entreprenørskapsprosessen, ved å tillate investorer å diversifisere deres investeringer.

2.14 Post investerings verktøy

Dele ut kontroll rettighet.

Ved å gi investoren en del kontroll rettigheter vil dette kunne redusere usikkerhet og asymmetrisk informasjon. Når det gjelder kontroll så er dette i forhold til hvordan man skal bruke virksomhetens aktiva. Ved å begrense entreprenørens bruk av virksomhetens aktiva, vil allokeringen av kontroll rettigheter til investoren gjøre det vanskeligere for entreprenøren å foreta handlinger med moral hazard.

2.14.1 Fase investeringer

Vi har også et verktøy som kan redusere de omtalte problemene, dette går på det at investoren får velge om han vil investere senere i driften eller ikke. Investoren går inn med en liten sum til å begynne med, så kan investoren velge å ikke investere mer om resultatet er negativt.

Ved hjelp av denne metoden kan investoren også skille mellom de gode og de mindre gode entreprenørene grunnen til dette er at de kun er de entreprenørene med de beste mulighetene som vil godta en slik form for finansiering (Venkataraman, 1997).

Denne formen har også positive resultater i forhold til forskning når det kommer til moral hazard. Kaplan og Stormberg`s (2001) viste at jo mer potensial for moral hazard det var i prosjektet og jo mer investoren begrenset investering inntil prosjektets milepæler var oppnådd.

2.14.2 Involvering i virksomheten

Investoren kan også bruke aktiv involvering med virksomheten for å få bukt med usikkerheten.(Kaplan og Stormberg, 2001).

Dette kan gjøres ved at entreprenøren må gi investoren kontinuerlige oppdateringer på resultater og lignende. Denne metoden bør benyttes når risikoen for moral hazard og asymmetrisk informasjon er høy. Det er også slik at denne faren for asymmetrisk informasjon er størs til å begynne med, etter hvert som driften går vil mye av informasjonen bli mer allmenn. Er vi i en situasjon med en meget innovativ forretning i starten er problemet med asymmetrisk informasjon meget høy og denne metoden kan nok da egne seg. Dette har vist seg i forskning gjort av blant annet Sapienza (1989 til 1992)

2.14.3 Sosiale bånd

Det er også andre arenaer som har teorier på dette feltet, som sosiologien psykologien og organisasjons teori. Det disse har til felles det er at de mener at under situasjonen med asymmetrisk informasjon og usikkerhet benytter mennesket seg av andres adferd og de sosiale båndene når de fatter beslutninger. (Granovetter, 1985; Venkataraman, 1997).

Altså kan man forvente at disse aspektene spiller inn når en investor skal gjøre en beslutning om å finansiere eller ikke.

Sosiale bånd er viktig for å overkomme de overnevnte problemene for det første er det slik at om investoren kjenner entreprenøren, vil mulighetene for at entreprenøren handler egoistisk. Dette med sosiale bånd skaper også tillit. Dette er viktig, som Cable og Shane (1997) forklarte

at informasjon utveksles bedre når investoren og entreprenøren kjenner hverandre, dette på grunn av at sosiale bånd skaper tillit.

Dette med sosiale bånd minsker også risikoen for asymmetrisk informasjon i den grad at entreprenøren kjenner investoren og er ikke redd for å fortelle alt. Entreprenøren stoler på at investoren ikke går ut med dette til andre. Sosiale nettverk skaper en nøkkelfunksjon for hurtig informasjons utveksling mellom dem. (Aldrich og Zimmer, 1986; Gulati og Gargiulo, 1999; Uzzi, 1996)

Sosiale nettverk gjør også at omgående kontakt blir enklere mellom partene. Til sist er disse sosiale båndene positive den forstand at de kan være med på å redusere risiko i den forstand at mennesker ønsker å samarbeide med andre i samme sosiale klasse (status) investoren ser da denne sosiale interaksjonen som et bevis på kvalitet om entreprenøren og vedkommendes vurderingsevne. (Lounsbury og Glynn, 2001).

Vi kan også skille mellom indirekte og direkte kontakt mellom entreprenøren og investoren. Direkte kontakt vil si at det er personlig kontakt eller relasjon mellom partene.

Indirekte kontakt mellom entreprenøren og investoren vil si at: entreprenøren og en tredje part er i direkte kontakt og begge er igjen i kontakt med investoren.

Shane og Cable så på dette med at om en entreprenør og en investoren hadde direkte kontakt var det større mulighet for at denne entreprenøren fikk finansiering.

Når det gjelder indirekte kontakt er det slik at en investor har lettere for å gi finansiering dersom entreprenøren har blitt foreslått av en i hans sosiale nettverk.

3. Problemstillings notat

problemstillingen blir som følgende:

Ulike finansierings alternativer og deres betydning på
entreprenørskapsprosessen, hvor treffsikre er de, og hvilke virkninger kan vi
spore.

Det essensielle vil være å kartlegge ulike virkninger som positive og negative sider ved ulike
finansierings alternativer i forhold til livssyklus fasene.

Kim og Quinn belyser ulike effektivitets kriterier som man kan legge till grunn i forhold til
kriterier for effektivitet. Dette vil jeg så knytte opp mot de ulike finansieringsalternativene.

Da for å spore virkninger i forhold til effektivitets kriterier.

Som tideligere belyst vil jeg i tillegg se på treffsikkerheten til de ulike
finansieringsalternativene i forhold til behov og perspektiver entreprenøren har i forhold til
utviklingen i virksomheten hans.

Vil også se på hvor treffsikre de ulike alternativene er i forhold til tilgjengelighet.

4. Metode

4.1 innledning

Jeg vil i dette kapitlet gi en oversikt over de metoder og teknikker som er anvendt i studiet for å innhente tolke og forstå de resultater som er fremkommet. Vil her gi en begrunnelse for de valgene jeg har tatt i forhold til å komme frem til løsninger på fenomenet jeg studerer.

Grunnen til dette er at valgene man har tatt i forhold til dette vil være avgjørende for resultatene.

Metode kan sees på som et redskap, en fremgangsmåte for å løse problemer og komme frem til ny erkjennelse. Vi kan da si det slik at alle de midler som kan være med på å fremme dette målet er en metode.

Skal en metode brukes til samfunnsvitenskaplig forskning og utviklingsarbeid må blant annet følgende grunnkrav være oppfylt.(Hellevik, 1980):

- Vi må ha samsvar med den virkeligheten vi undersøker
- Det må skje systematisk utvelgelse av data
- Vi må ha mest mulig nøyaktig bruk av data
- Resultatene må presenteres på en slik måte at det åpner for kontroll, etterprøving og kritikk.
- Resultatene må åpne for ny erkjennelse av de samfunnsforholdene en står ovenfor, og slik gi grunnlag for videre forskning og utviklingsarbeid og for økt erkjennelse.

Vil derfor i slutten av dette kapitlet avslutte med en verifisering av undersøkelsen som er med på å styrke prosjektets troverdighet. Vi har spesielt tre elementer som er viktig for å fastsette kvaliteten på oppgaven og dette er at diagnosene er at diagnosen er riktig definert, at konklusjonene er gyldige og at undersøkelsene er pålitelige (Selsnes 1999, 321)

4.2 Teoretisk perspektiv på metode

Dette prosjektet bygger på et allment aktørperspektiv. Det som ønskes å fange opp er de ulike finansieringsalternativene sin påvirkning på entreprenørskapsprosessen. I et aktørperspektiv vil man forklare helheten ut fra delenes egenskaper. Aktøren er her entreprenøren og hans entreprenørskapsprosess, og denne prosessen påvirkes av sine omgivelser, og da også av finansieringsalternativene vedkommende står ovenfor. Kunnskapsinteressene innenfor aktørperspektivet kan være nytenkende, forstående og frigjørende. Ut fra min studie ønsker

jeg at entreprenøren kan få en dypere forståelse for sin egen situasjon og ut fra de fremkommende resultater og konklusjoner kunne se objektivt på hele forløpet. Jeg er ute etter aktørens egne tolkninger av situasjonen og finner da dybdeintervju passende.

Aktørperspektivet kan kjennetegnes ved at observatørens, eller forskers kunnskaper og teorier og aktørens forståelse for sin egen situasjon utvikles samtidig. (Kristoffersen) dette er noe som også har inntruffet i min oppgave.

4.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet til et prosjekt representerer hovedstrategien for informasjonsinnsamling og behandling av informasjon for å nå undersøkelsesmålene.

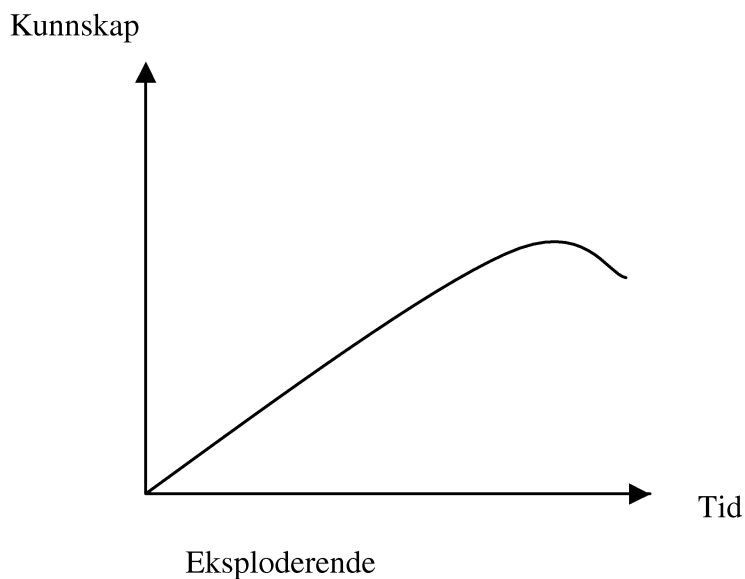
Derfor er det slik at valg av design eller utformingen av oppgaven henger derfor nært sammen med problemstillingen og med formålet med oppgaven.

Jeg har valgt en eksploderende design. Formålet med en slik type design er å få økt innsikt i et felt med relativ lav kunnskapsnivå.

I mitt tilfelle var det også nyttig med et fleksibelt design, fordi situasjonen og problemstillingen var gjennom litt endring underveis.

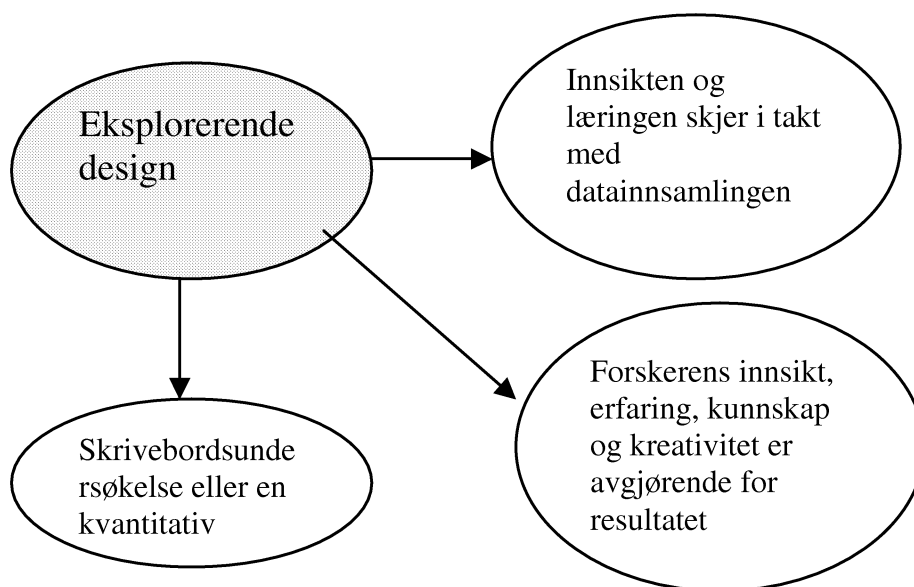
Når vi snakker om den eksplorative designet er læringskurven stigende under hele prosjektet. Dette føler jeg at jeg på mange måter har erfart. Gjennom arbeidet har jeg stadig kommet over områder som jeg måtte få en bedre innsikt i.

Eksplorerende læring kan illustres som vist i figuren på neste side.



Design oppgave er å produsere kvalitative data som kan gi oss innsikt og/eller en helhetsforståelse av et fenomen. Årsaken til dette ligger i at eksploderende design baserer seg på ustrukturerte observasjoner av fenomenet. Dvs. at man begynner å studere et fenomen uten at man på forhånd har utarbeidet en plan/oversikt over hva man skal studere. Man vet derfor ikke på forhånd hva resultatet av observasjonene blir.

Hellevik (1991)



Siden eksplorerende design baserer seg på ustrukturerte observasjoner vil forskerens erfaring, kunnskap, kreativitet og innsikt i fenomenet som skal studeres, være avgjørende for

forskningsresultatet. Eksplorerende design baserer seg som regel på en skrivebordsundersøkelse eller en feltundersøkelse som er basert på en kvalitativ metode.

Fremgangsmåten

- Oppsporing av relevant teori, litteratur, og relevante data.
- Kontakt med informanter og andre ressurspersoner om "hva de ville ha lagt vekt på", "hva de ville ha undersøkt selv". Har her vært i kontakt med et par gründere og fått deres synspunkt når det gjelder relevante aspekter ved fenomenet jeg ville belyse. Dette ble foretatt relativ tidlig i prosessen.
- Gjennomgåelse av relevant mediestoff om emnet.
- Enkle empiriske forundersøkelser
- Kvalitative intervjuer av gründere.

4.4 Jeg har valgt å utføre studiet som en case studie.

Case studie går ut på at forskeren forstår handlingen i dens kontekst og tar hensyn til aktørens oppfattelse. Denne formen for data innhenting bærer ofte preg av litt ustrukturerte intervjuer av sentrale personer for problemstillingen. Casestudiet er spesielt egnet når det søkes detaljrikdom og klare hypoteser eller problemstillinger. Caseforskning er opptatt av å innta et helhetssyn på det som skal studeres.

En case-studie kan karakteriseres slik: Case studier er en kjent kvalitativ

forskningsteknikk. Enkelt fremstilt, et case studie bruker mange datakilder som mulig for å systematisk utforske individer, grupper, organisasjoner eller begivenheter. Case studier brukes når en forsker trenger å forstå eller forklare fenomener. (Wimmer & Dominick 1997:102) Jeg har brukt dybdeintervjuer, dokumentanalyse og kildegransking som hovedarbeidsmetode i min case-studie. Materialet jeg arbeider med er til dels av eldre dato, og det krever en kildekritisk vurdering. Essensen ved kvalitative case-studier er at de benytter seg av flere datakilder slik at det blir mulig å kartlegge helheten. Fenomenet studeres i sine naturlige omgivelser, det vil si at konteksten er en viktig del av studieobjektet. Med utgangspunkt i Merriam (1988) lister Wimmer & Dominick (1997: 102) opp fire karakteristika ved case study research:

- 1. Særegenhet.** Med dette menes at case studiet fokuserer på en bestemt situasjon, begivenhet, program, eller fenomen, noe som gjør dette til en god metode for å studere praktiske real-life problemer.
- 2. Beskrivende.** Det avsluttende resultatet av et case studie er en detaljert beskrivelse av hovedemnet vi studerer.
- 3. Heuristisk.** Et case studie hjelper mennesker å forstå hva som blir studert. Nye forklarende, nye perspektiver, nye meninger, og ny innsikt er alle mål ved et case studie.
- 4. Induktiv.** De fleste case studier avhenger av induktiv resonering. Prinsipper og generalisering dukker opp fra en undersøkelse av dataen. Mange case studier prøver å oppdage nye relasjoner i stedet for å bevise eksisterende hypoteser.

4.5 Datainnsamlingsmetoder

Hvordan data innsamlingen faktisk foregikk.

I den forbindelse vil jeg se på disse forholdene

1. hvilke typer data som ble innhentet
2. hvilke datakilder som ble benyttet
3. hvordan dataen ble innhentet og problemer i prosessen
4. hvem som ble intervjuet
5. hvordan dataen ble analysert

4.5.1 kvalitativ eller kvantitativ metodeteknikk

Vi har to hovedtilnærminger når det gjelder valg av metodeteknikker. Vi har de kvantitative eller de kvalitative. Hvilke teknikker som er best egnet hersker det stor uenighet om. Noen forskere mener at kombinasjonen av disse teknikkene er der som vil fungere best. En slik kombinasjon kalles ofte for metodetriangulering.

Jeg har lagt vekt på en total forståelse av den situasjonen aktøren befinner seg i.

Grundig analyse av de eksterne forhold.

Fange aktørens subjektive logikk kreves det en interaksjon ansikt til ansikt.

Som metodisk prosedyre fant jeg da kvalitative metode nærmere bestemt dybdeintervjuer best egnet til å gi svar på mine problemstillinger, fordi jeg er ute etter aktørenes egne tolkninger av situasjonen.

Kvalitativ metode har sin forankring i humanistiske fag. Dataens generelle gyldighet står ikke i fokus. Det som er det sentrale er at forskeren er i stand til å skape en dypere forståelse for det fenomenet som skal studeres.

Men har også benyttet meg av kvantitative data da for å finne tall fra GEM global entrepreneurship monitor som kan være med på å gi et bilde av kapitaltilgangen for entreprenører i Norge.

Denne formen benyttet jeg for å kartlegge den eksisterende situasjonen i markedet for kapital.

4.5.2 Datakilde

Etter at problemet var definert startet arbeidet med å samle inn passende data. I følge Abnor/Bjerke finnes to hovedgrupper av data kilder- primærdata og sekundærdata.

Primærdata må forskeren selv ut i feltet for å skaffe til veie, mens sekundærdata er data som allerede eksisterer i form av offentlige publikasjoner, tideligere undersøkelser, artikler studentoppgaver og bøker.

I mitt prosjekt har jeg benyttet meg av begge disse to datakildene.

Sekundærdata

Jeg har foretatt systematiske gjennomganger av tidsskrifter og artikler er foretatt.

Søkergrunnlaget var ord som: gründer, entreprenørskap, nyskapning, finansiering, støtteordninger, Innovasjon Norge entreprenørskapsprosessen, og entreprenørskap og livssyklusmodeller.

Etter en god stund med bearbeiding og innsamling av slike primær data følte jeg meg klar for å hente inn noe primærdata. Jeg hadde på forhånd bestemt meg for ulike gründerer jeg ville intervjuer og klargjorde dette med de ønskede respondentene. De fleste med et par unntak stilte opp til intervju.

Primærdata

Her har jeg benyttet meg av intervjuer av ulike entreprenører jeg fant hensiktsmessig i forhold til min problemstilling. Dette ble stort sett behandlet gjennom personlige intervjuer. Ble ved et tilfelle også benyttet telefon intervju. Dette kan kalles feltundersøkelse og feltundersøkelsens

oppgave kan sies å være tredelt i de fleste tilfeller: en feltundersøkelse skal beskrive, forklare og forutsi et fenomen.

4.5.3 Gjennomføringen av intervjuene og eventuelle problemer underveis

Jeg foretok ustrukturerte intervjuer med hver enkelt respondent. Grunnen til dette er at de ulike spørsmålene ville variere ut i fra den finansielle stillingen entreprenøren hadde stått ovenfor. Intervjuenes varighet var noe varierende de kunne vare fra en halvtime til to timer. Jeg møtte entreprenørene på arbeidsplassen eller hjemme. Jeg stilte spørsmålene så åpne som mulig slik at muligheten for gjensidig påvirkning skulle være mindre. Ved å stille slike åpne spørsmål fikk jeg frem flere aspekter ved det jeg lurte på, samtidig som spørsmålene ikke la noen føringer for svaret. For meg var det viktig å få frem entreprenørens egne holdninger og tanker om hele prosessen. Ved å foreta intervjuene slik ansikt til ansikt har man også den fordelen av at den visuelle delen er tilstede. Dette kan også være med på å understreke de observasjoner og svar vi får.

Når det gjaldt problemer underveis vil jeg trekke frem følgende momenter:

Noe lavt engasjement

Med dette mener jeg at enkelte entreprenører jeg kontaktet ønsket ikke å være med i studiet. Det var også slik at noen av entreprenørene var litt ”redde” for å skulle være med i et slikt prosjekt. De var redde for å ikke kunne bidra på grunn av manglende kunnskaper i forhold til hva de trodde jeg forventet. Enkelte følte også at dette med finansiering og tanker rundt dette ble litt personlig.

Ellers var det enkelte av respondenten som hadde litt problemer når jeg spurte dem om elementer angående finansiering i forhold til livssyklus modellene. Derimot gikk dette lettere etter at jeg hadde forklart dem litt mer om det.

4.5.4 Respondentene(utvalg)

Når det gjelder å plukke ut et utvalg, eller et sample fra en populasjon gjorde jeg dette ut i fra den teknikken som er vanlig å benytte når man benytter seg av i kvalitative studier, man plukker ut respondenter som er hensiktsmessige i forhold til problemstillingen. Man kan altså kalle dette for en hensiktsmessig utvalgs design. Altså er respondentene plukket ut for det er

sett på fra forsker side å kunne betjene forskningens hensikt. Videre kan vi si at dette er et non probability sample. Utvalget av respondenten har vært forhåndsbestemt.

4.5.4.1 Her er en oversikt over hvem som ble intervjuet.

Entreprenørene:

Helge Terjesen entreprenør bak firmaet Terjesen Import

Rydningen entreprenøren bak Basseng varme

Olaf Olsbu ved Agder sand og singel asa

Jon Mathisen entreprenøren bak Jon's varme og kjøleanlegg

Scott Nielsen har mange aksjeselskaper Hovedhytta AS er et eksempel

Øyvind Nebdal en av entreprenørene bak Elefun

Gustav Steimler jr. entreprenøren bak Steimler design

Eivind Håkedal entreprenøren bak Bema

Anne Margrete Vehus daglig leder Nesheim barnehage

Terje Pefferkorn en av entreprenørene bak firmaet Thinway

Har også valgt å intervju en som jobber i en organisasjon med et annet fokus i forhold til dette med å generere profitt. Da mener jeg Nesheim barnehage som er det jeg velger å karakterisere som en ikke profitt organisasjon. De som driver den gjør ikke dette for å genererer fortjeneste. Synes det kunne være artig å belyse hvordan behov, og utfordringer en slik organisasjon stod ovenfor i forhold til finansiering.

4.5.5 Dataanalysen

Analysemetoden er kvalitativ.

Tolkningen vil være basert på gestaltteorier, altså å forstå helheter. Analysen er et forsøk på å betrakte virkeligheten på dens egne premisser hvor den enkelte data er tolket og fremstilt med tanke på at den skal danne en helhet.

Når det gjelder å analysere data er det viktig å få hovedessensen fra dataen ned på papiret.

Videre er det slik at man lager kategorier og så knytter man data opp til kategoriene. Det er også slik at man så ser på forskjeller og likheter mellom kategorier, og hvorfor er det slik forskjell.

Tolkningen

Når jeg så hadde utført intervjuene startet jeg arbeidet med å renskreve intervjuene. Når det gjelder å presentere intervjuene har jeg valgt å ikke gjengi de i sin helhet da ville det blitt veldig mye data. Jeg velger av den grunn å gjengi deler og sitater fra intervjuene.

Et av problemene som oppstod var det å få oversikt over all den innsamlede informasjonen.

4.6 Teorivalg

Jeg vil nå redegjøre for valg av de ulike teorier jeg har benyttet meg av i teori delen.

På grunn av at caset mitt har tatt form etter hvert som jeg har arbeidet med det, har dette gjenspeilet teorivalgene. Det er altså slik at teoriene har blitt valgt etter behov i arbeidet. Når det gjaldt modellen til Quinn og Kim som igjen er utarbeidet fra ni andre livssyklus teorier, disse har jeg også belyst, samt de er også med i analyse delen. Jeg har også valgt Robert K. Kazanijan sin modell Relasjonen mellom de dominerende problemene i utviklingsfasene.

Disse modellene bruker jeg til å belyse de effektivitetskriterier og problemer som en organisasjon står ovenfor i livssyklusens ulike faser, da de tidelige faser av utviklingen i

Det er disse modellene som danner grunnlag for mye av studiet, og jeg ser da på utviklingen i entreprenørskapsprosessen ut fra disse teoriene. Jeg velger å bruke Quinn og Kim sine navn på fasene, men jeg belyser også i samme fase det de andre modellene mener er av betydning. Derimot er dette forklart i drøftingen de stedene hvor dette finner sted.

Når det gjelder entreprenørskapsprosess modellen har jeg denne med for å illustre hva som man mener inngår i en slik prosess. Dette kan være nyttig for personer som ikke har så mye kunnskaper innenfor fagfeltet entreprenørskap, samt for leserne generelt for å få et visuelt aspekt i forhold til dette med entreprenørskapsprosessen.

Jeg har også valgt å belyse de ulike finansierings kildne man kan benytte.

Dette mener jeg er viktig for analysen at man ført har fått et innblikk i de ulike finansierings kildene som jeg benytter i analysen.

Videre har jeg med en del som går på dette med viktighet av kapital og vansker i forhold til dette å skaffe til veie investorer. Grunnen til dette er at dette kan ha innvirkning på utviklingen til virksomheten til entreprenøren. Altså kan dette gjøre utslag i livssyklusen til entreprenøren.

I teorien har jeg også med som er utført av Kolvereid og Thune, dette for å belyse opp mot de inntrykk jeg sitter med i forhold til treffsikkerhet til de ulike finanseiringene. Da i forhold til tid som går med på å skaffe til veie ønsket finansiering.

4.7 verifisering av undersøkelsen

I kvalitative studier er det viktig at resultatene av forskningen skal være troverdige. Det vil være viktig for at leserne skal bli overbevist om at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Verifisering er en prosess som går gjennom dette med data innsamling, analyser og rapportskrivning. Den er også med på å sette standard for kriterier pålagt av forsker og andre etter at undersøkelsen er gjennomført. (Creswell, 1998:194)

Troverdighet

Man skal legge vekt på sannhet i undersøkelsen. Dette gjøres ved at man har hele tiden riktig fokus i forhold til de aspekter og situasjoner som er mest karakteristiske. Troverdighet kan styrkes ved en triangulær måte å foreta forskning. Med dette menes at man for eksempel benytter forskjellige datakilder som artikler, aviser, bøker, og respondenter. Det er også slik at man bør bruke ulike metoder, for så å sjekke disse opp mot hverandre. Dette kan for eksempel gjøres ved at du viser respondenten dine tolkninger i forhold til det som vedkommende oppgav i intervjuet.

I min undersøkelse tok jeg opp samtalene med entreprenørene på bånd. Dette gjorde at om jeg var usikker på et element i svaret kunne jeg høre på opptaket. Jeg mener at dette kan være med på å skape troverdighet i forhold til informasjonen jeg har benyttet meg av.

Bekreftelse

Dette benyttes for å gi dataen verdi, og da nettopp ved å få bekreftelse på det som er gjort. Her bruker man en ekstern kilde, denne personen er med på å se at de konklusjoner og tolkninger man foretar er reelle i forhold til rådataen.

Har jeg vært i tvil om noen av svarene har jeg på ny kontaktet entreprenøren, nettopp for å få bekreftelse på de tolkninger jeg har gjort.

Overførbarhet

Legger vekt på at det skal være samsvar mellom forsker og studieobjektet. Man skal komme frem til de viktigste faktorer i å ta hensyn til ved sammenlikning av to kontekster.

Med andre ord er det viktig at man redegjør for fremgangsmåter under data innsamlingen, metode for analyse og hvordan resultatene tolkes.

Jeg har i dette metode kapitlet forsøkt å gjenspeile de valg jeg har foretatt.

5. Utdrag av entreprenørenes tanker om bruk av finansiering.

5.1 Agder singel og sand

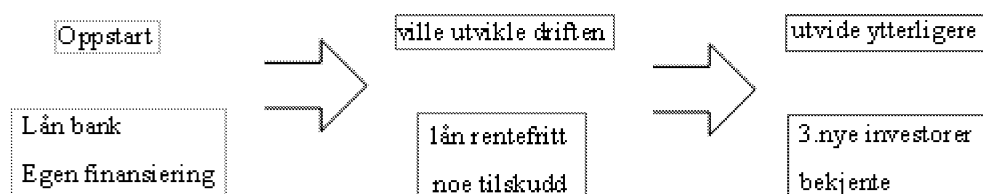
Intervju med Olaf Olsbu.

Selskapet startet i starten av åtti tallet. Det ble startet av Olaf og broren Hans Olsbu. De startet opp et DA selskap som drev pukkverk.

De finansierte driften gjennom banklån, de hadde også selv spart opp litt egenkapital de satte inn i driften. Banklånet trengte sikkerhet og de stilte da huset i pant. De så ikke på dette som noe store risiko for de hadde maskiner og lastebiler som de brukte disse pengene til å investere i. Skulle man ikke klare å drive virksomheten da som Olaf sier så har man allikevel verdier i maskiner og lastebiler.

Etter en stund trengte de å utvide driften litt, de måtte ha inn mer kapital. Da søkte brødrene bankens distriktsutviklingsfond. Her fikk de et rentefritt lån og litt tilskudd.

De startet med å bygge seg opp litt etter litt.



Så bestemte de seg for å opprette et AS.

Dette gjorde de for å stå sterkere i konkurransen og for å kunne betjene markedet bedre. De trengte mer kapital for å kunne dekke et større marked. Olsbu singel og sand stod foran noen store investeringer, og så på dette med investorer som en positiv måte å få inn ekstra kapital på. De ble da til at de slo seg sammen med to andre pukkverk. Dette mente Olaf gav en større sikkerhet. Konkurransen ble da mindre. De fikk også med seg to andre entreprenører som aksjonærer, disse var bekjente av brødrene. De inngikk avtaler om å benytte hverandres tjenester på denne måten sikrer de seg jo lojalitet.

Ved å få inn disse investorene fikk man også inn personer med kunnskap på dette feltet og dette var også positivt mente Olaf.

Når det gjelder tap av eierandel hadde Olaf følgende å si:

Jeg mener at dette ikke har så mye å si, det er viktigere å få trygghet og det er også opp til en selv hvor mye en tjener. Det er bare å jobbe og stå på. Når en er i et aksjeselskap er forholdene litt mer tilrettelagt også.

Selskapet har ellers benyttet seg mye av leasing. Dette er en veldig fin måte å gjøre investeringer på, for da har man en fast sum man må betale, og det er mindre risiko ved å foreta denne typen av handel enn om man skulle invester i maskinene og betale hele summen på en gang forteller Olaf. Det er også positivt å ikke binde opp så mye kapital på en gang som man ville gjort ved å kjøpe maskinen.

Videre forteller han at det er vanskelig å få leasing, man blir nøye vurdert. Det er viktig å vise til resultater. Man må også stille mange garantier. Så det er ikke alle som kan få en slik ordning.

Sitat Olaf: ”er gründeren seriøs nok og virksomheten vurderes som seriøs nok får man denne leasingen.”

Dette med leasing gir også direkte fradrag og det gir en skattemessig fordel.

Som driftskapital benytter de seg av kassakredit.

Videre sier han at det hele tiden er viktig med likviditet for dette er med på å gi handlefrihet, dette er viktig for å kunne betjene mye kunder og markeder

Selskapet er nå i gråmarkedet og skulle det være slik at en av de involverte vil selg sin aksjepost, har de andre i selskapet forhåndsrett på disse aksjene.

Når det gjelder finansiering i forhold til livssyklus mener Olaf det er viktig med kapital i starten. Som Olaf sier selskapet deres kunne ikke startet opp om man ikke hadde fått finansiering til å kjøpe nødvendig maskiner og utstyr. Videre merket de selv at når man skulle utvide driften var det viktig å fa inn kapital.

5.2 Terjesen Import

Intervju med Helge Terjesen og Ellen Terjesen

Selskapet var et import firma. Varene ble i hovedsak importert fra Kina. Varene kunne være alt fra marmorbord, fotoalbum, gryter og så videre.

Drevet av Helge Terjesen og Ellen Terjesen

Startet opp selskapet 6. juli 1982 og sluttet i 1992

Dette selskapet har en noe annen historien enn de andre selskapene jeg har vært i kontakt med. Dette selskapet har nemlig gjennomgått hele livssyklusen. Man startet opp og sluttet etter flere år. Grunnen til at selskapet sluttet var som begge sier forårsaket av kapital mangel. Selskapet ble startet med at man fikk kassakreditt i banken. Kassekreditt fikk de 10.01. 83 kassakreditt på 30 000 denne kassakreditten økte så 30.04.1985 økte kassakreditten til 50 000. Problemet var at dette ikke var så mye, man brukte disse pengene til å investere i vare, og profitten ble igjen satt inn i driften. Det som var problemet var at i en slik importsituasjon mot Kina var det slik at man etter å ha sendt et vareparti stadig økte minstekvantum om man ville kjøpe dette produktet igjen. Dette ble vanskelig for Terjesen import på grunn av at de hadde noe begrenset kassakreditt.

Begge mener i dag at de ville hatt inn investor, dette ville hjulpet dem. Problemet var å finne en som var villig til å inn med penger i et slikt import firma. Det som også var vanskelig var å vise til gode resultater. De mener begge at resultatene nok hadde vært bedre om man hadde fått mer finansiering. Det som til sist gjorde at selskapet sluttet var at en mye omtalt gründer fra Østlandet kjøpte opp nesten hele varelageret. Det fatale var at han aldri betalte, mannen forsvant og man fikk ikke tak i han. I senere tid har det vist seg at han hadde svindlet flere firmaer. Det som var det skumlet som Helge sier er at denne mannen var avbildet i bladet kapital på denne tiden, grunnen til dette var at han var en så fremgangsrik gründer.

Etter denne episoden fikk man ikke kapital til å drive firmaet videre.

Når det gjelder bank så begge på dette som en god finansiering. Dette med å sette huset i pant, mener begge må til om man skal satse. De ser risiko i det, men den er allikevel ikke til hinder. Når det gjelder kassakreditt er de bare positive til dette. Da har man likviditet som Ellen sier og det er positivt.

Når det gjelder organisasjoner som Innovasjon Norge var ikke disse kjent på denne tide.

Uansett om det hadde vært det hadde ingen av dem tenkt på å søke. Som de sier er ikke dette

noe innovativt, samtidig som de ser på dette med slike selskaper som bortkastet tid, for man får nesten aldri noe igjen for det allikevel.

Når det gjelder finansiering i forhold til livssyklus har de følgende uttalelser:

Måtte ha penger i starten. Var helt avhengige av å få en form for finansiering, ellers hadde man ikke kunne startet opp denne virksomheten.

Det var ellers slik at rett etter at de hadde startet opp var fokuser kunden og produktene. Hvor bra ble de importerte tingene tatt imot av kundene. Etter dette hadde de ønsket å utvide. Dette skjedde som sagt ikke. Derimot hadde dette vart ønsket da å få inn en investor da kunne en tatt inn mer varer og drevet virksomhet i større skala.

Når det gjelder tidspunkt for å få inn investor mener Helge og Ellen at det er fordelaktig å få inn en investor etter en stund slik at summen denne personen måtte inn med for å bidra blir større.

Helge Terjesen: mener det er viktig med tillit når man skal skaffe for eksempel mer lån, eller mer finansiering. Dette viste de med å handtere kassakreditten på en god måte. Det er også et poeng at det går lettere med bekjente.

Entreprenørene har ikke hørt om venture selskaper.

5.3 Bema AS

Intervju med grunleggeren av Bema AS Eivind Håkedal.

Bema er et engros firma og driver i hovedsak med bilutstyr. Bema har agentur på Sony bilstereo som er et kjent merkenavn i Norge samt Fulman batterier med flere.

Bema har en omsetning på 140 millioner i året, så vi snakker om et stort selskap.

Selskapet ble startet:

Det hele startet med at Eivind lånte 3000 kroner av sin far for å kjøpe inn noen bildeler og selge dem fra kjelleren i barndomshjemmet på Løddesøl. Dette utviklet seg etter hvert til å bli en god virksomhet. Driften finansierte han ved å ta den inntjente kapitalen og deretter investere disse pengene om igjen i nye deler.

Etter med noen år hvor driften gikk relativt langsomt bestemte Eivind seg for å gå til banken. Dette kom som en følge av at man kjøpte et stort forretningsbygg i Grimstad. Man bestemte seg for å drive virksomheten i en større skala.

I banken fikk Bema kassakreditt.

De første årene gikk det relativt seint sånn utviklingsmessig. Dette mener Eivind er en god måte å gjøre det på. Han mener da får man litt mer ro og trygghet. Man lærer også hele tiden. Når han ser tilbake mener han at man kunne tatt mer risiko, for å tideligere ha utvidet driften, men han mener da hadde man gått glipp av den lange læringstiden.

Med tanke på livssyklus teori mener han at først må man skaffe noe kapital, dette for å sette foretningssideen ut i livet. Deretter ville han hatt en roligere periode hvor tilpassning, og læring vil være sentralt. Etter denne perioden igjen mener han det vil det vil være fornuftig å få inn mer kapital slik at man kan ekspandere.

Eivind påpeker igjen at Bema er angro selskap og kapital her er meget viktig. Bare for å illustrere så har Bema 26 millioner i varelager og de har utestående 14 millioner mot kunder. Til å dekke driftskostnader har Bema en kassakreditt på 10 millioner, og bruken av dette styrer de selv.

Når det kommer til finansieringsalternativer har Bema benyttet bank, ellers er det familien som har satt inn penger i driften. På denne måten har han full oversikt over alt av drift og beslutninger.

Han peker på at ved å ha samme finansieringskilde vil man kunne skape tillit, og dermed lettere øke kassakreditt, eller mulighet for lån om dette er ønskelig.

Investorer er ikke Bema interessert i dette som følge av at man selv vil ha eierkontroll, og man ønsker ikke å få inn andre til å være med på å bestemme. Dette med tap av eierandeler vil være negativt.

Når det gjelder å investere mener han det er mye lure å investere penger i egen virksomhet, enn i andre selskaper hvor man ikke har samme kunnskapen. Han mener også at det er lite rolig at en annen vil kunne finansiere bedre enn hva man selv kan.

En av fordelene med å ha familien til å sitte på alle aksjene er at beslutningsprosessen går mye hurtigere mener Eivind. Tid er penger!

I dag går Bema selv inn og kjøper eierandeler i andre firma.

Når det gjelder selskap som innovasjon Norge fantes ikke denne når Bema startet, og det ble derfor ikke aktuelt. Derimot for et par år siden var de på et kurs med innovasjon Norge. Han mener også at dette med støtte til handelsbedrifter ikke er så vanlig, han mener at dette vil være mer for de som driver produksjonsrettet virksomhet.

5.4 Elefun: www.elefun.no

Jeg har intervjuet Øyvind Nebdal som er en av fire som startet dette selskapet. Aller er studenter og begynte med virksomheten i det små som Øyvind sier.

Elefun startet i 2003 og er i hovedsak en nettbutikk, men har nå også skaffet seg butikklokale. Dette som en følge av at etterspørselen etter produktene deres er høyt etterspurt.

Det hele startet med at guttene kjøpte noen fjernstyrte biler i Sverige, disse fantes ikke i Norge så de kjøpte med seg en del hjem. Disse bilene fikk man solgt til meget gunstige priser.

Samtidig gikk to av guttene it bachelor, og her hadde de valgt å lage en nettbutikk løsning i bachelor oppgave. Dette førte til at guttene bestemte for å prøve å ta inn varer, og selge via denne nettbutikken.

Det startet med at de alle satte inn 20 000 i startkapital. Disse pengene var for et par av entreprenørene studielånet.

Guttene har ikke benyttet seg av noen annen for finansiering. De har hele tiden satt pengene tilbake i driften, og heller ikke tatt ut lønn. Dette har man gjort på grunn av at man ønsker å importere stadig større kvantum, og flere ulike artikler.

Når det gjelder muligheten til å få inn investorer ser ikke entreprenørene bak Elefun på dette som noen mulighet. Grunnen til dette er at de ikke ønsker at noen andre skal blande seg inn i deres måte å drive virksomheten på. Dessuten har de ikke lyst til å gi fra seg eierandeler. Som Øyvind sa er det dem som har slitt og jobbet for å oppnå de resultatene som de i dag kan vise til. Han ser allikevel at om de hadde fått inn en investor kunne man hatt mer penger å sette inn i driften og da hurtigere vokst, men han tror igjen ikke dette ville vært noen fordel. De har uansett som han sier kommet dit de er i dag etter hardt arbeid.

Når det gjelder finansiering i forhold til virksomhetens livssyklus har Øyvind litt problemer med å se dette for seg. Han uttaler at sånn han ser det må man ha kapital i starten for å komme

i gang. Er man da heldig og markedet tar en godt imot er det bare å jobbe hardt, få inn kapital og reinvestere diss.

Skulle man fått inn penger utenfra i denne prosessen mener han at dette ville blitt gjort i den fase hvor man ønsker å utvide driften.

Jeg spør Øyvind om de noen gang har søkt etter støtte, fra eksempelvis Innovasjon Norge. Til dette sier han at han føler ikke deres konsept ligger innenfor de rammer som kreves for at man skal får støtte. Videre har han inntrykk at en slik søkerprosess hadde tatt lang tid, og man kunne da mistet fokus. Man kunne også risikert å gi opp hele ideen man sitter inne med, nettopp på grunn av avslag fra slike organisasjoner.

Når det gjelder venture selskaper har ikke Øyvind hørt om dem, og har derfor ingen formening om deres måte å finansiere på.

5.5 Steimler design

Intervju med Gustav Steimler jr

Dette er en student som driver som web designer. Han designer for selskaper og private personer som måtte ønske det.

Denne entreprenøren har ikke mottatt noen finansiering, og det interessante for meg var da å se på hvordan dette virket inn på entreprenørskapsprosessen.

Når det gjelder dette selskapet har Gustav følgende kommentar: Virksomheten krever ikke mye penger, siden det er jeg som er eneste ansatt og jeg mottar ikke lønn. Firmautgifter som kontorrekvisita og lignende blir finansiert gjennom inntekter.

Har du spart opp penger selv for å sette inn i driften?

Enkeltmannsforetak koster ikke noen penger å starte opp. De store utgiftene har han finansiert via lån, som f.eks. mastercard etc. Dette gjelder utgifter på rundt 20 000 sier Gustav. Utover det har han ikke spart opp noe, men nå som han er ferdig student må Gustav anskaffe seg lisenser.

Måten han vil gjøre dette på er ved å ta opp lån eller å kjøpte gradvis ettersom han tjener penger i sommer.

Jeg spurte så Gustav om han kunne tenke seg å få en eller flere investorer inn i firmaet, eller om han ville drive det alene?

Sitat Gustav:

”En designbedrift er alltid best tjent med å ha så mange flinke folk innen alle fagfelt som mulig, og dersom jeg velger å videreføre selskapet til et AS så er det naturlig å ville ta inn investorer. Dette kommer imidlertid litt an på når en slik utvidelse eventuelt skjer, om jeg har råd til å holde det selv så vil jo det være det beste.”

Om du kunne valgt, ville du lånt penger i banken, eller fått inn investorer om du måtte ha inn mer kapital, og hvorfor ville du valgt det alternativet?

Sitat Gustav:

”Vanskelig spørsmål. Med en investor så ville jeg vært trygg på at jeg hadde fått folk som var kompetente med på lasset, mens med et banklån ville jeg ha eiet alt selv. Mest naturlige vil være å trekke inn en eller to investorer, mye pga ulempene med å håndtere store lån.”

Når det gjelder organisasjoner som Innovasjon Norge eller andre selskaper som har støtteordninger forteller Gustav at han ikke har vurdert dette på grunn av at hans virksomhet i utgangspunktet ikke er et nyvinnende firma og i den forbindelse, i kombinasjon med at han er eneeier, så mener han at han ikke er kvalifisert for støtte fra Innovasjon Norge. Videre uttaler han: Dersom jeg skulle ha utvidet derimot, så hadde jeg måttet komme opp med en egenskap ved firma som er helt unik innenfor enten fagfelt eller geografi, og da ville det være naturlig å søke støtte derfra.

Når det gjelder finansiering i forhold til livssyklusen har han følgende meninger.

Når det gjelder planleggingsfasen mener han at kapital denne fasen er viktig. En av grunnen til dette er at da er det viktig å skaffe til veie det utstyret man trenger for å starte opp virksomheten.

Idet man starter opp mener han at kapital spiller en stor rolle en av grunnene til dette mener han er på grunn av at da stiller man sterkere i markedet i det man trer inn i det.

Gustav mener ikke at fasen man ønsker å utvide har like stort fokus på kapital. Han føler mer at her er fokuset utvikling av produkt. Dette er nok som en følge av den næringen han selv driver i.

Når det gjelder venture selskaper uttaler Gustav at han har hørt om slike selskaper, men han har litt vansker å huske hva konseptet deres går ut på. Er ikke det firmaer som kjøper eierandeler i andre firmaer spør han. Jeg forklarer konseptet og han mener da at slike selskaper er bra så lenge begge parter følger opp.

Til slutt lurer jeg på hvordan Gustav vil gå frem for å finansiere driften videre:

På dette svarer han følgende:

Min plan er å gå til anskaffelse av midler gjennom privat inntekt (annen jobb), for å finansiere lisenser og annet utstyr. Med andre ord så vil bedriften bli sidestilt i en periode. Hvis det viser seg at det å bare kunne tilby en grafisk/ web-tjeneste ikke er nok for å kapre kunder i et tøft marked, så vil en utvidelse skje, kapital fra eksterne investorer trekkes inn, og også da gå til anskaffelse av mer arbeidskraft. Det naturlige ville jo da være å få et verdianslag av firmaet, og tilby investorene å kjøpe opp 50% av aksjene i firmaet. I tillegg ville det, som nevnt over, også være naturlig å søke støtte fra Innovasjon Norge.

5.6 Jon's varme og kjøleteknikk a/s

Intervju med John Mathisen

Dette firmaet ble etablert i Arendal 1995. Han har jobbet med varmpumper i over 20 år. Han importerer varmpumper fra Florida. Han selger til både offentlige etater og privat næringsliv. Snart åpner også hans nettbutikk.

Hvordan har man finansiert virksomheten.

For denne entreprenøren er det egen finansiering som har blitt foretatt. Entreprenøren har selv spart opp penger for å sette inn i driften.

Jon føler at det er viktigst å få kapital inn i starten slik at man kan sette i gang virksomheten samt i den fasen hvor man ønsker å utvide driften. Etter dette må man flyte på den forhåpentligvis høyere inntjeningen som har kommet som en følge av vekst i virksomheten.

Jeg lurer på hvordan han ser på dette med aksjeselskaper.

Sitat Jon: en har bedre kontroll med revisorer og har flere rettigheter sosialt i et AS. Samt at en stiller ikke så ansvarlig privat om noe skulle gå galt.

Derimot ser han negativt på dette med å tape eierandeler. Det er ønskelig å selv ta beslutninger og styre driften. Han ser ikke helt bort ifra muligheten å få inn et par investorer men ikke for mange. Grunnen til dette er at da vil eierandelene bli for mye vannet ut.

Når det gjelder å søke etter støtte har Jon overhode ikke vurdert dette. Grunnen til dette er at han føler at når man driver med import er det ikke noe støtte å få. Hadde han derimot produsert produktet selv mener han at dette ville vært annerledes.

Når det gjelder tidspunkt hvor det vil være med fornuftig å få inn en investor utenfra har han ingen formening om dette. Grunnen til dette er at han driver det alene og trives med det for øyeblikket.

Jeg lurer også på om Jon har hørt om venture selskaper. Dette har han ikke. Da jeg forteller om konseptet mener han at dette sikkert er mer positivt for de gründere som setter i gang med prosjekter forbundet med stor risiko.

Jeg lurer også på hva Jon mener er viktig når man kommer til en finansieringskilde for å søke etter støtte. Han mener at han ikke har tenkt på å gå til noen finansierings kilder selv, men mener at det å vise til gode resultater sikker er positivt, samt å spille med åpne kort.

Når det gjelder denne entreprenøren hadde han ganske korte og klare svar, og har da gjengitt hovedessensen av dette.

5.7 Thinway

Intervju med Terje Pefferkorn

De som står bak dette selskapet er Terje Pefferkorn og Geir Fredrik Sissener. Denne virksomheten ble utviklet etter at de i studiet på høyskolen I grimstad skrev en forretningsplan. Denne planen satte de så ut i livet. De fikk også inn Doorway og Johansen revisjon. Doorway er de som tar seg mast av det tekniske. I dag er det Terje og Geir Fredrik som arbeider med virksomheten på heltid.

De tar også noen konsulent oppdrag privat og disse pengene føres ofte inn i selskapet.

Når det gjelder finansiering for å komme i gang ble dette gjort ved at de enkelte satt inn kapital. Altså var det deres egne oppsparte midler som ble benyttet. Man gjorde det igjen slik at de enkelte partene sitter med hver sin eierandel på 20 %. Man opererte med en startkapital på 1000 000 kroner.

Når det gjelder bank mener Terje at de ikke ønsker å finansiere slike prosjekter.

Det var også slik at Terje og Geir så på det som en stor risiko å benytte bank og lån, dette på grunn av at man måtte ha pantsatt huset. Har man familie og slik er dette skummelt mener Terje.

Ser vi på ordninger som Innovasjon Norge og såkorn kapital ville disse kreve en eierandel på 51 %. Dette mente Terje var alt for mye, og et slike konsept blir da ikke vurdert engang sier han. Han mener også at en slik søkerprosess mot disse organisasjonene ofte tar for mye tid. Han uttaler også at deres selskap krever mye kapital, og han føler at innovasjon Norge ikke ville gitt tilstrekkelige summer, og at man da måtte på jakt etter andre investorer i tillegg. Jeg lurte så på om det var aktuelt å få inn investorer i starten, til dette sier Terje at de krevde for store eierandeler, og på dette tidspunktet ville man da ikke ta inn slike investorer.

Jeg spurte så Terje om hvordan han så på dette med finansiering i forhold til ulike faser i driften til dette hadde han følgende uttalelser.

Sitat Terje her har jeg tre punkt sånn umiddelbart:

1. Det viktigste er å få inn penger før man får panikk. Altså i driftsfasen er det viktig å se fremover og prøve å være realistisk. Venter man til kassen er tom vil man panisk søke å få inn andre og på dette punktet er dette ikke like gunstig. Det vil være bedre å få investorer inn i en periode hvor driften går bra slik at inngangsverdien blir høyere. Man må hele tilden ligge i forkant når det gjelder den økonomiske tilstanden, slik at man kan få inn kapital i rett tid.
2. Når man har kommet i gang er det viktig å ikke bli for fokusert på driften. Dette mener Terje at ble gjort i Thinway, man tenkte for mye på produktet. Fokus på kunde og tilfredshet tok fokuset fremfor å se fremover og se på de økonomiske utsikter og muligheter. Derfor har man i ettertid takket nei til et konsulent oppdrag som ville gi selskapet 1.5 millioner dette på grunn av at man ikke vil miste fokus.
3. Terje prater også om dette med Windows of opportunity. Man må smi mens jernet er varm. Med dette mente Terje at det vil være lurt å få inn kapital i en fase hvor driften går godt, på denne måten kan man fortsette den ekspansjonen man har startet på. Det er også slik som nevnt tideligere at da må en potensiell investor ut med en større sum i inngangsbillett.

Når det gjelder driftens gang hos Thinway er det lik at man i starten opplevde å bli godt mottatt i markedet og man solgte 200 pc'er på få måneder, på dette tidspunktet var det ikke noen problemer og kontantstrømmen var meget positiv. Man hadde også kalkulert at man hadde store muligheter til å få et stort salg til kommunen. Dette skjedde ikke.

På dette tidspunktet vurderte man om man skulle få inn investorer, men dette ble ikke gjort. Grunnen til dette var at man ikke ønsket å vanne ut eierandelene. Terje mener i ettertid at det på dette tidspunktet ville vært positivt å få inn investorer.

Etter den gode starten fikk virksomheten litt problemer salget stoppet opp. Oppstår et kontantstrøms problem. Man har ikke likviditet.

Nå er man derfor på jakt etter investorer, og dette er ikke så enkelt. Mye på grunn av usikkerhet og dette med overlegen informasjon som Terje mener er viktig etter at jeg har spurt han om dette.

Det som han mener kan hjelpe på dette problemet er å stille med helt åpne kort, man må ikke pynte på sannheten eller tallene. Det er også viktig å vise til de muligheter og de svakheter og vansker de ser i eget produkt og markedet de opererer i. Dette er med på å skape tillit.

I den skrivende stund venter de på svar fra tre investorer, man er da beredt på at disse kan komme med ulike krav.

Terje sier at tap av eierandeler er negativt, men må man så må man. I en slik situasjon er det da snudd til noe positivt å tape eierandeler. Dett med å få inn investorer er et tiltak som man må gjøre for å prøve å skape bedre resultater, og man må få løsning på likviditet problemet også forteller Terje. Ved å få inn disse investorene mener Terje at det vil bli lettere å ekspandere driften utover i landet.

Jeg spør Terje om hvordan han ser på dette med aksjeselskap.

Til dette sier han at det er positivt for dette er med på å redusere den personlige risiko.

Jeg spør også Terje om han har noen tanker om dette med venture selskaper. Til dette sier han at det er ikke mange slike selskaper han har hørt om, han mener også at noen av disse fremstår som litt griske. De krever for mye renter på investert kapital eller for store eierandeler.

Når det gjelder slik selskaper trekker han frem Aust Agder næringselskap. Dette selskapet skryter han av. Disse har en slik ordning at man kan kjøpe de ut igjen, dette synes Terje er positivt. Thinway derimot fikk ikke noe finansiering fra dette selskapet, grunnen var at de ikke ville inn som eneste investor.

5.8 Basseng varme

Intervju med Rydningen

Dette er et helt nytt selskap. Selskapet driver med en boks som varmer opp bassen kort fortalt. Ideen fikk entreprenøren da han tideligere drev med basseng import. Han så at det var rom for forbedring når det gjaldt å få ned kostnadene på å få varmet opp bassengene. Til å gjøre dette fikk han plutselig ideen om at han kunne bruke den innretningen som man har i bussen til å varme den opp.

Dette firmaet har ikke kommet langt i livssyklusen, men man har allikevel tanker om hvordan finansiering bør skje og hvordan fremtiden bør behandles.

Det som nå var problemet var at denne innretningen måtte bygges inn i en kasse.

Han tok så med seg ideen til Durapart og spurte om disse var villige til å produsere denne kassen, de sa nei.

Han tok så opp lån i banken og reiste til en bekjent i Kina. Her fikk han produsert boksen. Det som viste seg etter hvert at det var skjedd en liten feil i produksjonen, dette førte til at bassengvarmeren måtte sendes tilbake til Kina for å repareres.

Dette har gått ut over likviditeten, og det er et lite stopp i salget akkurat for øyeblikket.

Firmaet er finansiert via banklån, og man opererer med en kassakreditt på en million. .

Videre søkte han støtte fra Sintef, her fikk han ikke gjennomslag. Grunnen til dette var at de ikke ville gi dette så lenge boksene produseres i utlandet, og det hele blir da en form for import.

Selv har han ikke spart opp noe for å sette inn i driften, alt er foreløpig finansiert via bank og man har pant i huset.

Basseng varme har i dag problemer med å få nok kapital til å kjøpe inn alt man trenger til bassengvarmeren, dette er med på å redusere progresjonen. Derfor prøver han for øyeblikket å få inn investorer. Basseng varme ser på dette som positivt for selskapet, en av grunnene er et sterkt behov for kapital. Dette overskrider negativiteten ved tap av eierandeler. Derimot ønsker han å selv styre virksomheten, det mest positive ville være å få inn en investorer som lar entreprenøren selv bestemme.

Når det gjelder finansiering og kapitalbehov i forhold til firmaets utvikling har entreprenøren i dette selskapet følgende formening:

Vi har et ganske sterkt behov for kapital hele tiden. Derimot var det for meg helt essensielt å få inn kapital i starten slik at jeg fikk laget produktet mitt. Videre når dette har kommet på markedet var etterspørselen stor, og man hadde da behov nesten umiddelbart å utvide driften. Dette krevde igjen at man får inn kapital i driften.

Derimot om han skulle velge ut noen aktiviteter som var av mest betydning i forhold til dette med kapital mener han at dette er startfase som skiller seg mest ut. Etter dette ser han på kapital behovet som like viktig hele veien. Grunnen til dette er nok det at han har opplevd at i dette firmaet er det mye fokus på kapital han er avhengig av å få inn kapital hele tiden slik at man får bygget basseng varmerne, og disse er ikke rimelige å produsere. I forhold til ekspansjon er det viktig med kapital mener han og i fasen etter en slik utvidelse er også kapital viktig. Da mener han det er viktig med nok kapital slik at man klarer å opprettholde veksten.

Venture selskaper har han ikke hørt om. Jeg forteller om dem, og han umiddelbare reaksjon er da at han føler at disse skal ha for stor del av et mulig overskudd.

5.9 Intervju med Scott Nilsen

Scott Nilsen driver forretningsvirksomhet innenfor eiendom. Han har til en hver tid flere prosjekter gående. Enten ved å kjøpe ferdige eiendom, eller byggeprosjekter.

Av litt kjente bygg eier han Apotekergåren i Grimstad og Hovdehytta AS.

Han bygger opp store eiendomskomplekser, og eier bygårder utesteder og andre eiendommer.

Han har flere aksjeselskap. Jyskestredet AS og Hovdehytta as er eksempler.

Scott forteller at han selv benyttet seg av bank. Han har aldri vurdert finansiering fra investorer i sin forretningsvirksomhet. Han sier selv at han driver forretningsvirksomhet i alt dette måtte innebære, og vil selv sitte med ansvaret for det som skjer. Han ønsker ikke å gi fra seg eierandeler og mener at for han er det viktigst å styre det som skjer av viktige beslutninger selv.

Når det gjelder investorer mener han at dette kan være positivt for andre gründere med for eksempel mer innovative ideer. Her kan det jo være vanskeligere å få lån i banken.

Når der gjelder finansiering er det hele tiden viktig å tenke risiko i alt dette innebærer.

Han sier også det at han stadig stått ovenfor risiko, men da gjelder det å ta situasjonen et hakk lengre for å få bukt med denne usikkerheten. Dette kan gjøres ved å ha ledig kapital som en buffer.

Når det gjelder måten han finansierte på så var det som sagt banken og lån. Han har etter hvert opparbeidet seg ganske store verdier og har en driftskreditt som han benytter seg av når han nå skal starte opp nye byggeprosjekter. Han har i dag opparbeidet seg mye verdier, og dette gir mer handlefrihet mener han. Det var ikke så lett å få lån i banken til å begynne med når man har mindre resultater og verdier å vise til, men når en så har opparbeidet seg verdier og viser til gode resultater er lånevilkår og det å få kreditter lettere. Dette kan komme av at man bygger opp tillit.

Når vi snakker om finansiering med fokus på livssyklusen til en virksomhet så synes han dette er litt vanskelig å gå noen konkret svar på.

Han sier at det er klart det er meget viktig å få inn startkapital for å kunne få prosjektet i gang. Men i en slik virksomhet som Scott driver trenger man stadig kapital for å kunne investere i nye prosjekter. Som han selv sier driver han stadig å utvikler og tar for seg nye markeder. Det er ikke som de som har et produkt som skal utvikles ene og alene. han driver med eiendom og kjøper seg stadig opp, det er ikke som et produkt men gjør endringer i men han kjøper opp nye og bygger opp nye eiendommer for å utvikle seg videre.

Så lenge man er i en slik fase at man utvider driften er det viktig å kunne skaffe til veie finansiering til en hver tid.

Når det gjelder fokus på produkt hadde Scott følgende tanker: at dette med produktrelaterte handlinger er like viktige hele veien i entreprenørskapsprosessen, og at dette med finansiering og ressursanskaffelse i en slik fase er nesten like viktig. Han ser på dette med produktrelaterte handlinger som en måling på kvalitet. Skal man ha god kvalitet vil dette føre til at man må ha kapitalen som kreves for å oppnå en slik effektivitet. Derimot mener han at det vil variere etter hva slags produkter og tjenester man tilbyr

Scott har i dag store verdier som er med på å redusere den totale usikkerheten. Allikevel innebærer nye prosjekter risiko i seg selv. En måte å kunne få ned denne risikoen på er ved å for eksempel få inn forhåndssalg på leiligheter som skal bygges. Da har man sikret seg å få inn noe kapital.

5.10 Nesheim barnehage

Intervju med Anne Margrete Vehus daglig leder

Det hele startet med at denne barnehagen var eid av kommunen, men kommunen valgte å avslutte drifte.

Da var det et forelder lag, altså foreldre av barna som den gangen gikk i barnehagen som bestemte seg for å starte opp barnehagen på nytt. Disse ble da de nye eierne av barnehagen

Foreldrene søkte så banken om kassakreditt på hundre tusen, og denne kassakreditten fikk de. Foreldrene var heldige å kunne overta en del inventar og utstyr til barnehagen av kommunen. Kommunen gav så barnehagen noe støtte, utenom dette måtte de finansiere driften ved hjelp av forelderbetaling. På grunn av dette måtte man sette opp prisene for å få plass i barnehagen, dette førte til at det å ha barnehageplass her var ganske dyrt.

It tillegg har man fått noe statsstøtte. Denne støtten varierer ut ifra alderen til barna. Det var slik at de som er under tre år gir dobbelt så mye støtte som de som er over tre år. Når det gjelder dette med utgifter er det igjen slik at det vil være dyrere i forhold til personaltettheten med mange barn under tre år. Derfor vil den ideelle sammensetningen være en blanding av barn under tre år og over tre år.

Etter som tiden går har den økonomiske situasjonen endret seg. Man har nå fått for eksempel krav om pc, og at denne skal benyttes til arbeidet i barnehagen. Som følge av dette har man øket støtten.

Det er også slik nå at en privat barnehage skal være likestilt med en kommunal, og for at dette skal skje får man tilført mer midler.

Når det gjelder en barnehage er ikke dette en virksomhet som er ute etter profitt. Det er slik at man må ha en aktiv rolle i arbeidet i barnehage og få lønn fra dette arbeide for å få kapital.

Derimot har man enkelte barnehager som får inn penger fra for eksempel misjonen de måtte være en del av. Dette fører til at en slik barnehage kan generere profitt, men denne kapitalen går inn i driften. En slik misjon vil da stå på eiersiden i barnehagen, og vil igjen få innflytelse over beslutninger og selve driften.

Anne Margrete ser også behovet for dette med at man er avhengige av å få inn mer kapital om man skal utvide tilbudet til barnehagens barn. Dette har barnehagen til dags dato ikke midler til. Hun sier også at det er vanskelig å få inn denne kapitalen.

Også i en slik sammenheng vil det være positivt å få inn flere barn, da vil man igjen få inn mer kapital. Derimot er dette ikke lett om man opererer på et lite sted og barnehagen i seg selv er liten kapasitetsmessig.

Skal man da utvide må man søke lån i banken.

Vil avslutte med å si at denne formen for bedrift er mer en veldedighet.

6 Analyse

6.1 Entreprenørfasen

Første fase entreprenørfasen karakteriseres av innovasjon, kreativitet, og anskaffelse av ressurser. Altså her er det å skaffe ressurser en viktig del av denne fasen, og da også dette med å skaffe kapital.

Suksessen til en organisasjon ser ut til å avhenge av dens fleksibilitet, vekst, ressurs anskaffelser, og utviklingen av ekstern støtte i denne fasen. Altså her ser vi at det å skaffe seg ressurser er meget viktig i forhold til dette med å skulle oppnå suksess. Ressursen man da i første omgang trenger er kapital. Dette for å kjøpe de nødvendige ressurser som skal til for å sette i gang virksomheten. Med slike ressurser mener jeg maskiner og produksjons materiell, eller varer og personell som skal til for å drive tjenestebasert eller produksjonsbasert virksomhet. Når det gjelder modellen til Lyden og hans teori om at fasene i livssyklusen skrider frem ut i fra funksjonelle problemer ser vi ut i fra hans modell at i den første fasen er det problemer og tanker rundt innovasjon som er det viktigste. Problemer knyttet til tilpassning til omgivelsene og ressursanskaffelse er også viktig. Altså i de fleste modeller er fokuset på ressursanskaffelse høyt i denne star fasen.

6.1.2 Vil nå belyse hvilke virkninger kapitalen kan ha og viktigheten av kapitalen.

Nye forretningsvirksomheter med mer kapital er mer troendes til å overleve vokse, og bli mer lønnsomme på grunn av at kapital skaper en buffer som entreprenøren kan bruke til å respondere på ulike omgivelser. Ser vi dette i forhold til Downs modell med motivasjon for vekst tar han for seg begrepet å skape et "threshold". Med dette menes at man gjennom å få tilført ressurser i den fasen før man starter opp, og i fasen hvor man starter opp kan man skape en slags beskyttelse mot omgivelsene. Denne modellen er utformet med tanke på offentlig byråkrati, men mener også den kan være med på å illustrere den hverdagen entreprenørene står ovenfor. I denne modellen er det snakk om å beskytte selvstyre som er det essensielle, og dette kan sikres ved at man sikrer og tar vare på ressurser fra omgivelsene. I forhold til entreprenørene jeg har vært i kontaktene med, belyste alle dette med viktigheten av å ha nok kapital til å føle en viss trygghet i forhold til omgivelsene. En felles forståelse blant dem er at det å ha nok kapital i starten er en stor fordel, grunnen til dette er at denne kapitalen er med på

å gi litt mer trygghet og man vet at man har litt større mulighet til å svare på trusler fra omgivelsene. Det kan være trusler som konkurrenter, prisstigning osv.

Ut fra teorien har for eksempel Fant Bates (1990, 1994, 1995) oppdaget at nye forretningsvirksomheter med mer start opp kapital var mer troende til å overleve over tid. Taylor 2001 hevdet at firmaer med større tilgang til kapital viser seg å vokse fortere og de vokser seg også større, kanskje fordi firma med mer kapital kan gjøre større investeringer og ekspandere mer hurtig.

Reynolds og White (1997) rapporterte at i deres studie av 2624 nye firmaer på midten av 80 tallet, var vekst hyppighet positivt korrelert med nivå av finansiell støtte som firmaet får.

Nettopp dette med kapital som vi så i empiri delen satte en stopper for Terjesen Import. Deres overskudd og kapital ble revet bort ved at en kjøper av nesten hele varelageret deres ikke betalte varene. Dette gjorde at entreprenørene bak dette selskapet ikke så at de hadde noen mulighet til å drive forretningene videre for denne gang. Kapitalen ble revet bort og også virksomhetens eksistensgrunnlag sier Helge Terjesen.

Eivind Håkedal som er entreprenøren bak Bema pekte på dette med startkapital og vekstmuligheter. Han finansierte selv oppstarten ved å låne 3000 kroner av sin far. Dette var med på å begrense utviklingen. Hadde han hatt mer startkapital mener han at han på et tideligere tidspunkt ville oppnådd gode resultater. Driften gikk meget sakte lenge og da også resultatene fortalte Eivind Håkedal.

Dessuten det å ha mer kapital overskrider likviditets problemer, som begrenser de aktiviteter som entreprenøren kan foreta for å etterfølge forretningsideen. Dette med likviditet er også noe alle entreprenørene jeg har intervjuet ser på som viktig. Mange mener dette er hele essensen i det å drive forretningsvirksomhet.

Når det gjelder å benytte seg av kassakreditt gjør følgende entreprenører dette: Terjesen Import, Olsbu singel og sand, Scott Nilsen, Bema, Basseng varme og Nesheim barnehage. Kortsiktige kreditter som kassakreditt betegnes er oftest knyttet til finansiering av kostnader knyttet til den daglige driften av virksomheten. Dette kan for eksempel gå til dekking av kjøp av råvarer. Kortsiktige kreditter benyttes oftest når bedrifter ikke har nok likviditet til å dekke kostnadene med egne midler. Med andre ord er denne formeren for finansiering med på å skape en større trygghet.

Av entreprenørene så de fleste på kassakreditt som et meget bra alternativ når det kom til å sikre at man har likviditet.

Det er ikke alle entreprenørene jeg har vært i kontakt med som benytter seg av kassakreditt, når det gjelder Steimler design med Gustav Steimler, Elefun og Jon's varme og kjøleteknikk benytter ikke disse seg av kassakreditt. Her er det penger som man får inn i den daglige drifte som brukes til å investere i nye varer og dette er dermed deres kilde til likviditet.

Da er man mer avhengig av salg for å få inn penge til alle tider.

Greiner med modellen: Problemer som fører til evolusjon og revolusjon, opererer med fem sekvensielle steg. Hvert steg følges av en revolusjon, eller en overgangsfase som oppstår som følge av et stort organisatorisk problem. Ved å løse disse problemene i hvert utviklings trinn vil organisasjonen på en vellykket måte gå over til et mer modent nivå i livssyklusen. Jeg velger nå å belyse dette ut ifra problemer forbundet med finansiering. Helge Terjesen med firmaet Terjesen Import fortalte meg at manglende kapital hele tiden var et problem for dem, de hadde en kassakreditt som var ganske begrenset. Dette var igjen med på å begrense rammene for virksomheten. Han mente at de i ulike faser ikke kunne komme så hurtig videre i prosessen som ønsket dette som følge at de ikke hadde de ressurser som skulle til. Det stoppet opp og etter å ha vært igjennom hardt arbeid kunne de så komme et steg videre i utviklingen. Han synes da denne modellen på en på en god måte kunne illustrere det han og hans søster følte de hadde opplevde. De støtte på hindringer, og gjennom å løse disse da i hovedsak ved å få inn mer kapital kunne de komme et steg lengre i livssyklusen til forretningsvirksomheten. De fleste av entreprenørene jeg var i kontakt med kjente seg igjen i denne modellen. Olaf Olsbu ved Agder singel og sand så også på dette med manglende kapital i virksomheten til tider som et problem og som et hinder for å nå enda ett hakk lengre i firmaets utvikling. Dette er også noe entreprenørene i Thinway, og Bassengvarme har belyst. Nettopp derfor er de i dag på jakt etter investorer som følge av litt likviditetsproblemer.

Alt i alt kan vi summere opp med at de aller fleste entreprenørene ser positivt på kassakreditt, og på likviditet. Dette belyser igjen viktigheten av kapital.

Videre virker det som det er sjeldent man ikke har bruk for noe kapital for å starte opp foretningssideen man måtte sitte inne med.

6.1.3 Jeg har nå belyst viktigheten av kapital. Da vil det være naturlig å se på hvordan entreprenørene ser på muligheten til å skaffe til veie kapital.

Entreprenørskap er en prosess der man identifiserer muligheter til å reorganisere ressurser for å skape fremtidige varer og tjenester. (Venkataraman, 1997). De fleste muligheter som entreprenøren ser for seg krever en eller annen mengde, eller form for kapital for å settes ideen eller muligheten ut i livet.

Man har tre mulige utfall:

- Du har alle midlene selv
- Du har noen midler selv og må skaffe resten fra andre
- Du skaffer alle midlene fra andre

Uansett hvilke type av finansiering enten om det er ulike kilder, eller mengde av finansiering er to hovedkarakteristika ved videreutvikling av forretningsideen at man i ressurs anskaffelses prosess har usikkerhet og asymmetrisk informasjon

Vi må så foreta en kalkulasjon om man trenger finansiering, eller om man selv har kapitalen som trengs, og hvor mye finansielle midler må skaffes til veie før man kan starte opp virksomheten?

Ut fra studie av entreprenørene er det 5 av entreprenørene som har egenfinansiert oppstarten av driften. Dette er entreprenørene i Elefun, Steimler design Jon's varme og kjøleteknikk, Disse entreprenørene har selv finansiert driften hele veien i livssyklusen.

Når det gjelder virksomheter som selv har finansiert oppstarten gjelder dette også Bema og Thinway. Derimot har disse fått inn andre finansieringskilder etter hvert som man har kommet lengre i livssyklusen til virksomheten.

Det er også to andre entreprenører som har satt inn egenkapital i oppstarten dette er Terjesen import og Olsbu singel og sand.

Ser vi ut i fra disse tallene er det 5 av 10 som selv har finansiert oppstarten. Ser vi dette tallene i forhold til tall fra amerikansk forskning som viste at hele 70 % finansierer oppstarten av nytt selskap selv. (Aldrich, 1999).

Disse tallene var ikke like stort når det gjaldt ulike typer av ideer om de var høyteknologiske og så videre fant man ut i denne forskingen.

Som vi ser skiller det ikke så mye i forhold til tallene funnet i den amerikanske forskning, begge tallene indikerer at det er mange som selv finansierer oppstarten av driften.

Når det gjelder disse entreprenørenes tanker rundt dette med å selv finansiere oppstarten har jeg følgende momenter som jeg ønsker å trekke frem:

Steimler design entreprenør Gustav Steimler uttaler seg på følgende måte:

Enkeltmannsforetak koster ikke noen penger å starte opp. De store utgiftene jeg har hatt har blitt finansiert via lån, som f.eks. mastercard. Dette gjelder utgifter på rundt 20 000. Utover det har jeg ikke spart opp noe, men nå som jeg er ferdig student må jeg anskaffe meg lisenser, og da må jeg enten ta opp lån eller kjøpe gradvis for penger jeg tjener i sommer.

Som vi ser her koster ikke denne virksomheten så mye å starte opp, og da vil det nok være ganske naturlig å selv finansiere oppstarten.

Bema entreprenøren Eivind Håkedal fortalte han meg at han ikke ønsket å skaffe kapital utenfra i starten på grunn av at han enda ikke hadde klarlagt ambisjonene. Han startet opp i det små bare for moro skyld hjemme i barndomshjemmet.

Ser vi på denne begrunnelsen viser det seg at dette med ambisjonsnivå også kan spille inn, man ønsker kanskje å prøve ut virksomheten i en liten skala, før man eventuelt utvider.

Når det gjelder entreprenøren bak Jon's varme og kjøleteknikk hadde denne entreprenøren arbeidet i bransjen lenge før han startet opp selskapet sitt, og han hadde da jobbet seg opp erfaring og kapital som gjorde at han investerte dem i eget selskap.

Entreprenørene i Thinway finansierte også oppstarten selv og dette som en følge av at man ikke ønsket den risiko som foreligger ved å ta opp banklån, og dermed å måtte stille huset i pant. Denne risiko aversjonen forelå også som en følge av familien, og at man ikke risikerte å miste huset om forretningen ikke viste seg å bli vellykket.

Altså ser vi her at det er ulike motivasjoner som ligger bak om man skal finansiere oppstarten selv. Det er argumenter som: uklart ambisjonsnivå, risiko aversjon med tanke på banklån. Det kan også være at man selv sitter inne med de midler man trenger, eller at virksomheten kun trenger et lite investert beløp i oppstarten. Det er også slik at Investeringen av egn lomme viser at gründeren har tro på ideen sin, og kan virke motiverende siden etablereren viser interesse i å få forrentet den investerte kapitalen. (Kolvereid og Bullvåg, 1997). Altså kan dette også være et motiv for å finansiere selv. Når det gjelder entreprenørene i Thinway har disse selv satt inn en del i virksomheten, og Terje sier at dette er positivt i forhold til deres situasjon i dag hvor de er på investor jakt. Han belyser viktigheten ved dette som Kolvereid her påpeker ved å gi slike signaler som å investere penger selv i forretningsvirksomheten.

Disse argumentene er det altså entreprenørene legger til grunn for at finansiering fra egen lomme vil være det mest treffsikre finansierings alternative.

Når det gjelder dette med å finansiere oppstaten selv er det slik at det er mange mennesker som mangler aktiva, inntekt, arv, lotto gevinst eller verdier fra et hjem som ville vært nødvendig for å finansiere forretningsideen.

Ved å selv finansiere er det slik at risikoen stiger, og man må da kanskje bære et betydelig tap om ikke virksomheten skulle lykkes. På grunn av dette er det mange som går til eksterne investorer.

Hvordan skal man så gå frem for å få ekstern kapital på tross av dette med asymmetrisk informasjon og usikkerheten som eksisterer mellom entreprenøren og potensielle investorer?

Når det gjeldet entreprenørene bak Terjesen Import, Olsbu singel og sand og Scott Nilsen, Nesheim barnehage og Basseng varme benyttet disse entreprenørene seg av banken i oppstarten. Enkelte hadde også noe oppstar egenkapital de satt inn i driften.

Olsbu singel og sand benyttet seg av lån slik at man fikk kjøpt inn nødvendige maskiner og lignende, mens Scott tok lån for å investere i eiendom. Rydningen i Basseng varme benyttet seg også av banklån for å kunne kjøpe inn de råvarer han trengte samt å dekke produksjonen av basseng varmerne.

Terjesen import derimot benyttet seg av kassakreditt fra banken det samme gjorde Nesheim barnehage.

Når det gjelder Thinway har disse fått inn noen andre bekjente til å være med å starte opp virksomheten. På en måte andre investorer.

Disse entreprenørene har altså benyttet andre kilder når de skal finansiere driften.

6.1.4 Hvordan er det å få finansiering for første gang?

I teorien kunne vi lese at to av utfordring ved dette å skaffe til veie ressurser og kapital er dette med usikkerhet, og asymmetriskinformasjon. Dette nettopp på grunn av spredningen av informasjon som gir usikkerhet og dette fører til at det er vanskelig for entreprenører å anskaffe de ressurser som de trenger for å etterleve ideene. (Venkataraman, 1997).

Foretningmessige muligheter er usikre fordi ressurser må erverves og restruktureres før profitt av restruktureringen er kjent (Arrow, 1974). Nettopp her ligger mye av problemene.

Vil nå redegjøre for hvordan entreprenørene jeg var i kontakt med så på dette.

Når det gjelder finansiering i oppstarten via bank har jeg følgende momenter å trekke frem:
Når det gjelder lån som er relativt små, mente de entreprenørene jeg har pratet med at dette er ganske enkelt å skaffe til veie.

Problemet ligger som de fleste uttalte i dette med å skulle stille sikkerhet. Dette kan være noe skummelt om man har en foretningssidé som er forbundet med høy risiko. Dette argumentet var jo nettopp det vi så ble nevnt over av et par av entreprenørene.

Når det gjelder å få et høyt lånebeløp til å finansiere virksomheten mener de fleste at dette er vanskelig. Scott Nilsen uttalte at dette med å skulle låne store beløp er mye enklere når man har hatt banken som sin kilde til finansiering over tid, man kan vise til resultater og man har bygget opp et gjensidig tillitsforhold. Har man derimot behov for betydelige summer og kan ikke vise til resultater noe som vil være en realitet i oppstarten, og ikke har nok verdier å stille i sikkerhet, så er det vanskelig å få finansiering i banken. Han uttalte også at dette kan være mye av grunnen til at de med mer innovative ideer og med mer risiko oftere henvender seg til venture selskaper eller investorer.

Når det gjelder å skaffe seg investor i starten er det slik at Thinway fikk med seg tre andre bekjente. Et par av disse var med på å planlegge virksomheten. Det er bare Terje og Geir Fredrik som er ansatt i virksomhetens drift hver dag.

Som vi har sett er det usikkerhet og asymmetrisk informasjon i en slik prosess med å skaffe investorer. Jeg har pratet med Terje i Thinway om hvordan han så på dette.

Når det gjaldt planleggingen av virksomheten deres fikk de med seg en aktør som var med på å se på det tekniske aspektet bak ideen, de hadde også med seg en til å se på de økonomiske forhold som forelå.

Disse var spesialister i sine næringer og på denne måten er den usikkerheten og asymmetrisk informasjonen mindre som vi så i teori delen. Det er også slik at de tre andre partene er aktivt involverte i driften. I teorien kan vi lese at investoren kan bruke aktiv involvering med virksomheten for å få bukt med usikkerheten. (Kaplan og Stormberg, 2001).

Videre var det slik at de involverte partene hadde kjennskap til hverandre fra før. Det er som Terje sa det Geir Fredrik og han selv som er grunderende bak selskapet, og de andre fikk man med for å få bukt med usikkerhet, da en usikkerhet rundt de fagtekniske tingene. Samt at man hadde behov for mer kapital til å starte opp virksomheten. Man fikk inn flere parter og risikoen på hver enkelt går da ned. Man oppsøkte da noen man hadde kjennskap til, og sosiale bånd er viktig for å overkomme de overnevnte problemene. Det er slik at om investoren kjenner entreprenøren, vil mulighetene for at entreprenøren handler egoistisk være svært liten.

Dette med sosiale bånd skaper også tillit. Dette er viktig, som Cable og Shane (1997) påpekte i sin forskning at informasjon utveksles bedre når investoren og entreprenøren kjenner hverandre, dette på grunn av at sosiale bånd skaper tillit.

Terje er veldig klar på dette med åpenhet i enhver situasjon, og han påpeker også dette med at sosiale bånd minsker risikoen for asymmetrisk informasjon i den grad at entreprenøren kjenner investoren, og er ikke redd for å fortelle alt. Entreprenøren kan igjen stoler på at investoren ikke går ut med den informasjonen man har meddelt vedkommende.

Dette stemmer også overens med (Aldrich og Zimmer, 1986; Gulati og Gargiulo, 1999; Uzzi, 1996) sitt argument med at sosiale nettverk skaper en nøkkelfunksjon for hurtig informasjonsutveksling mellom dem.

Thinway har som jeg har belyst tidligere har fått med seg investorer som på en måte er innenfor samme virksomhet som det Thinway startet i, og som vi ser fra teorien er disse sosiale båndene positive i den forstand at de kan være med på å redusere risiko med det henseendet at mennesker ønsker å samarbeide med andre i samme sosiale klasse. Investoren ser da denne sosiale interaksjonen som et bevis på kvalitet om entreprenøren og vedkommendes vurderingsevne. (Lounsbury og Glynn, 2001).

Som vi ser her har Terje og Geir Fredrik benyttet seg av sosiale bånd for å få bukt med problemer i forhold til problemer med å finne partnere til virksomheten deres. Virkningen på utviklingen kan variere, men om man benytter en strategi som å få inn investorer som opererer i liknende næring kan man nok dra nytte av den kunnskapen vedkommende måtte sitte inne med.

Som jeg vil belyse senere er de nå på jakt etter investorer på nytt, men dette er senere i livssyklusen.

Når det gjelder dette med å få støtte fra Innovasjon Norge og liknende organisasjoner hadde entreprenørene følgende uttalelser:

Sitat Gustav Steimler ved Steimler design:

Mitt firma er i utgangspunktet ikke et nyvinnende firma, og i den forbindelse, og i kombinasjon med at jeg er eeneier, så er jeg ikke kvalifisert for støtte fra Innovasjon Norge. Dersom jeg skulle ha utvidet derimot, så hadde jeg måttet komme opp med en egenskap ved firma som er helt unik innenfor enten fagfelt eller geografi, og da ville det være naturlig å søke støtte derfra.

Når det gjelder Helge Terjesen sa han at organisasjoner som Innovasjon Norge ikke fantes tidelig på 80 tallet. Derimot hadde man noen andre organisasjoner som kunne gi støtte, men uansett hadde man ikke tenkt på å søke.

De fleste av entreprenørene uttaler at ikke ideen deres er innovativt, samtidig som de ser på det å søke støtte fra slike selskaper som bortkastet tid. Man får nesten aldri noe igjen for det arbeidet man legger ned i å søke, samtidig kan dette ta fokuset bort fra prosjektet i tillegg.

Dette er et synspunkt jeg føler de flest av entreprenørene jeg var i kontakt med belyste.

Det er kun et av selskapene som har fått støtte, og dette er Olsbu singel og sand som fikk litt støtte fra bankens distrikt utviklingsfond.

En annen som har søkt støtte var Rydningen bak selskapet Basseng varme. Han søkt støtte fra Sintef, men fikk nei så lenge produktet ble produsert i Asia og ikke her hjemme. Derimot levde dette produktet opp til kravet om å være innovativt.

Ut fra mitt utvalg var det da 1 av ti entreprenører som har mottatt støtte. Med andre ord 10 %. Mens der er 2 av ti entreprenører som har søkt etter støtte, med andre ord 20 %.

Jeg tror nok at disse tallene kan være ganske betegnende på hvordan det er i markedet generelt. Det er jo slik at mange av de entreprenørene som starter opp nye virksomheter startet opp en virksomhet som ikke er så innovativ. Mange av dem som starter opp starter innen handel. Dette har i hvert fall vist seg blant de entreprenørene jeg var i kontakt med. Da skal det mye til mener entreprenørene for at de skal få noen form for støtte.

Når det gjelder Nesheim barnehage får denne organisasjonen støtte for å drive barnehagen fra stat og kommune. Derimot vil jeg ikke sammenlikne denne organisasjonen med dem andre grunnen til dette er det at denne organisasjonen ikke er til for at eierne skal skape profitt.

Dermed skiller denne seg litt ut i forhold til dette å få støtte. Som Anne Margrete uttalte er det slik at en privat barnehage skal være likestilt med en kommunal. Det som er problemet her vil være å finne en sammensetting av barn i forhold til alder, og liknende for å få den støtten man trenger for å drive på en tilfredsstillende måte.

Ser vi ut ifra Kimberlys modell: Intern sosial kontroll, struktur på arbeidet og relasjoner til omgivelsene ser vi at første steg i denne modellen er i følge Kimberly før organisasjonen er etablert. De viktigste faktorene her er anskaffelse av ressurser, og utviklingen av en ideologi. Altså ser vi ut ifra Kimberlys modell at kapital bør komme til før driften settes i gang.

Ut fra mine inntrykk etter å ha pratet med en del entreprenører om dette får jeg en følelse av at dette er litt diffust. De fleste sier at de må ha penger i det de starter opp selve virksomheten. Det er her slik at det er et mindre antall av entreprenørene som sier at de må ha penger i den

fasen hvor man planlegger virksomheten. De fleste uttrykker så at de trenger penger idet de starter å utføre planene sine. Da altså idet man setter i gang forretningsvirksomheten. Når det gjelder dette med finansiering før man har startet opp, er nok dette noe som varierer med hvilken næring, og hvilke typer produkter og tjenester man satser på.

Når det gjelder Rydningen og hans virksomhet basseng varme er det slik at han måtte lage en prototyp for å kunne sette i gang og se at han hadde et levedyktig konsept. Dette produktet kan beskrives som innovativt. For å kunne lage en slik prototyp hadde han allerede ordnet med finansieringen.

Jeg fikk en sterk følelse av at de entreprenørene med mer innovative ideer ser annerledes på dette med finansiering i det kreative arbeidet. De lager gjerne prototyper og trenger penger i det kreative arbeidet og i den fasen som Kimberly kaller fasen før organisasjonen er etablert.

6.1.5 Treffsikkerhet og risiko

Noen av entreprenørene jeg var i kontakt med hadde en tilpassning som vi kan illustrere med utgangspunkt i kritisk ledelses modell til Lippit og Schmidt. Ser vi her er det første stadiet virksomheten møter altså stadiet de kaller for fødsel. Det viktigste her er å etablere et operativt system, og det å lære å bli levedyktig. Dette med holdning i forhold til posisjon man ønsker å innta idet man går inn i markedet føler jeg kan gjenspeiles litt av valg av finansiering. Dette med holdning ovenfor markeds inngang mener jeg også kan være med på å gjenspeile entreprenørenes holdning til risiko.

Når det gjelder de entreprenørene som har et fokus som Lippit og Schmidt, føler jeg dette er de entreprenørene som er litt risikoaverse. De ønsker ikke å gape over for mye til å starte med. Disse entreprenørene er også mer troende til å ikke satse like store beløp til å begynne med. De ønsker heller en tilpassning før man senere føler at hele virksomheten er klar for å vise mer aggressiv holdning. I min studie viste det seg at mange av de entreprenørene med et slikt syn fant finansiering fra egen lomme som det mest treffsikre. Derimot gjaldt dette om man ikke måtte satse for store beløp.

Når det gjelder risiko har entreprenørene ulike syn på dette. Noen mener at det er stor risiko i det å ta opp lån, andre mener ikke dette vil vær noen stor risiko. Når det gjelder Olsbu singel og sand påpekte entreprenørene bak dette selskapet at de ikke så på bank lånet som noe særlig risiko, dette som følge av at man brukte mye av låne til å finansiere investeringer i maskiner

og anlegg. Disse anleggene og maskinene vil så ha en verdi om forretningsvirksomheten skulle feile.

Entreprenørene i Thinway uttaler at banklån kan være uheldig, og mener at banken tar for mye av fokuset, og når man skal drive et selskap er det viktig at man bare har en ting å tenke på, og det er å oppnå suksess for selskapet. Han mener at i forhold til dette kan banklån være negativt på grunn av at man må pantsatt hus og hjem. Man tør da kan skje ikke ta den nødvendige risikoen som vil gi mer suksess, som han sier skulle man feile er det jo greit at ikke alt går nedennom og hjem. Han uttaler også at tar man opp et lån bør man være ganske sikker på hva man kan utrette.

Når det gjelder entreprenørene bak Thinway ønsket ikke de å ta opp lån, en av grunnene var at man hadde en innovativ virksomhet som man ikke vet med sikker hvordan blir tatt i mot i markedet.

Derimot for en entreprenør som Rydningen som satser på et nytt produkt som er relativt dyrt å etablere er nok risikoen litt større for han i forhold til dette med å ta opp en lån.

Ut ifra dette vil jeg si at det med banken som finansieringskilde og tanker rund risiko i forhold til lån avhenger litt av ideen man har. En innovativ ide vil ofte gi entreprenøren en større aversjon mot å ta opp lån. Da vil nok et alternativ som investorer være mer treffsikker, da som følge av at man har ikke like stor personlig risiko.

Derimot har man en ide som er mindre innovativ og man bruker mye startkapital til å finansiere investeringer i bygg og anlegg vil man føle at banklån er mindre risikabelt. Det virker også som noen av entreprenørene jeg har vært i kontakt med ser på dette med banklån som positivt i den forstand at de føler at ved en slik finansiering får man en viss tålmodighet. Får man inn investorer er det noen som føler at disse er mer utålmodige med hensyn til fortjeneste på investert kapital. Dette er blant annet et inntrykk som Bema entreprenør Eivind og Scott Nilsen sitter med.

Ut fra dette kan det virke som at dersom en entreprenør skal tenke langsiktig for å bygge opp markeder, og produkter er det et veldig godt alternativ å låne penger i banken. Ut fra disse forholdene vil nok det mest treffsikre alternativet være banken som finansieringskilde. Derimot krever jo selvsagt at du klarer å betjene låner, noe som krever en god forretningskultur i selskapet

I forhold til innovative ideer er det ofte knyttet mer risiko når det gjelder det å investere penger i en slik virksomhet. I forhold til denne problemstillingen har man fått venture

selskaper som tilbyr risiko kapital. Når det gjelder entreprenørene jeg har vært i kontakt med er det kun et av selskapene jeg har vært i kontakt med som har vært i kontakt med et slikt selskap, og det er Thinway. Her var man i kontakt med Aust Agder næringssselskap. Man fikk dessverre ikke noe avtale med disse sier Terje, grunnen til dette var at de ikke ønsket å være den eneste investoren. Dette selskapet omtaler Terje positivt, og en av grunnene til dette er at dette selskapet har en ordning med at man kan kjøpe dem ut igjen av selskapet.

For øvrig føler Terje at mange av disse selskapene er litt griske. Når det gjelder såkorn ordningen til Innovasjon Norge skulle de ha en eierandel på 51 % dette mener han er uakseptabelt i forhold til deres selskap.

Dette er noe mange av de andre entreprenørene støtter opp under. Det er også slik at det er mange av entreprenørene som ikke har hørt om denne typen selskaper.

Ut fra dette kan man nok trekke en konklusjon om at det ikke er så mange som har innovative ideer, eller når opp til andre krav som skal til for at man får støtte. Det virker også som selskaper som venture selskapene kanskje ikke er så kjent for entreprenører flest. Deres tilbud virker å ikke helt ha nådd ut, og dette gjør at det ikke blir så treffsikkert i forhold til å betjene markedet.

Når det gjelder investorer hadde entreprenørene litt ulike tanker om dette i forhold til positive og negative aspekter. Et av forholdene som ble trukket fram var dette med tap av eierandeler, dette kommer jeg tilbake til senere i drøftingen. Ellers var det dette med et fokus om kortsiktig profitt som ble sett på som negativt. Det var også dette med innblanding i styre sett som ble trukket frem som negativ.

Derimot når det gjelder positive aspekter kan trekkes frem dette med investorer kan tilføre kunnskap, eller ekspertise. Det er også slik at dette kan redusere den personlige risikoen. Man har ikke lån, og skulle driften feile ville man ikke miste alt.

Treffsikkerhet i forhold til entreprenøren må da vurderes ut fra de behovene entreprenøren måtte ha. Ønsker man et langsiktig perspektiv på resultater, eller ønsker man kortsiktig perspektiv, og ekstern kunnskap tilført organisasjonen.

6.2 Den kollektive fasen

Den andre fasen som virksomheten kommer til i følge Robert E. Quinn og Kim Camerons sin modell gir oss den kollektive fasen. Denne fasen karakteriseres av kriterier assosiert med menneskelige relasjons modeller. Livssyklus teoretikere beskriver dette stadiet ut fra uformell kommunikasjon og struktur, følelsen av familie og samarbeidsvilje mellom medlemmene, høyt medlems engasjement, og personlig lederskap. Når det gjelder modellen til Robert K. Kazanijan kaller han denne fasen for kommersialisering. I følge Robert K. Kazanijan er de viktigste problemene i denne fasen handlinger som er produktrelaterte. I denne fasen er ikke dette med ressursanskaffelse, og da dette med finansiering det som står i sentrum når det gjelder effektivitet.

Her er det de menneskelige ressurser som står i sentrum og skal utvikles.

Katz og Kahn beskriver effektivitet og aktiviteter i dette stadiet som et resultat av medlemmenes respons på samarbeid ut fra deres felles behov og forventninger. Det er altså menneskelige relasjons kriterier som er de viktigste i dette stadiet når vi skal beskrive en organisasjons effektivitet eller suksess.

Når det gjelder denne fasen av entreprenørskapsprosessen fikk jeg litt ulik respons fra entreprenørene. Som belyst tidligere var det noen av entreprenørene som hadde litt vanskelig for å se utviklingen til virksomheten deres i faser. Når det gjaldt den andre fasen virket det som om forståelsen for denne fasen ble størs da jeg belyste modellen til Robert K. Kazanijan. De kunne fleste kjente seg igjen i dette med en fase hvor de produktrelaterte handlingene var størst. Jeg spurte entreprenørene om de så på dette med fokus på produkt/tjeneste som et naturlig fokus etter at dette med finansieringen og ressursanskaffelse hadde vært i fokus i den første fasen. De fleste svarte at de så på dette som en ganske naturlig og riktig sammenheng.

En som ikke så på dette slik var Scott som hadde en følelse av at dette med produktrelaterte handlinger er like viktige hele veien i entreprenørskapsprosessen, og at dette med finansiering og ressursanskaffelse i en slik fase er nesten like viktig. Han ser på dette med produktrelaterte handlinger som en måling på kvalitet. Skal man ha god kvalitet vil dette føre til at man må ha kapitalen som kreves for å oppnå en slik effektivitet. Derimot mener han at det vil variere etter hva slags produkter og tjenester man tilbyr.

Entreprenøren bak firmaet Basseng varme mener jeg etter å ha snakket med Rydningen at virksomheten befinner seg nettopp i et slikt stadium i livssyklusen.

Entreprenøren bak basseng varme har også inntrykk av at kapital er viktig hele veien. Bortsett fra starten hvor det er aller viktigst. Det var i hvert fall slik for basseng varme at de trengte mye kapital i starten for å få produsert basseng varmerne. Når det gjelder produktrelaterte handlinger vil dette for entreprenøren i basseng varme være i fokus hele tiden mener han, og i tillegg til det kommer problemer rettet mot dette med å ha nok kapital tilgjengelig for å kunne ha fokus på produktrelaterte handlinger.

Når det gjelder Terjesen import vet vi at denne virksomheten har vært igjennom hele livssyklusen fra starten til slutten. Helge mener han i ettertid kan se igjen trekk fra fasene karakterisert ved begge de belyste livssyklus modellene. Når det kommer til dette med produktrelaterte handlinger hadde han litt vanskelig å se for seg dette. Grunnen til dette er kanskje det at de bedrev import, og det produkt relaterte blir da utvelgelse av produkter de ønsket å satse på. Er det nettopp slik at for dem er dette med produktrelaterte handlinger knyttet till utvelgelse av produkter vil ikke kapital i det øyeblikket ha annen betydning enn at man må velg produkter ut i fra hvor mye kapital man i øyeblikket har. Finner man derimot ut at man vil utvide produkt sortimentet må man da få inn mer finansiering. Dermed kan dette med problemer i forhold til produktrelaterte handlinger gjøre at man må ha inn kapital for å løse dette problemet, og man kan på en vellykket måte gå over til en ny utviklings fase karakteriser av et nytt problem.

Når det gjelder Lyden sin modell funksjonelle problemer husker vi at denne modellen har et fokus på de funksjonelle problemer i de ulike stadiene av utviklingen. Disse problemene er i følge Lyden tilpassning til omgivelsene, ressursanskaffelse, måloppnåelse, mønsteret/struktur og vedlikehold. I denne modellen kan vi si at det er nisje tenkning som kjennetegner det andre stadiet og problemet her er måloppnåelse. Når det gjelder fokus på et problem som måloppnåelse kan dette inneholde problemer knyttet til kapital. Kapital kan være et hinder fra å nå mål. Dette var tilfelle i basseng varme, Terjesen Import, Thinway, samt Olsbu singel og sand pekte på dette. Alle disse hadde til tider mål som krevde at de fikk inn mer kapital, da enten fra egen drift for å videre finansiere med egne midler. Gikk ikke dette måtte man ha inn kapital utenfra. Er det da slik at man ser på dette med måloppnåelse som et problem, og igjen at mangel av kapital fører til måloppnåelsesproblemer, vil kapital være av betydning for firmaets suksess og effektivitet. Man kan nok da si at dette med kapital spiller indirekte inn på utviklingen.

Derimot kan det være andre faktorer som er enda større hinder for å kunne nå sine mål, men uansett vil nok dette med kapital være en faktor som kan spille en stor rolle.

Katz og Kahn sin modell belyser i dette stadiet det de kaller for den faste struktur fasen. Hvor koordinering og kontroll er vesentlig. Ser vi igjen på Downs modell i forhold til dette med å danne et beskyttende threshold, vil jeg nok si at dette kan være til hjelp ved et slikt fokus på kontroll. Scott understrekte flere ganger dette med viktigheten av å ha tilgjengelig kapital til enhver tid. For å kunne ha kontroll fikk jeg er inntrykk av at det i denne fasen er viktig å ha fått tilstrekkelig kapital i den første fasen. Da har man mulighet til å enten prøve å ekspandere med en gang, eller man har litt ledig kapital slik at man kan svare på endringer i omgivelsene. Denne ekstra kapitalen kan også brukes med tanke på produktutvikling.

Når det gjelder Eivind Håkedal ved Bema sier han at man kan klare å handle opp med omgivelsene selv om man ikke har mye kapital i bakhånd. Derimot har man dette vil man på en raskere og mer effektiv måte kunne håndtere omgivelsene.

Når det gjelder Terjesen import mente Helge at det ikke var lett å tilpasse seg omgivelsene, og svare på endringer om man ikke hadde noe ekstra kapital i bakhånd. Derimot så han på kassakreditt som en fin løsning på dette. Da har man hele tiden likviditet som man kan benytte. Derimot vil en slik kassakreditt ofte være relativt begrenset, og flere av entreprenørene peker på dette som et problem. Derimot kan man låne et beløp som man kan ha som en sikkerhet og sette inn i driften om nødvendig.

Entreprenøren bak Basseng varme har nok det klareste eksempelet når det gjelder dette med svakheten ved å ikke ha noe ledig kapital, hans bassengvarmere har en svakheter, og denne svakheten koster penger å reparere, dette er noe som han har mangel på for øyeblikket, og er derfor på jakt etter en investor.

6.2.1 Hvordan ser entreprenørene på dette med ønske om selvstyre i denne fasen?

I denne fasen er også ønsket om selvstyre høyt. Jeg har spurt entreprenørene om dette i forhold til å få inn kapital fra investorer, venture selskaper, bussniss angels eller liknende investorer. I forhold til dette ser jeg at et av de største problemene på dette punktet er tap av eierandeler, noe som igjen kan gi litt mindre kontroll over avgjørelser og styring. Samt at et mulig overskudd må deles.

Jeg mener at dette med å skulle få inn slike investorer da vil ha innvirkning på dette med selvstyre, eller personlig lederskap.

I Kimberlys modell Intern sosial kontroll, struktur på arbeidet og relasjoner til omgivelsene består den andre fasen i denne modellen i det å velge kursen man ønsker å gå, man ansetter

folk og etablerer støtte fra strategiske kundekretser. Dette med å velg kurs man ønsker å gå har nok innvirkning på hvordan entreprenørene jeg har vært i kontakt med ser på dette med å få inn investorer i virksomheten.

Når det gjelder de entreprenørene som ikke hadde så store innvendinger mot dette med redusert selvstyre vil jeg nå belyse noen av deres argumenter.

Olaf ved Agder singel og sand mente at ved å få inn investorer får man inn personer med kunnskaper i virksomheten, og da gjerne personer med kunnskaper på akkurat det feltet man driver. Har man derimot selskapet notert på Oslo børs vil nok dette være noe annerledes, dette som en følge av at her spekulerer man ofte for å oppnå en kortsiktig profitt. Er det derimot slik at man har selskapet notert i gråmarkedet er det slik at man har en informasjonsplikt om man ønsker å selge sin andel, og da har de andre i selskapet forkjøpsrett. Det er nok lite trolig at en person uten nok kunnskap om pukkverk går inn i et slikt selskap.

I forhold til tap av eierandeler har Olaf følgende tanker:

Jeg mener at dette ikke har så mye å si, det er viktigere å få trygghet og det er også opp til en selv hvor mye en tjener. Det er bare å jobbe og stå på. Når en er i et aksjeselskap er forholdene litt mer tilrettelagt også.

Gustav som driver e web design virksomhet hadde følgende tankerekke:

Sitat Gustav:

En designbedrift er alltid best tjent med å ha så mange flinke folk innen alle fagfelt som mulig, og dersom jeg velger å videreføre selskapet til et AS så er det naturlig å ville ta inn investorer. Dette kommer imidlertid litt an på når en slik utvidelse eventuelt skjer, om jeg har råd til å holde det selv så vil jo det være det beste.

Med en investor så ville jeg vært trygg på at jeg hadde fått folk som var kompetente med på lasset, mens med et banklån ville jeg ha eiet alt selv. Mest naturlige vil være å trekke inn en eller to investorer, mye pga ulempene med å håndtere store lån.

Ser vi på disse entreprenørenes argumenter vil jeg si at de ikke har et entydigfokus på dette med selvstyre. Fokuset deres ligger mer i det som til enhver tid er best for virksomheten. Dette med kunnskaper er noe de begge belyser. Dette vil da ha en positiv innvirkning på utviklingen, en større fordel enn den negative biten ved tap av eierandeler.

Disse entreprenørene har nok også litt reservasjoner i forhold til å gi fra seg eierandeler, men dette tror jeg er noe som ligger i de fleste mennesker. I artikkelen entreprenørskapsprosessen

av William D. Bygrave kan vi lese om karakteristikk ved en entreprenør. Har tar han frem dette med at: det viser seg at en entreprenør har høyere ønske om kontroll enn ikke entreprenører. Dette betyr at de har et sterkere ønske om å kontrollere egen skjebne. Dette er forøvrig støttet opp av en del forskning. Et av argumentene entreprenører oppgir som den største grunnen til at de starter sitt eget er på grunn av selvstendighet.

Jeg var også i kontakt med noen entreprenører som så på dette med tap av eierandel som greit, men dette var som en følge at det hadde oppstått problemer i driften. Enkelte av entreprenørene har opplevd at de ikke selv kan skaffe til veie den nødvendige kapitalen for å nå opp til de mål man har satt seg. Jeg føler at disse problemene er med på å gjenspeile entreprenørenes syn på dette med tap av eierandeler. Det er dermed ikke sikker at de hadde gitt fra seg eierandeler om der ikke forelag et behov.

Vil nå belyse holdningene rundt dette til enkelte av entreprenørene som jeg mener står ovenfor en slik situasjon.

Terjesen Import er også et av firmaene som ikke har fokus på dette med selvstyre. Begge mener i dag at de ville hatt inn investor, dette ville hjulpet dem til å skaffe til veie kapital. I ettertid ser de at dette burde vært gjort. Når det gjelder å tape eierandeler, eller å ha problemer med å dekke markedet på grunn av kapital mangel, ser ikke disse entreprenøren på det med tap av eierandeler som noe stort problem. Vi må huske på at disse har gjennomgått hele entreprenørskapsprosessen, og kan se tilbake på hva som burde ha vært gjort.

Derimot de to neste entreprenørene har ikke dette ståstedet, de befinner seg i livssyklusen på det nåværende tidspunktet.

En annen entreprenør som ikke er så redd for å tape eierandeler er Basseng varme.

Derimot tror jeg nok at Rydningen ser på dette med å få inn en investor som en løsning på kapital problemet han står ovenfor. Han sier at han helst ville drevet alene hadde det ikke vært for dagens situasjon. Derimot overskrider kapital tilførselen det negative ved tap av eierandeler. Derimot ønsker han å selv styre virksomheten, det mest positive ville derfor være å få inn en investor som lar entreprenøren selv bestemme. Derimot vil tap av eierandel var greit.

Som vi ser ut ifra dette kan vi si at det foreligger et problem, og dette er kapital mangel, og dette gir et hinder i utviklingen. Det er jo nettopp dette som er fokuset i modellen til Robert K. Kazanijan. Han vil gjennom sin modell prøve å gi et klarere bilde på hvordan, og hvorfor faser utvikles. Denne utviklingen kjennetegnes ved problemer i hver fase som er med på å beskrive selskapets utvikling og vekst.

Tror nok at dette med problemer som mangel på kapital fører til at man får et mer åpent forhold til dette å gi slipp på eierandeler. Dette som en løsning på problemet for at man skal komme videre både med tanke på utvikling og vekst, samt for å nå mål.

I forhold til effektivitets kriteriene vet vi at i denne fasen er de fokuser rundt dette med mellom menneskelige relasjons perspektiver som er det ledende. Er det da slik at entreprenøren har et sterkt misnøye i forhold til å få inn investorer men gjør dette som følge av problemer i driften er det ikke sikkert at dette bare vil være positivt for driften. I forhold til effektivitetskriteriet bør det da være slik at man får inn en investor som man kan ha et godt forhold til slik at ikke de mellom menneskelige relasjoner blir skadelidende.

Når det gjelder driftens gang hos Thinway er det slik at man i starten opplevde å bli godt mottatt i markedet og man solgte 200 pc'er på få måneder, på dette tidspunkt var det ikke noen problemer, og kontantstrømmen var meget positiv.

På dette tidspunktet vurderte man om man skulle få inn investorer, men dette ble ikke gjort. Dette var på grunn av at man ikke ønsket å vanne ut eierandelene som Terje sa. De hadde store forventninger til fremtiden og mente at de selv kunne klare å møte fremtiden uten å ha hjelp fra utestående investorer. Terje mener i ettertid at det på dette tidspunktet ville vært positivt å fått inn investorer. Derimot hadde man ikke på denne tiden den erfaring og læring til å kunne forutsi dette.

Terje sier at tap av eierandeler er negativt, men må man så må man. I en slik situasjon er det da snudd til noe positivt å tape eierandeler. Dett med å få inn investorer er et tiltak som man må gjøre for å prøve å skape bedre resultater, og man må få løsning på likviditet problemet også.

Som vi ser ut i fra det Terje forteller oss er det igjen dette med kapital problemer som gjør at de ønsker å få inn kapital fra investor, og dermed minsk sin eierandel. Derimot har han kommet til en erkjennelse at man burde tatt inn investorer den gangen hvor resultatene var best. En av grunnene til dette er at man da igjen må betale en høyere inngangsbillett for å komme inn i selskapet som likeverdige eier.

Havner man derimot i en situasjon hvor man har problemer, og man må få inn investorer som en følge av dette, er det plutselig investorene som kan komme med krav. Da vil dette gå utover følelsen av kontroll, og som vi vet er en av de underliggende viktige fokusene i denne fasen i følge Katz og Kahn sin modell: Organisatorisk struktur.

Enkelte av entreprenørene så på dette med tap av eierandel og dermed på tap av personlig styre som helt uaktuelt. Dette er entreprenørene bak Elefun, Bema; Jon's varme og kjøleteknikk og Scott Nilsen med sine selskaper.

Vil belyse deres tanker rundt denne filosofien:

Når det gjelder min samtale med Bema forteller Eivind meg at han heller ville at resultatene skulle komme mer gradvis enn om han skulle tape eierandeler. Han ønsket selv å styre. Han tok også frem dette med at beslutningsprosessen blir hurtigere gjort når man selv bestemmer enn om man skulle tatt inn investorer utenfor familien.

Han har følgende kommentar:

Når det gjelder å investere mener han det er mye lurere å investere penger i egen virksomhet, enn i andre selskaper hvor man ikke har samme kunnskapen.

Guttene som driver Elefun ser ikke på dette med investorer som et alternativ. Øyvind er veldig klar på dette med at vi vil drive alene.

Grunnen til dette er at de ikke ønsker at noen andre skal blande seg inn i deres måte å drive virksomheten på. Det er også slik at de er fire stykker som står bak bedriften i dag og dette er mange nok når det gjelder beslutnings taking.

Det er også som Øyvind sier at det er disse fire som har slitt og jobbet for å oppnå de resultatene som de i dag kan vise til. Det er da ikke ønskelig at andre kommer inn på et senere tidspunkt.

Jon som blant annet selger varmpumper har heller ikke sans for dette med tap av eierandeler. Han har drevet innenfor samme bransje i 20 år og har opparbeidet seg mye kunnskap rundt produktet, markedet, leverandører og lignende. Han har heller ikke opplevd noen store problemer i driften, samt han har den kunnskapen som trengs derfor er ikke dette med ekstern finansiering noe han vurderer.

Når det gjelder Scott Nilsen og hans forretninger har han følgende synspunkt:

Scott sier selv at han driver forretningsvirksomhet i alt dette måtte innebære, og vil selv sitte med ansvaret for det som skjer. Han ønsker ikke å gi fra seg eierandeler, og mener at for han er det viktigst å styre det som skjer av viktige beslutninger selv.

Disse entreprenørene har ikke opplevd en akutt mangel på kapital. Derimot ser de at veksten kanskje kunne gått raskere om man hadde fått inn mer kapital. Derimot synes ikke disse

entreprenørene at dette vil overstige det negative ved å tape eierandeler. Det er som de sier at de selv ønsker å styre og igjen å ha kontroll. Disse entreprenørene har også stort fokus på dette med å ha full oversikt over situasjonen.

For disse entreprenørene er ikke et slikt finansierings alternativ som investorer et treffsikkert alternativ i forhold til måten disse entreprenørene tenker forretningsvirksomhet og styring på. Som Eivind med selskapet Bema sier kan han ikke se for seg at en utenforstående klarer bedre å styre enn det man selv kan.

Dette synspunktet er noe av det som blir belyst som et problem i corporate governance (eierstyring). I familieselskaper kan man ha en tendens til å tenke slik, man ønsker selv å ha selskapet i familien, og man vil heller at en person i familien skal komme inn i styret eller i ledende stillinger fremfor en utenfra. Problemet her er at det kan være utenforstående som kanskje er bedre kvalifiser. Ser vi på dette fra et eierstyrings perspektiv kan dette med for sterk følelse av kontroll og personlig styre virke hemmende i forhold til det å oppnå en enda sterkere vekst ved å kanskje få inn kompetanse utenfra.

Derimot er det nok slik at de som selv har startet opp virksomheten har en sterkere følelse for selskapet og hva som skjer med selskapet. Det kan også være slik at investorer som kommer inn har et kortsiktig perspektiv på profitt, og ikke samme følelsene for selskapet. Dette kan igjen være negativt for selskapet som kanskje ville vært tjent med et mer langsiktig perspektiv, og at ikke eksterne kilder hadde kommet inn i virksomheten.

Når det gjelder dette med følelsen av familie og samarbeidsvilje mellom medlemmene er nok også med på å begrense dette med ønske om å få inn en ekstern finansieringskilde. Man har arbeidet hardt sammen og andre skal ikke ta del i vår virksomhet, dette er nok en tanke mange av disse entreprenørene har. Nettopp dette med de menneskelige relasjonene setter en stopper i forhold til å skulle ha inn eksterne kilder i virksomheten. Ser vi dette ut i fra Quinn og Cameron sin modell er et slikt mellom menneskelig fokus er viktig i forhold til effektivitet. Ut fra et slikt perspektiv vil det da være positivt at man ikke får inn eksterne finansieringskilder.

Opererer man derimot i en organisasjon som barnehagen er vil det bare være positiv sier Anne Margrete om man får inn flere som ønsker å ta del i styrer arbeidet i barnehagen. Dette kan være med på å økt den tjenesten man kan tilbybarna og dette er det som hele tiden står i fokus. I en slik ikke profitt organisasjon vil nok utviklingen i entreprenørskapsprosessen være tjent med å få inn nye i styret for på enhver tid være oppdatert og kunne tilby best mulig tjeneste til enhver tid. Det kan også være positivt å få inn en ny person, denne personen har ofte andre tanker om måter ting kan gjøres på og denne personen kan kanskje også komme inn som et

friskt pust med ny motivasjon. Dette kan styrke de mellom menneskelige prosesser og det vet vi er viktig i forhold til effektivitet i dette stadiet.

6.3 Formalisering fasen

Robert E. Quinn og Kim Camerons kaller den tredje fasen i entreprenørskapsprosessen for formalisering fasen. Det som karakteriserer denne fasen er organisatorisk stabilitet, effektiv produksjon, samt regler og prosedyrer. Et annet kjennetegn ved denne fasen er ifølge Robert E. Quinn og Kim Camerons at denne fasen karakteriseres av konservative trender. Effektivitet kommer primært på basis av vilkår i de mellommenneskelige prosessers fremgang, og rasjonelle målmodeller, og gjennom målsetting og måloppnåelse, produktivitet, effektiv informasjon, og ledelses engasjement.

Ser vi på Robert K. Kazanijan sin modell så er det vekst som er hovedfokuset. Det er problemer rundt aktiviteter som markedsandel, salg, vekst, og organisasjons relaterte spørsmål som står i fokus.

Når det gjelder vekst har de fleste entreprenører sagt at de ser på kapital som et viktig element i forhold til dette. Det er problemer rundt aktiviteter som markedsandel, salg, vekst, og organisasjons relaterte spørsmål som står i fokus og ser vi på enkelte av disse aktivitetene vil nok kapital være viktig. Skal man ha fokus på vekst, med andre ord ekspandere og ta for seg nye kunder og markeder vil man ofte trenge mer kapital da for å øke antall produkter vi tilbyr, eller øke tilgjengeligheten på tjenesten man tilbyr. I et selskap som Olsbu singel og sand trenger man flere maskiner for å kunne utvide driften, når det gjelder Terjesen import, Elefun, Jon's varme og kjøleteknikk, Bema må disse importere et større kvantum for å kunne strekke seg over et større marked. Når det gjelder Scott må han sette i gang nye byggeprosjekter for å få en større andel eiendommer han kan tilby kundene.

Altså kan dette være en periode hvor entreprenørene igjen må henvende seg til ulike finansieringskilder.

Når det gjelder entreprenørene jeg har vært i kontakt med har de noe ulike måter å angripe dette på.

Når det gjelder Olaf ved Agder singel og sand har dette selskapet benyttet seg av leasing for å investere i nytt produksjonsutstyr. Som Olaf uttaler seg: dette er en veldig fin måte å gjøre investeringer på, for da har man en fast sum man må betale, og det er mindre risiko ved å foreta denne typen av handel enn om man skulle invester i maskinene, og betale hele summen

på en gang forteller Olaf. Et slikt alternativ kan gi positive virkninger i utviklingen på ulike måter som for eksempel:

Det er også positivt å ikke binde opp så mye kapital på en gang som man ville gjort ved å kjøpe maskinen. Dette med leasing gir også direkte fradrag og det gir en skattemessig fordel.

Når det gjelder selskaper som Elefun har disse som nevnt ikke fått inn noen form for finansiering, her har man kun benyttet seg av egne penger. Et utfall av dette kan da være at en eventuell vekst komme som et resultat av hardt arbeid, og at det kan gå litt tid. Dette bekrefter Øyvind bak dette selskapet. En eventuell vekst vil nok da kanskje gå tregere. Dette mener Helge i Terjesen import når det gjelder virksomheten de bedrev.

Eivind Håkedal i Bema ser også på dette som et poeng, han fikk derimot inn banklån etter å ha drevet med egne midler en periode. Dette var på grunn av at han ønsker en sterkere vekst.

Entreprenøren bak selskapet Steimler design mener han at ikke dette med å få tilført mer kapital ikke er så viktig i han sin virksomhet. Grunnen til dette er at man ofte må foreta en engangs investering i det software man trenger, har man dette vil man nok ikke trenge mer kapital for å designe for flere kunder, for programmet har man allerede.

Hos den neste entreprenøren Scott Nilsen, vil han hele tiden utvide driften. Han investerer stadig slik at han får flere eiendommer han besitter, samt at han stadig investerer i nye byggeprosjekter. Scott mente derfor at dette med kapital i forhold til vekst er viktig.

Når det gjelder Thinway og Basseng varme føler jeg at disse to virksomhetene står ovenfor en vekst fase, og begge disse har nå har tatt steget å oppsøke potensielle investorer.

Bassengvarme for å kunne produsere flere bassengvarmere og Thinway for å komme på rett kjøp igjen når det gjelder salg.

Anne Margrete Vehus i Nesheim barnehage forteller at i denne organisasjonen har man en annen tilnærming i forhold til dette med vekst. Med vekst ser hun på dette som det å få inn flere barn i barnehagen. Dette med å få inn flere barn gir økt kapital til barnehagen. Derimot er fokuset for å få inn flere barn rettet mot et fokus på tilbud, og ikke på kapital. Man må tilby noe som trekker kunder til nettopp din barnehage sier Anne Margrete. De har selv startet med å tilby hesteridning for barna. Dette er et tiltak som har trukket mange barn til deres barnehage. Grunne til dette mener Anne Margrete er på grunn av at dette er nytenkende, og at

de er den eneste tilbyderen av dette. Dermed skiller deres tilbud seg ut fra andres tilbud. Deres fokus i en slik vekstperiode blir med andre ord gjort med tanke på tjenesten man tilbyr. Dette trenger ikke koste mye penger. Man må hele tiden tenke kostnader i forhold til tilbudet. Det er ikke positivt å komme med kostbare ideer for dette må gjerne dekkes inn av barnas forelder som må betale en høyere pris for å ha barna i deres barnehage. Men andre ord er det viktig med fokus på tjenesten, og når det gjelder kapital vil fokuset være at tjenesten bør være så rimelig som mulig samtidig som den skal være tilfredsstillende.

Ut fra dette vil jeg si at dette med å få tilført kapital for å få økt veks er noe avhengig av næringen man opererer i. Har man en virksomhet som web design skaffer man seg de nødvendige programmer i starten og man foretar da en engangsinvestering.

Andre ser vi jobber hard for å tjene opp penger som de kan sette inn i utvidelsesfase. Det er disse som benytter seg av egenfinansiering.

Det er også slik at man kan benytte seg av leasing slik som Agder singel og sand har gjort for å skaffe seg det nødvendige produksjonsutstyret for å kunne møte en større etterspørsel. Da trenger man ikke få tilført kapital utenfra. Grunnen til dette er at man ikke umiddelbart må ut med et beløp for å sikre seg det produksjonsutstyret man trenger. Man får da strekt ut investeringsbeløpet over en lang periode.

Når det gjelder en ikke profitt organisasjon som barnehagen virker det som at man har fokus på tjeneste og hvordan kan denne tjenesten gjøres mest mulig attraktiv uten å tilføre noe ny kapital.

Adizes mener at man oppnår effektivitet ved å være resultat orientert og ha planer som er oppnåelige, man må også ha klare prosedyrer på hvordan dette skal nås. Mål er altså en indikator på effektivitet.

Når det gjelder modellen til Adizes: organisasjonens viktigste aktiviteter er det slik at utviklingen skjer som følge av endringer i vektlegging i fire forskjellige aktiviteter. Det som er spennende med denne modellen er at den tar med stadiet der entreprenørens virksomhet er i tilbakegang. Grunnen til dette er som følge av at man legger for stor vekt på en av disse aktivitetene. Når det gjelder entreprenørskapsprosesser som har gjennomgått hele syklusen har jeg som tidligere nevnt Terjesen Import. Ser vi ut ifra hva Helge og Ellen ved dette selskapet opplevde kan det ikke sies å passe med Adizes modell. Adizes mener jo at det er overfokusering på stabilitet, administrering, regler og prosedyrer som er aktivitet som kan være negativt korrelert med virksomhetens progresjon.

Det er vektleggingen på aktivitetene som ifølge Adizes som har noe å si for om man lykkes. I hans modell finner vi ikke noen punkt som med en gang sier oss at finansiering og kapital er kjerne aktiviteter. Derimot ser vi på den første aktiviteten som nevnes er dette å produsere resultater. Når det gjelder å produsere resultater vet vi at noe av det viktigste i det å drive forretning vil være å skaffe seg konkurransefortrinn.

Ser vi på etablerermodellen viser denne oss at gjennom å ha kunnskaper om de elementer eller byggesteiner som er viktige i forretningsdriften vil dette være en viktig faktor for å skape suksess og konkurransefortrinn. Kapital er en av byggesteinene som trekkes frem av denne modellen. Fra et slikt perspektiv kan vi nok si at det er viktig med kapital i forhold til det å produsere resultater.

Når det gjelder Olsbu singel og sand var jo hele veien dette med å produsere resultater viktig, men i starten var det mer det å komme inn på markedet, og tilpasse seg de forholdene i omgivelsene som var det viktigste.

Scott sier selv at han driver forretningsvirksomhet i alt dette innebærer. Han mener at resultater er fokus gjennom hele livssyklusen. Med et slikt perspektiv blir nok kapital et viktig element.

Nettopp dette med et sterkt fokus på resultater kan nok kanskje være med på å gi et skifte i organisasjonen som Quinn og Kim belyser. Ser vi på modellen til Robert E. Quinn og Kim Camerons så hevder de at når man kommer inn i det formelle stadiet bør det bli et dramatisk skifte i kriterier. Nå bør kontroll, produktivitet, effektivisering, målsetting, informasjonsledelse, kommunikasjon og stabilitet bør bli satt et sterkt fokus på. Nå bør man vektlegge mindre kriteriene ved åpne system og human relations kriteriene.

Etter samtaler med entreprenørene må jeg først si at dette med at de skal beskrive struktur er litt vanskelig. Det er ikke alle som tenker på slike ting, fokuset ligger mer i å drive virksomheten etter beste evne.

Derimot ser vi på for eksempel Bema som var et firma som ble startet opp i kjelleren i barndomshjemmet var situasjonen mer preget av det å til enhver tid skaffe seg ressurser og nærmest drive virksomheten på hobbybasis. Derimot i den fasen hvor man så kommer i kontakt med banken krever dette at en del krav følges, og man har fått inn en ekstern partner og man får på en måte litt omlegging i struktur, den går over til å bli mer preget av regler og produktivitet. Strukturen blir mer mekanisk.

Terje og Geir Fredrik i Thinway ser også på dette som en utfordring ved å få inn eksterne finansieringskilder. Disse vil gjerne stille krav. Dette kan føre til at man får en mer formell tone. Dette med stabilitet vil nok også komme som en naturlig konsekvens av at man får inn

en ekstern kilde i virksomheten. Vi har jo sett i teori delen hvor vanskelig dette med å få inn for eksempel investorer kan være. Dette som en følge av grunderes overlegene informasjon når det gjelder de fleste aspekter ved sin virksomhet. De har da listet opp en del løsninger på dette problemet som: spesialisering, pengebot og utvanning av eierandeler.

Får å velge ut og overvåke forretninger bedre er det også slik at investorer spesialiserer seg i industrien som den nye forretningen vil operere i, og i teknologien den benytter (Barry, 1994).

En slik spesialisering vil føre til at man får kontakt med leverandører, kunder og teknisk ekspertise som kan bidra med informasjon til investoren om ulike prosjekter de vurderer å investere i. Dette kan hjelpe dem å verdiset dataen som investoren får fra entreprenøren.

I tillegg bidrar ekspertise i en industri tillater investoren til å overvåke nye

forretningsvirksomheter mer effektivt ved at investoren har lært om de vanligste mønstra blant forretninger som indikerer problemer i et spesielt marked eller i en spesiell teknologi.

Er det da slik at man får inn investorer som har operert på denne måten ved hjelp av spesialisering vil nok de sammenlikne forretningen de tar del i med andre aktører med liknende konsepter. Dette gjør nok at de setter visse krav til styring og de åpne systemene som vi hadde fokus på i de to første fasene i livssyklusen vil nok lide som følge av dette. En spesialiserings tankegang og filosofi vil nok ofte da føre med seg en mer konservativ stil med mer regler og prosedyrer, men andre ord en mer formaliser fase har oppstått. Ser vi på Kim og Camerons modell vil nettopp dette være positivt i forhold til effektivitet. Med andre ord kan slike kontrakter være positive i den forstand at man blir mer effektive i forhold til forretningsdriften.

Er det slik at vi får inn investorer i virksomheten vår som har som prinsipp som

Hoffman og Blakely (1987) belyser at investoren kan bruke utvanning av eierandel som fører til at entreprenøren mister eierandeler, om deres ytelse faller under det som er målet.

Man kan også benytte seg av pengebøter dersom ikke entreprenøren oppnår de resultater som han har opplyst om. Ved å inngå en slik kontrakt vil nok også dette være med på å påvirke fokus, struktur og lignende til entreprenørens selskap.

Tror nok at slike sanksjoner ved å ikke nå opp til de resultater man har sett for seg kan føre til at fokuset går mer over i kontroll, produktivitet, effektivisering, kommunikasjon og stabilitet.

Igjen ser vi at dette er effektivitets kriterier i denne fasen, og en slik kontrakt som i utgangspunktet høres negativ ut for entreprenøren kan være positiv, da i forhold til effektivitet.

Man opererer også med noe man kaller for gjeldsbetingelser.

Med dette kan investoren forby ulike typer for aktiviteter, som ville kunne tillate entreprenøren å utnytte investoren ved å dra fordeler av at de sitter inne med mer informasjon om forretningen og dets muligheter. Disse gjeldsbetingelsene omfatter: avsperring av salg eller salg av aktiva, eller salg av aksjeposter foretatt av gründeren uten lov fra investoren. De krever også fullmakts innløsnings rettigheter som gir investor tilbake deres investering når som helst. (Gompers, 1997).

Er det slik at entreprenørene takker ja til å få inn investorer på disse premissene vil nok også dette indikere skifte i organisasjonens fokus. Nå har man plikt til å informere og kan ikke handle slik man vil. Man blir på en måte pålagt regler som man må følge. Dette kan også være med på å gi et skifte fra den åpne kommunikasjonen vi fant i fasene i forkant til en fase med mer regler, og nok litt mer fastlåst kommunikasjon. Som belyst ved de andre kontraktene kan dette med være positivt i forhold til effektivitet. Da i forhold til effektivitetskraven som foreligger i denne fasen.

Investorer kan også benytte seg av konvertible verdipapirer for å redusere usikkerhet.

Dette er finansielle instrumenter som gir investoren en rettighet på en prioritert aksje, som har en likeverdig begunstiging, men som også kan konverteres over til en alminnelig aksje som investoren har forkjøpsrett til.

Denne formen for kontrakt kan hjelpe mot usikkerhet og asymmetrisk informasjon på følgende flere måter:

Dette er en god måte å skille de ulike typene av gründere fra hverandre på om det er de med god eller dårlig kvalitet på forretningsideen. Grunnen til dette er at det er bare entreprenører med gode muligheter som er villige til å akseptere konvertible prioriterte aksjeposter på grunn av den kostnaden og den risikoen det påfører dem. (Sahlman, 1990)

For det andre kan det hindre at entreprenøren tar større risiko med investorens kapital.

Grunnen til dette er at belønningen til entreprenøren er mer lydhør ovenfor handling når investoren som ikke er med i den daglige driften i selskapet, ikke kan bedømme virkelig handling. (Kaplan og Stromberg, 2001).

Ser vi på denne metoden som investorer kan benytte for å redusere på usikkerheten ser vi at man øker sannsynligheten for at investoren vil få noen verdier fra deres investeringer om selskapet har en likvidasjonsverdi. Altså kan konvertible prioriterte aksjer dempe trangen for sikkerhet som følge av usikkerhet. Ut fra en slik ordning tror jeg ikke at organisasjonsformen får en drastisk endring i fokus selv om man har fått inn en ekstern finansieringskilde. Kilden har ikke innsyn i den daglige driften. På en måte kan dette indikere at entreprenørene kan

drive virksomheten slik som de alltid har gjort. Dette at denne formen er med på å dempe trangen for sikkerhet i forhold til investoren, vil nok kanskje dette kunne føre til at man kan fortsette å drive organisasjonen slik man har gjort før i forhold til effektivitet, produktivitet og kontroll. En av grunnene til dette er som (Sahlman, 1990) belyser at det kun er entreprenører med gode muligheter som er villige til å akseptere konvertible prioriterte aksjeposter. Dette som følge av den risiko det påfører dem.

Ut i fra dette man vi si at om entreprenørene i en slik fase får inn investorer kan disse investorene kreve ulike former for kontrakter for å minske den asymmetriske informasjonen og usikkerheten de står ovenfor ved å investere penger i en annen entreprenørs virksomhet. Vil jeg på dette punktet konkludere med at kontrakter som innebærer gjeldsbetingelser, pengebot og eierandel utvanning samt spesialisering kan føre til at entreprenøren endrer fokus fra å ha en organisasjon som er mest preget av åpne systemer til en organisasjon som er mer karakterisert av kontroll, og formalisering. Dette som en følge av den sikkerhetsstillelse investorer kan kreve i kompensasjon for den usikkerhet man står ovenfor. Derimot har jeg belyst at dette er positivt i forhold til dette med effektivitetskriteriene til Kim og Quinn i denne fasen.

Derimot har man en løsning på risikoproblemet som konvertible verdipapirer kan nok denne også være med på å gjøre organisasjonen litt mer målrettet, men tror ikke utslaget ved denne metoden er like sterk som ved de andre formene for kontrakter.

Ser vi på Downs modell igjen har også han i den tredje fasen fokus på Retardasjon; kjennetegnes ved videreutvikling og formalisering av regler og prosedyrer. Samt man har overvekt av forutsigbarhet og koordinering.

Som jeg har belyst over kan nok også dette med finansiering være med på å påvirke en slik overgang i fokus fra en mer åpen organisasjon til en mer rigid organisasjons struktur.

6.4 Utarbeidelse av struktur fasen

Den fjerde fasen organisasjonen er innom er fasen utarbeidelse av struktur.

Det ser ut til å være her organisasjonen overvåker de eksterne omgivelsene, for å fornye seg selv, eller for å ekspanderer. Som vi ser her kommer dette med vekst inn. I modellen til Robert K. Kazanijan hadde vi fokus på dette med vekst I den foregående fasen og jeg belyste dette da.

Derimot ser vi på Quinn og Kim sin modell igjen ser vi at det igjen er åpne system modeller som innebærer fleksibilitet, ressurstilgang, og vekst ser ut til å ha størst betydning her. Åpne system kriterier er foreslått av Katz og Kahns beskrivelse av effektiv organisasjon. De tar for seg viktigheten av å overvåke omgivelsene, og kunne utvikle seg for å tilpasse seg dem.

I modellen til Robert K. Kazanijan kommer vi nå til fasen han kaller for stabilitets fase. I denne fasen er det problemer assosiert med profitt, intern kontroll, og fremtidens vekstgrunnlag.

Når det gjelder de ni modellene Quinn og Kim har brukt i sin utarbeidelse av modellen deres ser jeg at de modellene som har en fjerde fase med ofte har fokus på dette med tilpassning.

Ser vi på modellen til Torbet: Mentalitet til deltakerne ser vi at den fjerde fasen her karakteriseres av en fase hvor tilpassning oppstår. Dette kommer som en følge av at man har vært igjennom en fase hvor det dominerende er struktur til fornyelse.

I Greiners modell. problemer som fører til evolusjon og revolusjon, har også Greiner fokus på dette med at man kommer fra en fase med formalisering, for deretter å komme til en fase hvor fokuset er tilpassning og fleksibilitet.

Når det gjelder Lyden sin modell: funksjonelle problemer har han følgende utvikling gjennom fasene: Helt generelt kan vi si at mønsteret i utviklingen beveger seg fra å ha fokus på innovasjon og nisje tenking til utvikling for så å gå til stabilitet, og institusjonalisering.

I mitt utvalg av entreprenører har jeg en virksomhet som har vært gjennom hele livssyklusen. Når det gjelder entreprenører som jeg føler har kommet til et punkt hvor det er tilpassning og stabilitet som er dominerende mener jeg dette kan være gjeldene for Bema, Jon's varme og kjøleteknikk, Agder singel og sand samt Nesheim barnehage.

Når det gjelder deres tanker rundt dette med finansiering og kapital i en slik fase har de følgende tanker rundt dette.

Jon's varme og kjøleteknikk mener han at i en slik periode er det viktigste sann i forhold til kapital følgende: sitat John:

Etter en eventuell veks vil det nok være naturlig å flyte på den forhåpentligvis høyere inntjeningen som har kommet som en følge av denne veksten i virksomheten.

I samtalen min med entreprenøren bak Bema påpeker Eivind at Bema er angro selskap og kapital her er meget viktig. Til å dekke driftskostnader har Bema en kassakreditt på 10 millioner, og bruken av dette styrer de selv. Som vi ser her har Bema en jevn tilførsel av

kapital. Driften vil da bli tilpasset etter denne kapitalen man får tilført. Eivind fortalte også at i situasjoner hvor de har kjøpt opp andre selskaper har man gjort dette med tanke på vekst, og da har man lånt penger for å gjøre utføre et slikt kjøp. Ellers er driften preget av kassakreditten og ut ifra salg i perioder etter slike oppkjøp. Dette med kassakreditten og salg er da med på å bestemme virksomhetens utvikling.

Agder singel og sand synes jeg på en ganske tydelig måte viser at etter at de har foretatt en stor investering som altså var foretatt for å utvide driften kom inn i en periode karakterisert av tilpassning. Man har nå skaffet seg flere maskiner og kan dekke et større marked, fokuset blir nå det nye markedet og kunden, og det å betjene dem.

Når det gjelder Nesheim barnehage har de nettopp utvidet tilbudet ved å ta inn flere barn. Jeg har tidligere belyst at når det gjelder barnehagen har disse et annet fokus i forhold til dette med profitt. Når det gjelder en fase etter man har utvidet tilbudet påpeker Anne Margrete at når man har fått en slik utvidelse vil man generere mer kapital inn i organisasjonen. Disse pengene kommer nå til syne, og man bruker disse pengene på vedlikehold, og man kjøper inn materialer til barna. Det er ikke sånn at overskuddet går til eierne. Etter en slik utvidelse vil man tilpasse seg den nye situasjonen. Sitat Anne Margrete for å være en entreprenør må man hele tiden vite hva som skal til for å bære bedriften videre.

Et viktig poeng som kom frem i forhold til dette med tilpassning var Terje i Thinway som så på et slikt tilpassningsfokus som negativt. På denne måten mister man fokus på muligheter og igjen på ytterligere vekst. Han mener også dette kan være med på å begrense det fokuset man har på fremtiden i forhold til forventinger om likviditet og resultater. Dette er farlig, for er man ikke aggressiv nok hele veien kan kassa gå tom mener Terje.

Terjes uttalelser stemmer godt i forhold til Katz og Kahns beskrivelse av effektiv organisasjon. Hvor de tar for seg viktigheten av å overvåke omgivelsene, og kunne utvikle seg for å tilpasse seg dem. Skal man kunne foreta en slik overvåkning må man nok ikke bli for fokuser på dagens situasjon og tilpassning, fokuset må ligge i å kunne tilpasse seg også i fremtiden.

Dette for å kunne betjene nye markeder, eller for å kunne betjene eksisterende marked på en tilfredsstillende måte. Nettopp modellen til Robert K. Kazanijan fokuserer på dette I den

fjerde fasen av utvikling. Et av problemene han belyser her er nettopp dette med fremtidige kilder til vekst.

6.5 oppsummering

Endringer i livssyklus faser oppstår på grunn av et eksternt press. Med endringene kommer et nytt sett av effektivitets kriterier og en ny dominerende sammensetting.

Modellen ser for seg at organisasjonens reaksjon på turbulente omgivelser delvis avhenger av dens fase i utviklingen, med andre ord hvilken fase i livssyklusen organisasjonen befinner seg i. Når det gjelder finansiering føler jeg at dette er en faktor som kan være en del av et slikt eksternt press. Det kan være at etterspørselen etter ditt produkt er så stort at man ikke kan betjene markedet. Man må investere i nytt produksjonsutstyr, eller flere varer for at det ikke skal oppstå et etterspørselsoverskudd. Det kan også være slik at der foreligger et behov for produkt utvikling krevd som følge av at kunder kjøper mindre av produktet.

I en organisasjon som opererer i den kollektive fasen, altså fase to vil turbulente omgivelser bli møtt av det å stramme opp kontrollen og en tendens mot en mer mekanisk struktur på organisasjonen, og vi vil så få en fremgang mot neste fase. En slik endring har jeg belyst at kan komme som et resultat av at man får inn eksterne finansieringskilder. Disse kan ha krav som fører til at organisasjonens struktur blir mer formalisert

Om organisasjonen var i formalisering og kontroll fasen, ville tendensen gått mer mot en fleksibel og videreutvikling av strukturen, og vi vil få en fremgang mot fase fire. Ser vi dette i forhold til finansiering, kan vi si at vi har vært igjennom en fase hvor vi har satt inn mer penger i driften, dette for å kunne betjene et større marked, eller nye markeder. Som en følge av dette kan det være at man etter en slik situasjon kommer inn i en fase som er mer åpen, og da nettopp for å tilpasse seg det markedet eller kundene vi nå har tatt for oss.

6.6 Vil også se dette med livssyklus teorien og finansiering i forhold til forskningen til Kolvereid og Thune.

I løpet av det første halvåret ble det kun utført et par aktiviteter. Man sparte penger til å investere i bedriften og man forsøkte å skaffe seg partnere. Kolvereid og Thune.

Når det gjelder min forståelse av dette var det ikke mange av de entreprenørene jeg var i kontakt med som på et så tidelig tidspunkt forsøkte å skaffe seg partnere.

Derimot føler jeg at fokuset lå mer i dette med å skaffe til veie kapital og i det å konkretisert forretningsideen. Dette er også noe Kolvereid og Thune uttaler:

Grunnen til at man gjennomfører så få aktiviteter i denne perioden kan være pga at man bruker mye tid på å forbedre og konkretisere forretningsideen

Kolvereid og Thune har også gjort følgende observasjoner:

Etter at man har kjøpt eller leid man utstyr, eiendom og lokaler. Først nå oppgir grunderende at de søker etter privat og offentlig finansiering, og mottar privat finansiering.

Mottak av offentlig finansiering er den siste av alle hendelsene.

Det er av interesse å merke seg at det å skaffe seg privat finansiering går fortere enn å skaffe seg offentlig finansiering. Dette mener man kan skyldes den lange saksbehandlingstiden man ofte finner i den offentlige sektoren.

I mine samtaler med entreprenørene føler jeg at når det gjelder entreprenører som ikke har finansiert driften selv føler jeg at de på et tideligere tidspunkt enn det Kolvereid og Thune oppgir at de skaffer til veie kapital utenfra. Det er enkelte av entreprenørene som måtte motta kapital før de kunne kjøpe utstyr eventuelt lokaler. Når det gjelder de entreprenørene som har finansiert oppstarten selv påpeker Kolvereid og Thune at dette blir gjort på et tideligere tidspunkt. Dette synes jeg ut fra mine inntrykk fra samtalen med entreprenørene er litt merkelig.

Ut ifra mine samtaler med entreprenørene har jeg et inntrykk av at det ofte er slik at en entreprenør vil finansiere oppstarten selv om man har muligheten til dette. Dette som en følge av flere momenter jeg tidligere har nevnt som at: man har de midler som er til rådighet, man har uklare ambisjonsnivåer, man har en sterk tro på ideen, med mer.

Er det da slik at man ikke kan finansiere selv er det noen ganger på grunn av mangel på denne kapitalen som er ett av argumentene de oppgir for å søke ekstern støtte.

Det vil da være naturlig på dette tidspunktet å søke etter ekstern finansiering. Derimot vil nok dette igjen avhenge av næringen man opererer i, har man en virksomhet som kan påbegynne før man har noe kapital til rådighet vil nok dette være annerledes. Derimot kan det være slik at enkelte av entreprenørene Kolvereid og Thune har vært i kontakt med har finansiert oppstarten selv, slik som Blant annet Bema, og Thinway har gjort, før de igjen har fått en annen ekstern finansiering. Med de oppsparte midlene har man så kunne satt i gang det første salget, for så å kanskje måtte ha inn mer kapital, og søker deretter etter mer kapital. Dette vil i tilfelle være i samsvar med de konklusjoner jeg har kommet til, om det er dette som ligger bak opplysningene til Kolvereid og Thune

Når det gjelder dette å skaffe investorer har jeg i en relativt stor del av teorien belyst problemer vedrørende dette med å skaffe seg privat finansiering, eller investorer. I Kolvereid og Thune sin tabell ser vi at de har kommet til en forståelse av at det er enklere å på en hurtig måte få finansiering fra det private, enn fra det offentlige.

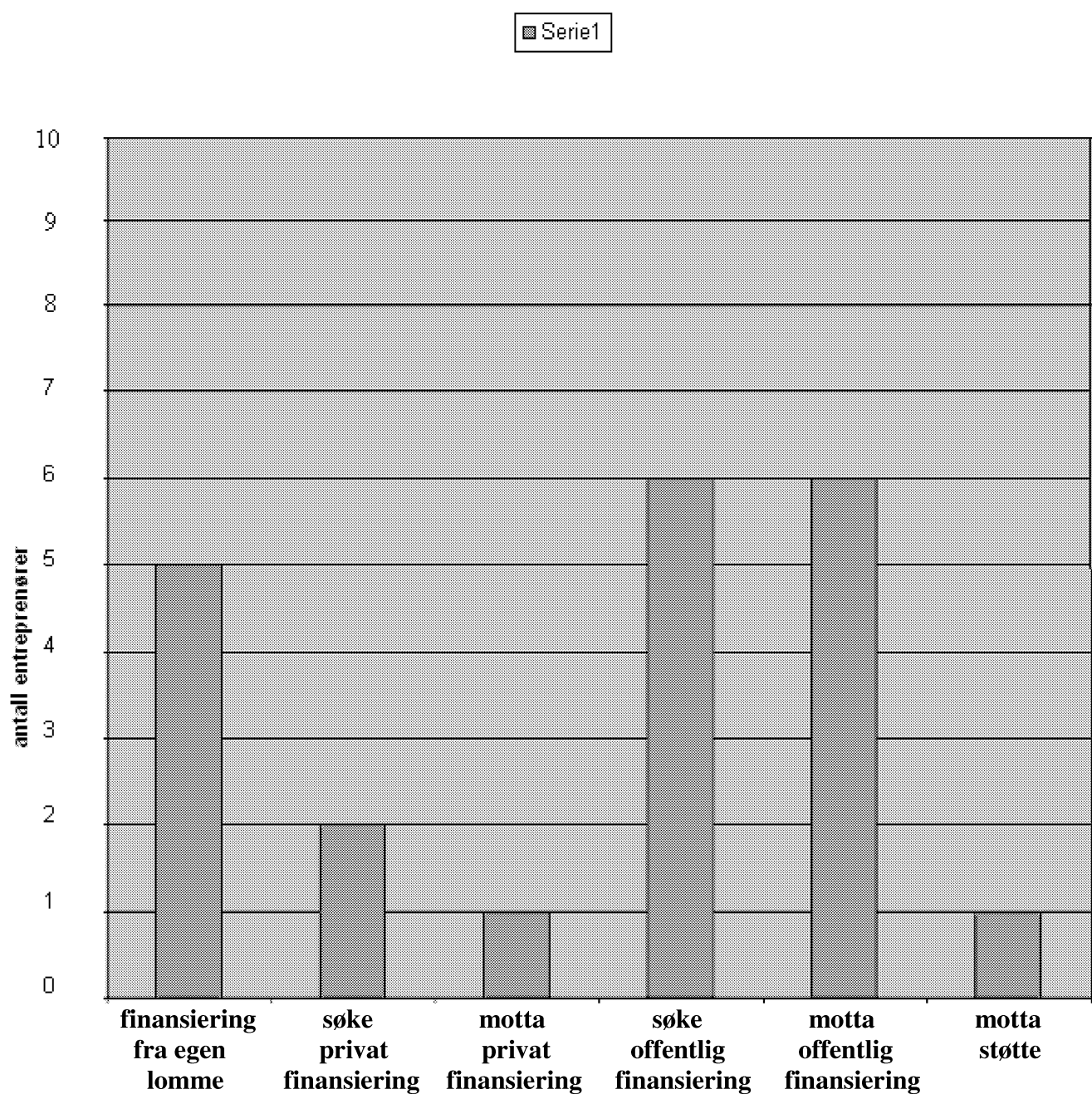
3.halvåret	Antall dager
Motta betaling for første salget	375
Kjøpe utstyr, lokaler, eiendom	392
De månedlige inntektene er større enn utgiftene	409
Låne utstyr, lokaler, eiendom	416
Motta privat finansiering	434
Søke privat finansiering	439
Søke offentlig finansiering	478
4.halvår	
Første ansettelse	540
Søke om lisens, patent, løyve, bevilgning	560
Motta offentlig finansiering	600

Jeg har derimot vært i kontakt med entreprenører som ser på det som relativt lettere å få finansiering fra det offentlige. Da om man regner banken som en offentlig institusjon. Derimot når det gjelder organisasjoner som Sintef, Innovasjon Norge og andre slik organisasjoner mener de fleste entreprenørene jeg har pratet med at her er behandlings tid lang. Skal man derimot ha privat finansiering mener enkelte av de entreprenørene som har vurdert dette at det er også en prosess som kan ta litt tid. Dette som følge av at de bruker tid på å vurdere og å sette seg inn i forretningsvirksomhetens på ulike måter.

**6.7 Her er en liten oversikt over de finansierings alternativer
entreprenørene har søkt om å få, samt de finansieringene de har
benyttet, eller fått tilgang til.**

Dette kan også være med på skape et visuelt inntrykk av treffsikkerheten til
finansieringsalternativene tilgjengelighet.

entreprenører og finansiering



7. Konklusjon

Når det gjelder å produsere resultater vet vi at kjernen i det å drive forretning vil være å skaffe seg konkurransefortrinn. Ser vi på etablerermodellen viser den oss hvilke faktorer som må til for at vi skal oppnå suksess. Modellen har fokus på byggesteiner, man må ha kunnskap om alle elementene eller byggesteinene for å oppnå den beste helheten. Når det gjelder fokus og kompetanse vedrørende byggesteinene som entreprenøriell mulighet, og da kunnskap om muligheter for anskaffelse av kapital, regnes gjennomføringen av innovasjonsprosesser, og utvikling av konkurransefortrinn å gå merkbart lettere enn for bedrifter med manglende fokus på dette feltet. Altså er det viktig for entreprenøren å ha tenkt igjennom dette med finansiering, og hvilken kilde skal man henvende seg til i denne prosessen.

I den første fasen presenterer Kim og Quinn for oss at ressursanskaffelse er et av effektivitetskravene i denne perioden. Når det gjelder dette å skaffe til veie, eller ha kapital for å egenfinansiere har de aller fleste av entreprenørene pekt dette med kapital som viktig i forhold til utviklingen.

Kapitalen kan ha virkninger:

Mange belyste dette med å ha nok kapital slik at man kunne respondere på endringer i omgivelsene. Dette så vi at Downs belyste på en god måte med hans tanker rundt dette med threshold.

Det var enkelte av entreprenørene som belyste dette med lite kapital i starten kan virke hemmende på veksten og utviklingen i starten. Bortsett fra at da får man en lengre utviklingsprosess og generere kanskje mer kunnskap underveis. Da ved å drive forretningen i en liten skala.

Dessuten det å ha mer kapital overskrider likviditets problemer som begrenser de aktiviteter som entreprenøren kan foreta, for å etterfølge forretningsideen. Dette med likviditet er også noe alle entreprenørene jeg har intervjuet ser på som viktig. Mange mener dette er hele essensen i det å drive forretningsvirksomhet.

Når det gjelder treffsikkerhet i forhold til de ulike finansieringskildene er det ulike aspekt som ligger til grunn for deres tanker rundt dette

Når det gjelder treffsikkerhet i forhold til tilgjengelighet i å skaffe til veie de ulike finansieringene.

Investor:

Her kan vi spore vanskelig med hensyn til dette med usikkerhet og overlegen informasjon som befinner seg mellom partene.

Kolvereid og Thune mente at dette alternativet går relativt raskere å skaffe til veie privat finansiering enn offentlig. I forhold til mine observasjoner stemmer ikke det. Regner man bank som offentlig er dette et finansieringsalternativ som de fleste føler går relativt raskt å skaffe til veie.

Det viser seg at skaffer man investorer som er spesialister innenfor ditt fagfelt, opererer i samme bransje, og da tilhører samme sosiale klasse vil dette lette på usikkerheten, og på problemer i å skaffe til veie en slik ekstern finansiering. Sosiale bånd, åpenhet og det å vise åpen holdning ovenfor investorer i forhold til alle resultater man har oppnådd og liknende vil dette også være med på å gjøre anskaffelses prosess enklere.

Egen finansiering:

Når det gjelder dette med å finansiere oppstaten selv er det slik at det er mange mennesker som mangler inntekt, arv, lotto gevinst, eller verdier fra et hjem som ville vært nødvendig for å finansiere forretningsideen. For dem er der et behov om å skaffe til veie ekstern finansiering om oppstarten krever mer kapital enn hva man har. Finansiering fra egen lomme er da ikke en mulighet.

Banklån:

Dette er relativt enkelt å skaffe til veie har jeg inntrykk av, da om beløpene er små. Skal man derimot ha store beløp kan dette være veldig vrient. Dette som en følge av at man kanskje ikke har nok verdier å vise til. Det er også slik at det kan være vanskelig å vise til resultater så tidelig i entreprenørskapsprosessen noe som kan gjøre anskaffelsen av banklån vanskelig i forhold til dette at de skal ha en sikkerhet i forhold til lånet.

Når det gjelder innovasjon Norge blir dette alternativet sett på som litt lite treffsikkert for de fleste entreprenører. Det er få som mener og tror de er kvalifiser, samtidig som mange føler at en slik søkerprosess tar for mye tid samt at det tar fokus fra selve oppgave.

Venture selskaper er det få av entreprenørene som har hørt om, dette var i grunnen litt overraskende. Grunnen til dette er at det i dag er en voksende næring i Norge. Derimot kan det virke som de ikke når helt ut til potensielle kunder. Derimot de som har innsikt i slike

selskaper kritiserer dem for å være litt griske med hensyn på eierandeler, eller renter de krever på investerte kapital.

Hvilke behov er det som ligger til grunn for hvor treffsikre finansierings alternative er i forhold til den enkelte entreprenørs virksomhetens utvikling.

Finansiere fra egen lomme treffsikkert om:

Det er ulike motivasjoner som ligger bak om man skal finansiere oppstarten selv. Det er argumenter som: uklart ambisjonsnivå, risiko aversjon med tanke på banklån. Det kan også være at man selv sitter inne med de midler man trenger, eller at virksomheten kun trenger et lite investert beløp i oppstarten. Det er også slik at Investeringen av egen lomme viser at gründeren har tro på ideen sin, og kan virke motiverende siden etablereren viser interesse i å få forrentet den investerte kapitalen. (Kolvereid og Bullvåg, 1997). Altså kan dette også være et motiv for å finansiere selv. Ligger slike motiver til grunn kan dette alternativet være positivt for entreprenørens virksomhets utvikling.

Banklån

Her er det tanker rundt risiko som spiller mest inn på hvor treffsikker en slik finansiering er i forhold til entreprenørens behov og perspektiver i forhold til utviklingen av virksomheten. Med banken som finansieringskilde, og tanker rundt risiko i forhold til lån avhenger dette litt av ideen man har. En innovativ ide vil ofte gi entreprenøren en større aversjon mot å ta opp lån. Derimot har man en ide som er mindre innovativ, og man bruker mye startkapital til å finansiere investeringer i bygg og anlegg vil man føle at banklån er mindre risikabelt. Altså kan dette med risiko være med på å avgjøre hvor treffsikker banken er som finansiering kilde. Det virker også som noen av entreprenørene jeg har vært i kontakt med ser på dette med banklån som positivt i den forstand at de føler at ved en slik finansiering får man en viss tålmodighet. Ut fra dette kan det virke som at dersom en gründer skal tenke langsiktig for å bygge opp markeder og produkter er det et veldig godt alternativ å låne penger i banken. Derimot krever jo selvsagt dette at du klarer å betjene lånet, noe som krever en god forretningskultur i selskapet.

Investorer

Treffsikkerheten i forhold til å få inn investorer vil nok avhenge av deres perspektiver på investert kapital. Det er slik at noen av entreprenørene ser på det som negativt om investoren har en kortsiktig tankegang i forhold til profitt. Dette kan virke negativt i forhold til dette med

å bygge opp en organisasjon over tid. Nettopp dette å bygge opp virksomheten over tid mener mange er positivt med tanke på organisasjonens eksistensgrunnlag i fremtiden.

Virkninger man kan spore ved å få inn investorer er dette med at de kan inneha kunnskap som er viktig for utviklingen, kunnskapen kan for eksempel bidra til at man på en hurtigere måte oppnår bedre resultater, eller at man oppnår raskere vekst. Eller at man betjener eksisterende marked på en mer gunstig måte. William D. Bygrave. belyser karakteristikker ved entreprenører, og han trekker frem dette med at: det viser seg at en entreprenør har høyere ønske om kontroll enn ikke entreprenører. Dette betyr at de har et sterkere ønske om å kontrollere egen skjebne. Dette kan nok virke inn på hvor treffsikker man ser på slike kilder som investorer, venture partnere og business angels.

I en situasjon hvor man må foreta en avveining om hvilken finansierings kilde man ønsker å henvende seg til vil det nok være viktig å tenke på at:

Det svinger mye i økonomien, plutselig stopper det opp, da er det ikke gunstig med store banklån. Når det gjelder avveiningen her er det viktig å se både objektet du låner opp og formålet. Mener at ut ifra dette vil det nok være ideelt er å ha en blanding av begge disse finansieringsalternativene

I forhold til effektivitets kriterier vet vi at i den andre fasen er det fokuser rundt dette med mellom menneskelige relasjons perspektiver som er det viktigste. Er det da slik at entreprenøren har en sterk misnøye i forhold til å få inn investorer, men gjør dette som følge av problemer i driften er det ikke sikkert at dette bare vil være positivt for driften. I forhold til effektivitetskriteriet bør det da være slik at man får inn en investor som man kan ha et godt forhold til slik at ikke de mellom menneskelige relasjoner blir skadelidende

Noen mener at det viktigst på ethvert tidspunkt er det som er best for selskapet. Disse har en mer åpen holdning til dette med å få inn investorer. De ser at virkningen på utviklingen vil være positiv, ved at man kanskje får tilført mer kunnskap i tillegg til kapitalen man trenger. Har man en positiv innstilling vil nok ikke de mellom menneskelige relasjoner være så skadelidende, og dermed ikke gå utover disse kriteriene som står sterkest i forhold til effektivitet i denne fasen.

Det virker også som det å ha jobbet hardt sammen for å oppnå resultater skaper en sterk følelse av fellesskap. Det virker som entreprenører med slik stort fokus på dette men fellesskap rund dem i organisasjonen som har bygget den opp, ikke ønsker å ha inn investorer over

hodet. Dette er nok da positivt i den forstand at man bevarer den menneskelige interaksjonen, og ikke får inn eksterne investorer som kan skape uro i de mellom menneskelige relasjonene. Derimot vil ikke banken på samme måte blande seg inn i driften. Derfor mener jeg en slik løsning er bedre for disse entreprenørene med sterkeste motforestillinger mot investorer og tap av eierandeler. Da om man må ha inn en ekstern kilde som følge av at der har oppstått likviditetsmangel eller andre problemer.

I forhold til problemet som er i fokus i modellen til Robert K. Kazanijan er det slik at det er produktrelaterte handlinger som står i fokus.

Her mener jeg at kapital og dette med finansiering kan ha en mer indirekte effekt. Har man ikke kapitalen til å utføre de produkt endringer, eller kapital til å kjøpe inn større kvantum for å betjene markedet på en best mulig måte. Kan det være man må ha inn kapital for å løse dette problemet, og man kan på en vellykket måte gå over til en ny utviklings fase karakteriser av et nytt problem.

I den tredje fasen: formalisering fasen er det andre typer av kriterier som er viktige med hensyn på effektivitet.

Vi har sett at ved å få ned usikkerhet og asymmetrisk informasjon kan investorer benytte seg av ulike former for kontrakter.

Dette at investorer benyttet seg av kontrakter som gjelsbrev, utvanning av eierandeler og pengebøter kan føre til at virksomheten blir mer preget av regler og prosedyrer kontroll og konservative trender. Dette som en respons på frykt for å bli utsatt for de sanksjoner kontrakten innehar.

Dette er noe som i utgangspunktet høres negativt ut, derimot ser vi på Kim og Quinn sine kriterier for effektivitet i denne fasen er de nettopp konsentrer på slike trekk. Dermed kan dette med slike negative kontrakter for entreprenøren bli noe positivt i forhold til effektivitet.

Vi kan altså spore en positiv innvirkning på entreprenørskapsprosessen ved å benytte denne formen for kontrakter i denne fasen av virksomheten.

Problemene i denne fasen i forhold til Robert K Kazanijan er forbundet med markedsandeler og salg. Fasen kaller han vekst.

Hvor treffsikre kan de ulike finansierings alternativer være i forhold til dette?

Finansierer man med egne midler, krever dette hardt arbeid, og kan føre til at en eventuell vekst periode vil komme senere, enn for andre som får inn ekstern finansiering for å utføre en slik vekst.

Opererer man derimot i en næring som web design hvor man kan foreta en engangsinvestering i produksjonsutstyr. Vil fokuset her i forhold til kapital ikke være annerledes her enn fokuset i andre faser. Det som vil sette en stopper her er egen kapasitet programmer og utstyrer som skal til for å betjene et større marked foreligger allerede.

Når det gjelder min samtale med Anne Margrete Vehus i Nesheim barnehage har disse en annen tilnærming til dette med vekst. Med vekst ser hun på dette som det å få inn flere barn i barnehagen. Dette med å få inn flere barn gir økt kapital til barnehagen. Derimot er fokuset for å få inn flere barn rettet mot et fokus på tilbud, og ikke på kapital. Man må kunne gi best mulig tilbud, og da så rimelig som mulig. Dette er nok kanskje som en følge av at de operer som en ikke profitt organisasjon.

Leasing kan ha en positiv effekt på entreprenørskapsprosessen ved at den gir skatte lette, samtidig som at man ikke må binde opp så mye kapital med en gang. Denne kapitalen kan være viktig å ha i senere perioder. Altså kan dette være en positiv måte å skaffe til veie de maskiner og produksjonsutstyr som skal til for å utvide driften.

Må man derimot få inn ekstern finansiering vil man måtte ta en avveining mellom de ulike motiver og behov i forhold til treffsikkerheten til finansierings alternativer. Slike motiver og behov er listet opp tideligere i konklusjonen.

Den siste fasen er karakterisert av effektivitetskriterier rundt tilpassning.

Når det gjelder modellen til Robert K. Kazanijan er de problemer som er sterkes de som har med fremtidig vekstgrunnlag å gjøre.

I en slik fase tror jeg det er viktig å være klar over de begrensninger som det finansierings alternativ man på dette tidspunkt har. Dette som en følge av at man ikke må miste fokus i forhold til dette med fremtidens vekstgrunnlag.

En kassakreditt samt personlig finansiering kan gi lite rom for ledig kapital. Dette kan føre til at man kanskje ikke kan tilpasse seg markedet på en gunstigst mulig måte. Dette kan igjen virke hemmende på fremtidig vekst kilder. Dette som en følge at man kanskje ikke på det nåværende tidspunkt klarer å tilpasse seg dagens behov.

Har man derimot investor inne i denne fasen må man nok ha en kontinuerlig dialog med dem i forhold til hvor de ønsker å gå i forhold til resultater og drift, og hvordan man skal nå dit. Er det for eksempel mulig at denne investoren er villig til å skyte inn mer penger om man ser for seg nye kilder i forhold til vekst. Dette kan nok virke inn på utviklingen i form av begrensninger en slik investor kan sette. Det vil derfor være viktig å hele tiden ha dialog med investoren, og se at hans ønsker samsvarer med entreprenørens ønske om hvor man ønsker å se virksomheten i neste fase.

Kilder

Artikler

Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary Evidence.

Robert E Quinn; Kim Cameron

Management science, Vol. 29, No. (jan.,1983), 33-51

Relation of dominant problems to stages of growth in technology-Based New Ventures

Robert K. Kazanijan

The academy of management journal, Vol.31,No. 2 (jan.,1998), 257-279

The entrepreneurial process

William D. Bygrave

The portable MBA in entrepreneurship 3rd Edition, Wiley

A Stage-contigent model of design and growth for technology based new ventures.

Robert K. Kazanijan, Robert Drazin

Emory University

Bøker

Norges beste gründere

Av stain Jacobsen

Forlag av Hegnar medier 2002

Metodevalg og metodebruk

Idar Magne Holme og Bernt Krohn Solvang

Tano Aschehoug

Bedriftens ABC;n 2004. Forfattere: Tor Jørgen Nes,s Stina Næss, Reimar Vetne , Trond Kjetil

Fredstad

Info tjenester AS

Gründer boken

Lars Kolvereid og Anton Thune- Holm

Cappelens akademiske forlag

Los heftet.

Finansiering Av Torkil Michalsen Teknologisk institutt 1995

Ledelse og organisering i småbedrifter

Ti-forlaget

Masteroppgave

Oppfinnelsesbasert forretning. En case studie av prosessen fra oppfinnelse til forretning.

Av Trude Blindheim Andersen

Entreprenører

Møte med Helge Terjesen og Ellen Terjesen

Møte med Eivind Håkedal

Møte med Øyvind Nebdal

Møte med Anne Margrete Vehus

Møte med Olaf Olsbu

Møte med Jon Mathisen

Møte med Barbaro Rydningen

Møte med Gustav Steimler

Møte med Scott Nilsen