

Erik Stubø

Strategiutvikling i en tidlig etableringsfase av bedrifter, med fokus på det norske markedet.

Hvor viktig er en god strategiprosess ved etablering av en virksomhet?

Trondheim, mai 2015



**HANDELSHØYSKOLEN
I TRONDHEIM**

**Høgskolen i Sør-Trøndelag
Handelshøyskolen i Trondheim**

Erik Stubø

Strategiutvikling i en tidlig etableringsfase av bedrifter, med fokus på det norske markedet.

Hvor viktig er en god strategiprosess ved etablering av en virksomhet?

Strategy development in the early establishment phase of enterprises, focusing on the Norwegian market.

How important is a good strategy process when establishing a business

Masteroppgave, Ledelse av teknologi
Trondheim, mai 2015

HIST, Handelshøyskolen
i Trondheim, Biblioteket,
Postboks 2320
N-7004 Trondheim

Veileder:	Trond Stiklestad
Samarbeidsbedrift:	CompileIT AS

Høgskolen i Sør-Trøndelag
Handelshøyskolen i Trondheim

Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Våren 2014 etablerte jeg sammen med tre masterstudenter ved Norges Teknisk-naturvitenskaplige Universitet – NTNU, aksjeselskapet CompileIT. Bedriften leverer i dag tjenester innen kommunikasjon og teknologi til PC, mobil og nettbrett. Jeg innehar rollen som daglig leder og har ansvaret for de fleste administrative oppgaver. I anledningen min avsluttende masteroppgave ved Handelshøyskolen i Trondheim, ønsker jeg derfor å styrke min kunnskap tilknyttet strategiutvikling i en tidlig etableringsfase av bedrifter. Jeg håper dette kan øke mulighetene for at CompileIT skal oppnå suksess og bli vårt levebrød etter endte studier.

Entreprenørskap og strategiutvikling er høyaktuelt og det etableres i dag nye bedrifter hyppigere enn noen gang. Samtidig øker også antall konkurser kraftig. Mange gründere lykkes i forsøket på å bli sin egen sjef, men et stort flertall mislykkes. Rapporten «Én million idéer» gjennomført av Menon Business Economics i 2015, viser at kun en av ti nyetablerte bedrifter oppnår suksess (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015). Er det virkelig slik at kun en av ti forretningsidéer har livets rett? Eller er det mangel på kunnskap som gir disse ekstreme tallene? Det er akkurat dette jeg vil se nærmere på i denne oppgaven. Hvor viktig er egentlig strategiutvikling i en tidlig etableringsfase?

Proessen tilknyttet oppgaven har vært svært interessant og lærerik. Jeg har tilegnet meg masse ny kunnskap som både jeg personlig og CompileIT vil få nytte av i fremtiden. Spesielt ønsker jeg å takke min veileder ved Handelshøyskolen i Trondheim Trond Stiklestad som har gitt meg gode råd og tilbakemeldinger når jeg har ønsket dette. Ved utviklingen av spørreskjemaet i forskningsprosessen fikk jeg også tips og tilbakemeldinger fra Jon Olaf Olaussen, jeg vil også takk for dette bidraget. Avslutningsvis vil jeg takke alle som deltok i undersøkelsen, samt seniorrådgiverne ved Innovasjon Norge som tok seg tid til å gi meg tips, samt dele sine erfaringer tilknyttet strategiutvikling.

Jeg vil presisere at forfatteren alene står ansvarlig for innholdet i denne oppgaven.

Trondheim, mai 2015

Erik Stubø

Sammendrag

Entreprenørskap er mer aktuelt enn noen gang, og det blir stadig større konkurranse mellom bedrifter om kunder og markedsandeler. Det handler om å skape verdier for kunder og oppnå konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter. For å klare dette vil strategiske valg spille en viktig rolle. Men hvor viktig er egentlig strategiprosessen i en tidlig etableringsfase av en virksomhet? Strategi defineres som de avgjørelser og den planen som skal gi bedriften kortsiktige og langsiktige konkurransefordeler i sitt marked. Tidlig i etableringsfasen bør det utformes en forretningsmodell som i hovedsak bygger på disse strategiske valgene. Denne forretningsmodellen skal i hovedsak inneholde en sammenhengende beskrivelse av viktige momenter som, kundesegmenter, kunderelasjoner, ressurser, partnere, kostnader, verdiløfter med mer. Forretningsmodellen og de strategiske valgene må utvikles på grunnlag av grundige analyser av marked, kunder og konkurrenter. Anerkjente analyseverktøy er blant annet SWOT-analyse, Michael Porters fem-kraftsmodell, ressursanalyse, kundeanalyse og konkurrentanalyse. Strategiprosessen starter med en analysefase, før man videre i forretningsmodellen utvikler strategiene.

For å se nærmere på hvordan strategiprosessen oppleves og gjennomføres i praksis utenfor den teoretiske verden, ble det gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse hvor populasjonen bestod av norske gründere. I undersøkelsen kom det blant annet frem at analyse av kunder og konkurrenter både vurderes som viktigst og i størst grad gjennomføres. Det kom også frem at mangel på kunnskap og kapital var hovedårsaken til manglende strategiutvikling. Et noe lavt antall personer i nettoutvalget gjør at resultatene fra spørreskjemaet har noe svekket generaliserbarhet. Kunder, konkurrenter, kapital og kunnskap vurderes også teoretisk som svært viktige strategiske områder. I samtaler med rådgivere i Innovasjon Norge bekreftes også at disse områdene er helt avgjørende. Totalt sett vurderes derfor disse områdene som de viktigste innen strategiutvikling.

Bedriftsstrategi er et bredt og utfordrende tema, og i oppstartsfasen av en bedrift vil dette være den viktigste og mest omfattende prosessen. Likevel kan det virke som strategi i for stor grad kompliseres. Selv om strategiarbeid er vanskelig, trenger det ikke være komplisert. Fremfor en komplisert tankegang, bør en derimot tenke logisk og fokusere på kvalitet. Likevel er det tydelig at en god strategiprosess er helt avgjørende om en nyetablert virksomhet skal oppnå suksess. En kan si at strategi er like viktig som det er vanskelig.

Summary

Entrepreneurship is now more relevant than ever, and there is an ever-increasing competition among firms to get customers and market shares. It's all about creating value for customers and gain competitive advantage. To achieve this, the strategic choices will play an important role. How important is actually strategy in the early start-up phase of a business? Strategy is defined as the decisions and the plan to give the company short-term and long-term competitive advantage in the market. Early in the establishment phase should it be made a business model, which is primarily based on the strategic choices. The business model will mainly contain a description of the important factors as, customer segments, customer relationships, resources, partners, expenses, value promises etc. The business model and the strategic choices must be developed on the basis of thorough analysis of the market, customers and competitors. Well known analysis including SWOT analysis, Michael Porter's five-force model, resource analysis, customer analysis and competitor analysis. The strategy process starts with an analysis phase, and thereafter the strategies be developed, mainly in the business model.

To see how the strategy process is perceived and implemented in the real life, outside the theoretical world, it was carried out a quantitative survey. The population in the survey consisted of Norwegian entrepreneurs. The findings stated that the analysis of customers and competitors both considered as important and that they both - in it's greatest extent - was implemented. It also came out that lack of knowledge and capital was the main reason for lack of strategy development. A low number of people in the net selection make the results less generalizable. In theory the customers, competitors, capital and knowledge were also considered as very important strategic areas. In conversations with advisers at "Innovasjon Norge" it were also confirmed that these areas are crucial for start-ups. Therefore these areas are considered as some of the most important building stones in strategy development.

Business Strategy is a wide and challenging topics, and in the first phase of a business establishment will strategy be the most important and comprehensive process. But it may seem that strategy is too complicated. Strategic planning is difficult, but it doesn't have to be complicated. Instead of a complicated way of thinking, one should rather focus on thinking logically and keep focus on quality. But above all it is clear that a good strategy process is crucial for a newly established business. One could say that strategy is as important as it is difficult.

Innhold

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Summary.....	III
Innhold.....	1
Figurer.....	4
Tabeller.....	4
Introduksjon.....	5

Kapittel 1 Entreprenørskapets første fase.....7

1.1 Grunnplattformen i virksomheten.....	8
1.2 Forretningsplanen og forretningsmodellen – viktige deler av strategiarbeidet.....	9
1.2.1 Forretningsplanen.....	10
1.2.2 Forretningsmodellens og dens byggeklosser.....	11

Kapittel 2 Bedriftsstrategi fra et teoretisk perspektiv.....13

2.1 Fire tilnæringer til strategi.....	14
2.1.1 Den klassiske.....	15
2.1.2 Den prosessuelle.....	15
2.1.3 Den evolusjonære.....	16
2.1.4 Den systemteoretiske.....	16
2.2 Ulike strateginivå.....	18
2.3 Oppsummering av virksomhetens strategi - Collins og Rukstad.....	19
2.4 Strategiske hovedelementer.....	20
2.4.1 Strategisk analyse - Karlegging av omgivelsene.....	21
Eksterne omgivelser.....	21
Bransjens livssyklus.....	22
Eksterne analyseverktøy.....	23
PESTEL-analyse.....	24
Michael Porters fem-kraftsmodell.....	25
Konkurrent- og kundeanalyse.....	28
Interne omgivelser.....	29
Ressursanalyse.....	29
Verdiskapningsanalyse.....	31

Komparativ analyse.....	34
SWOT-analyse.....	34
2.4.2 Strategiutvikling.....	35
Strategi i hele organisasjonen.....	34
Mulige retninger.....	35
Mulig metoder.....	36
Evaluering av de strategiske valgene.....	37
2.4.3 Gjennomføringen av strategiene.....	39
Iverksettelsesprosessen.....	39
Evaluering og kontroll.....	41

Kapittel 3 Forskningsmetode.....43

3.1 Forskningsdesign og metode.....	43
3.1.1 Kvalitative samtaler.....	44
3.2 Metode for datainnsamling.....	44
3.3 Populasjonen og utvelgelse.....	45
3.4 Gjennomføringen av datainnsamling.....	45
3.5 Undersøkelsens oppbygning.....	46
3.6 Validitet, reliabilitet og generalisering.....	48
3.7 Analyse av data.....	49
3.8 Personvern og forskningsetikk.....	49
3.9 Sekundærdata.....	50

Kapittel 4 Presentasjon og analyse av data.....51

4.1 Relativt få enheter.....	51
4.2 Tallenes tale.....	53
4.2.1 Graden av visjon, misjon og konkrete mål.....	53
4.2.2 Strateginivå og kjennskap/bruk av analyseverktøy.....	55
4.2.3 Oppfatning og graden av de viktigste teoretiske analyseområdene.....	57
4.2.4 Hva er hovedgrunnene til manglende strategiske analyser?.....	66
4.3 Suksessfaktorer og fallgruver - Gründernes egne kommentarer.....	67
4.4 Oppsummering av empiriske funn.....	69

Kapittel 5 Drøfting	71
5.1 De tre viktigste strategiområder	71
5.1.1 Tidlig kontakt med marked/kunder.....	72
5.1.2 Tilgang på kapital og kunnskap.....	73
5.1.3 Bygg et godt team og de riktige kontaktene.....	75
5.2 Fundamentet i en etableringsprosess	76
5.3 Ikke overdriv planleggingen	77
Kapittel 6 Konklusjon	79
6.1 Strategi, avgjørende men ikke komplisert	79
Kapittel 7 Svakheter ved oppgaven og videre forskning	81
Bibliografi	82
Vedlegg 1 Spørreskjema	84

Figurer

Figur 1 Grunnplattformen for bedrifter	8
Figur 2 Osterwalders forretningsmodell	11
Figur 3 Et utvalg definisjoner av strategi	14
Figur 4 Strategiprosessens hovedelementer	20
Figur 5 Nivåer på eksterne omgivelser	22
Figur 6 Tradisjonell livssyklus for en bransje	23
Figur 7 Porters fem-kraftsmodell	28
Figur 8 Sammenhengen mellom interne omgivelser	29
Figur 9 SWOT-analyse	34
Figur 10 Ansoffs vekstmatrise	35
Figur 11 Iverksettelsesprosessen	41
Figur 12 Kontrollprosessen av bedriftsstrategi	42
Figur 13 Analyse - Var bedriftsetableringen en suksess?	53
Figur 14 Analyse - Graden av visjon, misjon og konkrete mål ved bedriftsetableringene	54
Figur 15 Analyse - Strateginivå og kjennskap/bruk av analyseverktøy	56
Figur 16 Analyse - Oppfatning og graden av analyse - Generelle omgivelser	58
Figur 17 Oppfatningen og graden av analyse - Aktiviteten i markedet	59
Figur 18 Oppfatningen og graden av analyse – Konkurrenter	60
Figur 19 Oppfatningen og graden av analyse – Kunder	61
Figur 20 Oppfatningen og graden av analyse - Tilgjengelige ressurser	62
Figur 21 Oppfatningen og graden av analyse - Hvordan ressurser kan skaper verdi	63
Figur 22 Oppfatningen og graden av analyse - SWOT	64
Figur 23 Samlet oppfattet viktighet av analyseområdene	65
Figur 24 Samlet grad av utførelse av analyseområder ved bedriftsetableringen	65
Figur 25 Hovedgrunner til for lite strategiutvikling ved bedriftsetableringene	66

Tabeller

Tabell 1 Nyetableringer i Norge etter organisasjonsform, 2008-2013	5
Tabell 2 De fire strategiperspektiv	17
Tabell 3 Fordeling av organisasjonsform i undersøkelsen	51
Tabell 4 Forholdet mellom brutto- og nettoutvalg	52
Tabell 5 Bransjene/virksomhetene som ga grunnlagene for undersøkelsens data	52

Introduksjon

1. januar 2015 var det registrert i overkant av 547 000 virksomheter i Norge (SSB, 2015). Til sammenlikning var det i 2001 registrert 262 000. Det har altså vært en dobling av antall foretak i løpet av de siste 14 årene. Av dagens (2015) registrerte virksomheter har hele 95 % under 20 ansatte, mens 80 % hadde kun fire eller færre ansatte. Videre viser tall fra Statistisk sentralbyrå at 337 300 av disse ikke hadde noen ansatte. Det er derfor rimelig å anta at en stor del av disse er registrerte foretak uten vesentlig drift. Likevel viser disse tallene at små og mellomstore bedrifter også har en vesentlig betydning for norsk sysselsetning, verdiskapning og økonomi.

En undersøkelse gjennomført av Ipsos MMI i 2012 viste at over 500 000 nordmenn innehar et ønske om å starte egen bedrift (e24, 2012). Dette ønsket blir for de fleste bare en drøm, men det er likevel et veldig stort antall som realiserer tankene og etablere egen bedrift. I 2014 ble om lag 80 000 bedrifter etablert i Norge (e24, 2015). Dette er det høyeste antallet årlige registreringer som noen gang er registrert (KommuneProfilen, 2014). I overkant av 5700 konkurser og tvangsavviklinger ble gjennomført i 2014. Selv om finanskrisen i de siste årene har ligget over store deler av Europa, har det vært høy aktivitet knyttet til bedriftsetableringer i Norge. Det er flere årsaker til den høye etableringsraten og det har i de siste årene blitt enklere å etablere en virksomhet i Norge. Blant annet ble egenkapitalkravet for etablering av aksjeselskap redusert fra 100 000 til 30 000 NOK fra 1. januar 2012. Det blir også godt tilrettelagt for etablering av bedrifter i Norge. Nærings- og handelsdepartementets rapport «Strategi for små og mellomstore bedrifter», publisert i 2012, viser at staten har et høyt fokus på mindre virksomheter og jobber med å tilrettelegge for bedriftsetablering i Norge (NHD, 2012).

Tabell 1 Nyetableringer i Norge etter organisasjonsform, 2008-2013 (KommuneProfilen, 2014)

ÅR	Organisasjonsform				
	AS	Enk	NUF	Ansv	DA
2008	16 993	29 874	3 700	463	1 506
2009	12 055	27 288	4 059	335	1 430
2010	13 196	29 257	4 664	319	1 366
2011	14 892	29 771	3 548	266	1 108
2012	23 849	29 004	1 349	169	672
2013	22 696	30 423	979	132	601

Det er også interessant å se på tall over en litt lengre periode. I 2007 ble det etablert i underkant av 50 000 virksomheter. Fem år senere er om lag 15 000 av disse fortsatt i drift. Kun 30 % av foretakene etablert i 2007 overlevde altså de fem første årene (SSB, 2014). Det er naturlig at også antallet avviklinger/konkurser øker om antallet nyetableringer øker. Men hvorfor mislykkes et så høyt antall med å gjøre drømmen om å være sin egen sjef til virkelighet? Høy naivitet, for stor optimisme, for lite kunnskap eller har ikke et så stort antall forretningsidéer livets rett? Det kan være mange årsaker til dette. Det er rimelig å anta at en viktig årsak er at den gjennomsnittlige norske gründer ikke har en god nok gjennomføringsplan og strategi for sin forretningsidé. Denne oppgaven skal se nærmere på dette med strategiarbeid i en tidlig etableringsfase. Oppgaven baserer seg på følgende problemstilling:

Hvor viktig er en god strategiprosess ved etablering av en virksomhet?

Problemstillingen og oppgaven generelt har som formål å bekrefte viktigheten av planlegging og strategiske valg tidlig i etableringsfasen av bedrifter. Hovedformålet med oppgaven er å styrke mulighetene for at aksjeselskapet CompileIT skal etablere seg i markedet, samt øke studentens kunnskap om hvordan strategiutvikling optimalt utøves i praksis. Oppgaven retter seg mot det norske markedet og selvstendig empiri baserer seg på data fra undersøkelser gjennomført på norske gründere.

Det er benyttet et stort spekter av ulike lærebøker og teorier for å få et relevant og godt grunnlag som kan settes opp mot problemstillingen og oppgavens formål. Innledningsvis vil generell entreprenørskap beskrives ganske bredt før det videre blir sett grundigere på strategiutvikling og viktige teoretiske momenter knyttet til dette. Deretter følger en beskrivelse av forskningsmetoden som er valgt for å kunne lære av eksisterende aktører i det norske markedet, samt belyse viktige punkter som kan bidra til å besvare oppgavens problemstilling. Det er i hovedsak gjennomført en kvantitativ undersøkelse med fokus på regelmessighet. Et av hovedformålene med dette er å se på bestemte variasjoner i en populasjon, og da spesielt sette bedrifter som har etablert seg og oppnådd suksess opp mot bedrifter som ikke har klart å etablere seg i sitt marked. Etter beskrivelsen av forskningsmetoden, vil oppgavens primærdata bli analysert og presentert. Avslutningsvis skal selvstendig empiri settes opp mot teori og sekundærdata, disse vil sammen utgjøre konklusjonen i oppgaven.

Kapittel 1 Entreprenørskapets første fase

Et boksøk på «strategisk ledelse» på nettsiden Amazon.com gir i overkant av 64 700 treff. På samme nettside får man opp 42 000 resultater på søket «entreprenørskap». Det er altså skrevet utallige bøker og artikler om metoder, modeller og teorier knyttet til bedriftsetablering og -bedriftsstrategi. I det havet av empiri som finnes for gründere, er det på generell basis mye av de samme momentene som går igjen. Da kan man kanskje tro at det skal være lett å lese seg opp til å bli en vellykket gründer. Men entreprenørskap er krevende, i tillegg kan ofte flaks være en avgjørende faktor for suksess.

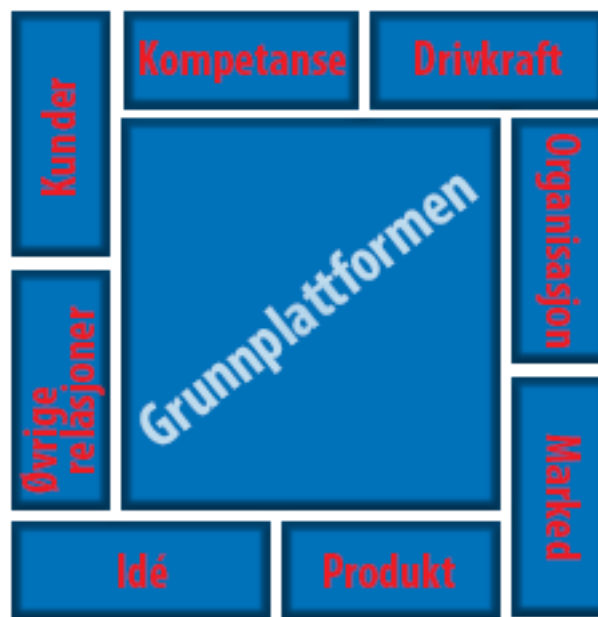
I bunnen av enhver vellykket bedrift ligger en god idé. En forretningsidé er en definisjon på hva en ønsker å drive med og starten på reisen til etablert bedrift. Forretningsidéen skal omfatte følgende punkter (Torgersen, 2002, s. 12):

- Hva skal selges
- Hvor skal det selges
- Hvordan skal det selges
- Hvilke kunder skal dette selges til

I boken «Fra idé til ny virksomhet» nevnes også tre andre hovedelementer som skaper en ny virksomhet, marked, kapital og ledergruppe (Utgård & Refsum, 2007, s. 14). En god forretningsidé er ikke alene nok, også mange andre faktorer er avgjørende og utslagsgivende tilknyttet bedriftsetablering. Det er viktig å ha stor tro på seg selv og sin forretningsidé, men samtidig er for stor opportuniste en fallgrube som forårsaker fiasko for mange gründere. Det er ikke uvanlig å se seg blind på sin egen idé og overvurdere dens evne til å entre et marked. Marked, kapital og ledergruppe er hovedmomenter, men også mange andre faktorer spiller inn. Grundig forarbeid og undersøkelser knyttet til konkurrenter, marked, økonomi, administrasjon med mer vil være helt avgjørende for at en forretningsidé skal blomstre til suksess.

1.1 Grunnplattformen i virksomheten

For at en nyetablert og sårbar bedrift skal kunne klare å etablere seg i markedet, må det tidlig etableres en forretningsplattform. Den svenske professoren i entreprenørskap, Magnus Klofsten, beskriver i boken «Affärsplattformen - Entreprenören og företagens första år» (2004) åtte grunnsteiner som sammen bygger grunnmuren for bedrifter. For at nyetablerte bedrifter skal kunne overleve og utvikle seg, mener Klofsten at disse grunnsteinene er en nødvendighet, samt at de relativt tidlig må være på plass. La oss kort se nærmere på hver grunnstein.



Figur 1 Grunnplattformen for bedrifter - Magnus Klofsten

1. *Idé*

En god forretningsidé deklarerer kunder, deres behov og hvordan disse behovene skal tilfredstilles.

2. *Produkter*

Det må finnes et produkt eller en tjeneste som er akseptert av kunder og som har gode referansekunder.

3. *Marked*

Virksomheten må være kjent med markedet og det må være definert en eller flere nisjer som gjør bedriften lønnsom

4. *Organisasjon*

Det må være en fungerende organisasjon/ledelse som kan ta hånd om og behandle mulig problemer på en god måte. Organisasjonen må også kunne koordinere og samordne viktig funksjoner i og utenfor virksomheten.

5. *Kompetanse*

Bedriften må inneha den nødvendige kompetansen og personene som utgjør virksomheten må kunne utfylle hverandres kunnskap.

6. Drivkraft

Det vil være hensiktsmessig og avgjørende at minst lederpersonligheter innehar en stor drivkraft og et stort engasjement for virksomheten og dens oppgaver.

7. Kunderelasjoner

Det må finnes en tilstrekkelig mengde og kvalitet tilknyttet bedriftens kunderelasjoner. Kunder bør i høy grad akseptere virksomheten som leverandør.

8. Øvrige relasjoner

Et stort mangfold av øvrige relasjoner som tilfører bedriften komplimenterende ressurser, eksempelvis kapital, ledelse, troverdighet eller andre viktige ressurser.

Klofsten nevner altså flere faktorer som tidlig må være på plass for at en nyetablert virksomhet skal kunne overleve og utvikle seg. For at disse grunnsteinene skal kunne bli dannet må det gjøres et grundig forarbeid. Ved bedriftsetablering er en forretningsplan og/eller en forretningsmodell vanlige hjelpemidler. En god forretningsmodell sørger for at alle behovene Kloften nevner realiseres. Derfor er vil det være svært vesentlig å gjøre et grundig arbeid tilknyttet forretningsplanen og forretningsmodellen. Vi skal videre se nærmere på begge disse verktøyene.

1.2 Forretningsplanen og forretningsmodellen – viktige deler av strategiarbeidet

For å sikre at forarbeidet tilknyttet bedriftsetableringen er gjennomført grundig og viktige faktorer vurderes tidlig i prosessen, er det viktig å utvikle en forretningsplan og forretningsmodell. Finnes det virkelig et kundebehov som er stort nok til at forretningsidéen har livets rett? Er det stor nok kunnskap og kapital tilgjengelig? Det er mange viktige spørsmål som må forsvares. En gjennomført forretningsplan og forretningsmodell er også viktig med tanke på den økonomiske biten. Det kan ofte være en forutsetning at investorer eller banker (lån) står for deler av kapitalen som kreves ved bedriftsetablering. Grundig forarbeid kan overbevise aktuelle investorer til å investere eller banker til å tilgjengeliggjøre kapital. Kanskje kan en god forretningsplan/forretningsmodell ikke bare føre til at investorer investerer, men også investerer mer enn først tenkt.

I all hovedsak vil en forretningsplan og forretningsmodell gi de samme verdiene i oppstartsfasen. Men forretningsmodellen viser en bedre sammenheng mellom noen av de

ulike byggeklossene som legger grunnlaget for at en bedrift skal oppnå suksess. Vi skal nå se litt nærmere på forretningsplanen og forretningsmodellen, og den tilhørende sammenhengen.

1.2.1 Forretningsplanen

En forretningsplan er altså svært viktig. Studier gjennomført av Woo m.fl. (1989) viser at virksomheter som hevdet at de brukte tid til å planlegge aktiviteter grundig hadde en mye raskere vekst. En studie gjennomført noen år senere, Kinsella m.fl. (1993), konkluderte med at hele 93 % av de hurtigvoksende virksomhetene i studien hadde skrevet en utfyllende forretningsplan (Burns, 2001, s. 201). Men hvilken dimensjon skal forretningsplanen ha? Det finnes utallige modeller på hvordan forretningsplanen skal utformes. Eksempelvis nevner Paul Burns i boken «Entrepreneurship and Small Business» følgende momenter:

- Forretningsdetaljer
- Målsettinger
- Markedsanalyse
- Forretningsidéens styrker og svakheter
- Kunder
- Markedsstrategi
- Nødvendig utstyr og materiell
- Nøkkelpersoner
- Økonomiske høydepunkter

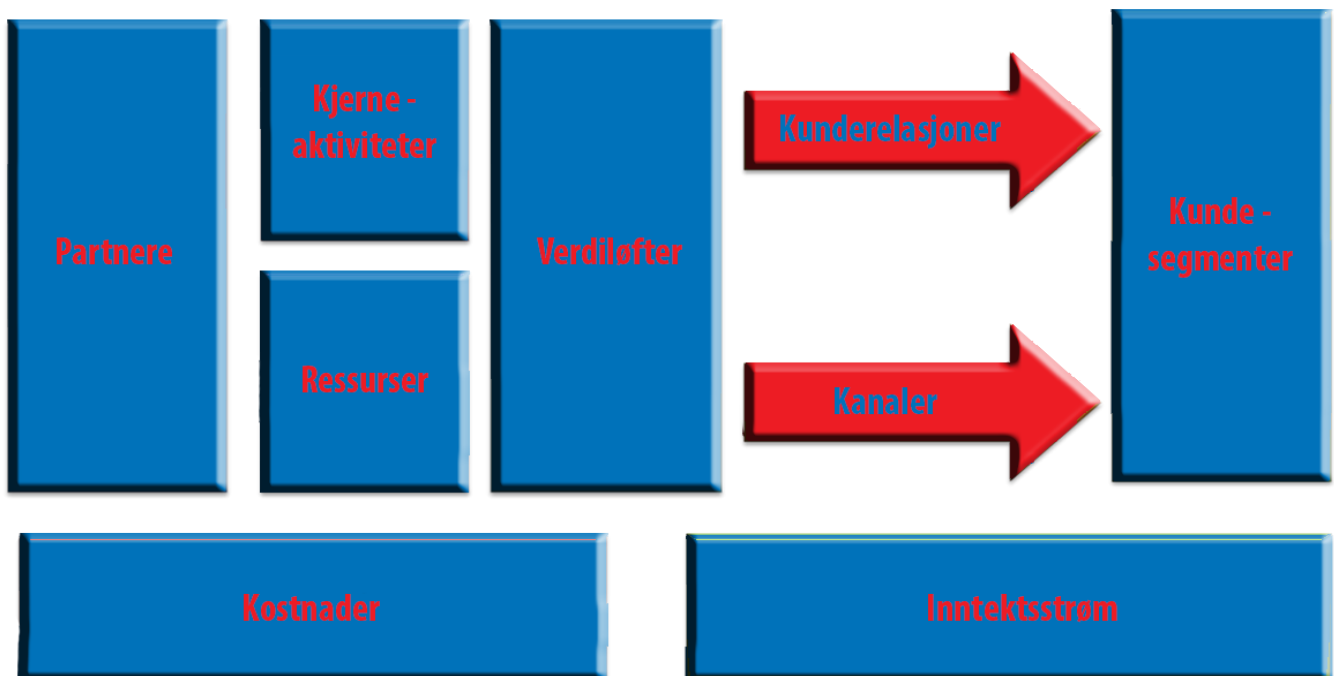
Forretningsplanen er et verktøy som systematisk skal videreutvikle forretningsidéen og gjøre den klar til å bli presentert (Utgård & Refsum, 2007, s. 39). Det er ikke et bestemt oppsett på hvordan en forretningsplan skal utformes, og oppsettet Burns nevner er bare et av utallige maler på en forretningsplan. Det kan være smart at den enkelte forretningsplanen utvikles ut i fra de utredningsbehovene forretningsidéen naturlig fører med seg.

Å legge ned godt arbeid i en forretningsplan er ikke bare nyttig for å overbevise investorer. En fordel som vil være viktigere er at en selv blir beviste på viktige og avgjørende faktorer tilknyttet forretningsidéen. Kanskje fører forretningsplanen til at synspunktet på idéen endres og en innser at det kanskje er best å forandre eller avslutte videre satsingen. Viser det seg at forretningsidéens svakheter overgår dens styrker bør en revurdere videre satsing og store fremtidige tap kan være unngått. Både tap i form av kapital, tid og andre resurser. En tredje

fordel en godt utformet forretningsplan kan føre med seg er økte sjanser for å overbevise eventuelle samarbeidspartnere. Det vil være viktig å overbevise mulige partnere om at også de kan få utbytte av et eventuelt samarbeid, samt vise at en er seriøs og har ambisjoner.

1.2.2 Forretningsmodellens og dens byggeklosser

En av de mest kjente forretningsmodellene er Osterwalders modell, som på engelsk kalles Business Model Canvas. Modellen tar for seg kartlegging av kundesegmenter, verdiløfter, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, ressurser, kjerneaktiviteter, partnere og kostnader (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 17). Det er altså disse ni byggeklossene som utgjør, samt skal vise sammenhengen, i en god forretningsmodell. Modellen kan deles inn i to hoveddeler. Kundesegmenter, verdiløfter, kunderelasjoner, kanaler og inntektsstrøm defineres som *eksternt fokus*, mens ressurser, kjerneaktiviteter, partnere og kostnader defineres som *internt fokus*. Det eksterne som omhandler kunde/marked og hvordan vi skaper inntektsstrøm fra disse. De interne faktorene er rettet mot å gi svar på hvordan bedriften internt skal kunne tilfredsstille de eksterne kravene til leveranse, og hvordan det skal gjøres kostnadseffektivt. Figur 2 viser oppbygningen og sammenhengen i forretningsmodellen. Vi skal kort se nærmere på hver av de ni byggeklossene som utgjør Osterwalders modell.



Figur 2 Osterwalders forretningsmodell

De ni byggeklossene (Osterwalder & Pigneur, 2010):

1. Kundesegment

Alle personer og organisasjoner som skaper verdi. Enkelt forklart betalende kunder.

2. Verdiløfter

Dette er bunten av produkter og tjenester som skaper verdi for en bestemt gruppe kunder. Verdiløftet er grunnen til at kunder velger en bedrift fremfor en annen. Løser kunders problem eller behov.

3. Kanaler

Skal beskrive hvordan bedrifter kommuniserer med og når sine kunder for å levere et verdiløfte.

4. Kunderelasjoner

Beskriver hvilke type forhold bedriften med et spesielt kundesegment.

5. Inntektsstrøm

Representerer inntektene bedriften genererer fra hvert kundesegment. Bedriften må spørre seg selv, hvor mye er hvert kundesegment villig til å betale?

6. Ressurser

Beskriver de mest verdifulle ressursene som kreves for å forretningsmodellen til å fungere.

7. Kjerneaktiviteter

Skal beskrive viktigste og mest kritiske aktivitetene bedriften må gjøre for at forretningsmodellen skal fungere.

8. Partnere

Beskriver nøkkelpartnere og det nettverket av leverandører som er en del av forretningsmodellen.

9. Kostnader

Beskriver alle kostnader i forbindelse med etableringen av bedriften.

Den første fasen tilknyttet entreprenørskap er en systematisk og grundig prosess som skal klargjøre om idéen har livets rett og hvordan idéen skal behandles og bearbeides på en optimal måte. Det er i hovedsak tre faser i en entreprenørskapsprosess, henholdsvis idefasen, utviklingsfasen og oppstartsfasen. Både forretningsplanen og forretningsmodellen er en del av utviklingsfasen. Denne utviklingsfasen handler i stor grad om strategiske valg. Men på hvilke grunnlag skal forretningsplan og forretningsmodell utvikles? Strategibegrepet, analyseverktøy og strategiprosessen generelt vil videre i dette kapitlet bli dyptgående presentert.

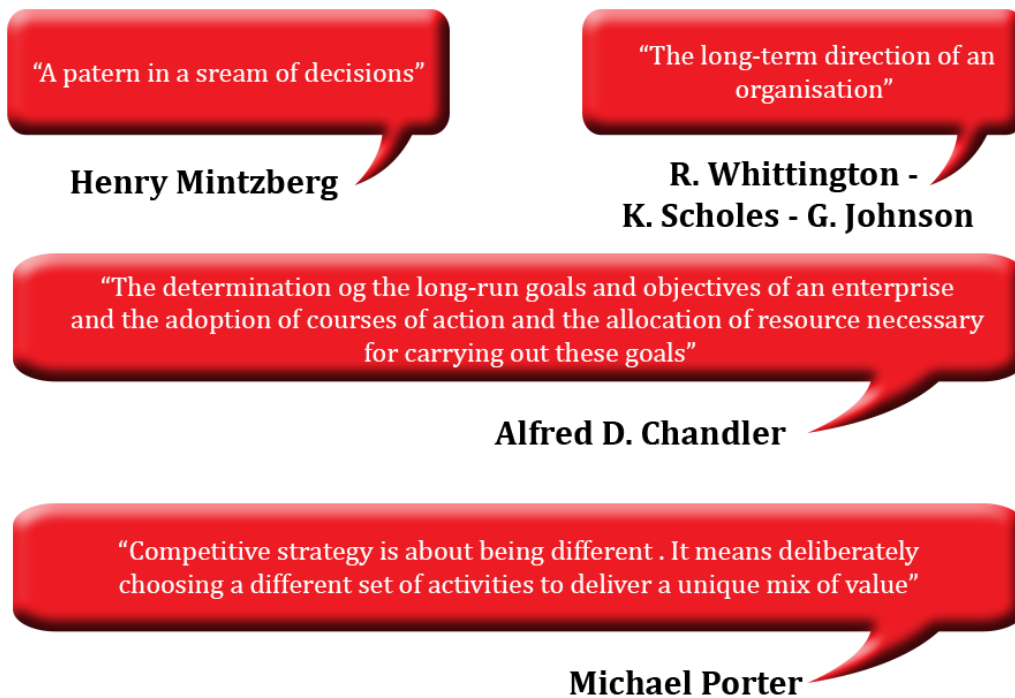
Kapittel 2 Bedriftsstrategi fra et teoretisk perspektiv

Det hele begynner altså med en forretningsidé, videre må det utvikles en forretningsplan og forretningsmodell. Som nevnt består altså forretningsplanen og forretningsmodellen stort sett av, eller er sterkt knyttet til, valg og avgjørelser. Eksempelvis hvem som skal være kunder, geografisk plassering, økonomiske bestemmelser eller målsettinger. I bunn og grunn består altså bedriftsetablering av et stort antall strategiske valg, som igjen er byggesteiner i en bedrifts overordnede strategi. Dette fører oss inn på hovedelementet i denne oppgaven, bedriftsstrategi i etableringsfasen av bedrifter.

I boken «The Strategy Process» defineres strategi som et mønster eller en plan som integrerer organisasjonens store mål, retningslinjer og hendelsessekvenser i en sammenhengende helhet (Mintzberg m.fl., 1998, s. 5). En godt formulert strategi bidrar med å tildele en virksomhet resurser og gjøre den unik og levedyktig. Virksomheten vil også bli bevist på intern kompetanse, mangler og svakheter, samt bli forberedt på forventede endringer i markedet og trekk ved dens konkurrenter. Det er altså et stort samsvar mellom forretningsplanen/forretningsmodellen og strategiutvikling.

Strategi er et vanskelig begrep som forståelig kan være uklart for mange. Hadde det vært stor enighet i bedriftsstrategi ville det ikke vært vanskelig å ta strategiske beslutninger. Og som Richard Whittington (2002) nevner i boken «Hva er strategi»: «Hadde hemmeligheten bak bedriftsstrategi kunne kjøpes i bokform for rundt 50 dollar, ville vi ikke betalt våre toppledere så mye». Det er derfor viktig å forstå hva som ligger bak ordet strategi før en går inn i den viktige strategiutviklingsfasen. Figur 3 viser et utvalg av mange definisjoner av strategi (Whittington m.fl., 2014, s. 4). Flere av disse definisjonene stammer fra personer med ulik oppfatning og tilnærming til strategibegrepet, vi kommer tilbake til ulike tilnærminger til strategi.

Definisjoner av strategi



Figur 3 Et utvalg definisjoner av strategi

Enklere sagt handler strategi om å utforme en plan for hvordan man skal oppnå kortsiktige og langsiktige konkurransefordeler i sitt marked. I praksis kan den strategiske prosess oppsummeres med tre enkle punkter (Hoff & Holving, 2003):

1. Hvor går vi
2. Hvordan kommer vi dit
3. Hva er vår handlingsplan for å komme dit?

2.1 Fire tilnærminger til strategi

Ordet strategi kommer fra det greske ordet strategos, som betyr general (Ross m.fl., 2014, s. 17). Dagens moderne strategibegreper og -prinsipper stammer altså fra gammel militærstrategi. Historisk sett har strategibegrepet utviklet seg mye og det har i det siste århundre utviklet seg flere ulike oppfatninger om hva bedriftsstrategi egentlig dreier seg om. I hovedsak har det vokst frem fire ulike tilnærminger til strategi. Vi skal videre se nærmere på de ulike teoriene og klargjøre forskjellene.

2.1.1 Den klassiske

Den klassiske tilnærmingen til strategi oppsto på 1960-tallet, og nøkkelteoretikere bak teorien er Alfred D. Chandler, Igor Ansoff og Michael Porter (Whittington R. , Hva er strategi, 2002, s. 27). Fokus for klassikerne er det overordnede målet for driftsutvikling, hvor dette oppnås ved hjelp av rasjonell planlegging. Det dreier seg om formell strategi som i hovedsak er bygget opp og påvirket av den skotske økonomien fra 1800-tallet og gjennomføringen stammer fra gammel gresk militaristisk ledelse. Strategiprosessen skal være analytisk og det handler om å maksimere profitten. Den klassiske tilnærmingen er starten på moderne bedriftsstrategi og har bred faglig støtte. Hovedstrømmen av lærebøker knyttet til feltet bedriftsstrategi gjør den klassiske teorien dominerende ovenfor de andre teoriene. Den klassiske tilnærmingen kan oppsummeres med tre ord; «analyser, planlegg og befal».

2.1.2 Den prosessuelle

Tiåret etter opprinnelsen til den klassiske tilnærmingen av strategi kom virkelig skeptikerne på banen. På 1970-tallet ble grunnlaget for den prosessuelle tankegangen skapt ved amerikanske Carnegie School, av Richard Cyert, James March og Herbert Simon (Whittington R. , Hva er strategi, 2002, s. 42). Den prosessuelle tilnærmingen har i de senere år blitt utviklet og satt i lyset, hovedsakelig av Henry Mintzberg og Andrew Pettigrew. Mintzberg og de andre prosessualistene er skeptiske til den rasjonelle strategiplanleggingen og mener den klassiske tankegangen er for simpel og overfladisk. Den prosessuelle tilnærmingen ser på organisasjoner og markeder som trege og kaotiske fenomener. Tankegangen bygger på et mer psykologisk realistisk perspektiv på menneskelig atferd. De rasjonelle analysene og langsiktige planleggingene tones kraftig ned i den prosessuelle teorien. Strategi er kun et ledelsesverktøy som kan brukes til å forenkle og ordne en verden som er for kompleks og kaotisk til å forstå. Mengder med strategiplanlegging er kun ledelsens suttekluter. Det hevdes at lite strategiplanlegging kan fungere da markedet er tolerant ovenfor manglende prestasjoner. Den prosessuelle tilnærmingen oppsummert, ligg lavt og følg strømmen.

2.1.3 Den evolusjonære

Evolusjonær tilnærming til strategi vokste frem på 1980-tallet og deler prosessualistenes skepsis til tradisjonell strategiplanlegging.

«Klassiske økonomiske teorier om konkurranse er så overforenklete og sterile at de har vært mer til hinder for enn et bidrag til forståelse. Disse teoriene forutsetter rasjonell og egennyttig atferd av individer som påvirker hverandre gjennom markedsutveksling i et fastlagt og statisk rettslig system for eiendommer og kontrakter.» (Whittington R. , Hva er strategi, 2002, s. 35)

Bruce Henderson 1989

Evolusjonistene har mindre tillit til ledelsens evne til langsiktig planlegging. Teorien bygger på at det er markedet som skal bygge profittmaksimering. Uansett hvilke metoder en bedrift benytter seg av vil kun de beste overleve og oppnå suksess (Whittington R. , Hva er strategi, 2002, s. 35). Det er altså et biologisk syn på virkeligheten. Det er til enhver tid en konkurranse om å overleve og det er ikke spørsmål om objektive kalkulasjoner og langsiktig planlegging. Charles Darwin er derfor en bedre veileder innen konkurransestrategi enn økonomer. Oliver Williamson, som er en essensiell person inne den evolusjonære tilnærmingen av strategi, forklarte enkelt at økonomi er den beste strategi. Endringer i omgivelsene skjer vanligvis for fort, og er for uforutsigbare ubønhørlige, til at strategen kan forutse dem. Den evolusjonære teorien kan oppsummeres slik; «Overlev fra dag til dag, hold kostnadene nede og muligheten åpne».

2.1.4 Den systemteoretiske

Den siste av de fire tilnærmingene vokste fram på 1990-tallet. Systemteoretikerne fastholder den klassiske troen på at organisasjoner kan planlegge langsiktig. Det som skiller den systemteoretiske tilnærmingen fra Porter og de andre klassikerne er at tanken om de rasjonale former og målsettinger er spesifikk for ulike sosiologiske kontekster (Whittington R. , Hva er strategi, 2002, s. 50). Det dreier seg altså i mye større grad om sosiologi, og at hver bedrift har forskjellige forutsetninger ut i fra sosiale og økonomiske omgivelser. Det er et mindre fokus på de menneskelige begrensninger, men heller det lokale kulturelle miljøet. Det er så store forskjeller i ulike land og områders sosiale systemer at ikke bare kultur bestemmer den lokale tilnærmingen til strategi. Også reelle økonomiske, sosiale eller politiske forhold gjør forskjellene permanente, og mønstrene så ulike.

De fire ulike synspunktene og tilnærmingene til begrepet strategi er så ulike at det er lett å skjønne at strategiutvikling er et utfordrende felt for mange. Hvordan kan en ordinær gründer forstå hva som er riktig og galt, når det er så uklar og forskjellig oppfatning blant forfattere og teoretikere? Det er akkurat dette som gjør strategiarbeid så interessant og vanskelig. Under, i tabell 1, vises en oppsummering av de klare forskjellene mellom teoriene (Whittington R. , Hva er strategi, 2002, s. 67)

Tabell 2 De fire strategiperspektiv

	Klassisk	Prosessuell	Evolusjonær	System-teoretisk
Strategi	formell	håndverk	effektiv	Nedlagt
Rasjonale	Profitt-maksimering	uklar	Overlevelse	Lokal
Fokus	internt (planer)	internt (politikk/ kunnskap)	eksternt (marked)	Eksternt (samfunn)
Prosess	analytisk	forhandling/ læring	darwinistisk	sosial
Hoved-påvirkning	økonomi / militær	psykologi	økonomi / biologi	sosiologi
Nøkkel-forfattere	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert & March Mintzberg Pettigrew	Hannah & Freeman, Williamson	Granovetter, Whitley
Opprinnelse	1960 - tallet	1970 - tallet	1980 - tallet	1990 - tallet

2.2 Ulike strateginivå

Begrepet bedriftsstrategi kan deles opp i tre ulike nivåer (Whittington m.fl., 2014, s. 7). 1) *Det overordnede strategiske nivået* handler om helheten. Hvordan verdi blir skapt i bedriften som en helhet og hvordan resurser er bevilget mellom de ulike elementene i organisasjonen. Dette dreier seg for eksempel om geografisk omfang, mangfold av tjenester/varer, oppkjøp av andre virksomheter og liknende. 2) *Konkurransestrategi* handler om hvordan den enkelte bedrift skal konkurrere i sitt marked. Viktige momenter her er innovasjon og hensiktsmessig målestokk og respons på konkurrenters trekk. Charles Darwin hadde i sin tid et relevant utsagn;

«Det fødes langt flere individer av hver art enn det som på noen måte kan overleve. Derfor er det en stadig tilbakevendende kamp for tilværelsen, for alle. Det følger av dette at enhver skapning som måtte avvike det minste på en hvilken som helst måte som kan være dens fordel under livets komplekse omstendigheter, vil ha større sjanse til å overleve og således bli naturlig utvalgt.» (Isachsen, 2007)

Charles Darwin

Om vi setter Darwins utsagn sammen med det viktorianske utsagnet, « skill deg ut, eller dø! », får vi et klart bilde av viktigheten av konkurransestrategi. Det er også viktig at konkurransestrategien henger sammen med bedriftens overordnede strategi. 3) *Operasjonell strategi* dreier seg om hvordan komponenten i en organisasjon, i form av resurser, prosesser, mennesker, ferdigheter med mer, integreres sammen. Operasjonell strategi handler altså om å implementere strategi. En bedrifts suksess dyrkes sjeldent av et strategisk valg, men en sammenheng av svært mange. Den operasjonelle strategien må derfor være nært knyttet til bedriftens konkurransestrategi.

2.3 Oppsummering av virksomhetens strategi - Collins og Rukstad

Davis Collins og Michael Rukstad forklarer at bedriftsstrategien skal kunne oppsummeres med «Strategy statements» (Whittington m.fl., 2014, s. 8). Den strategiske oppsummeringen har tre hovedpunkter: virksomhetens grunnleggende mål, omfang av aktiviteter og spesielle evner/fordeler. *Omfanget av virksomheten* dreier seg om tre dimensjoner: kunder, virksomhetens geografiske lokasjon og omfanget av interne aktiviteter (vertikal integrasjon). *Virksomhetens spesielle evner*, beskriver hvordan bedriften skal oppnå de foregående punktene. Hvilke spesielle evner eller fordeler skal virksomheten benytte seg av for å få et konkurransefortrinn. Vi ser at de samme momentene går igjen fra forretningsplanen og forretningsmodellen. Jeg vil derfor ikke gå grundigere inne på disse punktene.

Under *grunnleggende mål* beskrives det derimot tre begreper vi ikke har vært inne på, nemlig visjon, misjon og målsettinger.

1) *Misjon* forklarer virksomhetens overordnede mål. Den skal svare på et relativt enkelt spørsmål som kan ha et vanskelig svar, «Hvilket marked er vi i?». Misjonen dreier seg om nåtiden og skal hjelpe til å fokusere på det som er viktig til den aktuelle bedrifts strategi. Men misjonen skal også hjelpe å spre virksomhetens budskap til kunder.

2) *Visjon* forteller hvor virksomheten ønsker å være, en fremtidig ønsket tilstand. Verdier, oppfatninger og prinsipper skal være byggesteiner for virksomhetens visjon. Interessenter og fremtidige omgivelser vil også ha en medvirkende kraft. Visjonen skal svare på følgende spørsmål, «Hva ønsker vi å oppnå?». En bedrifts visjon skal gi positiv energi og være en oppnåelig drøm bedriften aldri kan slutte å strekke seg mot.

«To bring inspiration and innovation to every athlete in the world.»*

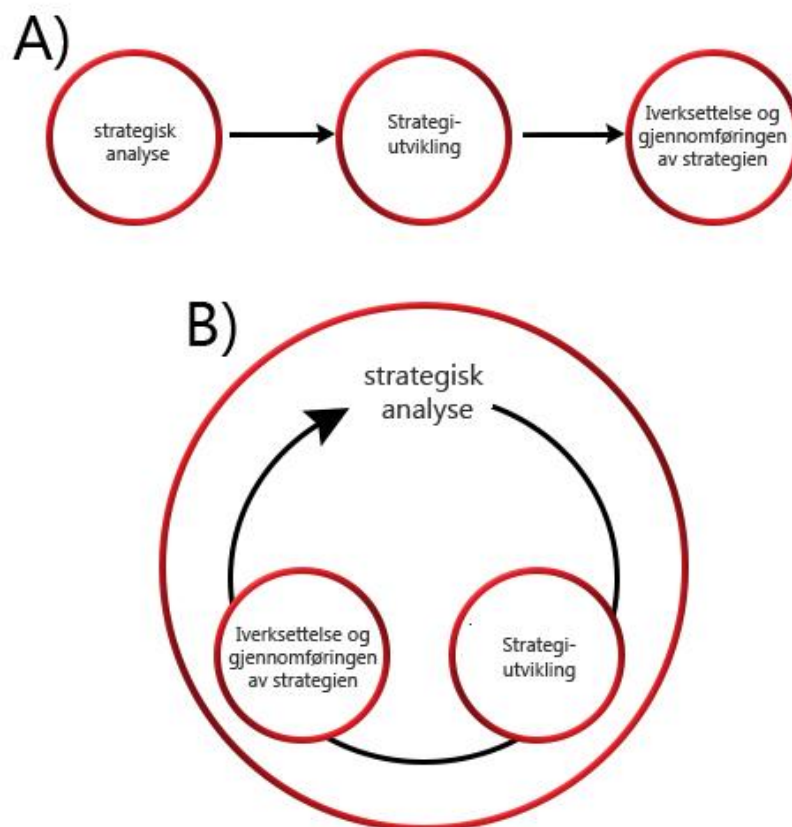
**If you have a body, you are an athlete. (about.com)*

Visjon Nike

3) *Målsettinger* skal mer presist og kvantifiserbart formulere bedriftens mål over en gitt tid. Målsettinger må svare på hva virksomheten ønsker/må oppnå i den kommende perioden. Eksempelvis salgsinntekter i det kommende året eller eksamener i slutten av året for studenter/skoler.

2.4 Strategiske hovedelementer

Vi har nå et godt grunnlag for å kunne forstå begrepet strategi. Videre skal vi se på strategiprosessen som en helhet. Uavhengig av strategitilnærming, pekes det i hovedsak ut tre hovedelementer ved strategiarbeid (Hoff & Holving, 2003, s. 58). Ved etablering av en virksomhet må en først analysere og kontrollere både interne og eksterne omgivelser. Videre må strategiske valg tas, før gjennomføringen av valgt strategien utføres. Disse hovedelementene er en kontinuerlig prosess som stadig må videreutvikles og kontrolleres også etter oppstartsfasen. Men graden av tid- og ressursbruk på de ulike hovedmomentene vil variere mellom de ulike tilnærmingene til strategi. Det vil enerådende være viktig med strategisk analyse, uavhengig av langsiktig eller kortsiktig strategisk tenkning. Det samme gjelder selve strategiutviklingen og gjennomføringen av strategiene til den aktuelle virksomheten. Men måten dette gjennomføres på vil variere. Figur 4 viser ytterpunktene i de ulike strategitilnærmingene. Figur A med en sekvensiell og planmessig form, figur B viser en mer simultant og moderne prosess. Det vil også være naturlig at deler av prosessene gjennomføres parallelt. På samme måte som strategiske analyser fører til strategiske valg, kan strategiske valg føre til strategiske analyser.



Figur 4 Strategiprosessens hovedelementer

For de fleste virksomheter vil i realiteten strategiutviklingen berøre begge modeller, men da av ulik grad. Strategiutviklingsmetoden vil måtte utvikles etter flere avgjørende faktorer. Det vil være viktigere med kontinuerlig oppfølging og kontroll av strategien for en virksomhet i et marked med svært aktive og innovative konkurrenter og kunder. Generelt sett er dagens bedriftsmarked nettopp dette, større konkurranse og behov for å skille seg ut. Derfor regnes også den simultane strategiutviklingen som fremvoksende og moderne (Hoff & Holving, 2003, s. 60). Begge modellene i figur 4 er likevel aktuelle, og anviser rasjonelle sammenhenger. Men om vi holder fokuset på oppstartsprosessen vil figur 4A være mest oversiktlig og relevant. Utfordringen vil være å få samspillet mellom de tre hovedmomentene til å fungere i praksis. Vi skal nå se nærmere på hvert enkelt hovedmoment, samt sammenhengen mellom disse.

2.4.1 Strategisk analyse - Karlegging av omgivelsene

Som vi var inne på tidligere deles Osterwalders forretningsmodellen inn i to hoveddeler: eksternt og internt fokus. Ved utvikling av forretningsmodellen må avgjørelsene bli tatt på grunnlag av noe. Derfor er første ledd i arbeidet å analysere både eksterne og interne faktorer. På en eller annen måte må virksomheter forholde seg til markedet, sine konkurrenter og kunder. Målet er å oppnå konkurransefortrinn. Det er derfor vesentlig å identifisere både de eksterne og interne kritiske faktorer som kan skape dette. Den strategiske analysen er den viktigste og mest tidskrevende oppgaven tilknyttet strategiutvikling (Ross m.fl., 2014, s. 70). Men investert tid vil i de fleste tilfeller føre til økt avkastning og kvalitet på strategiarbeidet. Ingen beslutninger blir bedre enn informasjonen den bygger på.

«Rome wasn't built in a day»

Li Proverbe au Vilain

Eksterne omgivelser

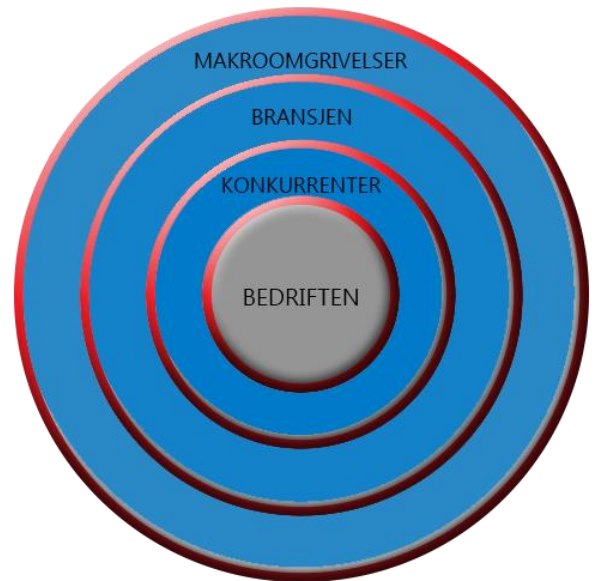
Det kan være vanskelig, men likevel viktig, å forstå hvilken effekt omgivelsene utenfor virksomhet har. Eksterne omgivelser deles gjerne opp i tre ulike nivåer, makroomgivelser, bransjen og konkurrenter, se figur 5 (Whittington m.fl., 2014, s. 33). Første del av prosessen er å få oversikt over det aktuelle markedet bedriften befinner seg i. Det dreier seg her om å se på helheten i form av makroomgivelser. Dette vil eksempelvis være politiske, sosiale, økologiske eller juridiske omgivelser. PESTEL-analyse er et kjent verktøy tilknyttet

makroomgivelsene, vi kommer tilbake til dette senere. Videre må en se nærmere på bedriftens bransje.

«En bransje er en gruppering av bedrifter som fra kundens synsvinkel tilbyr produkter eller tjenester som tilfredsstillende samme behov.» (Ross m.fl., 2014, s. 72).

Göran Ross m.fl.

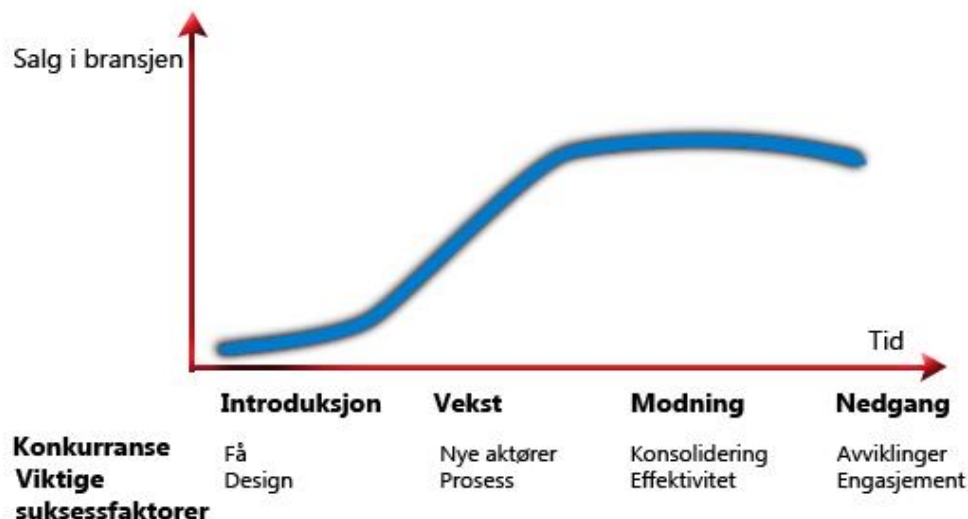
Eksempelvis vil alle hoteller tilhøre hotellbransjen. Å analysere sin bransje gir oversikt over konkurrenter og til dels substitutter som finnes i markedet. Likevel vil dette være en grovdefinisjon, derfor deles bransjen opp i ulike segmenter. Segmentering av bransjer innebærer å dele organisasjoner i klart avgrensede grupper som en vet eller tror krever spesiell kompetanse eller spesielle konkurransefortrinn, produkter eller tjenester. (Ross m.fl., 2014, s. 73). Det vil være viktig og både ha en horisontal og vertikal tilnærming sine konkurrenter og sitt marked. Om vi ser på hotellbransjen igjen. To tre-stjernes hoteller i samme by vil naturlig konkurrere om de samme kundene. Men også en enkel campingplass kan være en konkurrent for disse hotellene. Det er derfor viktig å huske at bedrifter som konkurrerer i de samme kundesegmentene ofte har noe ulike varer eller tjenester. Det er altså ikke tilstrekkelig å kun se på de konkurrenter som tilbyr eksakt de samme varer eller tjenester som sin virksomhet, vi skal se nærmere på analyseverktøy for konkurrenter senere.



Figur 5 Nivåer på eksterne omgivelser

Bransjens livssyklus

Ved ekstern analyse av markedet er det også viktig å tenke på hvor i livssyklusen den aktuelle bransjen er når bedriften skal etableres. Den tradisjonelle livssyklusen til bransjer deles inn i ulike faser: introduksjon, vekst, modning og nedgang, se figur 6 (Ross m.fl., 2014, s. 74).



Figur 6 Tradisjonell livssyklus for en bransje.

Metoden for å differensiere seg, samt oppnå konkurransefortrinn, bør variere etter hvilken fase den aktuelle bransjen befinner seg i. Det er også viktig å forstå livssyklusen til den aktuelle bransjen bedriften skal inn i. Tradisjonelle industrier passer best til den tradisjonelle livssyklusen. Et eksempel på to ulike livssykluser er bilindustriens og PC-ens introduksjonsfase. Mens bilen hadde en introduksjonsfase på 25 år, varte PC-ens tilsvarende fase kun i 4 år (Ross m.fl., 2014, s. 76). For å være beredt på bedriftens kommende hverdag, vil det derfor være viktig å se på trender i og trusler mot bransjen/industriens kjerneressurser og -aktiviteter. Virksomheter må være forberedt på vendepunkter og bruddpunkter i markedet. Det kan være vanskelig å være beredt på en brå og radikalt endringer (bruddpunkt), men det er likevel viktig å forstå at dette kan forekomme i enhver bransje. Det gjelder altså å være fleksibel og forberedt på det uforberedte. Industrielle vendepunkt, hvor endringene skjer mer trinnvis, kan være noe lettere å forutse og ta med i sin strategitviking. Göran Ross m.fl. (2014) oppsummerer analyser av industrielle endringer med fire steg:

- 1) Definere industrien
- 2) Definere industriens kjerneressurser og -aktiviteter
- 3) Vurdere om kjerneressurser og -aktiviteter er i ferd med å bli utdatert
- 4) Evaluere den evolusjonære endringsfasen.

Eksterne analyseverktøy

For å få en god gjennomgang av de viktigste faktorene i markedet og beslutningsgrunnlag for de strategiske valgene finnes det ulike modeller og analyseverktøy. Vi skal nå se nærmere på de mest kjente verktøyene for analyse av det eksterne markedet.

PESTEL-analyse

En PESTEL-analyse kan brukes som grunnlag for forstå hvordan omgivelsene påvirker virksomheten. PESTEL står for Political, Economical, Social, Technological, Environmental og Legal. En slik analyse går på de generelle omgivelsene i samfunnet som kan påvirke den aktuelle virksomheten (Whittington m.fl., 2014, s. 34) En PESTEL-analyse fungerer som en enkel sjekklister, hvor kritiske sentrale faktorer i omgivelsene skal mekres. Det vil være hensiktsmessig å starte analysen med en gjennomgang av de historiske faktorene av betydning, og vurdere hvordan disse kan eller vil påvirke markedet i fremtiden. En PESTEL-analyse kan på mange måter bli veldig bredt og det er ikke alle momentene i analysen som er like hensiktsmessig i en tidlig etableringsfase. Men likevel er det viktig å inneha god oversikt over det generelle markedet og eksterne faktorer som kan påvirke virksomheten både i og etter etableringsfasen. Eksempelvis vil det være vesentlig å inneha god kontroll over relevant lover tilknyttet bransjen bedriften skal inn i, og da kostander tilknyttet disse retningslinjene. Vi skal nå se nærmere på hvert område.

Politiske forhold kan ha svært avgjørende effekt på en virksomhets skjebne. Det er derfor viktig å kontrollere de politiske forholdene før oppstarten, både positive og negative faktorer. Grovt sett kan dette for eksempel dreie seg om skattepolitikk eller privatiseringspolitikk. Et mer konkret eksempel kan være at det i fremtiden kommer nye eller reviderte regler om elbilfordeler som er relevant for den aktuelle bransjen. I dag kan elbilleverandører reklamere med store fordeler med parkering, offentlig ladning og tilgjengelig kollektivfelt. Slike fordeler kan i fremtiden forsvinne om elbilmarkedet fortsetter å øke. Ved etablering av en virksomhet bør en derfor se etter faktorer som kan påvirke markedet og bransjen negativt i fremtiden.

Økonomiske forhold er noe mer felles for de fleste bransjer. Det vil være viktig å se på økonomiske sykluser og trender i markedet. Rentenivå og inflasjon er også relevante begreper. Her er det viktig å se helheten og sammenhengen mellom de økonomiske syklusene. Dette er felles for de fleste bransjer, og det vil ikke være like hensiktsmessig å bruke mye tid og resurser på dette i etableringsfasen.

Sosiokulturelle forhold refereres hovedsakelig til kulturer og demografi. Kulturelle og sosiale holdninger og forandringer kan forårsake utfordringer til mange bransjer. Et godt eksempel på sosiale holdninger på arbeid, er pelsdyrnæringen. Denne næringen har på verdensbasis store utfordringer for at det sosialt skal aksepteres å holde dyr i fangenskap til

den hensikt å produsere pelsplagg. Andre eksempler på slike forhold er sosial mobilitet, konsum og utdanningsnivå. Det vil derfor være vesentlig å se etter sosiokulturelle forhold i nåtid og som kan svekke bransjen/markedet i fremtiden.

Teknologiske forhold handler om hvordan teknologien forandrer seg med tiden. Ved etablering av bedrifter vil det også være viktig å ha oversikt over disse forholdene. Hvordan er den offentlige forskningen, hvordan er fokuset på teknologien og nye oppdagelser? Nye teknologier kan åpne for nye muligheter, men det kan også hindre eksisterende muligheter. Det teknologiske forholdet i markedet er i dag mer relevant enn noen gang. Innovasjonsraten er i dag enorm og spesielt de nye markedene kan endres ekstremt raskt. Et godt eksempel er utleie av filmer. I Norge var det for få år siden vanlig å gå til en fysisk kiosk/butikk, hvor man leide seg videofilmer. I dag er dette nesten helt fraværende.

Miljømessige forhold er også svært aktuelt i dagens samfunn. Dette dreier seg om påvirkning på naturen. Rent praktisk vil dette for bedrifter hovedsakelig være tilknyttet forurensning- og utslippskvoter. Andre faktorer som gjenvinning, ressursmangel og økte energikostnader kan også være relevant å analysere. Dette vil heller ikke være veldig relevant for mange bransjer i etableringsprosessen.

Juridiske forhold kan ofte føre med seg utgifter som en i utgangspunktet ikke tar hensyn til. Det vil derfor være viktig å systematisk analysere de aktuelle juridiske regler og forhold. Arbeidsmiljøloven, miljøvernlover, handelsreguleringer kan ofte medføre at bedrifter må bruke tid og ressurser på arbeid som ikke gir klarer inntekter. Et eksempel kan være lovpålagt opplæring/kursing ved utførelse av aktuelt arbeid.

En PESTEL-analyse bidrar til å få oversikt over hvordan de eksterne faktorene har ulik innflytelse på virksomheten, og vil være en nyttig sjekkliste. Men det er viktig å merke seg at dette kun er en liste over aktuelle områder, og derfor har begrenset strategisk verdi. En PESTEL-analyse vil optimalt kun være en av flere analyser i det strategiske forarbeidet, derfor bør analysen kombineres med andre analysemetoder.

Michael Porters fem-kraftsmodell

Mens en PESTEL-analyse ser på ulike faktorer i omgivelsene på et overordnet nivå, ser Porter på de nære omgivelsene i sin fem-kraftsmodell. Dette gjør at Porters modell blir noe mer relevant i etableringsprosessen av en virksomhet. Porters analyse-modell tar for seg

omgivelser som mer direkte virker inn på bedrifter. Modellen skal hjelpe med å identifisere aktiviteten i et marked ved hjelp av fem krefter (Whittington m.fl., 2014, s. 41):

- Trussel fra og rivalisering mellom eksisterende aktører
- Trussel fra nye aktører i markedet
- Trussel fra substitutter
- Kundens forhandlingsposisjon
- Leverandørens forhandlingsposisjon

Disse fem faktorene er avgjørende for hvordan en virksomhet skal posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter. Oppsummert mener Porter at markeder hvor kreftene er høye, vil være lite attraktive å konkurrere i. Flere har kritisert Porters fem-kraftsmodell for kun å se på verdikapring til kilde for økt lønnsomhet. Dette da den overser verdiskapning i form av samarbeid og læring, vi kommer tilbake til dette litt senere. Først skal vi se nærmere på hvert enkelt element i modellen.

Konkurranse blant etablerte bedrifter kan dreie seg om mange ulike konkurransetyper. Noen eksempler kan være, priskonkurranse, annonsekrieg, produktlanseringer, kundeservice eller garantibetingelser (Ross m.fl., 2014, s. 90). Større konkurranse og rivalisering i en bransje gjør at det vil være vanskeligere for en ny aktør å etablere seg i markedet. Ved veldig stor konkurranse vil markedet bli usikkert, og ofte mindre lønnsomt for bedriftene. Dette er ofte bransjer hvor det krever lite spesialisert kunnskap, og det er relativt lett å utøve de tilbud eller tjenester kunden har behov for.

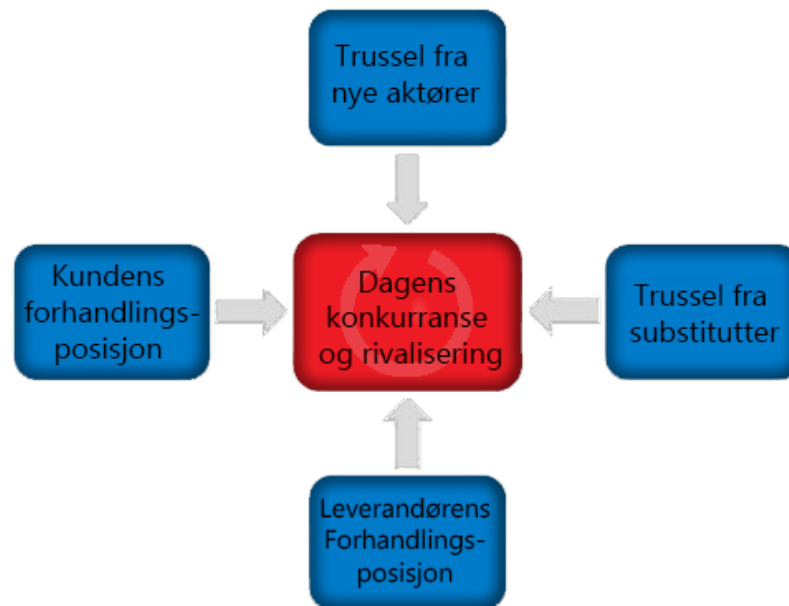
Desto lettere det er å etablere seg i markedet, desto større vil *trusselen fra nye aktører* være (Whittington m.fl., 2014, s. 44). Store etableringshindre og høye barrierer fører derimot til lavere etableringstrussel. Det er flere konkrete punkter som vil påvirke trusselen fra ny aktører i et marked. Markeder hvor stordrift gir et økt konkurransefortrinn kan være vanskeligere for nye aktører å etablere seg i. Dette fører til at nyetableringer enten må satse stort eller godta kostnadsulempene forbundet med lav produksjon. Etableringstrusselen synker også om det er store kapitalbehov ved nyetableringer. Det kan eksempelvis være store kostnader tilknyttet maskiner, utstyr eller lisenser som kreves for å etablere virksomheter i bransjen. Et godt eksempel på lavt kapitalbehov er i mange tilfeller mindre bedrifter i IKT-bransjen (kommunikasjonsteknologi). Bare i Trondheimsregionen ble det i 2014 etablert 67 nye teknologibedrifter (Impelloanalysen, 2015). Dette er et marked hvor det ofte er relativt lave kostnader tilknyttet utstyr og lisenser. Som et spesifikt eksempel har oppstartsutgiftene i aksjeselskapet CompileIT, inkludert etableringsavgift, vært under 10 000 kr. Et tredje punkt

tilknyttet trusselen fra nye aktører vil være produkt differensiering. Markeder hvor etablerte bedrifter har innarbeidet sin merkevare hos trofaste kunder vil ofte være lite attraktivt for nye aktører. En annen faktor som spiller inn er myndighetenes politikk. Tilknyttet miljøhensyn og lignende begrensninger kan myndighetene begrense adgangen for nyetableringer av bedrifter i noen markeder.

Som tidligere nevnt kan ulike produkter og tjenester tilfredsstillende de samme behovene hos kunder. Å identifisere *substitutter* kan være vanskelig. Ofte kan substitutter for en bransje befinne seg i en helt annen bransje. Et marked med en stor mengde substitutter vil ha mindre lønnsomhet, da substitutter setter en begrensning til prisnivå (Ross m.fl., 2014, s. 92). Det vil derfor være viktig å analysere de aktuelle substitutter, slik at det blir utarbeidet en strategi som tar hensyn til disse substituttene.

Kundens forhandlingsposisjon vil også være avgjørende. Porter nevner tre forhold som avgjør hvor stor makt kunden har i et marked (Whittington m.fl., 2014, s. 45). 1) Størrelsen på kjøp og kvantum til hver enkelt kunde. Om en bedrift er svært avhengig av den enkelte kunde, og den enkelte kunde også har andre valg av leverandør, vil kunden besitte stor makt ovenfor sin leverandør. 2) Lave kostnader tilknyttet leverandørbytte for kunden. Dette fører til at kunden innehar makt i den form av at det er svært enkelt å benytte seg av en konkurrent til leverandøren. 3) Kjøperens kompetanse kan gjøre at kunden selv kan utføre tjenesten, og gå bort fra leverandøren. Dette kalles å integrere bakover (vertikal integrasjon). Et eksempel kan være om en bedrift importerer varer til Norge, men kunde som kjøper disse varene fra importøren ønsker å redusere sine transaksjonskostnader ved å importere varene selv.

Leverandørens forhandlingsposisjon fungerer på mange måter likt som kundens forhandlingsposisjon, bare omvendt. Enkelt kan vi nå tenke oss at den aktuelle bedriften nå selv er kunde. Om leverandørgruppen er dominert av få bedrifter, vil disse ha stor makt ovenfor sine kunder. Leverandørens makt stiger også om det er få eller ingen substitutter. Om leverandørgruppens produkt eller tjeneste er en viktig produksjonsfaktor i kundens bedrift, vil den naturlig få stor makt. Alle de fem faktorene Porter nevner flyter altså sammen. Figur 7, på neste side, viser den overordnede sammenhengen mellom de fem kreftene.



Figur 7 Porters fem-kraftsmodell

Konkurrent- og kundeanalyse

Vi har nå sett på metoder for å identifisere konkurrenter, men vi må også kjenne til egenskapene konkurrentene har. Det er i de fleste bransjer stor konkurranse om de aktuelle kundene og det gjelder å tilfredsstille kunder i størst mulig grad. Den stadig mer intense konkurransen gjør det mer relevant enn noen gang å kjenne sine motspillere. For en bedrift vil formålet med konkurrentanalyse være tredelt (Ross m.fl., 2014, s. 110). 1) Forutsi konkurrenters strategier og valg. 2) Forutsi konkurrenters sannsynlige reaksjon på strategiske valg og konkurransemessige initiativ. 3) Kartlegge hvordan konkurrenter atferd kan påvirkes. For å kunne få et innblikk i disse tre punktene nevnes det i hovedsak fire oppgaver:

1. Identifisere konkurrentens strategi
2. Identifisere konkurrentens mål
3. Identifisere konkurrentens muligheter
4. Identifisere konkurrentens forutsetninger

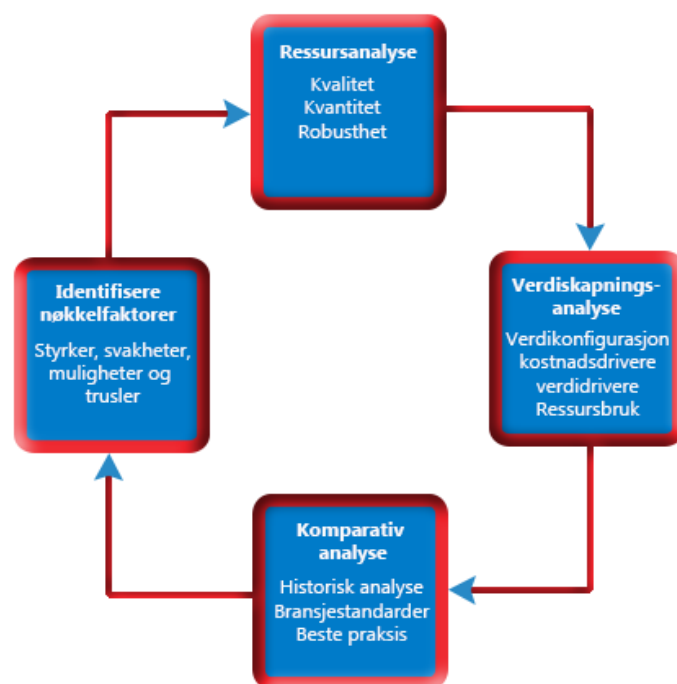
Utgangspunktet er å identifisere konkurrentenes strategi, og viktigst få et innblikk i deres styrker og svakheter. Ved oppstart av en bedrift vil det være enklest og mest hensiktsmessig å differensiere seg i markedet på konkurrenters svakheter, og ikke deres kjernekompetanse.

I bunn og grunn vil kundene være den viktigste interessegruppen for bedrifter. Kundene er bakgrunnen for bedriftens eksistens, og det vil derfor være svært viktig å analysere kundenes ulike behov og kjøpsadferd. Det kan være svært relevant å blant annet vite hvem som fatter kjøpsbeslutningen og hvem påvirker den. Beslutter, påvirker, kjøper og bruker kan være ulike personer, og markedsføring kan rettes ulikt mot disse gruppene. Viktige faktorer som kan analyseres er kjøperens kultur, sosiale omgivelser, personlige faktorer og psykologiske faktorer (Ross m.fl., 2014). Kundene i et marked er aldri homogene og har derfor ulike behov. På mange måter behandles kunder likt kun når de blir behandlet ulikt. Det vil derfor i mange tilfeller være hensiktsmessig å segmentere kundene inn i ulike grupper. Eksempelvis etter geografiske, psykologiske eller sosiokulturelle faktorer. Slik kan hvert segments behov lettere tilfredsstilles, samt at markedsføring kan utføres på en effektiv måte.

Interne omgivelser

Det vil være viktig å tidlig kartlegge den interne kapasiteten bedriften har til å iverksette og opprettholde den valgte strategien. Begrepet «strategisk kapasitet» står derfor sentralt i den interne analysen av virksomheten. Kort

oppsummert kan den strategiske kapasiteten til en virksomhet identifiseres ved hjelp av fire hovedanalyser, ressursanalyse, verdiskapningsanalyse, komparativ analyse og analysere av nøkkelfaktorer, disse er oppsummert i figur 8 (Ross m.fl., 2014, s. 131) De interne analysene er kontinuerlige, derfor er modellen i figur 8 sirkulær. Vi skal nå se nærmere på de fire hovedanalysene.



Figur 8 Sammenhengen mellom interne omgivelser

Ressursanalyse

Hensikten med å analysere virksomhetens ressursgrunnlag vil være for å få en god oversikt over tilgjengelig ressurser, samt kvaliteten på disse ressursene. Ressurser kan være så mangt, men det er i hovedsak intellektuell kapital som er interessante. Dette er kapital/egenskaper som er vanskelig for konkurrenter å etterlikne. Eksempler på slike ressurser er

spisskompetanse i form av menneskelige kunnskap, et patent (organisasjonsressurser), eller spesielle og særegne avtaler med andre aktører/leverandører (relasjonsressurser). Ofte vil disse ressursene være grunnlaget for konkurransefordelene. De tradisjonelle fysiske og monetære ressursene vil også være en relevant analysefaktor, men disse vil i svært få tilfeller gi en høy konkurransefordel, da disse lett kan kopieres av konkurrenter (Ross m.fl., 2014, s. 137). Fysiske ressurser vil være bedriftens bygninger, maskiner og liknende. Monetære ressurser handler om bedriftens inntekter og gjeld, og hvordan pengene blir brukt. Disse kartlegges blant annet ved å undersøke virksomhetens tilgang til kapital. Ved oppstarten av bedriften bør en derfor ikke kun fokusere på å tilegne seg kapital til fysiske ressurser, like viktig vil det være å bygge en organisasjon bestående av god intellektuell kapital. Den intellektuelle kapitalen i en virksomhet dreier seg, som nevnt, om menneskelige ressurser, organisasjonsressurser og relasjonsressurser. De menneskelige ressursene går på de ansattes kunnskap, kompetanse og personlige ferdigheter. Organisasjonsressurser omfatter derimot et litt større spekter. Slike ressurser kan komme av blant annet prosesser, varemerker, renommé eller immaterielle ressurser. Relasjonsressurser handler om ulike former for avtaler som gir et konkurransefortrinn for bedriften.

Det relevante med en ressursanalyse vil være å finne ut hvilke ressurser virksomheten har tilgjengelig for å kunne gjennomføre sine strategier. Når de tradisjonelle og intellektuelle ressursene er kartlagt, bør kvaliteten og kvantiteten på disse ressursene kontrolleres. En enkel måte å kontrollere ressursene på er ved hjelp av et trafikklyssystem (Ross m.fl., 2014, s. 139). Tilstrekkelig egenskaper og god kvalitet gir grønt lys. Er ressursen derimot klart utilstrekkelig og kvaliteten mangelfull, kan den merkes med rødt. Gult vil være et grensetilfelle. Det vil være viktig å sette opp en handlingsplan for hvordan bedriften kan utvikle de ressursene som blir merket med rødt, eventuelt hvordan det på en annen måte kan skaffe de ressursene de trenger. I en tidlig fase kan det likevel være utfordrende å benytte seg av et slikt trafikklyssystem. Dette da grunnlaget for å vite hvilke ressurser som er gode og ikke gode, kan være mangelfullt. Derfor kan det her være viktig å forhøre seg med erfarne støttespillere.

Avslutningsvis i en ressursanalyse bør ressursenes robusthet kontrolleres. Dette kan kontrolleres ved hjelp av en **VRIO-analyse**, Value-Rarity-Inimitability-Organisation support (Whittington m.fl., 2014, s. 76). En ressurs er verdifull (Value) om dette fører til et produkt eller service som er til nytte for kunden, men bare om ressursen genererer høyere fordel og/eller lavere kostnad. Hvor sjelden ressursen er (Rarity) avgjøres av evnene til konkurrenter. Om konkurrenter har like evner, kan de lett respondere på strategiske initiativer.

Sjeldne evner og kapasitet i bedriften kan altså gi en fordelaktig posisjon. Det vil være spesielt vanskelig å etterlikne (Inimitability) intellektuell kapital. De ressursene som konkurrenter finner vanskelig eller kostbar å etterlikne, innhente eller tilføre en konkurrerende substitutt vil være en viktig differensiering. Hvor vanskelig det er å erstatte den enkelte ressursen (Organisation support) vil også være viktig. Organisasjonen som etableres må være hensiktsmessig organisert, slik at de viktigste ressursene som gir størst konkurransefortrinn blir ivaretatt. En VRIO-analyse kan effektivt og oversiktlig kontrollere dette ved å bestemme en verdi fra 1-5 (hvor 5 er best) på hvert av disse fire ulike punktene (Ross m.fl., 2014, s. 140):

- Hvor verdifull ressursen er?
- Hvor sjelden ressursen er?
- Hvor vanskelig det er å etterlikne ressursen?
- Hvor vanskelig det er å erstatte ressursen?

Jo høyere totalverdi, desto viktigere vil ressursen være for virksomheten. En slik kontroll fører til at bedriften tidlig får en god oversikt over de ulike ressursene som er tilstede i og etter bedriftsetableringen. De mest verdifulle ressursene vil utgjøre grunnstammen til den nye bedriftens konkurransefortrinn.

Verdiskapningsanalyse

Når tilgjengelige ressurser er analysert og kontrollert, vil neste steg være å analysere hvordan disse kan skape verdi. Analysen av verdiskapningen i virksomheter skal få ledelse til å se på organisasjonen med et kritisk blikk. Det å inneha et realistisk og noe kritisk holdning til virksomhetens operasjoner og strategier vil være spesielt viktig i oppstartsfasen. Intensjonen med en verdiskapningsanalyse er å forstå verdiskapende aktiviteter og sammenhengen mellom disse (Ross m.fl., 2014, s. 165). Dette for at bedriften skal utvikle konkurransefordeler. Det er også viktig å forstå at verdiskapning og verdikapring er to ulike begreper. Porters fem-kraftsmodell blir som nevnt kritisert for å unnlate verdiskapning som en kilde til økt lønnsomhet. En verdiskapningsanalyse kompletterer derfor på mange måter manglene til Porters modell. Det er i hovedsak tre ulike modeller som kan brukes for å analysere verdiskapningen i organisasjonen: verdikjeden, verdiverkstedet og verdinettverket. Alle tre modellene har til hensikt å kartlegge hvordan verdi skapes i organisasjonen, men de skiller seg noe fra hverandre. Verdikjedemodellen kritiseres for at den bare kan anvendes i

virksomheter som foredler en råvare eller innsatsvare til et ferdig produkt. Derfor har verdiverkstedet og verdinettverket til hensikt å tilføre nødvendig analyse til organisasjoner som ikke driver med klassisk produksjon.

Verdikjedemodellen viser hvordan verdi skapes i fordelingsprosessen, fra råvare til ferdig produkt. Det nevnes fem *primæraktiviteter* med fire tilhørende *støtteaktiviteter* knyttet til en organisasjons verdikjede (Ross m.fl., 2014, s. 142).

Primæraktiviteter:

- Inngående logistikk
Dreier seg i hovedsak om mottak av varer, lagring, transport og distribusjon. God oversikt over varebeholdning kan ofte gi økt verdiskapning tilknyttet den inngående logistikken.
- Operasjoner
Alle aktiviteter som maskinell behandling, pakking, testing og liknende.
- Utgående logistikk
Lagring og distribusjon av ferdig produkt.
- Markedsføring og salg
Informere kunden om produkt og tjenester. Annonsering, markeds kampanjer osv.
- Service
Alle aktiviteter som øker og opprettholder verdien for kunden. Installasjon, reparasjon, og generelt sett alt tilhørende kundeservice.

Støtteaktiviteter:

- Innkjøp
Alle aktiviteter som sørger for at råvarer er tilgjengelige for organisasjonens aktiviteter.
- Teknologiutvikling
Både for selve produktet og produksjonsprosessene.
- Menneskelige ressurser
Aktiviteter som rekruttering, kursing, belønningssystemer.
- Infrastruktur
Planlegging, kvalitetssikring, rutiner og liknende.

Før den nyetablerte bedriften settes i gang, vil det være viktig å granske hver enkelt av aktivitetene i verdikjeden, og skape verdi ved å optimalisere disse aktivitetene. Punktene over innebærer som nevnt at denne modellen optimalt anvendes til å analysere virksomheter som er en del av en kjedeteknologi, altså tradisjonelle produksjonsbedrifter. Likevel kan det være hensiktsmessig for virksomheter som ikke skal drive med klassisk produksjon å delvis benytte seg av verdikjedemodellen. Verdiverkstedsmo- del- len skal komplimentere og er derfor er en utvidet form av verdikjedemodellen.

En stor del av dagens økonomi består av organisasjoner som ikke kan kategoriseres som en tradisjonell produksjonsbedrift. Eksempelvis rådgivningskontor, forskningsorganisasjoner, skoler, sykehus (verkstedsmodellen), banker eller telefonoperatører (nettverksmodellen). Verkstedsmodellen fokuserer også på to forskjellige typer aktiviteter, primære og sekundære (Ross m.fl., 2014, s. 150). De sekundære aktivitetene er de samme som i verdikjedemodellen, mens de primære aktivitetene fordeler seg på seks kategorier:

- 1) Identifisering av problem
- 2) Erverv av retten til å ta seg av problemet
- 3) Problemløsning
- 4) Valg av løsning i forståelse av kunden
- 5) Implementering
- 6) Kontroll og vurdering

Hensikten med de primære aktivitetene i verkstedsmodellen handler om å gjøre de rette valgene og å gjennomsyre organisasjonen med en like tankegang om hvordan gjøre de rette tingene.

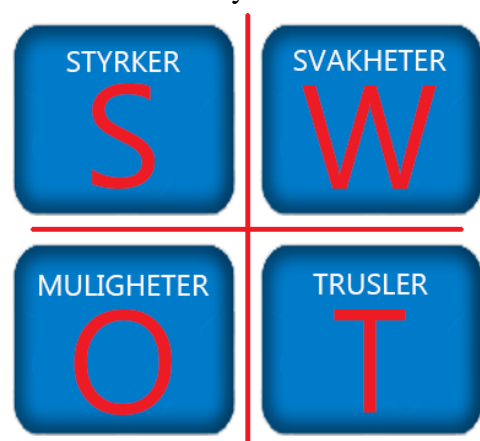
Verdinettverksmodellen er egnet til bedrifter hvor kunden er avhengig av bedriftens øvrige kunder for å kunne få noe verdi som kunde. For eksempel kobler telefonoperatører sammen to eller flere personer i telefonsamtaler, om det kun var en person som hadde telefon ville dette gitt den ene kunden lite/ingen nytte. Et annet eksempel kan være Facebook. Dette er en tjeneste som generelt sett gir liten verdi for hver enkelt bruker om ingen venner av den aktuelle personens har profil på nettsiden. Grunnlaget for verdiskaping ligger altså i å koble sammen mennesker eller enheter som ønsker å være knyttet til hverandre. Som i de to andre modellen deles aktiviteten opp i primære og sekundere aktiviteter. De primære aktivitetene er: markedsføring av nettverk (verving av nye kunder), kontraktsadministrasjon, tjenesteadministrasjon (etablere, vedlikeholde og avslutte koblinger) og drift av nettverkets infrastruktur (oppretholde og drive en fysisk eller informasjonsbasert infrastruktur). Mens de sekundære aktivitetene omfatter utvikling av nettverkets infrastruktur, personaladministrasjon, teknologiutvikling og innkjøp. Det er viktig å forstå at alle aktivitetene i verdinettverksmodellen er parallelle og ikke-lineære, og det er nødvendigvis ikke en fast rekkefølge på aktivitetene.

Komparativ analyse

Del tre av den interne analysen, komparativ analyse, handler om tre punkter: *historisk analyse, bransjenormer og beste praksis* (Ross m.fl., 2014, s. 166). Komparativ analyse er en relativt liten del av analysearbeidet, likevel kan spesielt bransjenormer og beste praksis være viktige analyseområdet ved oppstart av en virksomhet. Den historiske analysen dreier seg om at bedriften skal sammenlikne de interne ressursene med foregående år, for å kunne identifisere eventuelle endringer. Dette vil derimot ikke være relevant for denne oppgaven. Men det kan være hensiktsmessig å se på bransjen med et historisk perspektiv. Å se på bransjenormer kan være et nyttig hjelpemiddel. Bedriften kan da få en god oppfatning av hvordan ressurser kan utnyttes og verdier utvikles. Det vil her være viktig å se på de generelle situasjonene i bransjen og ikke bli lurt av svake bransjenormer. Alle prosesser i en godt etablert bransje er sjelden optimale. Derfor vil det også være lurt å lære av de beste. Det er nevnt tidligere at det ofte vil være lite hensiktsmessig å utfordre etablerte aktører på deres kjernekompetanse, men det vil fortsatt være svært hensiktsmessig å lære av konkurrenters kjernekompetanse. Likevel skal en være kritisk innstilt til andre bedrifters spilleregler i forsøket på å evaluere hvilke bedrifter som er best. Det handler om å lære av egne og andres handlinger, både svake og sterke avgjørelser og aktiviteter.

SWOT-analyse

SWOT-analyse er kanskje en av de mest kjente analyseverktøyene. En SWOT-analyse er et sammendrag og identifikasjon av nøkkelfaktorer i form av styrker og svakheter fra den interne analysen (Strengths, Weaknesses), samt muligheter og trusler fra den eksterne analysen (Opportunities, Threats) (Whittington m.fl., 2014, s. 91). En SWOT-analyse vil altså omhandle både interne og eksterne omgivelser. Det vil være viktig å ikke bare fokusere på de historiske forholdene. Ofte vil endringer i markedet føre til at historiske analyser er ubrukelige. En SWOT-analyse vil derfor også være et verktøy som systematisk kartlegger mulighetene for hvordan en organisasjon kan møte, overleve eller utnytte forandringer i markedet til sin fordel. Det vil også være viktig å forstå at de forskjellige faktorene kan både være en styrke og en svakhet. Eksempelvis om en organisasjon har eksepsjonelt gode eller avgjørende evner hos ansatte. Dette vil naturlig være en styrke, men



Figur 9 SWOT-analyse

spesialiserte ansatte kan også være en svakhet/trussel, da virksomheten kan bli svært avhengig av disse personene. En SWOT-analyse kan settes opp som en firdelt tabell, se figur 9. For at det skal være hensikt i å gjennomføre en SWOT-analyse vil det ikke bare være nødvendig å liste opp styrker, svakheter, muligheter og trusler, men også å utarbeide en handlingsplan tilknyttet hvert tema som pekes ut i analysen. De viktigste punktene på handlingsplanen bør være ferdigbehandlet før virksomheten blir etablert. Under er det listet opp noen eksempler på styrker, svakheter, muligheter og trusler en virksomhet kan besitte.

Styrker	Muligheter
- Skal skape et godt omdømme	- Økende størrelse blant kundene.
- Økonomisk styrke	- Økt markedsstørrelse
Svakheter	Trusler
- Ikke tilstrekkelig kjennskap til kundenes fagområde	- Konkurransen fra internasjonale leverandører
- Lav fleksibilitet ved forandring i markedsforholdene	- Mangel på kvalifiserte fagfolk

Vi har nå gått relativt grundig inn på ulike analyseverktøy som kan benyttes for å sette strategier i en bedriftsetablering. Ofte kan det virke mot sin hensikt å i for stor grad benytte seg av ulike analyseverktøy ved bedriftsetablering. Det vil likevel være viktig å inneha en god helhetlig forståelse av etableringsprosessen, selv om ikke alle analysene er like relevante ved alle bedriftsetableringer. Graden av relevans for de ulike analysene vil variere etter hvilke bedrifts som skal etableres og dens situasjon og marked.

2.4.2 Strategiutvikling

Når viktige og avgjørende faktorer er kartlagt må en utvikle sine strategier ut i fra funnene i de strategiske analysene. Strategiprosessen er som nevnt en kontinuerlig handling, og derfor vil strategiutvikling både være viktig i og etter etableringsprosessen av en virksomhet.

Mintzberg m.fl. nevner fem viktige spørsmål som må vurderes før strategier bestemmes (Mintzberg m.fl., 1998, s. 56):

1. Hva er de essensielle økonomiske, tekniske og psykologiske faktorene i bransjen som virksomheten skal delta i?
2. Hvilke trender tyder på fremtidige forandringer innen økonomiske og teknologiske momenter?
3. Hvilke aktuelle konkurransenormer finnes i og utenfor bransjen?

4. Hvilke suksesskrav finnes generelt i bransjen?
5. Gitt at de teknologiske, økonomiske, sosiale og politiske forhold direkte foreligger, hvilke strategiske valg er da tilgjengelig for enhver bedrift i bransjen?

Gode analyser vil være grunnlaget for svarene på disse spørsmålene, samt de strategiene som fastsettes.

Strategi i hele organisasjonen

Johan Roos m.fl. nevner i boken «Strategi som konkurransefortrinn» fire generelle hovedstrategiområder: teknologi-, produksjons-, finans- og personalstrategi (Roos m.fl., 1997). Strategiene som velges må gjennomsyrrer hele organisasjonen, og de ulike strategiområdene må samsvare med hverandre. Teknologisk innovasjon berører flere områder med sterk strategisk betydning. Ved utviklingen av *teknologistrategi* vil det være vesentlig å se på bedriftens kjerneteknologier. Teknologistrategiene skal spesifisere ulike mål for teknologiske fremskritt og planer for ønskede kjøp og utnyttelse av nye teknologier. *Produksjonsstrategien* skal formulere og planlegge hovedformen for produksjonen i virksomheten. Hvordan skal produkt/tjeneste designes og produseres? Her er fire vanlige beslutningskriterier knyttet til produksjon:

- Produsere selv eller kjøpe
- Lav kostnad og høyt volum
- Kvaliteten på produkt/tjeneste
- Fleksibel produksjon og lavt volum

Knyttet til *finansstrategi* er det viktig å få oversikt over operasjonelle og finansielle nøkkeltall. Den sentrale oppgaven til finansfunksjonen er å sikre finansiell fleksibilitet, samt å maksimere aksjonærenes verdi. Et annet strategisk område, som fort kan bli glemt, er menneskene i virksomheten. *Personalstrategi* er et viktig moment for å oppnå og opprettholde konkurransefortrinn i en stadig mer dynamisk og hurtigvoksende verden. Personalstrategi setter fokus på bedriftskultur og menneskelig kompetanse, utvikling og kommunikasjon.

Strategiske valg må altså berøre alle områder i en organisasjon, det er lite hensiktsmessig å utvikle en grundig og god produksjonsstrategi om bedriften ikke har en økonomisk situasjon som står i stil eller et dyktig personale som kan gjennomføre produksjonsstrategien. At de ulike strategiernes hovedfokus samsvarer vil også være avgjørende, dette blir tatt opp igjen senere i kapittelet.

Mulige retninger

Hvordan man skal entre markedet vil i de fleste tilfeller ofte være klart før de grundigste analysene er gjennomført. De ulike mulighetene tar utgangspunkt i produkt-markedsperspektivet, dette oppsummeres i Igor Ansoffs vekstmatrise. (Ross m.fl., 2014, s. 203).



Figur 10 Ansoffs vekstmatrise

Ansoffs produkt-marked-matrise viser forslag til vekststrategier og setter ut en kurs for forretningsstrategien. Derfor vil Ansoffs matrise inneholde mange momenter som er mest aktuelt for etablerte bedrifter og ikke ved nyetableringer. Men nye virksomheter må også entre markedet på en eller annen måte. Og det er flere momenter i Ansoffs matrise som er aktuelle ved nyetablering av en virksomhet. Vi skal derfor se litt nærmere på deler av innholdet i matrisen.

Markedsinntrengning går ut på å ta markedsandeler fra konkurrerende aktører som alt er på markedet. Her vil det i de fleste tilfeller handle om å forbedre kvalitet, produktivitet, pris og eller service fremfor å forandre det eksisterende produktet. Mulighetene for markedsinntrengning vil variere ut i fra hvordan markedet og konkurrentene fremstår. Det vil være enklere å ta andeler fra etablerte aktører i et marked i vekst. Dette grunnet at det absolutte salget stiger for de fleste aktører i markedet, og det vil være en lavere barriere for nyetableringer å feste seg en posisjon i markedet. I et mett marked vil det derimot være

vanskeligere å ta markedsandeler fra eksisterende aktører. En av årsakene til dette er at eksisterende aktører er mer presset og har derfor skjerpet fokus på blant annet læringseffektivitet, kostnadsstrukturer og generelt forbedret og optimaliserte prosesser. *Konsolideringsstrategi* innebærer videreføring av eksisterende produkter og å vokse i takt med markedet for eksisterende virksomheter. Mens *tilbaketrekning* dreier seg enkelt og greit om å frigjøre midler for å kunne satse sterkere på andre områder. Derfor vil ikke disse begrepene være like relevant for strategiutvikling i oppstartsfasen av en bedrift.

Markedsutviklingsstrategi bygger på at markedet utvides. Altså å orientere eksisterende produkter eller tjenester mot nye markedsområder. Dette kan være risikabelt om det nye markedet er ukjent. Nye forhold, ulik kultur eller ulike kundepreferanser er stikkord som kan føre til problemer og økonomiske tap for mange bedrifter som forsøker å etablere seg ved hjelp av markedsutviklingsstrategi. Dette kan likevel være en enkel og effektiv strategi for å etablere seg i markedet, da det er gode bevis for at produkt/tjeneste i andre områder har livets rett. De fleste eksisterende produkter eller tjenester vil møte en tid hvor produktene/tjenestene ikke lenger er konkurransedyktige. Grunnen til dette er *produktutviklingsstrategi* hos aktører i markedet. En mulighet for å entre markedet er å utvikle eksisterende produkter eller utvikle nye produkter (substitutter) som appellerer til eksisterende kunder. En slik strategi vil i mange tilfeller kreve at det er tilgjengelige resurser til forskning og utvikling.

Det siste momentet i Ansoff vekstmatrise er *diversifisering*. Dette vil ikke være aktuelt for strategiutvikling tidlig i en etableringsfase. Diversifisering innebærer at etablerte bedrifter øker sine interesseområder, for økt avkastning. Altså å søke seg inn i andre områder enn bedriften i dag opererer i.

Mulig metoder

Ved bedriftsetablering finnes det flere metoder for hvordan valgt strategi effektivt skal kunne gjennomføres. For de fleste bedrifter er det mest vanlig å benytte seg av *intern utvikling*, hovedgrunnen til dette er selvstendighet, kontroll og sikkerhet (Ross m.fl., 2014, s. 207). Tradisjonelt har intern utvikling vært betraktet som den beste måten å utvikle kompetanse og spesifikk kunnskap tilknyttet områder som produktutvikling, marked, markedsføring og liknende. Men å benytte seg av bedriftssamarbeid for å gjennomføre og nå sine strategiske mål kan også være en effektiv og smart metode. Et samarbeid mellom to bedrifter kan blant annet føre til at partene i samarbeidet kan oppnå en høyere verdi for sine kunder. Denne

fordelen kan blant annet komme fra delte kostnader tilknyttet produksjon, salg, distribusjon og informasjonssamling.

En strategisk allianse oppstår om to eller flere bedrifter blir enige om å kombinere sine ressurser og kompetanse for å oppnå mål de ikke kan realisere utenom alliansen. Strategiske samarbeid kan gi flere muligheter ved bedriftsetablering, og vil i mange tilfeller styrke muligheten for suksess. Det finnes flere former for strategiske samarbeid. Joint venture, franchiseavtale og lisensiering er alle gode eksempler. *Joint venture* (fellesforetak) er en juridisk inngått samarbeidsavtale mellom to eller flere bedrifter. For nyetablerte virksomheter kan dette være en trygg metode for å klare å etablere seg i markedet, spesielt om samarbeidspartneren(e) er etablert og innehar kunnskap og erfaringer som kan være nyttig. En annen form for strategiske allianse er å inngå en *franchiseavtale* om distribusjon av spesielle produkter eller tjenester. Et godt eksempel på en slik avtale er Burger King-restauranter som drives av selvstendige næringsdrivende på vegne av kjeden Burger King. Restaurantene må da drives ut i fra de retningslinjer og prinsipper som er satt av Burger King, som er franchisegiver. En slik løsning vil være en veldig trygg metode, men den innehar store begrensninger. *Lisensiering* er en noe sjeldnere form for strategisk allianse. Et slikt samarbeid oppstår når en bedrift A (lisensgiver) inngår en avtale med en annen bedrift B (lisensstaker), om at bedrift B får muligheten til å bruke teknologien eid av bedrift A til å produsere og selge et produkt eller tjeneste. Et godt eksempel på en slik avtale er lisensieringen av Pepsi i Norge. Ringnes produserer og selger i dag Pepsi i Norge på lisens fra Pepsi Cola.

Det vil være viktig å forstå både fordeler og ulemper et strategisk samarbeid medfører, samt å sørge for at alliansen gir merverdi for alle involverte parter. Om et strategisk samarbeid skal fungere både i en tidlig fase og i det lange løp, er det viktig at alle parter bidra med noe spesielt som gir økt verdi for de andre partene i samarbeidet. For å finne den optimale metoden i etableringsfasen, bør derfor fordelene og ulempene ved intern utvikling og strategiske samarbeid veies opp mot hverandre.

Evaluering av de strategiske valgene

Å utforme strategiene for en virksomhet dreier seg om mer enn å finne metode for hvordan en skal entre markedet, eller om man skal utøve intern utvikling eller strategiske samarbeid for å nå sine mål. Resultatene fra de strategiske analysene skal sette grunnlaget for de valgte strategiske valgene en virksomhet tar. Men hvordan kan bedrifter evaluere de strategiske

valgene som vil gi de mest optimale resultatene? For å gjennomføre en evaluering av mulige strategier, må det fastsettes noen vurderingskriterier (Ross m.fl., 2014, s. 214).

Strategiene må være:

- Konsekvente
- I samklang med interne og eksterne forhold
- Rimelige
- Gjennomførbare
- Rimelige med tanke på forretningsrisiko
- Være innenfor interessenters akseptnivå
- Skape konkurransefortrinn

Strategiene som velges må altså inneha et konsekvent samsvar, og være i tråd med visjon, forretningsidé og fremtidige mål. Det vil være vesentlig å dra nytte av den informasjonen som kommer frem i de strategiske analysene. Strategiene må samsvare med både de interne og eksterne omgivelsene, de må gi en god respons på de forhold som eksisterer rundt og i bedriften. Dette gjøres effektivt gjennom SWOT-analysen, det gjelder altså å ta vare på mulighetene og unngå truslene.

Resultatene fra de strategiske analysene må testes og vurderes nøye med et kritisk blikk. Dette for å sikre at strategiene som velges er pålitelige. Strategiene må ikke bare være pålitelige, de må også være gjennomførbare. Står strategiene i stil med tilgjengelige finansielle og intellektuelle ressurser? Det vil være lettest å kvantifisere strategiene opp mot de finansielle resursene, mens de intellektuelle ressursene ofte er langt mer komplekse og vanskeligere å kvantifisere. Selv om strategiene må være gjennomførbare og stå i stil med tilgjengelige ressurser, er ikke «gjennomførbart» et absolutt forhold (Ross m.fl., 2014, s. 215) Det hevdes at mange bedrifter som oppnår suksess over lengre tid kjennetegnes ved en sterk vilje og evne til å nå mål som i utgangspunktet er utenfor bedriftens rekkevidde.

Det må også vurderes om strategiene har for stor risiko knyttet til finansielle- og andre forretningskriterier. Risikoen kan vurderes ut i fra følgende punkter:

- Finansielle forhold
 - kontantstrøm, dekningspunkt, lånekrav, nøkkeltall
- En sensitivitetsanalyse
 - Økonomisk vekst, prissetting, valutafluktasjoner, priser på råvarer

- Scenarioanalyser
 - Hvordan strategiene kan fungere i mulige fremtidige scenarioer
- Simuleringsanalyser
 - Statistiske metoder for å forutsi mulige konsekvenser av strategiene

De strategiene som velges kan ikke bare være akseptert internt i virksomheten. De finansielle forholdene må være akseptable for eiere og kreditorer, samt at de må være politisk aksepterte både internt og eksternt. Ved etablering av en virksomhet er det avgjørende å evaluere alle vurderingskriteriene som er nevnt over, men det viktigste i som må evalueres er om strategiene skaper konkurransefortrinn i form av overlegenhet på ressurser ferdigheter og/eller posisjonering.

2.4.3 Gjennomføringen av strategiene

Når de nødvendige strategiske analyser er gjennomført og den nyetablerte virksomhetens strategiske valg og mål er fastsatt, kommer to svært viktige strategifaser (Ross m.fl., 2014, s. 244). Først må de ulike strategiene iverksettes, før det deretter følger en løpende evaluering og kontroll av disse strategier. Det hjelper lite å utvikle gode strategier om disse ikke blir satt ut i livet og realisert. Derfor er det viktig at det strategiarbeidet som er gjennomført ikke blir glemt, såkalt papirstrategi. Selv om evaluering og kontroll av strategiene er viktig, skal vi ikke gå dypt inn i denne prosessen, men kun se på overflaten av de viktigste momentene.

Iverksettelsesprosessen

Hovedsakelig dreier iverksettelsesprosessen seg om seks momenter som må behandles: ressursallokering, organisasjon, lederskap, motivasjon, bedriftskultur og kommunikasjon. De seks momentene er ikke trinnvise, de er gjensidig avhengig av hverandre og de må betraktes som en kontinuerlig forandringsprosess. En av de viktigste oppgavene i forbindelse med iverksettelse av strategiene i en nyetablering, er å få til en formlikhet mellom strategiene og virksomhetens kapasitet og kompetanse.

Ressursallokering handler om at ressursene i bedriften må fordeles i samsvar med de strategiene som er valgt. Allokeringen av strategiene setter også på mange måter retningen for den operative strategien. Både intern og ekstern ressursallokering vil være viktig. Eksterne

interessenter, samt fordelingen mellom selve bedriften og disse eksterne interessentene kan være avgjørende for mange beslutninger tilknyttet allokering av ressurser. En virksomhets viktigste ressurser er i mange tilfeller de ansatte i bedriften, altså menneskelige ressurser. Ved organisering av de ansatte og gruppene i en organisasjon, handler det om å få de ulike delene satt i et effektivt og koordinert system. Noen hovedspørsmål ved organiseringen er som følger (Ross m.fl., 2014, s. 261):

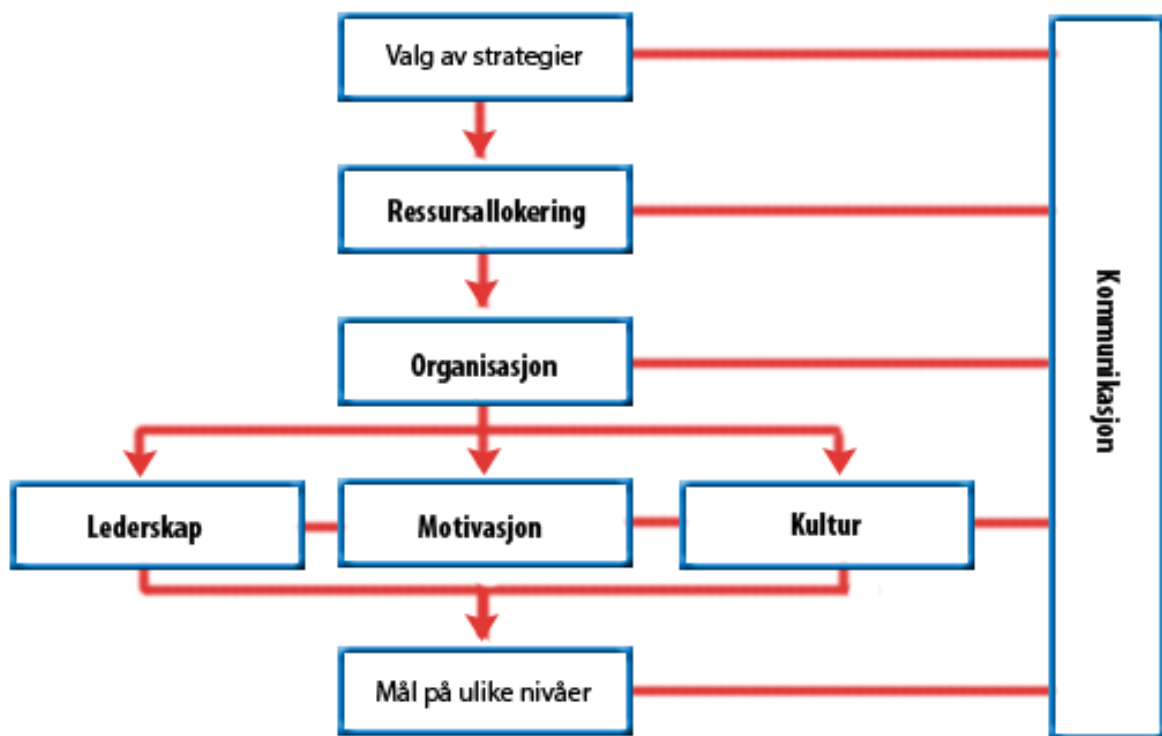
- Hvilke oppgaver er nødvendige for å gjennomføre strategiene?
- Hvem skal oppgavene fordeles til?
- I hvilken grad er disse oppgavene uavhengige?
- Hvordan kan en sikre at de ulike oppgavene blir utført?

En av de viktigste faktorene for at iverksettelsen av strategiene skal bli en suksess, er tydelig *lederskap* gjennom hele prosessen (Ross m.fl., 2014, s. 261). Beslutninger fra ledelsen og mellomledere må være i samsvar og involvere hele organisasjonens perspektiv. Ledelsens rolle er å ta strategiske avgjørelser, forsvare, tilrettelegge, syntetisere og iverksette de planlagte strategiene. Det vil være vesentlig at ledelsen også påvirker folks handlinger og forståelse, da til fordel for bedriftens strategier. Dette fører til at medarbeiderne blir *motiverte* og engasjerte i strategiarbeidet, ledelsen må inspirere de ansatte. Dette kan for eksempel gjøres ved å involvere alle ledd i organisasjonen ved beslutninger vedrørende hvordan ansattes arbeid skal gjennomføres. Dette sammen med forståelse av de ansatte, og god kommunikasjon (tilbakemeldinger) vil være et godt grunnlag for å motivere og inspirer både med tanke på strategiarbeid og ordinært arbeid i virksomheten.

Ved iverksettelse av de valgte strategiene vil også *bedriftskultur* spille en viktig rolle. En organisasjon er et kompleks system som innehar en rekke faktorer som gjensidig påvirker hverandre. Det er derfor vesentlig å forstå at endringer på et område ofte gir innvirker på et annet område. Den overordnede driftskulturen som skal bygges i bedriften, må derfor samsvare med de strategiene som er valgt. Jo bedre bedriftskulturen stemmer overens med bedriftens strategi, desto smidigere går iverksettelsen. En god og tilrettelagt bedriftskultur vil også forenkle jobben til ledelsen med å motivere de ansatte.

Det siste av de seks punktene, *kommunikasjon*, vil være avgjørende for at iverksettelsen av strategiene gjennomføres smidig og effektivt. Formell kommunikasjon kan fort bli for kompleks og unødvendig for små bedrifter, men viktig for større bedrifter. God kommunikasjon sikrer felles forståelse og kan tidlig løse eventuelle misforståelser. For at

koordineringen av organisasjonen skal utøves optimalt, vil det være vesentlig med effektiv kommunikasjon. Alle de fem øvrige punktene tilknyttet iverksettelsesprosessen er avhengig av god kommunikasjon internt i virksomheten for å fungere. Dette og sammenhengen mellom de ulike momentene i iverksettelsesprosessen oppsummeres i figur 11 (Ross m.fl., 2014, s. 260).



Figur 11 Iverksettelsesprosessen

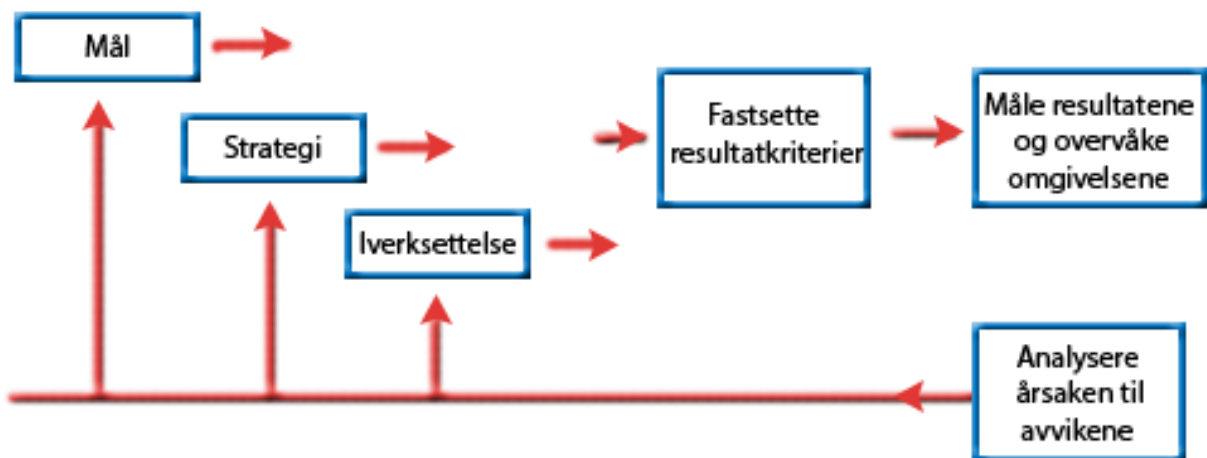
Evaluering og kontroll

Strategiene i en virksomhet må evalueres og kontrolleres kontinuerlig for at konkurransefortrinnene skal opprettholdes. Denne fasen dreier seg om å undersøke tre punkter (Ross m.fl., 2014, s. 282). 1) Om grunnlaget for bedriftens strategi er uendret eller om strategien må utvikles eller forandres etter forandringer i omgivelsene. 2) Sammenlikne forventede resultater med faktiske resultater. 3) Iverksette korrigerende tiltak for å sikre at prestasjonen er i tråd med planene. Ved bedriftsetablering vil ikke evaluering og kontroll av strategiene være aktuelt før et stykke ut i prosessen. Derfor skal vi ikke nå gå grundig inn på dette området. Men ved bedriftsetablering er det viktig å forstå at store deler av det strategiske arbeidet i oppstartsfasen også må gjentas kontinuerlig i fremtiden.

Kontrollprosessen omfatter flere dimensjoner, men hovedsakelig deles strategisk kontroll inn i to kategorier:

- *Kontroll av strategisk fremdrift*
 - Dreier seg i hovedsak om å styrke virksomhetens evner til å kunne håndtere forandringer i omgivelsene. En effektiv og vanlig metode for kontroll av fremdrift er å sette de realiserte resultatene opp mot de tidligere fastsatte målene.
- *Kontroll av strategiske sprang.*
 - Dette vil være viktigere om/når virksomheten står ovenfor store endringer både eksternt og internt. Endringer kan føre til at bedriftens strategi ikke lenger er tilstrekkelig, og en mental omstilling blir da nødvendig.

Figur 12 viser livssyklusen tilknyttet kontroll av strategiene til en virksomhet (Ross m.fl., 2014, s. 286). Som nevnt tidligere i oppgaven er det viktig å forstå at strategiutvikling ikke bare er en handling virksomheten må gjøre ved etableringen, men at dette er en kontinuerlig prosess gjennom hele bedriftens levetid.



Figur 12 Kontrollprosessen av bedriftsstrategi

Kapittel 3 Forskningsmetode

Oppgaven bygger på en relativt bred problemstilling, som kan undersøkes fra flere ulike perspektiver. I all hovedsak skal oppgavens problemstilling være grunnlaget for ulike valg tilknyttet forskningsmetode (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette kapitlet skal belyse grunnlagene for hvorfor valgt forskningsdesign og metode egner seg til å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Form og oppbygning av gjennomført undersøkelse, samt validitet, reliabilitet og undersøkelsens styrker og svakheter vil også presenteres.

3.1 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesign er på mange måter forskningsprosessens overordnede plan (Jacobsen, 2005). Å benytte seg av et design som egner seg godt til problemstillingen og som kan finne svar på dens spørsmål, vil være avgjørende for resultatene.

Oppgaven og problemstillingen har ikke til hensikt å forstå sammenhengen mellom et få antall fenomener, men den overordnede helheten tilknyttet strategiutvikling i etableringsfasen av bedrifter. Derfor er det gjennomført en kvantitativ undersøkelse med fokus på regelmessighet. I mange tilfeller vil kvantitative undersøkelser være lite fleksible og regelbundne, samt noe overfladisk i noen sammenhenger (Jacobsen, 2005). Svaralternativene i undersøkelsen er forsøkt utformet for å gjøre disse svakhetene så lav som mulig. Deltaker i undersøkelsen vil også i liten grad påvirke hvilke data som samles inn. Det er derfor forsøkt å styrke den kvantitative undersøkelsen ved at det er tilrettelagt for at deltakerne kan komme med en eventuell individuell kommentar i slutten av hvert tema.

For å besvare problemstillingen oppgaven bygger på, vil det være viktig å få aspekter fra en stor populasjon i form av mange deltakere i undersøkelsen. Det er derfor i hovedsak valgt å gjennomføre en kohortstudie, der alle deltakerne deler en felles livsbegivenhet ved at de har vært en del av en bedriftsetablering. Undersøkelsen har et ekstensivt og beskrivende design, hvor hensikten er å opplyse hvordan situasjonen er og ikke hvorfor den er slik.

3.1.1 Kvalitative samtaler

For å forsterke oppgaven og samtidig sikre at de viktigste momentene tilknyttet strategi blir drøftet har jeg vært i dialog med flere ansatte ved Innovasjon Norge i Sør-Trøndelag. Dette ble gjort via telefonmøter og mail. Grunnen til at jeg valgte å kontakte erfarne personer fra Innovasjon Norge er enkelt og greit for at dette er personer som daglig jobber tett på norske gründere. De har gode erfaringer både med bedriftsetablering og strategiutvikling. Totalt sett var jeg i kontakt med ni ansatte i Innovasjon Norge som innehar ulike stillinger og erfaringer. Jeg fikk svært nyttige og gode tilskudd fra flere seniorrådgivere og direktøren i avdelingen i Sør-Trøndelag, Vigdis Harsvik. Data og nyttige tips fra dette kvalitative tilskuddet til forskningsprosessen er kun ment som et supplement internt for meg som forsker når data skal analyseres og drøftes. Denne delen av forskningsprosessen er derfor ikke beskrevet og diskutert nærmere i dette metodekapittelet. Av samme grunn er dette bidraget heller ikke meldt inn til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste).

3.2 Metode for datainnsamling

Hovedmålet til oppgavens primærdata er å se på bestemte variasjoner i en populasjon. Derfor vil det være hensiktsmessig å benytte seg av kvantitativt spørreskjema (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Standardisering ved hjelp av et spørreskjema vil også gi mulighet til å generalisere resultatene opp mot hele populasjonen. En stor fordel med å benytte seg av kvantitative spørreskjemaer er at man kan samle inn data fra mange individer på relativt kort tid. Ved hjelp av statistiske analyser kan også resultatene sammenliknes og settes opp mot hverandre.

Det er utviklet et prestrukturert spørreskjema som er utformet med den hensikt at det kan gi svar på oppgavens problemstilling. I slutten av hvert tema kan også respondentene skrive en åpen kommentar, dette for at eventuelle tilleggsopplysninger respondenten mener kan være nyttige kommer frem.

I tilfelle respondenten ikke er i stand til å svare på noen av spørsmålene er «vet ikke» benyttet som et mulig svaralternativ i de prestrukturerte spørsmålene. De fleste spørsmålene har svaralternativer på skalanivå fra 1-5. Dette gir respondentene mulighet til å nyansere svaret ved å markeder det området på skalaen som gjenspeiler deres oppfatning, samt at jeg som forsker får mulighet til å gjøre omfattende statistiske analyser av innsamlet data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

3.3 Populasjonen og utvelgelse

Populasjonen avgrenses kun ved at deltakeren må ha etablert en egen bedrift, uavhengig om etableringen ble en suksess eller ikke. Med bedrift menes en produktiv virksomhet med et økonomisk formål. Det er derfor en veldig stor tilgjengelig populasjon tilknyttet undersøkelsen. Deler av hensikten med undersøkelsen er å sammenlikne resultater fra to forskjellige grupper innad i populasjonen, gründere som besvarer på bakgrunn av en virksomhet i drift og gründere som besvarer på bakgrunn av en avviklet virksomhet. Det er anslått en liten varians mellom de ulike gruppene, derfor kan også data fra begge gruppen mest sannsynlig i stor grad analyseres samlet. Det er i populasjonen gjennomført en enkel tilfeldig utvelgelse av enheter for å innhente data fra et representativt utvalg. Det er ikke satt et bestemt tidsrom for når deltakere etablerte bedriften som skal være grunnlaget til gründernes svar. Dette kan være en svakhet, da det antas at svar som kommer med bakgrunn fra en bedriftsetablering som ble gjennomført for flere år siden kan gi data som ikke stemmer helt overens med det faktiske bildet som var. Det er altså en mulighet at deltakeren må svare etter hukommelse på spørsmål tilknyttet en hendelse for lang tid siden. Det er ikke satt et bestemt tidspunkt, da dette gjør det lettere å få en stor svarprosent, og verdien av dette er målt høyere enn overnevnte svakhet.

Andelen av hver gruppe i populasjonen vil ikke være vesentlig for resultatene. Men det er forsøkt å få gruppeandelen i utvalget relativt likt. Vektingen av gruppene er derfor forsøkt å få så nært 1 som mulig, altså at hver gruppe har et relativt likt nettoutvalg. Dette for å få et godt sammenlikningsgrunnlag mellom gründere med og gründere uten suksess, tilknyttet deres forhold til strategiutvikling. Det er ikke satt et bestemt totalt nettoutvalg, men det er et ønske om å oppnå rundt hundre besvarelser.

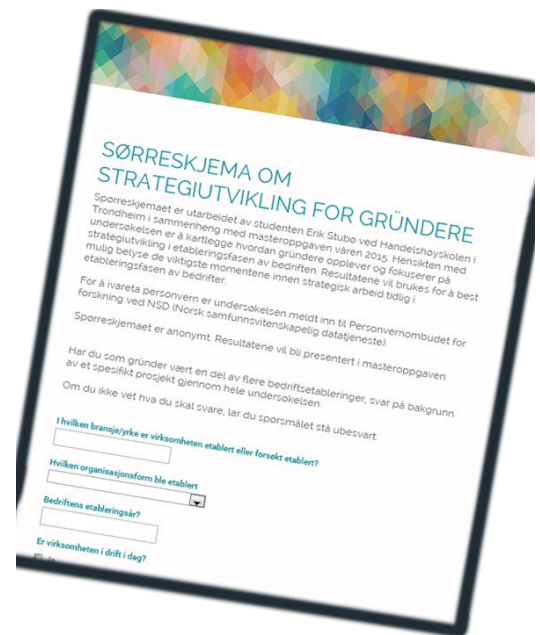
3.4 Gjennomføringen av datainnsamling

På nettsiden E24.no ligger et enkelt verktøy som viser en oversikt over alle etableringer og konkurser/tvangsavviklinger sortert etter dato. Her kan man bli videresendt til nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret. Ved hjelp av disse opplysningene kan man finne nødvendig informasjon for å kunne kontakte innehaver av foretaket. Dette gjelder da både ved etableringer og konkurser av bedrifter. Likevel er denne kilden i hovedsak benyttet for å finne et tilfeldig utvalg gründere fra konkurser. Det er også forsøkt å trekke ut gründere fra konkurser fra ulike tidsrom.

Kandidater ble kontaktet og informert om undersøkelsen før de deretter ble forespurt om å delta. Denne prosessen ble i hovedsak gjennomført via telefonsamtaler.

Intervjuobjektene som sa seg villig til å delta fikk deretter tilsendt spørreskjemaet. Personer som ikke svarte fikk tilsendt en purremail etter 7 dager.

Spørreskjemaet er utviklet i tjenesten Google Docs. Dette gjør spørreskjemaet svært tilgjengelig, samt lett å gjennomføre for deltakere. Tjenesten tilbyr også et stort spekter av tabeller og modeller som viser et sammendrag av alle svar som kommer inn. Undersøkelsen i sin helhet er tilgjengelig i vedlegg 1.



3.5 Undersøkelsens oppbygning

Spørreskjemaet er hovedsakelig designet med et etnografisk design og skal beskrive ulike forhold i populasjonens to grupper. Spørreundersøkelsen er delt inn i ulike kategorier, hvor hver kategori innehar tre til sju spørsmål. Intervjuobjekter svarer først på spørsmål tilknyttet bakgrunn til bedriften som ble etablert. Disse spørsmålene er ment for å kunne fastsette hvilken gruppe besvarelsen hører til, «suksessfull etablering» eller «ikke suksessfull etablering». Videre følger det tre spørsmål tilknyttet personlige betraktninger av bedriftsetableringen. I den tredje spørsmålskategorien stilles tre generelle spørsmål tilknyttet utviklingen av visjon, misjon og målsetninger. Dette for å undersøke om det er en klar korrelasjon mellom de to gruppene i populasjonen med tanke på utviklingen av visjon, misjon og målsetninger.

De neste to spørsmålskategoriene har til hensikt å belyse i hvor stor grad strategiteorier har en innflytelse på bedriftsetablering i den virkelige verden. I siste spørsmålskategori stilles sju spørsmål som skal angi intervjuobjektets (gründerens) syn på strategiske analyser og viktigheten av disse. Dette gjøres ved at intervjuobjektet skal angi hvor viktig han/hun mener det er å analysere ulike strategiske områder. Her besvares spørsmålet på en skala fra 1-5 hvor 1 er svært lite viktig og 5 er svært viktig. Dette er i hovedsak spørsmål hvor data fra gruppen, «suksessfulle gründere», vil gi mest verdi. Grunnen til dette er at det ønskes å se om det skiller seg ut noen strategiske analyseområder som vurderes som ekstra viktig blant suksessfulle gründere.

Avslutningsvis skal intervjuobjekter som mener det ble utført dårlig eller for lite strategiarbeid ved bedriftsetableringen forklarer grunnen til det sviktende strategiarbeidet ved etableringen av bedriften. Dette spørsmålet har til hensikt å angi hovedgrunnen til hvorfor det i så mange tilfeller blir lagt ned dårlig arbeid tilknyttet strategiutvikling ved bedriftsetableringer.

Spørsmålene innledningsvis tilknyttet intervjuobjektets bakgrunn, måles på nominalnivå. Det benyttes også noen dikotome variabler. Alle de resterende spørsmålene i spørreskjemaet har svaralternativer i en sammenhengende orden, som er logisk rangert. Dette medfører at svarene i undersøkelsen måles på ordinalnivå (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 273). Det har vært fokusert på at svaralternativer skal ha en glidende skala, hvor svaralternativene er balansert med like mange «positive-ladete» og «negativt-ladete» alternativer. Hovedsakelig er det benyttet konsistente alternativer fra 1-5, hvor 1 tilsvarer svært høy og 5 tilsvarer svært lav. «vet ikke» er også et svaralternativ ved alle spørsmål. Dette for å unngå tilfeldige svar dersom deltakeren ikke vet hva han/hun skal svare.

Et spørreskjema kan ifølge Gustav Haraldsen (1999) ha opp mot 100 spørsmål før det blir for omfattende for intervjuobjektene. Spørreskjemaet tilknyttet denne oppgaven er med sine 30 spørsmål derfor relativt kort og kan inneholde litt få spørsmål i forhold til hva en optimalt kunne ønske i sammenheng med oppgavens problemstilling. I redsel for umotiverte deltakere, svar preget av likegyldighet og lav svarprosent grunnet et for stort spørreskjema, er dette gjort med hensikt. En annen grunn til at spørreskjemaet ikke er mer omfattende, er for å holde analysene håndterlig og oversiktlig. Selv om spørsmålene og svaralternativene må analyseres av deltakere, er spørsmålene forsøkt formulert presist og utformet slik at besvarelsene tar kort tid. Selv om det er et relativt kort spørreskjema vises progresjonen underveis ved gjennomførelse av undersøkelsen, dette for at deltaker skal opprettholde sin motivasjon underveis.

Før spørreskjemaet ble sendt ut, ble det gjennomført en prestudie av undersøkelsen. Undersøkelsen ble gjennomført av fire reelle personer fra populasjonen, hvor undersøkelsen ble besvart og det ble gitt tilbakemeldinger om hvordan de opplevde undersøkelsen. Optimalt burde denne prosessen vært gjennomført grundigere på flere personer, men dette ble dessverre nedprioritert grunnet tidsmangel.

3.6 Validitet, reliabilitet og generalisering

Det kan i mange tilfeller være vanskelig å få et sterkt samsvar mellom det generelle som skal undersøkes og resultatene fra undersøkelsen. Sammenheng mellom formålet med studien og forskningsspørsmålene er i flere omganger kontrollert opp mot hverandre. Dette for å forbedre *validiteten* på resultatene fra spørreskjemaet. Dataenes relevans er reflektert etter sunn fornuft – «face validity». Det er utenom dette ikke gjennomført systematiske validitetstester.

Et grunnleggende spørsmål tilknyttet forskningsprosessen er hvor stor grad innsamlet data er pålitelig (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011, s. 44). Innen forskning kalles dette *reliabilitet*. Det er flere momenter som kan svekke reliabiliteten til et forskningsprosjekt. Grunnet tidsmangel har det vært utfordrende å kontrollere resultatenes reliabilitet grundig. Det finnes flere metoder for å teste dette. Blant annet kan det gjennomføres en test retest, hvor undersøkelsen blir gjentatt på samme gruppe ved to ulike tidspunkter. Like resultater vil her indikere høy reliabilitet. Grunnet at dette er lite praktisk og tidskrevende er ikke dette gjennomført. Resultater kan også sammenliknes med eksisterende sekundærdata (interreliabilitet). Dette er delvis gjennomført, men da jeg har funnet begrenset med tilgjengelig sekundærdata av samme art, har ikke dette ført til fastslåelse på god reliabilitet.

Enhetene i populasjonen er tilfeldig hentet ut, og de fleste ble kontaktet via telefon før undersøkelsen ble gjennomført. Fremfor å kun sende en forespørsel via mail til mulige intervjuenheter, kan dette føre til en personlighetsfølelse og forpliktelse ovenfor meg som forsker og prosjektet generelt. Dette kan føre til at resultatene får en større reliabilitet og høyere svarprosent. Flere spørsmål krever at undersøkelsesobjektet mulig må gi et svar som negativiserer egne ferdigheter og den etableringsprosessen personen var en del av. Dette kan mulig føre til at ikke alle svar står i stil med virkelighetsbildet. En mulig løsning her kunne vært å også gjennomføre en liknende undersøkelse på personer som jobbet med eller rundt gründerne i etableringsprosessen.

Noe av det aller viktigste tilknyttet forskning er om resultatene er generaliserbare. Det er stor variasjon i hvilket år de ulike etableringsprosessene som er med i undersøkelsen fant sted. Dette gjør at resultatene ikke bare er gyldig ved et gitt tidspunkt. Populasjonen berører bedriftsetableringer i store deler av Norge. Tilfeldig utvalgte enheter som gjennomførte undersøkelsen innehar en god områdefordeling. Derfor kan undersøkelsens resultater beregnes representativ for hele populasjonen. Resultatene kan ikke med sikkerhet sammenliknes med internasjonale samfunn og kulturer. Selv om områdefordelingen er god, er

ikke et tilstrekkelig antall enkelttilfeller undersøkt. Dette gjør resultatene dessverre mindre generaliserbare.

Da forsker (student) innehar en relativt lav erfaring innen strategiutvikling har det vært vanskelig å kunne utvikle optimale spørsmål som kan svare på forskningsspørsmålet med en sterk validitet og reliabilitet, samt høy grad av generalisering. Støtte fra veileder har forsterket forskningsprosessen betraktelig, men dette kan likevel svekke resultatene noe. Eksempelvis ble spørreskjemaet «Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work» i 2001 utviklet for å kartlegge psykologiske og sosiale faktorer i arbeidslivet. For å forsterke undersøkelsens relevans ble dette spørreskjemaet kontrollert og testet av en forskergruppe på 8 personer fra Finland, Danmark, Norge og Sverige. For å forsterke undersøkelsens resultater kunne jeg kontaktet flere relevante personer med høy kunnskap inne strategiutvikling.

3.7 Analyse av data

Ved analyse av data, vil sentraltendenser ved de forskjellige faktorene i gruppen utgjøre kjernen. Data er analysert på nominal- og ordinalnivå med relativt få verdier. Standardavviket til medianene vurderes ved relevant data. Dette for å se om enhetene er samlet rundt gjennomsnittet eller om det er stor spredning på svarene. Det benyttes også modus der dette er hensiktsmessig, dette for å måle variabler på nominalnivå. Variabler har fått en tallverdi, for å vise sammenhenger. Det vil også bli lagt noe fokus på svarprosent, samt den endelige størrelsen på nettoutvalg. Univariate fordelinger er presentere en god måte i tabeller og figurer. Ved tolkingen av tabeller er tre spørsmål vurdert:

1. Er det forskjeller i tabellen?
2. Hvor store er eventuelt disse forskjellene?
3. Er det spesielle mønstre i fordelingen?

Det vil i størst grad bli benyttet bivariante analyser og krysstabeller for å fremstille ulike korrelasjoner. Da spørreskjemaet har et relativt lavt målenivå, samt at det er svært tidskrevende å regne ut regresjonskoeffisient, konstant og de andre målene, er ikke gjennomføring av regresjonsanalyse funnet hensiktsmessig.

3.8 Personvern og forskningsetikk

For å ivareta personvern er forskningsprosjektet meldt inn til Personvernombudet for forskning ved NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Undersøkelsen

gjennomføres anonymt og spørreskjemaet inneholder ingen sensitive personopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner. Undersøkelsen behandles og formidles kun av forsker (studenten). I forbindelse med spørreskjemaet er det utviklet et informasjonsskriv. De fleste deltakere i undersøkelsen er kontaktet per telefon før den ble gjennomført. Deltakerne ble her tildelt informasjon tilknyttende personvern og forskningsprosjektet generelt.

3.9 Sekundærdata

Sekundærdata er datakilder som alt eksisterer og dagens tekniske hverdag gjør tilgangen på sekundærdata lettere og mer tilgjengelig enn noen gang (Mogstad & Nisted, 2015). Det er funnet lite/ingen sekundærdata som konkret bygger på strategiutvikling og sammenlikningen av gründere med og uten suksess. De fleste sekundære datakilder ser mer på helheten tilknyttet entreprenørskap og gir et stort spekter av verdier og modeller tilknyttet blant annet antall etablerte virksomheter etter år og bransje, antallet som overlever og klarer å etablere seg, kjønnsfordelingen i gründermiljøene med mer. Spesielt rapporten «*Én million ideer – Veien fra drøm til å lykkes som gründer*» er funnet interessant som kilde til sekundærdata. Rapporten er utredet i 2015 av Menon Business Economics på vegne av Den Norske Bank (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015). Dette er en forskningsbasert og uavhengig utredning av gründere i Norge som har til hensikt å legge til rette for at flere gründere lykkes. Oppdraget til Menon Business Economics var som følger, «Gjennomføre en analyse om hva som kjennetegner dem som starter opp og lykkes med egen bedrift.»

Kapittel 4 Presentasjon og analyse av data

Dette kapittelet skal systematisk presentere resultater fra undersøkelsen i form av modeller og tabeller. Først vil alle resultatene bli gjennomgått, før hovedfunnene avslutningsvis vil bli oppsummert. Det er også forsøkt å sette resultater opp mot relevant teori. I kodingen fra 1-5 i tabellene som fremkommer i dette kapittelet, indikerer 1 svært høy grad/viktighet mens 5 indikerer svært lav grad/viktighet.

4.1 Relativt få enheter

Spørreskjemaet er besvart av 43 gründere fra ulike deler av Norge. Det var svært krevende å få et tilstrekkelig utvalg og jeg måtte jobbe hardt for hver av de 43 gründerne som besvarte undersøkelsen. Totalt var bruttoutvalget på 106 enheter. Disse ble kontaktet via telefon og mail, med tilhørende purring på flere av de som ikke svarte. De fleste i bruttoutvalget sa seg villig til å gjennomføre undersøkelsen, men kun 43 av de 106 svarte altså på undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 40,6. Vanlig svarprosent ligger på 30-40, og en tommelfingerregel er at 50 prosent er en bra svarrespons (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 263). Optimalt burde det derfor vært kontaktet et større bruttoutvalg.

Det kan være flere årsaker til at det kun er 40,6 prosten av de som ble kontaktet som besvarte undersøkelsen. Svarprosenten på kvantitative undersøkelser har også generelt falt i de siste årene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 263). Dette i hovedsak grunnet «overload», det vil si at folk generelt utsettes for mange undersøkelser og går lei. Mange gidder rett og slett ikke å besvare, da undersøkelsen ikke gagnar enkeltpersonen. Da påfølgende resultater fra undersøkelsen arriverer fra et relativt få enkelttilfeller, mener jeg disse kun delvis kan benyttes for å besvare oppgavens problemstilling. Få enheter fører til at resultatene er mindre generaliserbare. Under oppsummerer tabell 3 fordelingen av organisasjonsform i undersøkelsen

Tabell 3 Fordeling av organisasjonsform i undersøkelsen

Organisasjonsform	Nettoutvalg
Aksjeselskap	23 (52,3 %)
Enkeltmannsforetak	15 (34,1 %)
Norskregistrert utenlands foretak	1 (2,3 %)
Ansvarlig selskap	2 (4,5 %)
Delt ansvar	1 (2,3 %)
Annet	1 (2,3 %)
Sum	43 (100 %)

Av de 43 enheten som besvarte undersøkelsen er 27 av disse i drift i dag, 16 er avviklet hovedsakelig grunnet konkurser. Av bruttoutvalget var disse forholdet noe jevnere. Tabell 4 viser dette forholdet.

Tabell 4 Forholdet mellom brutto- og nettoutvalg

	Andel i bruttoutvalg	Andel i nettoutvalg
Bedrifter i drift	57	27
Avviklede bedrifter	46	16
Sum	103	43

Under listes opp de 43 bransjene/virksomhetene som ga grunnlaget for gründernes svar. Bedriftene som fortsatt er i drift er merket med grønt, mens nedlagte virksomheter er merket med rødt.

Tabell 5 Bransjene/virksomhetene som ga grunnlagene for undersøkelsens data

1. Frisør	16. Eiendom	29. Butikk
2. Applikasjon/IT	17. Data/konsulent	30. IT
3. Olje (tankvask)	18. Mat og drikke	31. Filmproduksjon
4. Butikk	19. Bygg-entreprenør	32. Applikasjon
5. Underholdningsbransjen	20. Kursvirksomhet	33. Teknisk konsulent-tjeneste
6. Data	21. Restaurant/catering	34. Renhold
7. Engineering	22. Gullsmed	35. Stillasutleie
8. Netthandel	23. Design, produksjon og salg av klær	36. Bygg
9. Kjøreskole	24. Konsulentvirksomhet	37. Telemarkning
10. Design/utvikling	logistikk	38. Møbelbutikk
11. Maling og vedlikehold	25. IT	39. Verksted
12. Kafé	26. Arrangørvirksomhet	40. Kafé-drift
13. Gårdsdrift	27. Hundeoppdrett	41. (ble ikke oppgitt)
14. Industri	28. Pizzarestaurant	42. (ble ikke oppgitt)
15. Marinteknisk		43. (ble ikke oppgitt)

4.2 Tallenes tale

Hovedsakelig vil felles resultater for begge gruppene presenteres, men underveis vil det også følge kommentarer knyttet til likheter og ulikheter mellom gründere tilknyttet bedrifter med og uten suksess. Hovedsakelig presenteres altså et samlet resultat for begge gruppene, dette grunnet at kun 18,1 % er helt eller nokså uenig i at bedriftsetableringen var en suksess.

Bedrifter som har gått konkurs etter noen år kan på tross av nedleggelsen være en suksess.

Dette ved å ha oppnådd de

målsettingene som ble satt ved

bedriftsetableringen. Det eneste som er sikkert ved en bedriftsetableringen er at

bedriften en gang i fremtiden vil

avviklers. Derfor er det risikabelt å

markere alle nedlagte virksomheter

som lite suksessrike.

Bedriftsetableringen var en stor suksess.

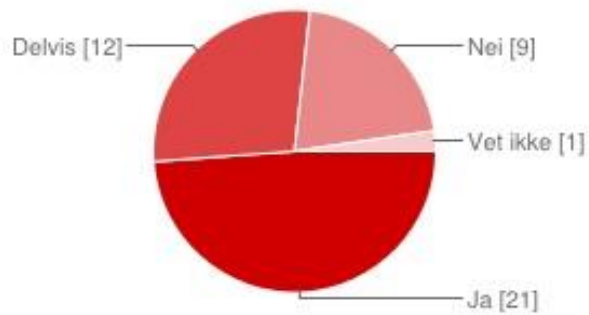


Figur 13 Analyse - Var bedriftsetableringen en suksess?

4.2.1 Graden av visjon, misjon og konkrete mål

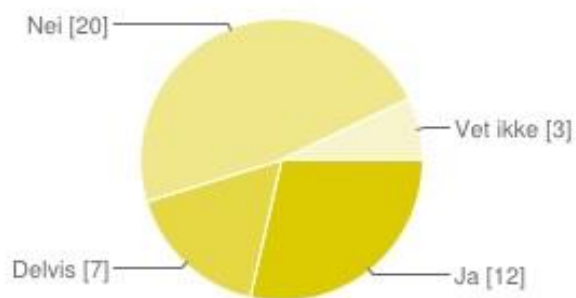
Det er interessant å se at hele 81,8 % besvarte at de delvis eller helt hadde utformet konkrete mål for bedriften. 75 % hadde delvis eller helt utformet en visjon tilknyttet bedriften, mens kun 43,2 % hadde helt eller delvis utformet en misjon ved oppstarten av bedriften. Disse tallene vises på neste side i figur 14. De lave prosentene tilknyttet utvikling av misjon kan antagelig forklares av at både visjon og målsettinger har større fokus i mange lærebøker og gründersamfunnet generelt. Eksempelvis belyser mange bedrifter sin visjon på sine hjemmesider, mens misjon er noe sjeldnere. Som nevnt i kapittel 2, fokuserer misjonen på nåtiden, mens visjonens hensikt er å belyse en ønsket fremtidig tilstand. Derfor kan visjon og målsettinger delvis overlappe hverandre, noe resultatene også antyder. På neste side, i figur 14, oppsummeres resultatene tilknyttet utvikling av visjon, misjon og konkrete mål.

Ble det utarbeidet en visjon tilknyttet bedriften?



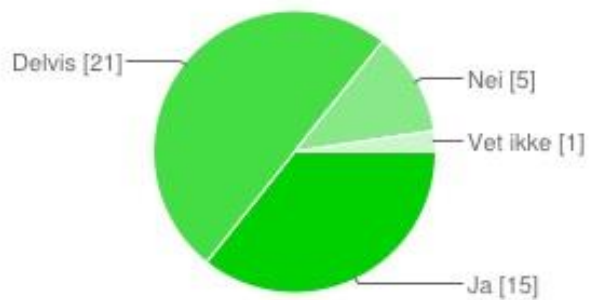
Ja	21	47.7 %
Delvis	12	27.3 %
Nei	9	20.5 %
Vet ikke	1	2.3 %

Ble det utarbeidet en misjon tilknyttet bedriften?



Ja	12	27.3 %
Delvis	7	15.9 %
Nei	20	45.5 %
Vet ikke	3	6.8 %

Ble det utarbeidet konkrete fremtidige mål for bedriften?



Ja	15	34.1 %
Delvis	21	47.7 %
Nei	5	11.4 %
Vet ikke	1	2.3 %

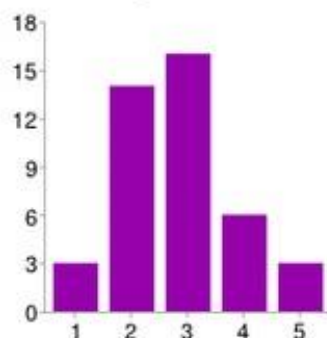
Figur 14 Analyse - Graden av visjon, misjon og konkrete mål ved bedriftsetableringene

4.2.2 Strateginivå og kjennskap/bruk av analyseverktøy

Av de i alt 43 bedriftene besvarte kun 6,8 % at det i svært stor grad ble utviklet strategier for hvordan bedriften skulle oppnå suksess. Derimot besvarte like få (6,8 %) at det i svært liten grad ble utviklet strategier. Majoriteten besvarte at det i middels eller stor grad ble utviklet strategier ved bedriftsetableringen. I samtalen med ansatte i Innovasjon Norge kom det frem et viktig moment som kan påvirke tallene fra disse spørsmålene. Flere som etablerer bedrifter utvikler strategier uten at de vet dette selv. De tenker for kompleks på begrepet og tror derfor ikke at de har utviklet strategier. For å si det enkelt, det å velge å ikke utvikle strategier, kan være et strategiske valg. Dette gjør at disse verdiene kan være noe misvisende.

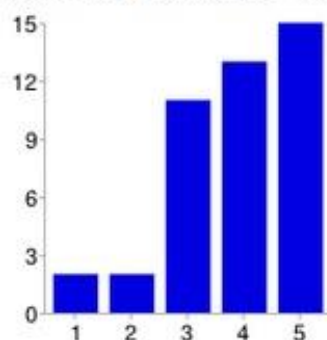
Når det gjelder kjennskapen til strategiske analyseverktøy er det som ventet få som godt kjente til strategiske analyseverktøy. Faktisk var det kun 9 % som i stor eller svært stor grad kjente til forskjellige analyseverktøy. Hele 63,6 % kjente til analyseverktøy i lav eller svært lav grad. Også her gjelder det samme momentet som nevnt i forrige avsnitt. Selv om gründere ikke kjenner til ulike spesifikke analyseverktøy, kan de faktorer som disse verktøyene analyserer bli vurdert uten at analyseverktøyene eksplisitt har blitt benyttet. I spørsmålet om hvor stor grad ulike analyseverktøy ble benyttet, besvarte hele 75 % at det i lav eller svært lav grad ble benyttet dette. Mens ingen besvarte at de i svært stor grad benyttet ulike analyseverktøy. Som nevnt kan altså de faktiske forholdene være noe forskjellig fra disse verdiene, da det kan tenkes at flere kjenner til hensiktene til analyseverktøyene uten å faktisk vite dette. Eksempelvis kan flere momenter av en PESTEL-analyse ha blitt analysert ved bedriftsetableringen uten av gründeren var helt klar over dette. De fleste strategiske analyseverktøy er ofte enkle og mindre komplekse enn de kan gi uttrykk for. Dette kommer også frem i data fra senere spørsmål i undersøkelsen, hvor det stilles konkrete spørsmål tilknyttet ulike analyseområder. Jeg kommer tilbake til dette litt senere. Presentasjon av data tilknyttet strateginivå og kjennskap/bruk av analyseverktøy presenteres på neste side i figur 15.

I hvilken grad ble det utviklet strategier for hvordan bedriften skulle oppnå suksess?



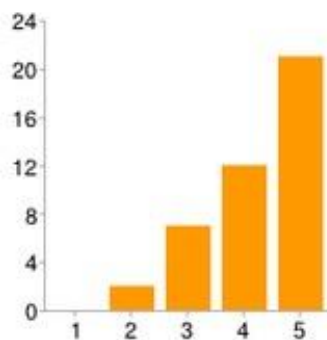
1	3	6.8 %
2	14	31.8 %
3	16	36.4 %
4	6	13.6 %
5	3	6.8 %

I hvilken grad kjente du til forskjellige strategiske analyseverktøy da bedriften ble etablert?



1	2	4.5 %
2	2	4.5 %
3	11	25 %
4	13	29.5 %
5	15	34.1 %

I hvilken grad ble ulike analyseverktøy benyttet?



1	0	0 %
2	2	4.5 %
3	7	15.9 %
4	12	27.3 %
5	21	47.7 %

Figur 15 Analyse - Strateginivå og kjennskap/bruk av analyseverktøy

4.2.3 Oppfatning og graden av de viktigste teoretiske analyseområdene

I undersøkelsen ble det stilt sju spørsmål angående hvilke oppfatninger gründerne har av de viktigste teoretiske analyseområdene. Påfølgende fulgte sju spørsmål som tok for seg i hvilke grad hver av disse analyseområdene ble aktualisert og gjennomført ved bedriftsetableringen. Data fra spørsmålene fremkommer i figur 16-22. Disse spørsmålene involverte følgende områder:

1. Generelle omgivelser i samfunnet
2. Aktiviteten i det aktuelle markedet,
3. Identifisering av konkurrenter
4. Identifisering av kunder
5. Identifisering av tilgjengelige resurser
6. Hvordan disse resursene skal skape verdi
7. Analyse av styrker og svakheter internt i bedriften, samt muligheter og trusler i det eksterne markedet.

Data fra disse 14 spørsmålene har et generelt omriss som viser at gründerne har en oppfatning av at de fleste av disse sju momentene er viktige eller svært viktige. Men, likevel er det markant forskjell på oppfatningen av viktigheten og graden av utførelse. Et stort antall gründerne utfører altså mindre analyser enn det de mener er nødvendig. Spørreskjemaet inneholdte også et spørsmål som har til hensikt å belyse grunnene til dette. Resultatene kommer jeg tilbake til senere i kapitlet. Først skal vi se litt nærmere på data fra de sju analysemomentene.

Generelle omgivelser

Generelt sett, hvor viktig mener du det er å analysere generelle omgivelser i samfunnet - politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske omgivelser ved bedriftsetablering



I hvor høy grad ble dette analysert ved bedriftsetableringen?



Figur 16 Analyse - Oppfatning og graden av analyse - Generelle omgivelser

I figur 16 ser vi at hele 79,1 % av gründerne mener at analyse av generelle omgivelser i samfunnet er svært viktig eller viktig. Likevel ser vi at kun 25,6 % besvarer at det i svært høy eller høy grad ble utført analyse av disse omgivelsene ved bedriftsetableringene. Om vi ser litt nærmere på forskjellene mellom gründerne med og uten suksess (vises ikke i modellen), fremkommer det ingen markant forskjell mellom de to gruppene. 70,4 % av gründerne som besvarte på bakgrunn av bedrifter som fortsatt er i drift mener generelle omgivelser i samfunnet er svært viktig eller viktig, mens 75 % mener det samme fra motsatt gruppe. Dette er altså kun en forskjell på 4,6 prosentpoeng. Da vi har i tankene at det kun var 43 deltakere i undersøkelsen, er dette relativt like tall det er vanskelig å legge noe særlig i. Men det er en interessant detalj tilknyttet denne forskjellen. Gruppen av gründerne som besvarte på bakgrunn av virksomheter uten drift, har på alle de sju analyseområdene noe høyere oppfatning av hvor viktig strategisk analyse er. Det kan altså virke som om gründerne får et annet syn på strategiarbeid etter opplevde «negative» erfaringer. Grunnen til at disse tallene tyder på at inntrykket tilknyttet viktigheten av strategiutvikling øker etter opplevd nederlag er at det ikke er samme forskjell mellom graden av analyse som faktisk ble utført ved de sju momentene. Resultatene fra de to gruppene kan ikke her skilles fra hverandre på samme måte.

Det aktuelle markedet

Generelt sett, hvor viktig mener du det er å analysere aktiviteten i det aktuelle markedet ved bedriftsetablering



I hvor høy grad ble dette analysert ved bedriftsetableringen?



Figur 17 Oppfatningen og graden av analyse - Aktiviteten i markedet

Grafene over viser at deltakerne i undersøkelsen mener at analyse av det aktuelle markedet er noe viktigere enn å analysere det generelle markedet. 83,7 % besvarer at dette er svært viktig eller viktig, mens 46,5 % utførte samme analyse i svært høy eller høy grad ved bedriftsetableringen. Vi ser likevel at majoriteten besvarer «høy grad» og kun 9,3 % besvarer «svært høy grad». Igjen ser vi at forholdet mellom viktigheten og graden av utførelse er stor. Dette noe som går igjen ved alle analyseområdene, øker viktigheten øker også graden av utførelsen. De analyseområdene som vurderes som viktigst ble også i størst grad praktisert ved bedriftsetableringene.

Identifisering av konkurrenter

Generelt sett, hvor viktig mener du det er å identifisere konkurrenter ved bedriftsetablering



I hvor høy grad ble konkurrenter identifisert ved bedriftsetableringen?

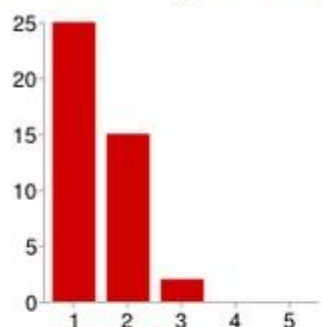


Figur 18 Oppfatningen og graden av analyse – Konkurrenter

Kun identifisering av kunder vurderes som viktigere enn å analysere konkurrenter. Av de 43 gründerne som deltok i undersøkelsen besvarte hele 88,3 % at analyse av konkurrenter er svært viktig eller viktig. Et flertall av disse besvarer også «svært viktig». Igjen ser vi at graden av utførelse øker i takt med graden av oppfattet viktighet. Mens 16,3 % i svært stor grad utførte konkurrentanalyse, besvarte hele 34,9 % av de i stor grad analyserte konkurrenter. Sammen utførte altså 51,2 % analyse av konkurrenter i svært stor eller stor grad ved bedriftsetableringen. Viktigheten av analyse av konkurrenter er også det eneste analyseområdet hvor noen besvarer «svært lite viktig». Grunnet at dette kun er en person, legges det liten vekt på dette. Eksempelvis kan det være en spesiell enkeltsituasjon som gjorde at det for denne gründeren ikke var nødvendig å vurdere konkurransesituasjonen i stor grad.

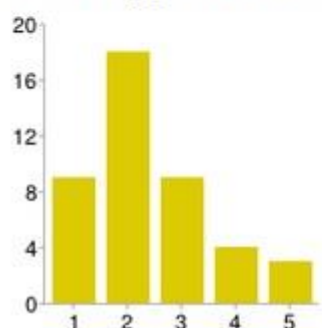
Identifisering av kunder

Generelt sett, hvor viktig mener du det er å identifisere kunder ved bedriftsetablering



1	25	59.5 %
2	15	35.7 %
3	2	4.8 %
4	0	0 %
5	0	0 %

I hvor høy grad ble kunder identifisert ved bedriftsetableringen



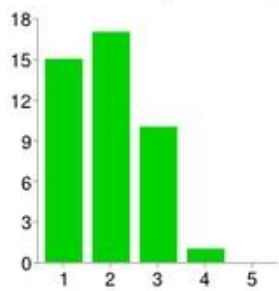
1	9	20.9 %
2	18	41.9 %
3	9	20.9 %
4	4	9.3 %
5	3	7 %

Figur 19 Oppfatningen og graden av analyse – Kunder

Identifisering av kunder blir vurdert til det viktigste analyseområdet. 59,5 % vurderer dette som svært viktig og 41,9 % vurderer dette som viktig. Dette gir altså en svarprosent på hele 95,2 til sammen på disse. Kunder er hovedårsaken til bedriftens eksistens og disse resultatene samsvarer med det teoretiske synet på viktigheten av kundene. Vi ser også at ingen besvarte at identifisering av kunder er lite eller svært lite viktig. Noe som styrker den totale oppfatningen av viktigheten av kundeidentifisering. Også på dette området er det tydelig lavere grad av utførelse enn hvor viktig analyseområdet vurderes. Likevel identifiserte 62,8 % av gründeren kunder i svært stor eller stor grad. Totalt sett gjør disse verdiene kunder til det analyseområde med klart høyest prioritert blant gründerne.

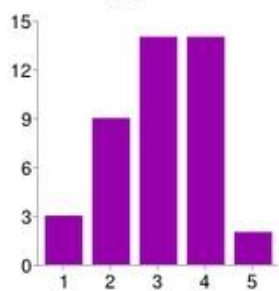
Tilgjengelige ressurser

Generelt sett, hvor viktig mener du det er å analysere tilgjengelige ressurser ved bedriftsetablering



Vurdering	Antall	Prosent
1	15	34.9 %
2	17	39.5 %
3	10	23.3 %
4	1	2.3 %
5	0	0 %

I hvor høy grad ble dette analysert ved bedriftsetableringen?



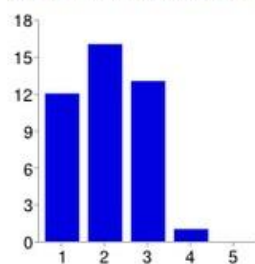
Vurdering	Antall	Prosent
1	3	7.1 %
2	9	21.4 %
3	14	33.3 %
4	14	33.3 %
5	2	4.8 %

Figur 20 Oppfatningen og graden av analyse - Tilgjengelige ressurser

Analyse av tilgjengelige ressurser vurderes også generelt sett til viktig. 74,4 % vurderer dette som svært viktig eller viktig. Vi ser også at kun 1 person vurderer dette analyseområdet for «lite viktige» og ingen «svært lite viktig». Selv om viktigheten vurderes relativt høy, er det betydelig lavere utførelse av ressursanalyse. Kun 28,5 % analyserte tilgjengelige ressurser i svært stor eller stor grad ved bedriftsetableringen. Majoriteten besvarer her moderat eller lav grad. Dette gjør analyse av tilgjengelige ressurser til det området som har størst variasjon i graden av vurdert viktighet og utførelse. Det kan altså tyde på at dette er et analyseområde som fort kan bli nedprioritert i etableringsfasen.

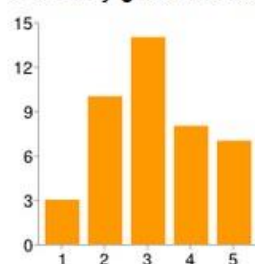
Verdiskapning fra tilgjengelige ressurser

Generelt sett, hvor viktig mener du det er å analysere hvordan ressurser skal skape verdi ved bedriftsetablering



1	12	28.6 %
2	16	38.1 %
3	13	31 %
4	1	2.4 %
5	0	0 %

I hvor høy grad ble dette analysert ved bedriftsetableringen?



1	3	7.1 %
2	10	23.8 %
3	14	33.3 %
4	8	19 %
5	7	16.7 %

Figur 21 Oppfatningen og graden av analyse - Hvordan ressurser kan skape verdi

Viktigheten av å analysere hvordan ressurser skal skape verdi blir naturlig vurdert lavere enn å identifisere tilgjengelige ressurser. 66,7 % besvarte at analyse av ressursutnyttelse er svært viktig eller viktig. Et interessant moment er at analyse av hvordan ressursene skal skape verdi i noe større grad ble utført enn hva analyse av tilgjengelige ressurser ble. 30,9 % utførte i svært stor eller stor grad analyserte hvordan ressurser skulle skape verdi. Men vi ser også på figur 21 at hele 16,7 % i «svært liten grad» analyserte hvordan ressurser skal skape verdi. Totalt sett vurderes altså det å analysere hvordan tilgjengelige ressurser skal skape verdi til det minst viktige analyseområdet ved bedriftsetablering.

Styrker og svakheter – muligheter og trusler

Generelt sett, hvor viktig mener du det er å analysere styrker og svakheter internt i virksomheten og muligheter og trusler eksternt i markedet ved bedriftsetablering



I hvor høy grad ble dette analysert ved bedriftsetableringen?



Figur 22 Oppfatningen og graden av analyse - SWOT

SWOT-analyse er en velkjent modell vi har vært inne på tidligere. Momentene tilknyttet denne analysen blir også totalt sett vurdert til viktig. 81,4 % besvarte at analyse av styrker og svakheter internt, samt muligheter og trusler eksternt i markedet er svært viktig eller viktig. Likevel er det et stort gap ned til graden av utførelse. Selv om dette analyseområdet blir vurdert til relativt viktig, besvarer kun 32,6 % at det i svært stor eller stor grad ble utført analyse av styrker, svakheter, muligheter og trusler ved bedriftsetableringen. Dette er litt overaskende resultater da SWOT-analyse i høy grad blir nevnt i teoretisk litteratur.

Vi har nå sett på hvert av de sju analyseområdene. Og som jeg var litt inne på tidligere, er det ingen markant forskjell i graden av analyser mellom de to ulike gruppene av gründere. Skal man tyde data fra spørreskjemaet utfører altså ikke «vellykkede» gründere mer strategianalyse. Derfor er det nærliggende å anta at kvaliteten i analysene innehar høyere kvalitet. Men det er vanskelig å kommentere dette nærmere ut ifra spørreundersøkelsens data.

For å få en bedre oversikt over gründernes syn på viktigheten av områdene, er hvert alternativ (1-5) i den rangerte skalaen gitt følgende verdi: Svært viktig 2, viktig 1, middels 0, lite viktig,

-1 svært lite viktig -2. Dette er også gjort ved graden av utførelse av hvert analyseområde. Slik vil de sju analyseområdene få kun en verdi på samlet oppfattet viktighet og grad av utførelse ved bedriftsetableringen. En nullverdi vil da tilsvare at middels grad eller viktighet, mens toppverdi på 86 forutsetter at alle har svart «svært viktig» eller «svært stor grad». Resultatene fra de ulike momentene vises i figur 23 og 24 på neste side.

Viktigheten av analyseområdene



Figur 23 Samlet oppfattet viktighet av analyseområdene

Graden av utførelse av analyseområdene



Figur 24 Samlet grad av utførelse av analyseområder ved bedriftsetableringen

Vi ser at analyse av kunder vurderes til viktigst av blant de sju områdene. Kundeanalyse ble også i desidert høyest grad utført ved bedriftsetableringene. Hvordan ressurser kan skape verdi, sammen med det generelle markedet blir vurdert til minst viktig. Det er også disse to områdene som i minst grad er utført i praksis. Vi har fått en god oversikt over grunderes

oppfatning og grad av gjennomføring av ulike analyseområder tilknyttet strategi, men hva forteller egentlig disse tallene oss? Vi ser en klar tendens til at gründere gjennomfører mindre analyser ved bedriftsetablering enn hva de mener er nødvendig. Faktisk svarer hele 97,6 % av deltakerne at det er svært viktig eller viktig å bruke tid og ressurser på strategiarbeid ved bedriftsetablering. Så hvorfor er realiteten at det ikke blir utført strategianalyser i ønsket grad?

4.2.4 Hva er hovedgrunnene til manglende strategiske analyser?

Av de 43 gründerne som deltok på undersøkelsen besvarte 42 spørsmålet som tok for seg grunnen til hvorfor det ble utført for dårlig eller for lite strategiarbeid ved bedriftsetableringen. Kun en person mener altså at det ble utført godt nok strategiarbeid. Som vi ser på figur 25 besvarer majoriteten at hovedgrunnen til sviktende strategiarbeid enten var for lite tilgjengelig kunnskap eller for lite tilgjengelig kapital (54,8 %). At disse to momentene blir vurdert til de to største grunnene, mener jeg viser betydningen av organisasjoner som Innovasjon Norge. Det er et stort behov for veiledning og støtte både med tanke på kunnskap og kapital.

Vi ser også at flere forklarer at hovedgrunnen til manglende strategiarbeid var for lite tilgjengelig tid (14,3 %). Dette kan igjen samsvare med at det var for lite tilgjengelig kapital, da tid er penger. 16,7 % svarer at de bevisst nedprioriterte graden av strategiutvikling ved bedriftsetableringen. Type yrke og bransje vil mulig være avgjørende for gründerens svar. Det vil antakeligvis ikke være et mindre behov for strategiutvikling tilknyttet «enkle bedrifter», men det er nødvendigvis ikke et like stort behov for krevende strategiutviklinger som ofte er nødvendig ved etablering av større tekniske virksomheter.

Hvis du mener at det ble utført for dårlig eller for lite strategiarbeid tilknyttet bedriftsetableringen, hva var den største grunnen til dette?



Figur 25 Hovedgrunner til for lite strategiutvikling ved bedriftsetableringene

4.3 Suksessfaktorer og fallgruver - Gründernes egne kommentarer

Avslutningsvis i undersøkelsen hadde gründerne mulighet til å kommentere med egne ord hva som er de viktigste suksessfaktorene og fallgruvene tilknyttet strategi ved bedriftsetablering.

Under listes opp alle kommentarene tilknyttet disse spørsmålene.

Hva mener du er de viktigste suksessfaktorene tilknyttet strategi ved bedriftsetablering?

«Å ha lav risiko og stor forutsigbarhet.»
«Høy kunnskap innenfor både fagfelt og kundesegment. Stor arbeidskapasitet kombinert med støtte fra familien. Kapital for å kunne tåle 3-6 måneders drift før inntektene kommer. Etablere forhåndsavtaler (rammeavtaler) med en eller flere kunder.»
«At strategiene er godt forankret i ryggraden til alle ansatte. Alle skal vite hva som ligger i strategien.»
«Mål og planlegging.»
«Å kjenne sitt marked og sine medspillere.»
«Tilstrekkelig likviditet. Identifisere markedet en er i, og hvilke muligheter en har. Generelt å analysere egne styrker og svakheter på en rimelig nøktern måte, gjerne med innspill fra utenforstående.»
«Jeg mener det er svært viktig å innhente nok kapital. Det er også viktig å skaffe det som er nødvendig av utstyr før man setter i gang og har faste utgifter.»
«Det å ta med seg riktige medspillere.»
«Plan på hvordan man skal arbeide videre etter etablering.»
«Bli kjent og gjør deg synlig for markedet. Dann et vidt og tilgjengelig nettverk.»
«Behov, langsiktighet, tilgjengelighet og brukervennlighet.»
«At man får god innsikt uansett om det går bra eller dårlig.»
«Plassering, kundegrunnlag, kunnskap. Vær nøktern og prisbevisst. Bruk ikke penger du ennå ikke har tjent.»
«Å tilby bedre løsninger enn konkurrenter. Analysere kunder og deres behov»
«Å gjøre et grundig arbeid. Ha en klar strategi omkring partnere, nettverk og utnyttelse av andres ressurser.»
«Etablere seg i et marked hvor behovet er stort nok. Ikke satse i et marked som er overbefolket av konkurrenter.»
«Kjenne sine kunder og deres behov. Man må jobbe hardt hele tiden! Prisbevisst.»
«Jeg tror det er svært viktig å forstå hva som skal til i det aktuelle markedet for at man skal oppnå suksess. Ikke bare kaste seg i det.»

Hva mener du er de største fallgruvene tilknyttet strategi ved bedriftsetablering?

«For lite penger i systemet fra dag 1. Viktig å ikke være tvungen til positiv opptjening fra oppstart. Dvs. å ha nok kapital til å kunne etablere seg. Oppstartskostnad og drift i begynnelsen er ofte høyere enn inntektene. Tror mange gode idéer ikke lykkes av den grunn. Markedet må eksistere. Man må i minst mulig grad anta, og størst mulig grad vite.»
«Slappe holdninger og for lite indre drivkraft.»
«At man feildømmer markedet.»
«Kun være en av mengden.»
«For mye lykke og fromme.»
«Å ta med feil folk på lasset.»
«Å utvikle en plan som ikke tar høyde for endringer i omgivelsene og markedet. Ikke ha en strategi med ansvar, rollebeskrivelse og grav til de involverte.»
«Ansatte som ikke kjenner strategien og der strategien ikke blir brukt som et aktivt verktøy for å nå mål.»
«Man må tenkte enkelt og logisk, ikke tro at alt kommer av seg selv.»
«Undervurderer tiden det tar fra etablering til inntektene kommer. Overgangen fra å jobbe i et større firma (team) til enkeltmannsfirma. Undervurderer belastningen ved stort arbeidspress over lang tid.»
«Lukker øynene for andre muligheter, kun stole på sin egen strategi.»
«Å se seg blind på egne idéer, og ikke ta seg tid til og stoppe opp og analysere og la andre vurdere sitt eget arbeid.»
«Dårlig plassering, dårlig kundegrunnlag, dårlig kunnskap.»
«For lav kunnskap i det man holder på med.»
«For lite kunnskap»
«At du gir opp om du føler du feiler på deler av strategien.»
«Ikke være realist.»
«Å ikke tilfredsstillte kunder.»
«Satse for stort i startfasen.»

Mange nevner flere viktig faktorer, og om vi ser på gründernes svar som en helhet vil nok de fleste teoretiske områder berøres av ulik grad. Det er også tydelig at besvarelsene kommer på bakgrunn av ulike yrker/bransjer. Likevel er det noen momenter som går litt igjen, man må kjenne sine kunder, samarbeidspartnere og sitt marked. Flere nevner også tilstrekkelig kapital som en viktig kilde til suksess og da for lite kapital som en fallgruve. Det er etter mitt syn også samsvar med resultatene fra de foregående spørsmålene og gründernes egne kommentarer. Kunnskap, kapital og kunder er det tre viktigste områder. Men etter å ha tolket både gründernes kommentarer til suksessfaktorer og fallgruver kommer det også frem et annet viktig moment. Flere nevner medspiller, partnere og nettverk. Det er tydelig at det er en oppfatning av at nettverk og strategiske samarbeid er viktige strategiområder tilknyttet bedriftsetablering. Min totale forståelse etter å ha analysert data fra undersøkelsen er at det er svært viktig å sette av nok tid og penger ved bedriftsetablering. Ofte tar oppstartsprosessen lang tid og man må ha god tålmodighet i oppstartsfasen. Det må forventes at det ikke kommer

en jevn og sterk inntektsstrøm i de første månedene. Dette fører til at det kan være lurt å innhente noe større mengder kapital enn hva man i utgangspunktet trenger. Det å tilegne seg tilstrekkelig med kunnskap før oppstart vil også være en vesentlig faktor. Dette kan effektivt gjøres ved støtte fra organisasjoner som Innovasjon Norge eller benytte seg av Forskningsrådets støtteordninger, skattefunn, samt andre nyttige støtteordninger.

Når det gjelder omstendighetene rundt gründere som svarte på bakgrunn av bedrifter i drift kontra gründere hvor svarene kom på bakgrunn av en nedlagt virksomhet, var det flere likheter enn ulikheter. Hvorvidt gründere som besvarer på bakgrunn av en konkurs har opplevd suksess som entreprenør før eller etter den aktuelle bedriften kommer ikke frem i spørreskjemaet. Derfor kan det være en utfordring å fastsette hva som gjør at noen lykkes og andre ikke. Dette tatt i betraktning, gjør at spørreskjemaet og noen spørsmål burde vært formulert litt annerledes. Jeg kommer tilbake til dette i slutten av neste kapittel. I neste kapittel skal vi også se nærmere på et samlet helhetsbilde fra teori og empiri, samt fremheve hvor stor viktigheten av strategi ved etablering av bedrifter i det norske markedet egentlig er.

4.4 Oppsummering av empiriske funn

- Det blir i stor grad fastsatt visjon og målsetninger ved bedriftsetableringene. Misjon er derimot i mindre grad fastsatt. 81,8 % besvarte at de delvis eller helt hadde utformet konkrete mål, 75 % hadde delvis eller helt utformet en visjon. Derimot hadde kun 43,2 % helt eller delvis utformet en misjon ved oppstarten av bedriften.
- Det er en generell lav kjennskap til analyseverktøy. Kun 9 % kjente til analyseverktøy i stor eller svært stor grad kjente. Hele 63,6 % kjente til analyseverktøy i lav eller svært lav grad. Bruken av analyseverktøy var tilsvarende lav. Igjen benyttet seg av analyseverktøy i svært høy grad, og kun 4,5 % benyttet seg av analyseverktøy i høy grad. Hele 75 % besvarte at det i lav eller svært lav grad ble benyttet analyseverktøy.
- Analyse av kunder, konkurrenter og det aktuelle marked vurderes av gründerne som de tre viktigste analyseområdene. Totalt sett vurderes kunder som det viktigste analyseområde.
- Hovedgrunnene til sviktende strategiarbeid ved bedriftsetablering er ut i fra gründernes vurdering mangel på kapital og kunnskap oppstartsfasen. Totalt besvarer 54,8 % at en av disse var hovedgrunnen til mangelfullt strategiutvikling.

- Ut i fra gründernes egne kommentarer avslutningsvis i spørreskjemaet, gjenspeiler flere besvarelser at også nettverk, partnere og strategiske allianser er svært viktige området i en tidlig etableringsfase.

Kapittel 5 Drøfting

Oppgaven har til nå tatt for seg de viktigste teoretiske aspektene tilknyttet strategiutvikling ved bedriftsetablering. Ved hjelp av forskningsprosessen, er det også forsøkt å se hvorvidt det teoretiske tilknyttet strategi og bedriftsetablering fungerer i praksis. Og da hvilke momenter som vil være viktigst i en etableringsprosess.

Teorien angir mange ulike strategiske analyseområder tilknyttet entreprenørskap. Alle vil ikke være lite relevante ved bedriftsetablering. Å etablere en bedrift vil i de fleste tilfeller være kostbart, og tilstrekkelig kapital er ofte den største utfordringen gründere har. 45 % av de som sitter på en forretningsidé men ikke realiserer idéen sier at mangel på kapital er et hinder for deres gründerdrømmer (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015). Derfor vil det være viktig å gjøre de analyser som er mest hensiktsmessig når det gjelder selve etableringen av bedriften. Likeså vil det være viktig å ikke overdrive strategiprosessen, strategi er ikke så komplekst som mange tror. Dette diskuteres nærmere mot slutten av kapittelet. Etter å ha sett nøye både på teori, empiri og aktuell sekundærdata, vurderes totalt sett tre områder som tilknyttet strategiutvikling spesielt viktig.

5.1 De tre viktigste strategiområder

Etableringsprosessen av en bedrift tar ofte lengre tid og koster mer enn først antatt. I gjennomsnitt tar det et halvt år fra et aksjeselskap er stiftet til det får aktivitet (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015). 39 % av de som ikke realiserer sine gründerdrømmer mener inntektsusikkerhet i oppstarten er det største hinderet for å starte opp sin forretningsidé. Det er derfor viktig at man er forberedt på at oppstart av bedrift og strategiarbeid er kostbart og det kan ta lang tid før produkt eller tjeneste blir ferdig utviklet og kjent i markedet. Tidlig i etableringsfasen vil det være svært viktig å sette klare mål. Det trenger nødvendigvis ikke å være langsiktige mål, men det bør settes klare og tydelige ambisjoner.

Generelt sett sitter jeg igjen med et inntrykk av at det er noen områder som er viktigere enn andre tilknyttet strategiutvikling i en tidlig fase. Min oppfatning er at det ikke vil være like vesentlig å analysere det generelle markedet bredt i første fase. Eksempelvis vil i mange tilfeller grundig gjennomføring av PESTEL-analyse eller komparative analyser kunne medføre mer bry enn det gir nytte. Dette vil selvsagt variere etter ulike situasjoner og bransjer,

men i en tidlig etableringsfase vil det være viktigst å ha størst fokus på interne og de nærmeste eksterne faktorene. Fokuset i arbeidet tilknyttet de interne faktorene bør være rettet mot å gi svar på hva og hvordan det må gjøres internt for å tilfredsstille de eksterne kravene. Ut ifra teori og empiri er de tre viktigste områdene som følger: 1) marked/kunder, 2) kunnskap/kapital og 3) teamet/nettverket. Graden av viktighet vurderes i samme rekkefølge. Likevel er ingen av disse områdene tilstrekkelig alene og det må være en god kombinasjon av flere momenter for at etableringsprosessen skal fungere optimalt.

5.1.1 Tidlig kontakt med marked/kunder

Både teoretisk og empirisk anses kjennskap til kunder og konkurrenter som svært viktig. Av de åtte nødvendige grunnsteinene som Magnus Klofsten nevner i boken «Affarsplattformen» (2002), vurderes kunder som en av de viktigste. Klofsten forklarer at kunder og bedriftens relasjon til kundene er helt fundamental i bedriftssammenheng. Osterwalders kjente forretningsmodell består av totalt ni områder, to av disse dreier seg om kunder. Teoretisk vurderes også konkurrenter som et svært viktig område. For å være en naturlig valgt leverandør for kunder, må bedriften på en eller annen måte gi større verdi for kunder enn konkurrenter. Derfor må en ha kjennskap til andre aktører i markedet og det handler i stor grad om å skape konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter. Det var også tydelig at gründerne som deltok i spørreskjemaet tilknyttet oppgaven har dette synet. Fra selvstendig empiri kommer det fram at analyse av kunder anses som det viktigste å analysere ved bedriftsetablering, mens konkurrentanalyse vurderes som det nest viktigste. Hele 95,2 % av gründerne mente at analyse av kunder er viktig eller svært viktig. Mens 88,3 % mente at analyse av konkurrenter er svært viktig eller viktig. Flere rådgivere fra Innovasjon Norge forklarte også at et særtrekk ved de fleste bedrifter som lykkes, er et konstant fokus på markedet og en høy grad av lydhørhet ovenfor kunder.

Med dette i tankene skjønner vi at det er viktig å legge ned tid og ressurser i analyse av kunder og konkurrenter ved oppstarten av en virksomhet. For å kunne tilby et bedre produkt eller tjeneste enn sine konkurrenter, må en vite hva konkurrentene tilbyr. Hvem er konkurrentene våre og hvilke verdier tilbyr de sine og våre potensielle kunder? Tilknyttet kunder bør det også stilles to elementære spørsmål i den første fasen av etableringen, hvem er kundene våre og hvilke behov har de? Det vil også være vesentlig å finne en strategi på hvordan bedriften skal etablere kunderelasjoner. Gode kunderelasjoner vil være minst like viktig som det å få enkeltransaksjoner med kunder. Det handler ikke bare om hva og hvordan

man rent teknisk leverer et produkt eller en tjeneste, det handler like mye om hvordan man ivaretar og pleier denne ressursen før, under og etter en transaksjon (Solberg, 2014). Kunder handler ikke i dag bare om enkelttransaksjoner, det handler i like stor grad om å være en ønsket del av kundens verdiskapingsprosess, noe som forutsetter tette bånd og eventuelle samarbeid. Poenget her er altså at det er viktig å skaffe klar og konkret kunnskap om kunder, som kan brukes videre i arbeidet tilknyttet strategiutvikling i etableringsfasen (Osterwalder & Pigneur, 2010).

5.1.2 Tilgang på kapital og kunnskap

To andre svært viktige strategiske områder tilknyttet bedriftsetablering er tilgangen på kunnskap og tilstrekkelig kapital. Det vil ikke bare være viktig å finansiere nødvendige kostnader, det vil også være avgjørende å holde disse kostnadene lave. Tilknyttet kapital vil det være noe viktige spørsmål en må stille tidlig i fasen. Hvor mye trenger vi? Hvordan kan vi minske behovet uten at det går ut over kvalitet? Hvordan skal kapital innhentes? Dette gjør at det tidlig må utarbeides strategier på hvordan disse spørsmålene skal besvares på best mulig måte. 26,2 % av deltakerne i spørreundersøkelsen tilknyttet oppgaven besvarte at for lite tilgjengelig kapital var hovedårsaken til sviktende strategiutvikling. En annen undersøkelse gjennomført av Ipsos MMI i 2012 viser at det er bred konsensus blant respondentene om at kapital er en av de viktigste faktorene ved bedriftsetablering, 53 % hevdet at penger og kapital er en nødvendighet (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015). Graden av nødvendighet tilknyttet kapital varierer naturlig i stor grad mellom ulike bransjer og forretningsidéer. Det er et uttrykk som sier at om en skal tjene penger må en ha penger. Dette uttrykket er i samsvar med det som kommer frem i rapporten «En million idéer» gjennomført av DNB i 2015. Norske gründere har en større bruttoformue enn resten av befolkningen i Norge. Det viser seg at formue øker sannsynligheten for suksess, men en stor personlig formue kan faktisk virke dempende på gründerens suksess. Gründere med stor tilgang på kapital vil i mange tilfeller «brenne penger» som det heter. Det viser seg at de med høy formue både befinner seg i suksesskategorien og i kategorien «brenner penger». I seg selv ikke det holder å ha tilgang på kapital. Det må også foreligge kunnskap som skal forvalte denne kapitalen på en forretningsmessig god og fornuftig måte.

Kunnskap er en svært viktig faktor ved bedriftsetablering. Det har de siste årene vært en utvikling hvor de finansielle ressursene taper terreng i forhold til de immaterielle ressursene (Kunnskapssenteret, 2014). Kunnskap og andre ikke-fysiske resurser blir altså viktigere og

viktigere i dagens marked. 28,6 % av deltakerne i spørreundersøkelsen tilknyttet oppgaven mener at mangelen på kunnskap er den største grunne til sviktende strategiutvikling. Det vil være viktig å basere oppfatninger om kunder og marked på bakgrunn av kunnskap og ikke antagelser. Det kommer også frem i DNB-rapporten at seriegründere gjør det bedre enn førstegangsetablerere (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015) De med erfaring fra tidligere gründervirksomhet står i mindre fare for å havne i en situasjon uten verdiskapning, og har dermed større sjanse for å lykkes. Som vi var inne på tidligere kom det frem i spørreskjemaet tilknyttet oppgaven at gründere som besvarte på bakgrunn av virksomheter ute av drift, på alle de sju analyseområdene har noe høyere oppfatning av hvor viktig strategisk analyse er. Dette kan forklare noe av grunnen til hvorfor seriegründere ofte lykkes i større grad enn førstegangsetablerere. Man lærer av tidligere prosesser, og et prosjekt som mislykkes kan på mange måter gi mer nyttig erfaring enn en suksessfull bedriftsetablering.

«En mann som ikke begår feil, utretter som regel heller ikke noe.»

Edward John Phelps

Dette viser at kunnskap og spesielt erfaring er en vesentlig faktor som spiller en viktig rolle. Det hjelper liten om forretningsidéen har alle forutsetninger for å lykkes, om de som skal forvalte idéen ikke har det som kreves. Utrykkene «han kan selge kjøleskap på Nordpolen» og «hun kan selge fisk i Lofoten» er gode eksempler. Noen kan selge et kjøleskap på Nordpolen, mens andre kan slite med å selge det samme kjøleskapet i Sahara. Derfor vil det være svært viktig å kontrollere at den nødvendige kunnskapen og de menneskelige ressursene er tilstede. Har vi den kunnskapen som er nødvendig for å gjennomføre denne prosessen? Hvordan skal vi eventuelt skaffe nødvendig kunnskap, og hvem kan vi få med på laget?

Et interessant moment er at hele 71 % av de suksessfulle gründerne som var en del av de undersøkte 2003-gründerne fra DNB-rapporten ikke hadde høyere utdanning (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015). Gründere uten høyere utdanning kan inneha stor kunnskap, men dette signaliserer at heller ikke kunnskap i seg selv ikke er nok. Ved siden av vil det blant annet være like nødvendig med stor indre motivasjon og drivkraft.

“If you love what you are doing, you know what you are doing, why you are doing it and (with the right people), then you are in the right place!”

Winston Churchill

Klofsten (2004) betegner drivkraft som an av åtte nødvendige grunnsteiner for en virksomhet (Klofsten, 2004). Det er viktig å vurdere om man selv og teamet har utholdenheten og stayerevne ved motgang. Er det riktige verdier og stor nok tro til stede? Det er et uttrykk som sier at tro kan flytte fjell. De fleste kan inneha stor drivkraft og motivasjon, men det vil være en nødvendighet å inneha et realistisk bilde på sin kunnskap og sine eventuelle begrensninger. Derfor vil det være viktig å legge strategier som øker sjansene for at det bygges et godt team som sammen kan utfylle hverandre og realisere forretningsidéen på best mulig måte.

5.1.3 Bygg et godt team og de riktige kontaktene

Kun 16 % av 2003-gründeren i DNB-rapporten svarer at bedriftsetablering krever en god forretningsidé (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015). De som forelsker seg i sin forretningsidé og hører mindre på dagens og morgensdagens kunder står i fare for å bli en fiasko. Uansett hvor god en forretningsidé er, dyrker den seg ikke selv. For å minske sjansene for at transsynthet fører til fiasko, vil det være hensiktsmessig å forme et godt team som utfyller hverandre. Kontakter og relasjoner vil også være vesentlig. Avslutningsvis i undersøkelsen tilknyttet oppgaven kom det frem at en stor del av gründerne vurderer gode medspillere og et godt nettverk som viktige suksessfaktorer. I etableringsfasen kan en derfor spørre seg selv om man har den «heiagjengen» som er nødvendig - de rette menneskene og nettverket for å nå målene. Hvordan kan vi eventuelt tilegne oss de riktige medspillere og bygge et godt nettverk.

Viktigheten av en god organisasjon og gode kontakter fremheves både i Osterwalders forretningsmodell og Klofstens åtte grunnsteiner. I Osterwalders forretningsmodell nevnes nøkkelpartnere som hjørnesteiner i mange bedrifter (Osterwalder & Pigneur, 2010). Nøkkelpartnere i oppstartsperioden av bedriften kan likeså være støttende familiemedlemmer som investorer med kapital og kunnskap. Samarbeid eller allianser kan optimalisere forretningen, redusere risiko og/eller øke tilgangen på resurser. Også Klofsten setter et høy fokus på team og kontakter. To av åtte nødvendige grunnsteiner ved bedriftsetablering er ifølge Klofsten nettopp organisasjon og relasjoner (Klofsten, 2004). Resultater fra DNB-rapporten viser at de som lykkes innen entreprenørskap ofte holder til i storbyene. Gründerne som holder til i fylkene rundt storbyene Bergen, Oslo, Kristiansand og Stavanger gjør det best. Suksessraten er over landsgjennomsnittet i disse fylkene (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015). Antageligvis er tilgangen på investorer, mentorer og andre mulige nøkkelpartnere større i nærheten av byene. Dette betyr nødvendigvis ikke at det er bedre å

starte en virksomhet i eller i nær tilknytning til en storby, men dette viser viktigheten av å ha den riktige organisasjonen med de gode kontaktene. Det vil være svært viktig å involvere dyktige mennesker tidlig i prosessen. I de fleste tilfeller er alle nyetablerte bedrifter små, og spesielt i små bedrifter har hver enkelt ansatt/individ stor betydning.

Når det kommer til organisasjonen og ledelse, vil det i mange nyetablerte bedrifter opprettes et styre. Dette styret består i mange tilfeller av den/de som starter, og kanskje venner eller familiemedlemmer. Dette blir et veldig internt styre, som ikke vil tilføre etableringsprosessen noe ekstra. Et internt styre vil i mange tilfeller ikke gi gode nok diskusjoner rundt hvor en bedrift bør bevege seg. Noen ganger kan nok et internt styre være tilstrekkelig, men ofte kan et eksternt og uavhengig styre øke sjansene for suksess. Med et uavhengig styre, vil utfordringer og bestemmelser belyses fra flere vinkler, og det vil være lettere og finne den beste løsningen. Styret har ansvar for å følge opp og kontrollere bedriften gjennom hele etableringsprosessen, og strategiene bør være forankret bedriftens styre. Styret bør også påse at de valgte strategier gjennomsyrrer hele bedriften, fra toppledelse til arbeidere på «gulvet». Å følge opp seg selv krever disiplin og struktur, mangel på disse faktorene vil ikke føre selskapet noen vei. Her vil et uavhengig styre spille en viktig rolle. Et eksternt styre kan for mange høres skremmende ut, og det kan også kreve en del kapital. Men det viktigste er at man er bevist på viktigheten av ledelse og samarbeidspartnere. En må kunne lytte til andre personers oppfatning og det kan være hensiktsmessig å involverer personer med et annet ståsted og erfaringer enn seg selv.

«De bedriftene, nystartet eller godt etablerte, som har evnen til å se seg selv utenfra, og å gjøre tilpasninger og endringer dersom det kommer signaler om dette, er vel de bedriftene jeg ser har størst sannsynlighet for overlevelse og suksess.»

Seniorrådgiver, Innovasjon Norge Sør-Trøndelag

5.2 Fundamentet i en etableringsprosess

De overnevnte områdene supplementert med andre viktige faktorer tilknyttet den aktuelle forretningsidéen danner samme med visjon grunnlaget for markedstenkning og strategi. Som nevnt er det ikke enkeltvis tilstrekkelig med god kunnskap, gode forretningsrelasjoner, kjennskap til kunder eller en god forretningsidé. Ved etablering av en virksomhet vil det være nødvendig med et samspill mellom alle de strategiske områdene. Her vil utvikling av forretningsplan og forretningsmodell være svært nyttig. Det er mange momenter i

forretningsplanen og forretningsmodellen som overlapper hverandre. Derfor kan man spørre seg selv om det er hensikt i å utforme både en forretningsplan og forretningsmodell. Svaret her er ja. Men hovedfokuset bør ligge på forretningsmodellen. Forretningsmodellen skal være fundamentet i etableringsfasen og bedriften.

«Vi i Innovasjon Norge ser ofte på om bedriftene har en forretningsplan, med definerte mål og meninger. Dette gir en indikasjon på hva bedriften skal gjøre og hvordan. Men først og fremst jobber vi med forretningsmodellen til bedriftene, for å kunne definere verdiløfte, kunder, partnere etc.»

Seniorrådgiver, Innovasjon Norge Sør-Trøndelag

Forretningsmodellen skal beskrive det rasjonelle om hvordan bedriften skal skape, levere og tilegne seg verdi (Osterwalder & Pigneur, 2010). En forretningsmodell bygger mer på helheten og samspillet mellom hvert element/området tilknyttet etableringsprosessen enn det forretningsplanen gjør. Derfor vil det være mest hensiktsmessig å benytte mest tid og ressurser på å utforme forretningsmodellen. Å utrede forretningsplan og forretningsmodell er hovedmomentene innen strategiutvikling. Selve planleggingsfasen og utredningen kan vise seg å være minst like viktig som resultatet i form av den strategiske planen. Dette da det er vanskelig og ofte umulig å planlegge prosesser og operasjoner langt inn i fremtiden. Dwight D. Eisenhower sa i sin tid «plans are worthless; planning i everything».

5.3 Ikke overdriv planleggingen

Først vil jeg fastslå at planlegging er viktig. Dårlig planlegging er en av hovedgrunnene til at rundt 70 % av nyetablerte bedrifter blir begjært konkurs etter få år (SSB, 2015). Likevel kan overdrevet planlegging føre til negativ verdiskapning. Dagens samfunn består i så stor grad av ukjente og uforutsigbare hendelser at det vil fungere mot sin hensikt å planlegge langt frem i tid. Det vil være viktig å kjenne sin «know how», men å være for innesluttet i sine langsiktige strategier kan like gjerne gi et negativt utfall. I stor grad handler det om å overleve dag for dag. At det vil være vanskelig å forutsi og planlegge fremtiden er i tråd med det evolusjonære synet på strategi (Whittington R. e., 2002). Som vi har vært inne på tidligere i oppgaven finnes det fire ulike tilnærminger til strategi. Selv om disse kan virke veldig forskjellige, bygger hver tilnærming på sitt fornuftige «teorem». Derfor kan det være fornuftig å ha et syn på strategi som delvis inneholder alle fire tilnærmingene. Selv om det i stor grad handler om å overleve dag for dag, betyr ikke dette at man ikke trenger å planlegge langsiktig.

Som nevnt tidligere i oppgaven er det lett å forstå hvorfor strategi er så vanskelig for mange gründere. Utallige teoretiske bøker, ulike tilnærminger og en stor uenighet blant forfattere og teoretikere. Hva skal man fokusere på og hva er viktig? Som vi var litt innpå tidligere i kapitlet, er det viktig å være åpen og kunne omstille seg etter markedet. Det er akkurat dette som gjør at langsiktig planlegging i for stor grad kan være lite hensiktsmessig. Å avgrense hva som er og ikke er langsiktig planlegging kan være vanskelig, og dette vil variere veldig fra bransje til bransje. Innovasjonshyppigheten kan ha stor variasjon i ulike bransjer og det vil derfor være viktig å kjenne sitt marked. I følge flere kjente teoretikere er en av de vanligste årsakene til at nyetablerte bedrifter mislykkes, at de ikke klarer å takle eksterne påvirkningsforhold og innovasjon (Kunnskapssenteret, 2014). Det har også i de senere årene vært et fokus på akkurat dette, bedrifter klarer altså ikke å følge opp sine strategier. Planlegging er viktig, men man må være forberedt på å måtte bryte ut fra den planlagte strategien. Planlegg for det uplanlagte.

6.1 Strategi, avgjørende men ikke komplisert

I følge DNB-rapporten «Én million idéer» oppnår kun én av ti norske bedrifter suksess (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015). Dette bekrefter hvor vanskelig og krevende bedriftsstrategi er. Strategi er kanskje det mest utfordrende området inne entreprenørskap, det er også det største og mest omfattende. Etter å ha arbeidet med denne oppgaven i 4-5 måneder har jeg god kontroll på begrepet strategi, likevel føler jeg at strategi er noe uklart for meg. Strategi er et så bredt begrep og det er vanskelig å avgrense det etter faste rammer. På en måte kan vi sammenlikne strategi med verdensrommet. Alle vet hva verdensrommet er og hvor det er, men det er likevel så uklart og vanskelig å forklare og avgrense. Verdensrommet er en noe affektert sammenlikning, men det dette som gjør strategi til en utfordring for stort sett alle gründere.

Det meste tilknyttet oppstarten av en bedrift handler om strategi. Det er utallige avgjørelser som må tas og målsetninger må settes. Aktuelle strategiske utfordringer og avgjørelser vil alltid komme, og det er dette som gjør strategi til en kontinuerlig prosess. Hovedspørsmålet og problemstillingen oppgaven skal svare på er hvor viktig en god strategiprosess er ved etablering av en virksomhet. Om vi først vender litt på spørsmålet, vil en nyetablert bedrift med en god strategiutvikling ha større muligheter for å lykkes enn en bedrift uten særlig grad av strategiutvikling? Svaret her er enkelt, ja. Men det er nødvendigvis ikke selve strategiene som er mest avgjørende, men strategiprosessen. Som vi var inne på tidligere er kunnskap vesentlig, og da spesielt kunnskap om kunder, konkurrenter og markedet. En god strategiprosess vil øke denne kunnskapen betraktelig. Tall viser at seriegründere har større suksessrate enn førstegangsgründere (Grünfeld, Skogstrøm, Theie, & Hvidei, 2015). En god strategiprosess før selve driften av virksomheten settes i gang, kan gi gründerne litt av de samme erfaringene som en seriegründer får av sine tidligere prosjekter. Man tilegner seg altså tidlig viktig kunnskap, som er helt avgjørende for at virksomheten skal bli en suksess.

Men om vi går tilbake til den opprinnelige problemstillingen, hvor viktig er egentlig strategi i etableringsfasen? Når det kommer til konkurrenter og konkurransefortrinn, kan en bedriftsetablering sammenliknes med krig, og man kan stille seg selv spørsmålet, ville jeg gått i krig uten noe strategisk planlegging? Her er svaret selvsagt nei. Det samme gjelder ved bedriftsetablering. Gründeren går på mange måter i krig mot konkurrenter og andre gründere i markedet. Går man i krig bør risikoen være så lav som mulig. Det er akkurat dette en god strategiprosess gjør, reduserer risikoen. Strategiutvikling er altså viktig, men hvor viktig? Vi skjønner nå at vi må planlegge strategier på hvordan vi skal entre markedet. Om vi holder oss til sammenlikningen krig-bedriftsetablering. I krig er det viktig med flest resurser, men viktigst er det å utnytte disse resursene på best mulig måte. Slaget ved Thermopylene i år 480 f.kr. er et godt eksempel som beskriver viktigheten av strategiutvikling. Kong Leonidas og hans 300 spartanske elitesoldater sto lenge imot den overveldende persiske styrken på mange hundre tusen menn. Leonidas utnyttet hver soldat i mye større grad enn sin motstander og var rett og slett mye bedre forberedt på slagene som kom.

Vi fastslår at strategi er svært viktig, både i og etter etableringsfasen. Men, det er et men. Selv om strategi er veldig utfordrende, er likevel er mitt inntrykk at strategi i for stor grad kompliseres. I de mange bøkene jeg har lest de siste månedene som omfatter strategi og entreprenørskap, er det svært mange likheter. Selv om mange lærebøker viker å bygge på sitt eget og «geniale» budskap tilknyttet strategi, ligger som regel de samme momentene i bunnen av de fleste bøkene. Ut i fra lærebøker og teori er det derfor lett å tenke for komplisert. Fremfor en komplisert tankegang, bør en derimot tenke logisk og fokusere på kvalitet. Strategi og utvikling av forretningsmodellen er en dynamisk prosess, og det er ofte nødvendig å gå flere runder, og en del fram og tilbake. Mange bedrifter har en (god) strategi uten at de vet dette selv. Flere av seniorrådgiverne ved Innovasjon Norge, som daglig har kontakt med gründere, hadde opplevd flere situasjoner hvor dette var tilfellet.

Den endelige konklusjonen til problemstillingen er altså tydelig, en god strategiprosess er helt avgjørende om en nyetablert virksomhet skal oppnå suksess. Det er dette som er grunnlaget for de utallige bøker og artikler om strategi og entreprenørskap. Vi kan konkludere at strategi er like viktig som det er vanskelig.

Kapittel 7 Svakheter ved oppgaven og videre forskning

Gjennom denne oppgaven har jeg lært utrolig masse, og kunnskapen har naturlig kommet stegvis i prosessen. Dette gjør at jeg sitter inne med mye mer kunnskap tilknyttet strategiutvikling nå enn jeg gjorde tidligere i prosessen. Derfor ville jeg nå i ettertid angrepet oppgaven og problemstillingen på en litt annen måte enn jeg gjorde. Jeg ser nå i ettertid at undersøkelsen ikke ble utformet optimalt, og jeg fikk i for liten grad brukt resultatene. Undersøkelsen tar for seg en populasjon som gjør at det kreves mye jobb for å få et stort utvalg. Dette gjør at jeg mener det ville vært mer hensiktsmessig å gjennomført færre kvalitative intervjuer av kunnskapsrike personer. Her tenker jeg spesielt en tettere kontakt med Innovasjon Norge, investeringsmiljøer eller andre relevante grupper/personer.

I undersøkelsen la ingen spørsmål vekt på partnere, ledelse, eller relasjoner. Samtalene med rådgivere i Innovasjon Norge gjorde meg bevisst på viktigheten av dette området ved bedriftsetablering. Det hadde vært interessant å sett nærmere på spesielt ledelse tilknyttet strategiutvikling og etablering av virksomheter. Også viktigheten av et styre ved entreprenørskap hadde vært spennende å gått dypere inn i. Et eksternt styre kan sette et høyere press på gründerne, og effektiviteten kan styrkes. Samtidig som et eksternt styre antageligvis øker kunnskapsnivået. Det hadde vært interessant å sett nærmere på eventuelle forskjeller i suksessgraden hos bedrifter som har og ikke har et eksternt styre.

Bibliografi

- about.com*. (u.d.). Hentet Mars 9, 2015 fra <http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/Nike-Company-Mission-Statement.htm>
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. Hampshire: PALGRAVE.
- Businessinsider*. (2014, Mai 24). Hentet Februar 20, 2015 fra <http://www.businessinsider.com/the-20-most-valuable-brands-in-the-world-2014-5?op=1>
- e24*. (2012, November 28). Hentet Februar 19, 2015 fra <http://e24.no/jobb/500-000-nordmenn-vil-starte-for-seg-selv/20305273>
- e24*. (2015, Februar 19). Hentet Februar 19, 2015 fra <http://e24.no/bedrift>
- Grünfeld, L., Skogstrøm, J. F., Theie, M. G., & Hvidei, H. K. (2015). *Én million ideer*. Bergen: Menon Business Economics.
- Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk: Etter kokebokmetoden*. Oslo: Ad Notman Gyldendal .
- Hoff, K. G., & Holving, P. A. (2003). *Balansert målstyring*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Impelloanalysen. (2015, Januar 15). *Impello.no*. Hentet Februar 20, 2015 fra <http://www.impello.no/sites/default/files/opplastninger/Impello-analysen%202014.pdf>
- Isachsen, K. (2007, Desember). *iscogroup.no*. Hentet Mars 9, 2015 fra <http://www.iscogroup.no/kunder/isco/iscogroup.nsf/0/10044?open&cat=pub>
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Klofsten, M. (2004). *Affärsplattformen - Entreprenören og företagets första år*. Stockholm: SNS Förlag.
- KommuneProfilen*. (2014). Hentet Februar 20, 2015 fra http://www.kommuneprofilen.no/Profil/bedrift/DinRegion/bed_nye_foretak_region.aspx
- Kunnskapssenteret*. (2014, Mai 14). Hentet Mai 5, 2015 fra <http://kunnskapssenteret.com/hvorfor-strategisk-planlegging/>
- Kunnskapssenteret. (2014, April 28). Hentet Mai 5, 2015 fra Kunnskapssenteret: <http://kunnskapssenteret.com/mintzberg-sine-10-strategi-skoler/>
- Mintzberg m.fl., H. (1998). *The Strategy Prosess*. Harlow: Prentice Hall Europe.
- Mogstad, L. M., & Nisted, I. M. (2015). *www.ndla.no*. Hentet April 5, 2015 fra <http://ndla.no/nb/node/93370>

- NHD. (2012, Mars 26). *Regjeringen.no*. Hentet Februar 20, 2015 fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/102377_nhd_smb_web.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Roos m.fl., G. (1997). *Strategi som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ross m.fl., G. (2014). *Strategi - en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Solberg, F. (2014). *Forretningsmodellering*. Trondheim.
- SSB. (2014, November 23). Hentet Februar 19, 2015 fra <http://www.ssb.no/fordem>
- SSB. (2015, januar 23). *www.ssb.no*. Hentet februar 18, 2015 fra <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2015-01-23>
- strategicmanagementinsight.com*. (2013, September 7). Hentet Mars 09, 2015 fra <http://www.strategicmanagementinsight.com/mission-statements/facebook-mission-statement.html>
- Torgersen, O. (2002). *Fra idé til suksess*. Bærum: NKI Forlaget.
- Utgård, O., & Refsum, H. (2007). *Fra idé til ny virksomhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Whittington, R m.fl. (2014). *Exploring Strategy*. Harlow: Person Education Limited.
- Whittington, R (2002). *Hva er strategi*. Oslo: ABSTRAKT FORLAG.

SPØRRESKJEMA OM STRATEGIUTVIKLING FOR GRÜNDERE

Spørreskjemaet er utarbeidet av studenten Erik Stubø ved Handelshøyskolen i Trondheim i sammenheng med masteroppgaven våren 2015. Hensikten med undersøkelsen er å kartlegge hvordan gründere opplever og fokuserer på strategiutvikling i etableringsfasen av bedriften. Resultatene vil brukes for å best mulig belyse de viktigste momentene innen strategisk arbeid tidlig i etableringsfasen.

For å ivareta personvern er undersøkelsen meldt inn til Personvernombudet for forskning ved NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste).

Det er frivillig å delta og man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn

Studien avsluttes 01.07.15 og resultatene vil bli presentert i masteroppgaven

Veileder tilknyttet masteroppgaven:

Trond Stiklestad

Telefon: 73 55 99 83

E-post: trond.stiklestad@hist.no

Har du som gründer vært en del av flere bedriftsetableringer, svar på bakgrunn av et spesifikt prosjekt gjennom hele undersøkelsen.

BAKGRUNN

I hvilken bransje/yrke er virksomheten etablert eller forsøkt etablert?: _____

Hvilken organisasjonsform ble etablert (AS, Enk, NUF, Ansv, DA)?: _____

Bedriftens etableringsår: _____

Bedriftens etableringsfylke: _____

Er virksomheten i drift i dag? (Sett kryss eller årstall)

Nei, den ble avviklet i: _____

Ja: _____

Sett kryss (x) i det alternativet som du mener passer best, kun ett kryss per spørsmål.

1/6	Strategiske målsetninger	Ja	Delvis	Nei	Vet ikke
1.	Ble det utarbeidet en visjon tilknyttet bedriften?				
2.	Ble det utarbeidet en misjon tilknyttet bedriften?				
3.	Ble det utarbeidet konkrete fremtidige mål for bedriften?				
4.	Eventuell kommentar:				

2/6	Strategi	Svært høy	Høy	Verken eller	Lav	Svært lav	Vet ikke
1.	I hvilken grad ble det utviklet strategier for hvordan bedriften skulle oppnå suksess?						
2.	I hvilken grad kjente du til forskjellige strategiske analyseverktøy da bedriften ble etablert?						
3.	I hvilken grad ble ulike analyseverktøy benyttet?						
4.	Eventuell kommentar:						

3/6	Generelt sett, hvor viktig mener du det er å analysere følgende momenter ved bedriftsetablering	Svært viktig	Viktig	Verken eller	Lite viktig	Svært lite viktig	Vet ikke
1.	Generelle omgivelser i samfunnet. - Politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske omgivelser						
2.	Aktiviteten i det aktuelle markedet.						
3.	Identifisere konkurrenter						
4.	Identifisere kunder						
5.	Få oversikt over tilgjengelige ressurser						
6.	Hvordan ressurser skal skape verdi						
7.	Styrker og svakheter internt i virksomheten og muligheter og trusler eksternt i markedet						
8.	Eventuell kommentar:						

4/6	I hvor høy grad ble momentene fra forrige spørsmål analyser ved etableringen av bedriften?	Svært høy	Høy	Verken eller	Lav	Svært lav	Vet ikke
1.	Generelle omgivelser i samfunnet. - Politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske omgivelser						
2.	Aktiviteten i det aktuelle markedet.						
3.	Identifisere konkurrenter						
4.	Identifisere kunder						
5.	Få oversikt over tilgjengelige ressurser						
6.	Hvordan ressurser skal skape verdi						
7.	Styrker og svakheter internt i virksomheten og muligheter og trusler eksternt i markedet						
1.	Eventuell kommentar:						

5.1/6	Personlig oppfatning	Svært enig	Enig	Verken eller	Uenig	Svært uenig	Vet ikke
1.	Etableringsprosessen til bedriften ble gjennomført på en svært god måte.						
2.	Bedriftsetableringen var en stor suksess. (Uavhengig av om virksomheten i dag er i drift eller ikke)						
3.	Det er svært viktig å bruke tid og ressurser på strategiarbeid ved etablering av bedrifter.						
4.	Eventuell kommentar:						

5.2/6	Hvis du mener at det ble utført for dårlig eller for lite strategiarbeid tilknyttet bedriftsetableringen, hva var den største grunnen til dette?									
For lav kunnskap		For lite tilgjengelig kapital		For lite tilgjengelig tid		Bevist nedprioritert		Annen grunn		Vet ikke

6/6	Avslutningsvis (kommentar)	
1.	Hva mener du er de viktigste suksessfaktorene tilknyttet strategi ved bedriftsetablering?	
2.	Hva mener du er de største fallgruvene tilknyttet strategi ved bedriftsetablering	

Takk for ditt bidrag!