



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi - Handelshøgskolen

## **Fra gründervirksomhet til lønnsom bedrift – økonomistyring i praksis**

**Grethe Stave**

Masteroppgave i Økonomi & Administrasjon, BED-3901H, september 2023

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Aktualisering .....	1
1.2	Problemstilling.....	4
1.3	Avgrensing.....	5
1.4	Posisjonering av oppgaven .....	5
1.5	Oppgavens struktur.....	6
2	Teoretisk rammeverk.....	7
2.1	Tradisjonell økonomistyring.....	7
2.2	Strategisk planlegging .....	9
2.2.1	Langsiktig planlegging eller hurtige handlinger .....	9
2.2.2	Forretningsplanen.....	10
2.2.3	Visjon og strategiske mål .....	13
2.3	Budsjettformulering.....	16
2.3.1	Anvendelse av budsjettet.....	16
2.3.2	Kritikk av budsjettet .....	18
2.4	Drift og måling .....	20
2.4.1	Regnskapet som måleinstrument.....	20
2.4.2	Andre kilder til økonomisk informasjon .....	22
2.5	Rapportering og evaluering .....	22
2.6	Fra ide til suksess – etableringsforløpet for noen få.....	24
2.7	Oppsummering .....	25
3	Metode.....	27
3.1	Vitenskapsteoretisk ståsted.....	27
3.2	Forskningsdesign .....	29
3.2.1	Casedesign.....	31

3.3	Metodevalg .....	32
3.3.1	Utvalg av bedrifter og respondenter .....	32
3.3.2	Datainnsamling med intervju som metode .....	33
3.3.3	Bearbeiding og analyse av datamaterialet .....	33
3.4	Studiens kvalitet .....	34
3.4.1	Spørsmål om sannhetsverdi og studiens troverdighet .....	34
3.4.2	Spørsmål om anvendbarhet og funnenes overførbarhet .....	34
3.4.3	Spørsmål om konsistens og forskningens pålitelighet .....	35
3.4.4	Spørsmål om forskningens nøytralitet og funnenes bekreftbarhet .....	35
4	Empiriske funn og analyse .....	36
4.1	Gründerens real- og formalkompetanse .....	36
4.2	Strategisk planlegging .....	39
4.3	Budsjetteringspraksis .....	40
4.4	Drift og måling .....	43
4.4.1	Bruk av ekstern regnskapsfører .....	43
4.4.2	Informasjon fra regnskapssystemet .....	43
4.4.3	Tydelige lønnsomhetsindikatorer, men ingen regel uten unntak .....	44
4.4.4	Opplæring av ansatte .....	45
4.5	Rapportering og evaluering .....	46
5	Diskusjon .....	49
5.1	Gründerens bakgrunn – bredde som forutsetning for å lykkes .....	49
5.2	Strategisk planlegging .....	50
5.3	Bedriftenes formål med budsjettering og hvilken praksis de utøver .....	52
5.4	Drift og måling .....	55
5.5	Rapportering og evaluering .....	56
6	Konklusjon .....	58
6.1	Oppsummering av funn .....	58

6.2 Forslag til videre forskning.....	60
---------------------------------------	----

## Figurer

Figur 1: Den ideelle styringssirkelen Kilde: (Anthony & Young, 2003).....	7
Figur 2 Forholdet mellom egenskaper, visjon, mål og tro på egne evner til salgs- og sysselsettingsvekst i små foretak. Kilde: oversatt etter (Locke & Latham, 2006a) .....	14
Figur 3 De ti vanligste formål som budsjettet tillegges. Kilde (Gjønnes & Tangenes, 2014) .	17
Figur 4 Kopi fra Garnes (2017) Fra ide til suksess .....	24

## Tabeller

Fant ingen figurlisteoppføringer. **Vedlegg**

Intervjuguide

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved UIT Norges Arktiske Universitet. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er en fordypning innen økonomistyring. Oppgaven ble påbegynt våren 2020, men på grunn av uventede hendelser ble den først ferdig våren 2023.

Oppgaven handler om hvordan økonomistyring gjennomføres i praksis i vellykkede små bedrifter eiet og ledet av gründeren som i sin tid etablerte virksomheten. Min interesse for gründerkap ga inspirasjon til valg av tema for oppgaven. Spesielt ønsket jeg å lære mer om hva dyktige gründerne gjør i praksis for å skape levedyktige bedrifter. Den konkrete problemstillingen utviklet seg gradvis gjennom studier av tidligere forskning og gjennom samtaler med andre fagpersoner.

Det å skrive en masteroppgave er et stort arbeid som krever konsentrasjon og utholdenhet. Når veien frem til en avslutning syntes uendelig lang trengte jeg gode støttespillere. Spesielt vil jeg takke mine to veiledere Elsa Solstad og Jørgen Breivik for faglige innspill og mange gode samtaler. Uten støtte og hjelp fra gode venner ville oppgaven heller ikke blitt en realitet. Min nabo Harald Engen har vært hunden vår sin beste turvenn i over et år, Frank Martin Skogan har hjulpet familien med smått og stort og Grete Hagebakken sa meg et sannhetens ord da jeg sto stille. Tusen takk til dere alle.

Harstad 22.08.2023

Grethe Stave

## Sammendrag

Behovet for å skape nye arbeidsplasser i privat sektor har i mange år stått på den politiske agendaen, både i Norge og internasjonalt. Vekst i eksisterende bedrifter er viktig, men uten nye gründere som bidrar til nyskaping vil ikke Norge klare å opprettholde velferdsstaten slik vi kjenner den i dag. Norge trenger flere nye gründere. Like viktig er det at de som satser klarer å skape levedyktige virksomheter. Statistikken viser at under 30% av nye virksomheter overlever i fem år. Frafallet er med andre ord stort.

Hensikten med denne studien er derfor å undersøke hvordan gründere som har lyktes med å skape levedyktige virksomheter, med gode økonomiske resultater, faktisk styrer virksomhetene sine. Søkelyset er satt på økonomistyringspraksisen. Studien er gjennomført blant gründere som ikke hadde økonomisk utdanning eller praksis da de startet virksomhetene. Denne målgruppen er interessant fordi den er representativ for svært mange gründere. Samtidig er det gjort lite forskning på dette feltet.

For å strukturere undersøkelsen er den ideelle styringssirkelen valgt som teoretisk ramme. Der inngår fasene Planlegging, Budsjettering, Drift og måling samt Rapportering og evaluering. Metoden undersøkelsen er gjennomført på er kvalitativ. Det er gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med seks respondenter. Tre intervjuer ble forkastet da disse ikke hadde kommet i drift. De tre siste har drevet virksomheten fra ide til suksess.

Hovedfunnene viser at gründerne gjennomfører aktiviteter i alle deler av styringssirkelen. Når det gjelder strategisk planlegging har alle hatt sterke og klare målbilder. Det gjaldt både i etablererfasen, men også i tiden virksomhetene har vært i drift. Målbildene har erstattet komplette forretnings- og strategiplaner, bidro til ekstern finansiering i oppstartsfasen og er et internt styringsredskap.

Ingen av respondentene praktiserer tradisjonell budsjettering. Det skyldes at endringer i omgivelsene gjør at komplette budsjetter raskt blir utdaterte. Spesielt gjelder det budsjettering av inntekter på årsbasis. Likevel budsjetteres enkelte elementer. Jo større innflytelse virksomheten har over en faktor jo større er motivasjonen til å budsjettere denne faktoren.

I fasen drift og måling har virksomhetene utviklet sine egne lønnsomhetsindikatorer som de følger nøye med på. Disse indikatorene er utviklet på bakgrunn av deres egne erfaringer med hva som skaper positive dekningsbidrag. Samtlige respondenter er sterkt involvert i driften og

har samtidig fokus på at ansatte også skal få opplæring slik at de kan ta gode økonomiske avgjørelser.

De nye skybaserte regnskapsprogrammene der nøkkeltall og annen regnskapsinformasjon kontinuerlig oppdateres og publiseres i et enkelt og forståelig format har gjort regnskapsinformasjon mer forståelig og anvendelig for virksomhetene. Virksomhetene har i tillegg gode økonomiske rådgivere, men kjøper i liten grad konsulenttjenester. Her er det regnskapsfører og ikke minst eget nettverk som benyttes. I stedet for å bruke mye tid på analyser prøver virksomhetene ut nye ideer i mindre skala. De er raske på kursendringer.

For å oppsummere har denne studien vist at gründere utvikler sin egen økonomistyringspraksis gjennom praktisk kunnskap om hva som skaper lønnsom drift. De evner å lage tydelige mål som gir retning og fart. Samtidig er de involvert i driften på en slik måte at de har full kontroll over ressursbruken. De styrer gjennom utøvelsen av praktiske arbeidsoppgaver. Det er summen av de små beslutningene, kombinert med et tydelig målbilde, som har ført dem fra ide til suksess.

# 1 Innledning

## 1.1 Aktualisering

Samfunn i endring trenger gründere som kan skape nye arbeidsplasser (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015). Dette slås fast i en rekke offentlige dokumenter, og er derfor stadig på den politiske agendaen, både i Norge og internasjonalt. Behovet for gründere er sammensatt. For det første går mange arbeidsplasser tapt i den teknologiske utviklingen med økt automatisering og digitalisering. Samfunnet settes på prøve som følge av omstillingene ny teknologi medfører. Ifølge NHO blir en sentral utfordring fremover å håndtere konsekvensene når teknologi gjør menneskelig arbeidskraft overflødig og vi må skape nye arbeidsplasser (NHO, 2018).

Et annet perspektiv er det nasjonaløkonomiske, som igjen har betydning for velferdssamfunnet. Ifølge Finansdepartementets perspektivmelding (2017) vil det være behov for å øke verdiskapingen med 50 mrd. hvert tiende år for å kunne finansiere velferdsbehovene. Et av tiltakene som regjeringen foreslår for å dekke finansieringsbehovet er økt arbeidsdeltakelse i befolkningen (Sivam, 2018).

I tillegg kommer utfordringen med overgangen fra en oljebasert økonomi til arbeidsplasser som ikke er basert på fossilt brennstoff. Arbeidsplassene i oljesektoren har høy verdiskaping, noe som stiller svært høye verdiskapingskrav til de nye arbeidsplassene som skal erstatte de oljebaserte. Ifølge SSB (Sentralbyrå, 2019) var bruttoprodukt i basisverdi, dvs. verdien av det som produseres minus driftskostnadene forbundet med produksjonen, pr arbeidsplass innen olje og gass for 2018 over 11 ganger større enn i annen industri i Norge.

Økt arbeidsdeltakelse kan komme gjennom vekst i eksisterende virksomheter. Offentlig sektor vil ha økende behov for arbeidskraft, noe som i stor grad skyldes økt levealder i befolkningen, og dermed økt behov for helse- og omsorgstjenester. Samtidig vil denne veksten øke behovet for skatteinntekter. Derfor må veksten i offentlig sektor suppleres med nye arbeidsplasser, både i eksisterende bedrifter og i nye gründerbedrifter. Ifølge en undersøkelse DNB har gjort så må det etableres 77 640 nye bedrifter hvert år hvis flertallet av de nye arbeidsplassene skal komme i privat sektor. Det betyr en 30 % økning i antallet etableringer i forhold til nivået i 2017 (Sivam, 2018). I en tid der vi trenger nye gründere aller mest går antallet som ønsker å satse på egen virksomhet ned. Innovasjon Norge har registrert en nedgang i søknader på hele 22% fra 2021 til 2022, noe som trolig skyldes den krevende



økonomiske situasjonen i Norge (*Nå merker Innovasjon Norge krisen - færre gründere tør satse*, 2023).

Både forskere og myndigheter verden rundt anerkjenner entreprenørers betydning for økonomisk verdiskaping (Kolvereid, 2017; Wang et al., 2007). Entreprenørskap er vesentlig for et samfunns evne til å skape produkt-, prosess, markeds- og organisasjonsinnovasjon (Peacock, 2004). Fordi entreprenørskap bidrar både til markedstilpassede produkter og tjenester samt jobbskaping, gis vellykkede gründere kreditt for å bidra til et samfunns økonomiske bærekraft (van Praag, 1999; Wang et al., 2007).

Det kan være lett å se seg blind på behovet for antall nyetableringer. Dette tallet gir liten indikasjon på om de nye virksomhetene som etableres faktisk bidrar til økonomisk vekst, og dermed finansiering av velferdssamfunnet. Da må man se på virksomhetenes evne til å overleve og vokse. Svært mange nyetablerte foretak dør de første fem årene etter oppstart. Statistikk viser at under halvparten av foretakene etablert i perioden 2013 – 2017 overlevde det første året. For foretak etablert i 2013 var under 28,4 % fortsatt i drift etter fem år (Statistisk Sentralbyrå, 2020)

Garnes (2017) argumenter for å heller satser på kvalitet enn kvantitet i søket etter nye gründere. Videre hevder Garnes (2017) at over en million nordmenn har et ønske om å starte for seg selv, men bare noen hundre av disse evner å etablere en virksomhet som er i drift tre år etter etableringstidspunktet. Det er i utgangspunktet bra at mange har lyst, men det koster å drive inkubatorer og etablererprogrammer. Garnes (2017) mener derfor at vi må søke etter de med størst sannsynlighet for å lykkes fremfor å motivere flest mulig til å starte for seg selv. Derfor bør vi identifisere faktorer ved gründere som bidrar til økt sannsynlighet for å lykkes (Garnes, 2017; Kolvereid, 2017). En vesentlig suksessfaktor er gründerens bakgrunn, der generalistkompetanse og bred erfaring fra arbeidslivet spiller en stor rolle (Garnes, 2017; Lazear, 2005).

I utgangspunktet skulle denne masteroppgaven omhandle økonomistyring i nystartede gründerbedrifter. Tre gründere, som alle hadde deltatt i inkubatorprogrammet Arctic Accelerator for to år siden, ble utvalgt. Det viste seg imidlertid at ingen av disse tre hadde kommet i drift. Det var ingen informasjon å hente til den valgte problemstillingen som omhandlet økonomistyring. Alle tre var spesialister på forretningsideen de utviklet, men ingen av de tre hadde erfaring fra yrkeslivet. Dette var helt i tråd med forskningen referert ovenfor

som peker på at manglende praktisk erfaring fra arbeidslivet er en reell barriere for nye gründere (Garnes, 2017; Kolvereid, 2017; Lazear, 2005).

Interessen for å beskrive økonomistyringspraksis hos de som faktisk har lyktes med bedriftsetablering ble enda sterkere. Derfor valgte jeg nye respondenter som hadde klart reisen fra «ide og lyst» til kommersiell suksess beskrevet av Garnes (2017). Mange gründere etablerer virksomheter der forretningsideen deres er forankret i deres egen fagkunnskap. Utdanning eller praksis i økonomi- og virksomhetsstyring inngår sjelden i bakgrunnen deres. Likevel må gründeren praktisere økonomistyring for å evne å bringe virksomheten fra idestadiet til kommersiell suksess. Et relevant spørsmål blir da hvilke økonomiske styringssystemer og verktøy som benyttes av slike gründere. Ved å forstå hva de som har lyktes, uten å ha økonomiutdanning eller -erfaring, faktisk gjør i praksis, kan studien bidra til enda bedre etablereropplæring, og dermed bidra til målet om at flere skal lykkes med å etablere lønnsomme virksomheter.

## 1.2 Problemstilling

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan økonomistyring gjennomføres i bedrifter som har gått fra ide til suksess, og hvilke økonomiske styringsverktøy som bidrar til å holde stø kurs for dermed sikre at flere gründere lykkes med etableringene.

Problemstillingen i denne oppgaven er derfor:

*Fra gründervirksomhet til lønnsom bedrift – økonomistyring i praksis*

*Hvilke økonomistyringsverktøy brukes?*

*Hvordan praktiseres økonomistyringen?*

Garnes (2018) definerer en gründere som en person som har skapt en bedrift gjennom å utvikle en forretningsidé og så evnet å gjennomføre ideen. Denne definisjonen sier imidlertid lite om gründerens motiv. Derfor kan definisjonen utvides ved å betrakte gründeren som en økonomisk aktør som utnytter muligheter i markedet for å skape for å skape verdier (Alvarez et al., 2013). I litteraturen gis ofte ordet entreprenør og gründer samme meningsinnhold (Kolvereid, 2017). Begrepet entreprenører benyttes imidlertid også i enkelte sammenhenger om mennesker som evner å «skape fornyelse og utvikle nye forretningsområder i en eksisterende virksomhet» (Engberg & Lundström, 2014). Slike entreprenører kalles intraprenører, og er ikke en del av denne studiens undersøkelsesutvalg.

Problemstillingen favner tidsreisen «fra ide til kommersiell suksess». Disse begrepene er hentet fra Garnes (2017) sin modell om frafall blant gründerbedrifter. Garnes (2017) viser til at svært mange har lyst til å starte bedrift basert på en ide de selv har. Svært få klarer reisen gjennom de fasene Garnes (2017) beskriver. De som evner å komme i fase fem har overlevd i minst tre år etter etableringstidspunktet og hatt volumvekst. Disse kalles kommersielle suksesser. Denne studien har et klart definert undersøkelsesutvalg om består av gründere som har utviklet virksomheter fra ide til kommersiell suksess.

### 1.3 Avgrensning

I denne oppgaven vil undersøkelsesutvalget være gründere som har startet en virksomhet basert på en forretningside de selv har utviklet. Virksomheten må være i drift slik at de har kommet over i en fase der de produserer og selger varer eller tjenester i tråd med forretningsideen. Det må også være en ambisjon om vekst i selskapet.

Videre er undersøkelsesutvalget avgrenset til å gjelde respondenter som har utviklet egen forretningside. Dermed utelukkes de som gjennom oppkjøp eller arv har overtatt en eksisterende bedrift. Årsaken til denne avgrensingen er ønsket om å lære mer om gründere som selv har valgt styringssystem, og som dermed ikke overtar systemer andre har utviklet.

### 1.4 Posisjonering av oppgaven

For å posisjonere denne oppgaven har jeg gjennomgått studier i styring i små norske foretak de seneste årene. Det jeg finner er at de fleste studiene baserer seg på Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk som inkluderer kultur- og administrativ styring i tillegg til økonomisk styring (Frengen & Hansen, 2017; Lyngsmo & Müller, 2016; Madsen, 2017). Studiene er i hovedsak kvalitative, og samtlige omfatter flere respondenter. Mitt valg av teoretisk rammeverk gjør at jeg går mer i dybden innenfor bruken av økonomiske verktøy.

Videre fant jeg en studie av Johansen og Stordahl (2019) der utvalg og kontekst er sammenlignbar med mitt valg av design. Denne studien fokuserer imidlertid kun på bruk av regnskapstall som styringsverktøy. Jeg har valgt å undersøke styringssystemer og verktøy i alle deler av den ideelle styringssirkelen, noe som skiller min undersøkelse fra annen forskning jeg har funnet.

I studien av Frengen og Hansen (2017) fant de at selskaper i oppstartsfasen har få ressurser tilgjengelig til administrasjon. De må prioritere tiden, og velger derfor aktiviteter som ansees for de mest verdiskapende. Frengen og Hansen (2017) fant også at økonomiplanlegging og kontroll gjøres i hodet på gründeren. Det deres studie ikke sier noe om er hva som foregår «i hodet» og hvilken praksis som utøves. Jeg vil derfor undersøke hvilke kilder til informasjon de bruker, hvilke vurderinger respondentene gjør og hvilke verktøy de benytter når de lager strategiske mål og planer, når de budsjetterer og når de evaluerer resultatene de skaper. Den ideelle styringssirkelen utgjør derfor et godt teoretisk rammeverk til å belyse problemstillingen.

## **1.5 Oppgavens struktur**

Første kapittel i denne oppgaven beskriver konteksten for problemstillingen, og aktualiserer den med tanke på hvorfor problemstillingen er relevant å undersøke. Videre er problemstillingen definert og studien avgrenset. Kapittel 2 presenterer relevant teori i forhold til oppgavens problemstilling. I kapittel 3 redegjøres det for studiens metodevalg, forskningsmodell og casebeskrivelser om informantene. I kapittel 4 presenteres empiriske funn og analysen med resultater. I kapittel 5 drøftes empiri mot teori, og studiens funn blir presentert. I kapittel 6 presenteres konklusjoner samt mulige feilkilder og forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk

Spørsmålet denne oppgaven tar sikte på å undersøke er hvordan gründerbedrifter i vekst jobber med økonomistyring i praksis. For å belyse denne problemstillingen er det valgt et teoretisk rammeverk som dette kapittelet redegjør for.

### 2.1 Tradisjonell økonomistyring

Økonomistyring ble definert av Anthony (1965, s. 32) som «*The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives*». Ifølge definisjonen handler altså økonomistyring om å skaffe ressurser til veie, samtidig som ressursene benyttes effektivt for å sikre virksomheten måloppnåelse. I denne definisjonen legger også Anthony (1965) vekt på at det er ledelsen som er ansvarlig for økonomistyringen. Økonomistyring blir da ledelsens verktøy for å sikre oppnåelse av virksomhetens strategiske mål.

Det definisjonen ikke fanger opp er de eksterne omgivelsers innvirkning på beslutningstaking og styring av virksomheten. Likevel vil studien undersøke om gründerens motivasjon for å anvende økonomiske styringsverktøy handler om å møte krav eksterne finansieringskilder eller om motivasjonen kommer fra virksomhetens behov for måloppnåelse.

Økonomistyring kan illustreres ved å benytte den ideelle styringssirkelen (Anthony & Young, 2003).



Figur 1: Den ideelle styringssirkelen Kilde: (Anthony & Young, 2003)

Denne modellen er normativ, det vil si at den illustrerer hvordan ting bør være. Den er nyttig fordi den viser et forenklet bilde av økonomistyringsprosessen, med tydelige sammenhenger mellom de ulike arbeidsoppgavene som inngår i en kontinuerlig syklus. Prosessen starter med å legge en strategisk plan for virksomheten. Planen inneholder tydelige mål og veivalg som beskriver hvordan målene skal nås. Neste fase handler om å formulere den strategiske planen i finansielle termer. Mål, inntekter, ressursbruk og ressursfordeling tallfestes slik at de økonomiske implikasjonene av den strategiske planen blir tydelig. Når virksomheten er i drift starter fortløpende målinger av hvilke ressurser som faktisk brukes og hvilke gevinster som høstes som følge av ressursbruken. Så kommer fasen som handler om gjennomføring av planene, altså drift. Her gjennomføres målinger som gir informasjon om inntekter og ressursbruk. Til slutt sammenstilles informasjonen i regnskapsrapporter som igjen gir informasjon til det strategiske nivået i forhold til om målene er nådd. Her blir evaluering gjennomført slik at de strategiske planene eventuelt kan justeres. Den ideelle styringssirkelen handler altså om å koble langsiktige strategier med kortsiktige, operasjonelle handlinger som gjensidig påvirker og gir signaler til hverandre (Anthony & Young, 2003). Den ideelle styringssirkelen er med andre ord en kontinuerlig prosess i virksomheten (Nyland & Pettersen, 2010). Modellen forutsetter at det samsvar mellom fasene i den forstand at det som planlegges faktisk budsjetteres og gjennomføres. Det må være klare koblinger mellom fasene, og prosessen må gjennomføres i kronologisk rekkefølge (Anthony & Young, 2003). Denne studien vil undersøke hvordan alle fasene i styringssirkelen ivaretas i de utvalgte virksomhetene.

I planlegging, drift og måling av virksomhetens prestasjoner vil det være behov for ulike verktøy. Disse verktøyene inngår i det økonomiske kontrollsystemet (MSC) som også innbefatter hvordan verktøyene systematisk brukes for å nå virksomhetens mål (Chenhall, 2003). Det finnes en rekke verktøy som kan sorteres inn under den ideelle styringssirkelen, men her var det behov for å gjøre en avgrensning. De verktøy som er valgt i denne studien er kjent blant gründere, noe intervjuene bekreftet. Verktøyene er sortert i forhold til hvor de hører hjemme i den ideelle styringssirkelen. Samtidig vil det være slik at flere av verktøyene brukes i flere deler av styringssirkelen.

## 2.2 Strategisk planlegging

### 2.2.1 Langsiktig planlegging eller hurtige handlinger

Den tradisjonelle tenking om økonomistyring, basert på den ideelle styringssirkelen, er godt fundamentert og praktisert i store bedrifter (Rigby, 2001). En longitudinell studie av 2956 virksomheter over en fire-års periode viser imidlertid at planlegging oftere blir gjennomført i små firma etter en periode med vekst heller enn før vekstfasen (Gibson & Cassar, 2005).

Flere studier av små og mellomstore bedrifter (SMB) har undersøkt om fravær eller tilstedeværelse av strategisk planlegging er en avgjørende faktor for suksess. Noen undersøkelser viser at SMB som driver strategisk planlegging har raskere vekst, bedre lønnsomhet og er mer innovative (Wang et al., 2007). Andre forskere vil imidlertid hevde at kontinuerlig organisasjonslæring og evne til rask omstilling er nøkkelen til suksess, noe som gjør langsiktig strategisk planlegging mindre hensiktsmessig (Bartlett & Ghoshal, 1998).

(Bartlett & Ghoshal, 1998) Til tross for sterke anbefalinger fra forskere som viser til sammenhengen mellom strategisk planlegging og vellykket forretningsdrift (Sandberg et al., 2001), unnlater likevel majoriteten av SMB å planlegge strategisk og langsiktig (Wang et al., 2007). Eierens egne, personlige behov, så som autonomi, personlig tilfredsstillelse og livsstil, kan også trumfe bedriftens mål om vekst og lønnsomhet (Mazzarol, 2005). Nivået på strategisk planlegging er høyere i SMB som har eiere som er vekstorientert, og lavere i SMB som har eiere som har ikke-økonomiske motiver som utgangspunkt for å starte og drive bedrift (Wang et al., 2007).

En annen faktor som påvirker praksis for strategisk planlegging i SMB er knyttet til fokus og tidsperspektiv. Små og mellomstore bedrifter har en tendens til å orientere seg mot kortsiktige, operasjonelle mål heller enn langsiktige strategier, noe som fører til reaktiv heller en proaktiv beslutningstaking (Sandberg et al., 2001; Wang et al., 2007). Imidlertid kan et strategisk fokus og personlig engasjement virke som en motvekt, og kompensere for manglende formalisert planlegging (Gibb & Scott, 1985)



## 2.2.2 Forretningsplanen

Et av dokumentene som beskriver den strategiske tenkingen som ligger til grunn for en bedriftsetablering er forretningsplanen. Forretningsplanen er et vesentlig strategidokument i en virksomhets oppstartsfase. En fullstendig forretningsplan er ikke nødvendigvis en del av alle bedriftsetableringer, men en viss planlegging er en del av all entreprenøriell virksomheter (Løwe Nielsen, 2012). En forretningsplan er et dokument som forteller historien om forretningsmessige muligheter (Kolvereid et al., 2012). Forretningsplanen er først og fremst et styringsverktøy som skal hjelpe gründeren å gjøre de riktige tingene. Samtidig brukes dokumentet for å presentere den planlagte bedriftsetableringen for eksterne samarbeidspartnerne og finansieringskilder (Løwe Nielsen, 2012). Hensikten med forretningsplanen er å redusere risiko og usikkerhet (Kolvereid et al., 2012). Fordi problemstillingen omfatter virksomheter som har lyktes med etablererprosessen, er utarbeidelse og anvendelse av forretningsplanen inkludert som et av de økonomiske styringsverktøyene denne undersøkelsen omfatter.

I forhold til internt bruk så skal forretningsplanen oversette visjonen til handlinger (Kolvereid et al., 2012). Visjonen brytes ned i målformuleringer som igjen konkretiseres i form av handlinger som må gjennomføres for å nå målene. Ressursbruken danner grunnlag for budsjettformulering, dvs de tallfestede konsekvensene av handlingene. Det betyr at forretningsplanen kan være en støtte i den daglige driften. I følge Kolvereid (2012) kan den være med på å styre virksomheten i forhold til aktiviteter, målsettinger, tid og annen ressursbruk.

Forretningsplanen kan også skrives med tanke på eksterne interessenter (Mason & Stark, 2004). Gründere er ofte på jakt etter kapital, enten i form av investorer som kan gå inn på eiersiden, i form av lån fra finansieringsinstitusjoner eller i form av tilskudd fra virkemiddelapparatet. Forretningsplanen brukes for å skaffe investorer og ekstern finansiering, og blir derfor et viktig dokument i forhold til ekstern kommunikasjon (Kolvereid et al., 2012). En godt utviklet forretningsplan vil bidra til å skape tillit til gründeren og tro på at forretningsideen er kommersielt interessant (Mason & Stark, 2004). Den vil gi eksterne interessenter nødvendig informasjon om hvordan gründeren har tenkt å nå målene. Den gir også eksterne interessenter et grunnlag for å fatte beslutninger om hvorvidt de ønsker å satse på nettopp denne gründeren og forretningsideen. Forretningsplanen kan i så måte være et

salgsdokument. Et vesentlig spørsmål er om et dokument som har til hensikt å få interessenter med på laget kan komme i konflikt med det interne behovet for et godt styringsdokument. I denne oppgaven avgrenses diskusjonen til forretningsplanen som internt styringsdokument. Konflikten mellom interne og eksterne behov vil derfor ikke bli behandlet.

Det blir ofte tatt for gitt at forretningsplanen er nyttig i etableringsprosessen, at den skal oppdateres jevnlig, samtidig som den skal brukes aktivt som styringsredskap. Ifølge Honig og Karlsson (2004) er forretningsplanen ansett som et essensielt dokument av en rekke meningsbærere så som akademia, næringslivets offentlige hjelpeapparat, banker og konsulenter. Honig og Karlsson (2004) har funnet som viser at institusjonelle variabler, som tvang og ønsket om å etterligne andre, er viktige faktorer som påvirker tilbøyeligheten til nye organisasjoner for å skrive forretningsplaner. I stedet for selv å vurdere behov og nytte av forretningsplanen jobber mange gründere med å utarbeide forretningsplan fordi de blir påvirket av meningsbærerne.

Delmar & Sahne (2003) argumenterer for at forretningsplanen er en viktig forløper til ny forretningsvirksomhet av tre grunner. Forretningsplanleggingen hjelper for det første gründeren med raskere beslutningstaking ved å indentifisere manglende informasjon før planen iverksettes. Denne tilnærmingen er mer ressursbesparende enn prøving-og-feiling (Armstrong, 1982). Planlegging vil også bidra til effektiv administrasjon av ressurser, noe som reduserer faren for flaskehals. Og ikke minst bidrar planlegging til å gjøre abstrakte mål om til konkrete, operasjonelle handlinger (Brews & Hunt, 1999). Forretningsplanlegging bidrar altså ifølge flere forskere til kommersiell og finansiell suksess (Bracker et al., 1988; Gibson & Cassar, 2005; Rhyne, 1986; Schwenk & Shrader, 1993).

I litteraturen finnes det imidlertid ulike syn på hvorvidt det faktisk er nyttig for gründere å lage forretningsplaner. Delmar og Shane (2003) redegjør også for hvorfor forretningsplanlegging kan forhindre vellykket etablering. De hevder at planlegging mye tid bort fra mer verdifulle aktiviteter som viser omverden og interessenter at virksomheten mener alvor. Carter et al (1996) har i denne sammenheng undersøkt oppstartsaktiviteter hos 71 entreprenører, og konkluderer med at hva entreprenører faktisk velger å gjøre, det vil si hva de bruker tid og ressurser på, har betydning for hvem som lykkes. De delte entreprenørene i tre grupper. De som startet virksomhet, de som ga opp og de som stadig fortsetter å prøve. Det som kjennetegnet de som faktisk startet virksomheter var deres aksjonsorienterte handlingsmønster. De gjennomførte aktiviteter som gjorde virksomheten håndgripelig for

andre. De søkte etter lokaler og fasiliteter, søkte finansiering, organiserte team, kjøpte utstyr og viet all sin tid til virksomheten. De var raske til å handle, og disse aktivitetene ledet derfor til salg. I gruppa «fortsetter å prøve» fokuserte entreprenørene på aktiviteter som kommer forut for selve etableringen så som å spare penger til egenkapital og å lage planer for virksomheten. Carter et al. (1996, s. 163) anbefaler derfor gründere å «*aggressively pursue opportunities in the short-term*». Resultatet av disse handlingene vil også raskt avsløre om virksomheten har livets rett eller om forretningsideen bør skrinlegges. Samtidig legitimerer handlingene at gründeren faktisk mener alvor. Troverdigheten hos andre interessenter øker.

Bhide (1994) sin undersøkelse av 100 av de raskest voksende selskapene i USA viser at gründeren oftest fant forretningsideen gjennom tidligere ansettelse (71%) eller ved tilfeldighet (20%). Bare 4% fant forretningsideen gjennom systematiske undersøkelser. Videre viser hans undersøkelser at bare 28% av gründerne laget en komplett forretningsplan. 41% hadde ingen forretningsplan i det hele tatt og 26% hadde en notataktig «på-baksiden- av en konvolutt» versjon av en plan. Han hevder derfor at forretningsmuligheter sjelden finnes gjennom markedsanalyser og planlegging. Undersøkelser koster tid og penger. Entreprenørene har sjelden slike ressurser. Samtidig er forretningsmuligheter ofte fluktuerende. Man må handle raskt for å kunne utnytte muligheter som oppstår. Derfor har langsiktig planlegging liten verdi. Dyktige entreprenører satser på opportunistisk tilpasning til muligheter som oppstår, er raske til å handle, raske til å eliminere ideer som ikke er lovende og raske til å endre kurs når det er nødvendig.

Det finnes også studier som forklarer de ulike synene på effekten av planlegging ved å studere kontekst (Brinckmann et al., 2010). Et funn fra deres forskning er at forretningsplanlegging har større positiv effekt i mer etablerte bedrifter enn i helt nye virksomheter. Forklaringen som gis er at usikkerhet, begrenset tilgang til informasjon og mangel på planleggingsstruktur og –prosedyrer, noe som i større grad gjelder for nyetablerere enn etablerte, reduserer effekten av planlegging. Brinckmann et al. (2010) argumenterer derfor for at nyetablerere skal lage forretningsplan, men prosessen bør gjennomføres parallelt med oppstart og drift av virksomheten.

For å oppsummere så finnes det to divergerende syn på forretningsplanen (Løwe Nielsen, 2012). Det ene synet baseres på at organisasjonsprosesser kan kontrolleres, og betrakter derfor forretningsplanen som et viktig styringsverktøy for å gjennomføre entreprenørprosesser så effektivt som mulig. Det andre synet hevder at forretningsplanen bidrar til å dempe

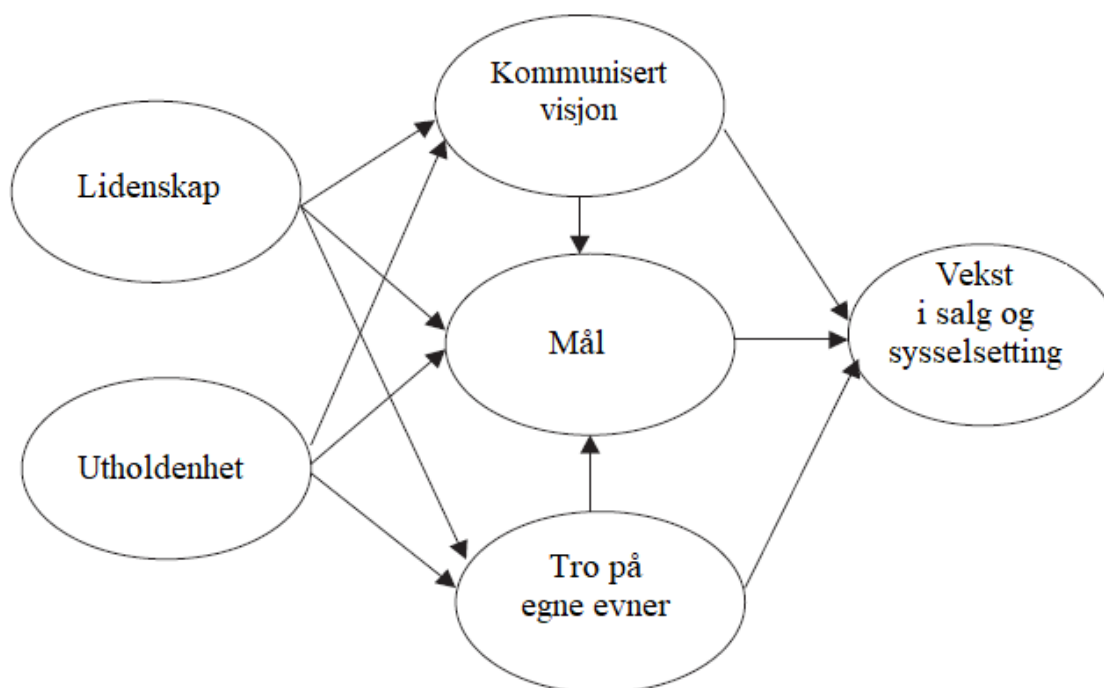
kreativiteten. Dette synet argumenterer med at gründere presses inn i et bestemt tankesett gjennom den rigide strukturen i en forretningsplan, noe som bidrar til å dempe den helt nødvendige kreativiteten som en etableringsprosess krever.

### **2.2.3 Visjon og strategiske mål**

Som en fundamental del av forretningsplanen, og som begynnelsen på den ideelle styringssirkelen, inngår prosessen med å lage visjon og sette strategiske mål for virksomheten. En visjon kan defineres som et abstrakt uttrykk for framtidige ambisjoner (Kolvereid et al., 2012), eller mer spesifikt, en projeksjon av et mentalt bilde av hva en leder ønsker å utrette (Bass & Stogdill, 1990). Det er ifølge Kolvereid et al. (2012) krevende å lage en god visjon da det er flere avveininger som må gjøres i prosessen. En visjon skal være visjonær men samtidig realistisk slik at den kan operasjonaliseres. Den skal være ambisiøs, men ikke så konkret at den kan forveksles med en forretningside. Den skal både gi mening og inspirasjon.

For å realisere visjoner lages mer operative mål som både kvantifiserer og beskriver ønskede resultater. I mange tiår har målsetting blitt fremstilt som et universalmiddel for å fremme medarbeideres motivasjon og organisasjoners ytelse og resultatoppnåelse (Ordonez et al., 2009). Omfattende forskning viser at tydelige og utfordrende mål bidrar til bedre ytelse enn hva utydelige og vage mål bidrar til (Locke & Latham, 2002).

Baum og Locke (2004) har utviklet en modell som viser sammenhengen mellom mål og foretaksvekst, samtidig som modellen inkluderer flere variabler som påvirker målene.



Figur 2 Forholdet mellom egenskaper, visjon, mål og tro på egne evner til salgs- og sysselsettingsvekst i små foretak. Kilde: oversatt etter (Locke & Latham, 2006a)

Modellen er hentet fra Locke og Latham (2006b) og er noe forenklet i forhold til den opprinnelige modellen til Baum og Locke (2004). Modellen viser at utholdenhet og lidenskap påvirker visjon, mål og tro på egne evner. Så har mål, uttalt visjon og tro på egne evner signifikant effekt på virksomhetens vekst og utvikling. Videre viser modellen at visjon og tro på egne evner ikke bare har indirekte virkning på selskapets utvikling gjennom tydelige mål, men de har også direkte effekt på utviklingen (Locke & Latham, 2006a).

I denne modellen defineres visjon som mer enn bare et generelt mål. Visjonen er et langsiktig mål, og i sammenheng med entreprenørskap betyr det at visjonen beskriver potensialet i et marked, i en teknologi, i et produkt eller i en tjeneste. Visjonen handler om hvordan virksomheten konkurrerer med suksess i markedet (Baum & Locke, 2004).

Personlighetstrekkene lidenskap for virksomheten/arbeidet og utholdenhet har også effekt på selskapets utvikling, men bare indirekte gjennom mediatorene visjon, mål og mestringsstro.

Locke og Latham (2006b) hevder at så fremt man er dedikert til måloppnåelse, har nødvendig evner og det ikke eksisterer motstridende mål, er det en positiv, lineær sammenheng mellom målets vanskelighetsgrad og oppgavens utførelse. Spesifikke og utfordrende mål fremmer

altså bedre ytelse. Forskning av Seijts, Latham, Tasa og Latham (2004) viser at det er forskjeller i ytelse avhengig av hvilken målorientering personer har. De med orientering mot læring har en tendens til å velge oppgaver hvor de kan utvikle kunnskap og ferdigheter. De med resultatorientering kan komme til å unngå oppgaver hvor det er risiko for å mislykkes. Ergo har de en tendens til å velge enklere oppgaver for å kunne bevise overfor andre at de lykkes i måloppnåelsen. Seijts et al. (2004) fant derfor at spesifikke, læringsorienterte mål øker en persons ytelse på sikt. I etablerersammenheng er det nærliggende å tro at personlig ytelse direkte influerer på virksomhetens måloppnåelse.

Et relevant spørsmål er om målstyring, slik foreskrevet av Locke og Latham (2002, 2006), bare har positive konsekvenser for virksomheter og mennesker. Ordonez et al. (2009) hevder at vilkårlig og ukritisk bruk av målstyring kan bidra til negative effekter. De hevder at nettopp fordi konkrete og utfordrende mål bidrar til å fokusere oppmerksomheten, kan konsekvensen være at fokuset blir for snevert. Et sterkt målfokus kan bidra til at ny informasjon blir oversett (Bazerman & Chugh, 2006), og da spesielt informasjon som i første omgang ikke synes å være relevant for måloppnåelsen men som kan være kritisk for organisasjonen (Ordonez et al., 2009). Videre er det en fare for at mål kan settes for å behandle en spesifikk del av et større problem, og at man overser helheten i problemet. Et annet problem som samme artikkel adresserer er mulige effekter av å ha flere mål som konkurrerer om oppmerksomheten. Individuer som skal oppnå flere mål samtidig har en tendens til å konsentrere seg om bare ett av disse (Shah, Friedman & Kruglanski, 2002), og da var tendensen at kvantitative mål som kan måles enklere ble prioritert foran kvalitative mål (Gilliland & Landis, 1992).

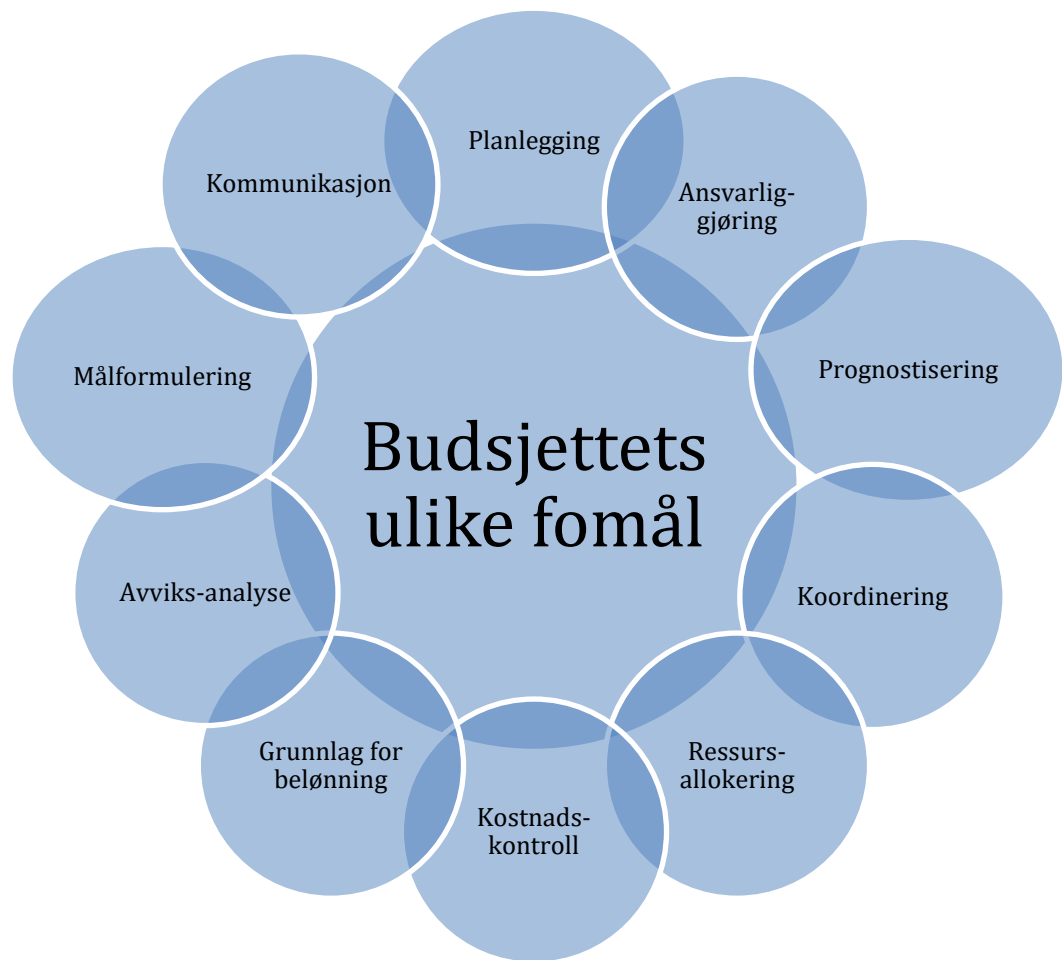
## 2.3 Budsjettformulering

Ifølge Anthony & Young (2003) er budsjettformulering den andre fasen i den ideelle styringssirkelen. Budsjettet viser de økonomiske implikasjonene av de strategiske planene laget i første fase. Budsjettet er det mest anvendte styringsredskapet bedrifter bruker, blant annet fordi budsjettet tjener mange formål (Bunce et al., 1995). Budsjettering, i sin mest tradisjonelle form, representerer essensen i den klassiske økonomistyringen. Den benytter et ovenfra-og-ned-perspektiv på finansiell planlegging og ytelse, og har som en intensjon å holde kontroll på virksomhetens kostnader (Bunce et al., 1995). Likevel er ikke det å bruke lite penger alltid et tegn på god økonomistyring (Sending, 2013). God økonomistyring har fokus på måloppnåelse, noe som igjen betyr at ressursbruk alltid vurderes opp mot hvordan målene satt i forrige fase best kan realiseres. Derfor brukes budsjettet for å sette mål både for inntekter og for kostnader.

### 2.3.1 Anvendelse av budsjettet

Selve hovedformålet med budsjettprosessen er «å anskueliggjøre hva som skal til dersom visse mål skal oppnås, dels å teste hvorvidt definerte planer og tiltak er egnet til å sikre målrealisering, eller om planene og/eller målene må revurderes» (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 242). Budsjettet kan derfor forstås som et sett med tall som projiserer en virksomhets finansielle ytelse, som er nyttig for å evaluere levedyktigheten i en valgt strategi, og som derfor kan benyttes for å vurdere behovet for endringer i planer (Davila & Foster, 2005).

Den omfattende bruken av budsjett handler om budsjettets evne til å integrere alle virksomhetens mål og aktiviteter i en omforent plan som tjener mange formål, spesielt resultatplanlegging og evaluering av ytelse i forhold til opprinnelig plan (Hansen & Stede, 2004). Følgende modell anskueliggjør de ulike formålene som budsjettet kan tillegges (Gjønnes & Tangenes, 2014):



Figur 3 De ti vanligste formål som budsjettet tillegges. Kilde (Gjønnes & Tangenes, 2014)

Det finnes med andre ord flere motiver for å budsjettere. I følge Gjønnes & Tangenes (2014) vektlegger ulike akademiske lærebøker ulike formål. Modellen ovenfor inkluderer de formål som oftest nevnes i akademiske tekster. Det som imidlertid er problematisk, er at noen formål ikke er forenelig i ett og samme økonomiske verktøy. Det gjelder spesielt budsjettet som målformulerende og som prognostiserende (Gjønnes & Tangenes, 2014). Som målformulerende er det i budsjettet innebygget en forventning om resultatforbedring, det vil si at budsjettet blir noe å strekke seg etter. Men som prognostiserende verktøy viser budsjettet hva man kan forvente i en gitt situasjon. Ett og samme budsjett kan ikke brukes til begge disse formålene (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Når budsjettet er målformulerende viser det styret, medarbeidere og eksterne interessenter at man har en overordnet plan som viser at virksomheten er lønnsom og gir avkastning (Bergstrand et al., 1999). Spesielt i større bedrifter er samordning, koordinering og



prioritering mellom enheter noe som avklares i budsjettprosessen. I samme prosess delegeres gjerne ansvar for måloppnåelse til avdelinger og funksjoner i virksomheten. Budsjettet blir også brukt for å skape forståelse, motivasjon og eierskap til målene blant de ansatte. I den forbindelse kan budsjettet også være et underlag for et bonussystem for de ansatte. Alle motivene nevnt ovenfor forutsetter at budsjettet brukes regelmessig som et oppfølgingsunderlag for avviksrapporing og eventuell kursendring. I hvilken grad motivene nevnt ovenfor gjelder for den enkelte bedrift, avhenger i stor grad av bedriftens størrelse og kompleksitet. Det er åpenbart at småbedriftseiere ikke har like mange formål med budsjettering som større virksomheter har.

Et særtrekk ved budsjettet er at det ofte bygger på samme format som finansregnskapet med resultat-, balanse- og kontantstrømsoppstilling som hovedpilarer, og med kalenderåret som tidsramme. Anthony & Young (2003) understreker at budsjettet må utformes på en slik måte at det kan sammenlignes med regnskapet. Budsjettet skal gi uttrykk for den godkjente planen for bruk av ressurser i økonomiske termer. Regnskapet rapporterer faktisk forbruk. Hvis ikke de to er konsistente og sammenlignbare er det vanskelig å avgjøre om ressursene brukes i forhold til plan.

### **2.3.2 Kritikk av budsjettet**

Budsjettet som styringsverktøy har i mange år blitt kritisert av flere grunner. Relevance Lost-debatten, innledet av Johnson og Kaplan på 70-tallet, tok opp til diskusjon hvorvidt styringsdata som ble brukt i beslutningsprosesser i private foretak hadde god nok kvalitet. Kritikerne mente at dataene kom for sent, var for aggregert og for påvirket av krav til ekstern rapportering (Bjørnenak, 2010). De kunne vanskelig benyttes til beslutninger i den operative driften. Debatten utviklet seg til også å gjelde det tradisjonelle budsjettet i særdeleshet. Spesielt var Jan Wallander, CEO i den Svenske Handelsbanken, en foregangsmann som besluttet å avskaffe hele budsjetteringsvirksomheten, og som senere utga boken «Budgeten – ett unödig ont» (Henrekson, 2016). Debatten om budsjettets egnethet i økonomistyringen har ført til to ulike løsninger. Den ene retningen tar sikte på å forbedre budsjettprosessen gjennom å bygge budsjettet på en aktivitetsbasert modell (ABB). Den andre retningen mener at budsjettet bør forlates til fordel for andre evalueringsverktøy der mål settes ut fra benchmarking, enten internt eller i forhold til konkurrenter i markedet (Hansen et al., 2003).

Den sterkeste kritikken mot budsjettet handler om at det prøver å tilfredsstille flere formål samtidig i ett og samme styringsverktøy. Spesielt gjelder det budsjettets målformulerende funksjon og budsjettet som prognoseverktøy. Et mål representerer her «en ambisjon, med større eller mindre grad av realisme» mens en prognose er «en antakelse av en fremtidig utvikling» (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ett og samme verktøy, i en og samme versjon, kan vanskelig gi uttrykk for både en ønsket tilstand og en forventet tilstand. I en analyse av ulike akademiske lærebøker om emnet, konkluderer Tangenes og Gjønnes (2012) med at budsjettet er velegnet til prognostisering, mens den målbærende funksjonen blir forkastet.

I en forskningsartikkel av Hansen et al. (2003) oppsummeres flere problematiske sider ved budsjettering som følger:

- Tiden som går fra utarbeidelse til anvendelse av budsjett, kombinert med endringer i omgivelser, gjør at budsjettet ofte er utdatert. For at budsjettet skal være relevant i løpet av budsjettåret kreves det høy grad av stabilitet i omgivelsene kombinert med gode modeller for forecasting.
- Kontrollmekanismen i budsjettet kan bidra til å dreie fokus bort fra verdiskaping og over på kostnadsreduksjon. Da kan virksomheten miste de viktige strategiske målene av synet, og hindre nødvendige responser på markedsendringer.
- Budsjetter kan også bidra til uheldige virkninger innad i organisasjonen med å forsterke barrierer mellom avdelinger og hindre fleksibilitet og læring, noe som også kan medføre uheldig og taktisk praksis fra enkeltindivider og avdelinger.

Spesielt det første og andre punktet på listen ovenfor synes å være relevant for mindre virksomheter.

## 2.4 Drift og måling

I den tredje fasen i styringssirkelen gjennomføres planene (Anthony & Young, 2003). Samtidig registreres inntekter og kostnader i virksomhetens regnskapssystemer. Ifølge Anthony & Young (2003) er finansregnskapet det mest sentrale systemet for rapportering av økonomisk informasjon om virksomhetens drift og finansiering. Regnskapet aggregerer og oppsummerer informasjon om inntekter og kostnader knyttet til salg, innkjøp av varer, arbeidskraft, andre innsatsfaktorer og kapital. Regnskapet er altså et av verktøyene som inngår i prosessen drift og måling i den ideelle styringssirkelen, og kan defineres som «*et system for å måle økonomisk aktivitet og kommunisere resultatet av disse målingene til brukerne*» (Kinserdal, 2008). Sentrale oppgaver blir da å registrere økonomiske hendelser basert på faste regler definert i regnskapsloven.

### 2.4.1 Regnskapet som måleinstrument

Det finnes en rekke brukere av regnskapet. De kan deles i de to hovedgruppene eksterne (interessenter utenfor virksomheten) og interne brukere (virksomhetens egne ansatte, styre og ledelse). De eksterne brukerne utgjøres av investorer/långivere, offentlige myndigheter og offentligheten. Regnskap til eksterne brukere har benevnelsen finansregnskap, er i stor grad standardisert gjennom lovreguleringer og har et historisk perspektiv (Hoff & Helbæk, 2016). Her er hensikten å formidle korrekt informasjon. Det offentlige krever innrapportering av beregnede skatter og avgifter flere ganger hvert år, og disse rapportene genereres fra føringene som gjøres i regnskapssystemet.

Internregnskapet har et helt annet formål. Det er mindre standardisert, er bygd opp fra virksomhetens behov for nøkkelinformasjon og skal bidra til planlegging og kontroll (Hoff & Helbæk, 2016). Internregnskapet har et fremtidsperspektiv, og kan derfor defineres som et informasjonssystem for økt verdiskaping (Sending, 2013).

Finans- og internregnskapet har forskjellige formål og ulike formater og adressater, men likevel bygger de på mange av de samme registreringene (Kinserdal, 2008). Det er et krav om at finansregnskap blir utarbeidet for alle virksomheter som har regnskapsplikt (Sending, 2013). Om man utarbeider internregnskap er imidlertid valgfritt. Derfor mener Kinserdal (2008) at det i mindre virksomheter, der det er relativt enkelt å holde oversikt, kan være tilstrekkelig å benytte finansregnskapet både til rapportering eksternt og til styring internt. Sending (2013) mener imidlertid at langt flere burde utarbeide internregnskap da de to regnskapene har vidt forskjellige formål. Sett i forhold til den ideelle styringssirkelen så er det

internregnskapet som brukes som styringsverktøy. Men fordi mange bedrifter kun fører ett regnskap (Kinserdal, 2008), og alle registrerte virksomheter har plikt til å rapportere økonomisk informasjon til det offentlige, skilles det ofte ikke mellom de to regnskapene i mange virksomheter.

For å kunne benytte regnskapet som styringsverktøy må det først gi ledelsen relevant informasjon, og ledelsen må være i stand til å tolke og bruke informasjonen. Flere studier konkluderer med manglende regnskapsforståelse hos småbedriftsledere, noe som kan være et hinder for vekst men også en årsak til at firma opphører (Dethomas & Fredenberger, 1985). Jindrichovska (2014) hevder at dårlig økonomistyring av eier-ledere er hovedårsaken til problemer i små og mellomstore bedrifter, noe som skyldes både manglende kunnskap, men også manglende interesse for regnskapsinformasjon. Videre hevder Jindrichovska (2014) at de som lykkes, lærer økonomistyring raskt eller så har de denne kunnskapen før oppstart.

I en studie av Halabi et al., (2010) undersøkes det om finansielle rapporter produsert med hensikt å innrapportere skatte- og avgiftsgrunnlag også brukes for å gjøre økonomiske vurderinger i virksomhetene. Studien konkluderer med at regnskapsrapporter i liten grad brukes av småbedriftsledere til å gjøre økonomiske vurderinger og til å justere kurs. Finansregnskapet er også lite egnet til styring da detaljeringsgraden er for liten (Sending, 2014). I stedet bruker ledere enklere kilder til informasjon, for eksempel størrelsen på virksomhetens bankkonto, som indikator på hvor godt bedriften drives (Halabi et al., 2010). Regnskapsførere brukes primært til å utarbeide de formelle rapportene som er grunnlag for innberetning og betaling av skatt og avgifter. Noen ledere bruker også regnskapsfører som rådgiver, men disse er i mindretall.

Kolvareid et al. (2012) konkluderer med at entreprenører bør la profesjonelle regnskapsførere føre regnskapet. Det er for mange fallgruver som kan straffes med bøter hvis ikke lover og regler overholdes. Samtidig frigjøres gründerens tid slik at fokuset kan være på verdiskapende aktiviteter. Fordi regnskapsrapporter, produsert med tanke på rapportering til offentlige myndigheter, oppfattes som komplekse av ledere i mange små virksomheter (Jindrichovska, 2014), er det behov for andre kilder som beslutningsgrunnlag. Det gründeren trenger, er å utvikle og bruke kognitive regnskapsmodeller som inneholder vesentlige nøkkeltall for egen bransje og egen virksomhet (Hansen, 2005).

## 2.4.2 Andre kilder til økonomisk informasjon

Et relevant spørsmål er derfor om regnskapet er den eneste kilden til økonomisk styringsinformasjon. Finnes det enklere og mer anvendelige verktøy som entreprenører kan ta i bruk? Hansen (2005) beskriver hvordan entreprenører i to ulike virksomheter har utviklet kognitive regnskapsmodeller som er skreddersydde og basert på de viktigste lønnsomhetsfaktorene for deres virksomhet. Med kognitiv regnskapsmodell menes «*a state of mind which influences entrepreneurial perception of business reality*» (Bourmistrov & Hansen, 2014, s. 119), et mentalt kart som er utviklet over tid ut fra et kunnskapsreservoir, og som influerer hva gründeren ser, tenker og snakker om. De kognitive modellene er basert på bidragstankegang, og er forholdsvis enkle å bruke, blant annet fordi de baseres på lett målbare størrelser (Kolvereid et al., 2012).

Bidragsmetoden egner seg til oppfølging og kontroll, men også til beslutninger. Hansen (2005) fremhever spesielt at de kognitive modellene brukes for å vurdere lønnsomheten i nye forretningsmuligheter raskt og effektivt. Fordi bidragskalkylen er fundamentet i den kognitive modellen sammenlignes kun merinntekter og merkostnader. Et positivt dekningsbidrag er derfor en viktig pekepinn for «go» eller «no go» fordi det til syvende og sist er inntekter og kostnader over driften som avgjør om en virksomhet har livets rett (Kolvereid et al., 2012).

## 2.5 Rapportering og evaluering

Den fjerde fasen i styringssirkelen er evalueringsfasen. Her sammenlignes målene med de faktiske resultatene som er skapt. Som følge av evalueringen kan det gjøres endringer i en eller flere av de foregående fasene. Mål og strategi kan revideres, budsjettene kan endres eller tiltak kan gjennomføres i selve driften (Anthony & Young, 2003).

Det er i denne fasen avviksanalysen foregår. Her inngår å identifisere avvik, finne årsakene til avvik og dernest finne frem til tiltak for å korrigere kursen (Sending, 2014). Jindrichovska (2014) hevder at fordi økonomiforståelse er kritisk for virksomheters overlevelse og vekst, er det et problem at mange småbedriftsledere mangler denne kompetansen. Spesielt mangler kompetanse i hvordan økonomisystemer kan brukes for å støtte beslutningstaking og kursendring. Gooderham et al (2004) mener at denne situasjonsbeskrivelsen også stemmer for norske småbedrifter. For å kompensere for manglende kompetanse kan småbedriftsledere ansette økonomer, men utfordringen kan være å tilby konkurransedyktige lønn og øvrige

betingelser. Småbedrifter er derfor spesielt avhengig av å bruke eksterne kilder som rådgivere. Likevel rapporterte 75% av etablerte og velrennomerte konsulentfirma og økonomiske rådgivere at de hadde liten kontakt med små virksomheter. Derfor blir andre kilder i nettverket viktige rådgivere (Gooderham et al., 2004).

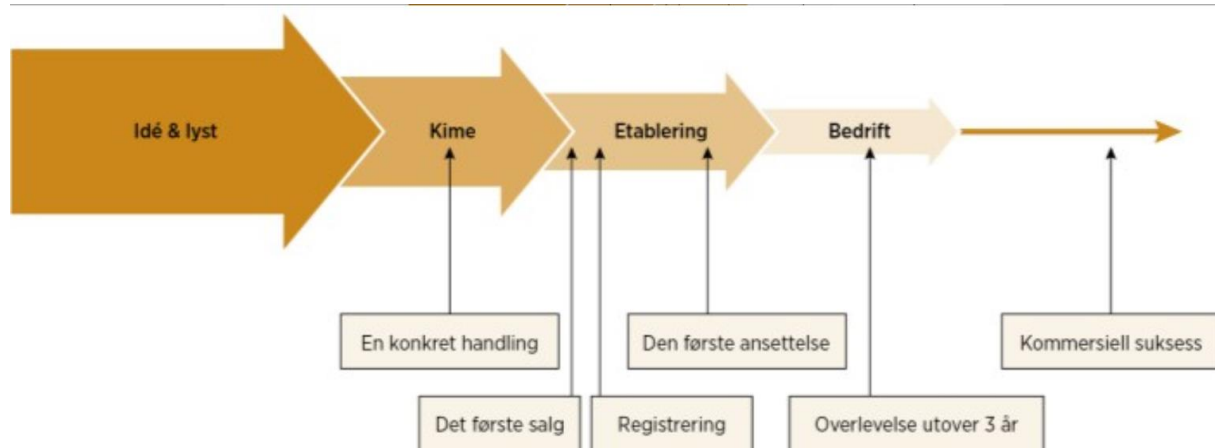
I en litteraturstudie som omhandler økonomistyring i SMB konkluderes det med at det er tre elementer som er kritiske (Jindrichovska, 2014). Det første elementet er styring av likviditet. Det andre elementet omhandler strategiske investering i eiendeler. Det siste elementet omhandler tilgang på og kostnader tilknyttet finansiering av virksomheten. Jindrichovska (2014) mener at styring av likviditet, og dermed arbeidskapital, er aller viktigst for å sikre overlevelse. Også i en litteraturstudie av Mazzarol (2014) fremheves økonomistyring, og da særskilt styring av likviditet og arbeidskapital, som den aller viktigste utfordringen for SMB.

Mazzarol (2014) konkluderer i sin studie med at effektiv økonomistyring, spesielt for likviditet og arbeidskapital, ikke kan undervurderes. Spesielt er det viktig i oppstarts- og vekstfaser i virksomheters liv, og han hevder at det er nettopp da mange firma lider av mangel på arbeidskapital. Hans forskning viser en klar sammenheng mellom effektiv styring av arbeidskapital/likviditet og lønnsomhet, overlevelse og vekst i små og mellomstore bedrifter.

En annen studie som er relevant ble gjennomført av Drexler, Fischer og Schoar (2014). De undersøkte økonomisk kompetanse, dvs evnen til å forstå økonomisk informasjon, hos 1193 informanter som alle var låntakere i samme bank og som var eiere/ledere av virksomheter med mindre enn 20 ansatte. De undersøkte hvilken type opplæring innen økonomi som ga størst effekt i form av evnen til å ta gode økonomiske avgjørelser. En del av utvalget fikk standard regnskapsopplæring. Den andre gruppen fikk opplæring i enkle finansielle «tommelfingerregler», dvs mentale regler som forenkler avgjørelsesprosesser. Det viste seg at for entreprenører uten økonomisk bakgrunn, hadde den forenklete opplæringen basert på enkle kognitive modeller signifikant større virkning på deres evner til å ta gode økonomiske avgjørelser.

## 2.6 Fra ide til suksess – etableringsforløpet for noen få

Ifølge oppgavens problemstilling er det virksomheter som har utviklet seg fra ide til suksess som skal studeres. Det viser seg å være få som evner å ta denne reisen. Veien fra ide/lyst til kommersiell suksess, og frafallet underveis, kan illustreres med følgende modell (Garnes, 2017):



Figur 4 Kopi fra Garnes (2017) Fra ide til suksess

Fasene inneholder følgende:

1. I «Idé om og lyst»-fase har gründeren en forestilling om noe som kanskje kan bli til en forretningsmulighet.
2. Kimefasen inneholder minst en konkret handling for å sjekke ut og utvikle idéen. I denne fasen vil gründeren ofte utarbeide forretningsplan.
3. Etablererfasen inneholder registrering av virksomheten, det første salget og kommersielle avtaler.
4. I bedriftsfasen begynner gründeren å ta ut lønn til seg selv og ansetter eventuelt flere medarbeidere.
5. Siste fase i modellen består av vekst og utvikling. Virksomheten har overlevd i minst tre år, og har fokus på økning av volum.

Her illustrerer størrelsen på hver pil antallet entreprenører/virksomheter i hver fase. Ifølge Garnes (2017) var det i 2017 mellom 1,5 til 2,5 million nordmenn som var i ide- og lystfasen. Derfra går om lag en halv til en million videre til kimefasen ved å teste ut idéen. Bare 10% går derfra til å registrere egen virksomhet (61 000 i 2015 ifølge Garnes (2017)). Av disse er

hele 94% enkeltpersonforetak uten ansatte. Det betyr at bare om lag 3 700 foretak, der det er minst en ansatt, etableres hvert år. Sammenlignet med antallet i idé- og lystfasen er forholdstallet 1:1000 (Garnes, 2017). Etter fem år er bare 30 % i drift. Ifølge Garnes (2017) er estimatene ovenfor noe usikre, men han konkluderer likevel med at frafallet er ekstremt.

En rekke undersøkelser er gjennomført med tanke på å avdekke hvem som vil lykkes som gründer. Ifølge Garnes (2017) er en vellykket bedriftsetablering fundert på tre elementer bestående av kvaliteter ved forretningsideen, ressurser hos gründeren og karakteristikk i forretningslandskapet som gründeren skal operere i. Som en del av gründerens ressurser inkluderes både kompetanse og personlige egenskaper. Lazear (2005) hevder at gründeren må være «jack-of-all-trades», noe som betyr at han eller hun ikke trenger å utmerke seg på ett fagfelt, men må være kompetent på flere. Flertallet av de som lykkes har en variert bakgrunn i den forstand at de har hatt flere ulike roller i arbeidslivet. Videre viser studien at de som har investert i en generalistutdanning med en variert faglig kombinasjon i studiene er mer tilbøyelig til å starte flere bedrifter i løpet av livet.

En litteraturstudie av Jindrichovska (2014) viser at mange gründerer som starter bedrifter ikke engasjerer seg i den finansielle styringen. Økonomiarbeidet overlates ofte til en ekstern regnskapsfører. Det kan handle om manglende kompetanse om økonomistyring, men også om tidspress som følge av fokus på de andre delene av driften så som produksjon, markedsarbeid og oppfølging av medarbeidere. Svært mange små bedrifter mislykkes nettopp fordi eier/leder har for dårlig grep om økonomistyringen (Jindrichovska, 2014).

## **2.7 Oppsummering**

For å få innsikt i hvordan virksomheter som har utviklet seg fra ide til økonomisk suksess, driver økonomistyring, er det valgt et teoretisk rammeverk som beskriver en forenklet og generell modell for økonomisk styring i foretak. Samtidig presenteres teorier og tidligere forskning som eksplisitt fokuserer på økonomistyring i gründerbedrifter. Dette teoretiske rammeverket bidro til utvikling av spørsmålene i intervjuguiden.

Teorien innledes med den ideelle styringssirkelen, en normativ modell for økonomistyring. Denne normative modellen beskriver økonomistyring med utgangspunkt i at beslutningstakere er målrettet og rasjonelle i sine handlinger. Prosessen som beskrives er kontinuerlig og følger en fastlagt sekvens.



Innenfor hver av de fire fasene i den ideelle styringssirkelen beskrives ulike økonomiske styringsverktøy der de naturlig hører hjemme. Her er det gjort et utvalg av styringsverktøy jeg antar er kjent for respondentene. Mer avanserte styringsverktøy så som balansert målstyring og lean er ikke beskrevet ut fra en antakelse om at disse verktøyene ikke brukes i de utvalgte virksomhetene.

Til sist presenteres forskning som viser hvor mange gründere som lykkes, og hvor mange som ikke lykkes, i å gjøre virksomheten de planlegger til en økonomisk suksess. Forskningen som presenteres konkluderer også med viktige kjennetegn på de som lykkes med etableringer. Mye forskning antyder at det nettopp er manglende forståelse for, og derfor manglende rutiner og praksis i økonomistyring, som er hovedårsaken til at flere ikke lykkes.

### 3 Metode

Samfunnsvitenskap er en betegnelse for alle vitenskaper som empirisk studerer forhold ved samfunnet og forbindelser mennesker imellom (Store Norske Leksikon).

Samfunnsvitenskapen handler altså om å frembringe kunnskap om mennesket og de sosiale sammenhenger som mennesket inngår i. Vitenskapelig metode beskriver hvordan forskeren må gå frem for å kunne generere ny kunnskap eller kunne stille nye spørsmål om fenomenet som skal studeres.

Dette kapittelet vil redegjøre for det valgte vitenskapsteoretiske ståstedet i denne studien.

Deretter beskriver kapittelet valg av forskningsdesign og metode for innhenting og analyse av empiri.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vitenskapsteorien omhandler hvordan vi tilegner oss kunnskap. Det er flere veivalg som må gjøres i den forskningsbaserte søken etter kunnskap. Det vitenskapsteoretiske ståstedet legger føringer på veivalgene. Forskerens vitenskapsteoretiske ståsted gir ofte føringer på problemstillingen forskeren velger å undersøke, som igjen bestemmer metodevalget. Det er også mulig å begynne en forskningsprosess med å velge problemstilling. Denne gir føringer på valg av metode som igjen vil bestemme hvordan virkeligheten fremstår (Jacobsen, 2015).

Hvis forskeren tar utgangspunkt i sin egen oppfatning om hva virkeligheten er, blir det første spørsmålet om det finnes en objektiv virkelighet som er gyldig uavhengig av betrakteren eller om virkeligheten er gjenstand for fortolkning. Vitenskapsteorien omfatter derfor de to begrepene ontologi og epistemologi. Ontologi handler om læren om det værende (Fjelland, 1999), der sentrale spørsmål er hva som finnes i verden og hva som er tingenes sanne natur (Thornquist, 2018). Ontologi er altså forståelsen av hva vitenskapen handler om (Nyeng, 2004), og stiller spørsmål til hvordan vi skal tenke når vi skaffer oss vitenskapelig kunnskap (Hagelia, 2015). Innenfor samfunnsfagene handler ontologi om hvorvidt sosiale fenomener kan studeres rent objektivt eller om de må forstås og tolkes som en del av en sosial konstruksjon (Bryman & Bell, 2015). Epistemologi er «læren om hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten» (Johannessen et al., 2004). Epistemologien stiller altså spørsmål om hvilken kunnskap vi kan fremskaffe (Nyeng, 2004), og hvilke metoder vi kan benytte (Hagelia, 2015). Kan virkeligheten beskrives objektivt, eller kan den kun fremstilles som en fortolkning (Jacobsen, 2015)? Synet på hva virkelighet er, og hvordan vi kan tilegne oss

kunnskap om den, danner så utgangspunkt for retningene positivisme og hermeneutikk (Nyeng, 2004).

Positivismen har sin opprinnelse i naturvitenskapen, og bygger på et syn om at verden kan forstås objektivt. Positivistisk forskning bestreber seg på å frembringe målbare fakta for derved å kunne generalisere om lovmessige sammenhenger i samfunnet (Nyeng, 2004). Forskeren stiller seg på utsiden av fenomenet som studeres for å unngå at forskeren selv påvirker eller påvirkes av fenomenet som studeres. Videre benyttes ofte kvantitative metoder der tall eller andre objektive størrelser så presist som mulig danner grunnlaget for å teste lovmessige teorier (Jacobsen, 2015; Nyeng, 2004).

Hermeneutikken benekter troen på at menneskevitenskapene er underlagt strenge lovmessigheter. Visst kan regularitet oppstå i samfunnet, men målet blir ikke, som i positivismen, å avdekke regularitet og dermed kunne generalisere. Hermeneutikken anser ikke den sosiale virkeligheten for å være stabil, men i konstant endring (Jacobsen, 2015). Denne forskningen har derfor som mål å utvikle og utvide forståelsen av det sosiale fenomenet som studeres (Nyeng, 2004). Kunnskapen som kommer frem som følge av hermeneutisk forskning blir derfor mer unik fordi den er kontekstavhengig og preget av informantenes meninger og synspunkter (Jacobsen, 2015).

Jeg er inspirert av et hermeneutisk ståsted. Denne studien handler om hvordan undersøkelsesobjektene (mennesker) praktiserer økonomisk styring. Jeg ønsker å gå i dybden på problemstillingen. Det er respondentenes praksiser, fortolkninger og meninger som skal belyses. For å få tak i denne kunnskapen er det nødvendig å skaffe innsikt gjennom å snakke med menneskene det gjelder.

Ved å velge et hermeneutisk ståsted velges muligheten for å kunne finne en objektiv «sannhet» bort (Jacobsen, 2015). Likevel er det mulig å lete etter felles oppfatninger eller intersubjektivitet hos informantene. Intersubjektivitet kan defineres som det som er felles for to eller flere subjekter (tilskuere, observatører, forskere) eller som de er enige om (Tranøy, 2020).

## 3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan for hvordan en undersøkelse skal utformes og gjennomføres. Designet bestemmes ut fra problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene, som er ankeret i hele forskningsprosessen. Problemstillingen danner derfor utgangspunktet for den videre metodeavklaringen (Johannessen et al., 2004). Problemstillingen er med andre ord premissgiver ved at den både bestemmer hvilket undersøkelsesopplegg som bør benyttes og hvilken metode som kan anvendes for å samle empiri (Jacobsen, 2015). Designet beskriver hva som skal undersøkes, hvem som utgjør utvalget, samt hvor og hvordan undersøkelsen skal utføres. Dette rammeverket strukturerer prosessen slik at problemstillingen kan besvares.

En første sortering når designet skal lages kan være å vurdere om problemstillingen er beskrivende eller forklarende. En beskrivende problemstilling svarer ofte på *hvordan* et fenomen arter seg på et gitt tidspunkt eller over tid (Jacobsen, 2015). Undersøkelsen vil da ta sikte på å beskrive innholdet i fenomenet, hvor ofte fenomenet opptrer og i hvilke variasjoner fenomenet opptrer. Forklarende problemstillinger går lenger ved at de tar sikte på å forklare *hvorfor* fenomener oppstår. Dette krever ofte både en beskrivelse av fenomenet og så en analyse som forklarer kausalitet, dvs årsak og virkning (Jacobsen, 2015). Denne studien har et beskrivende formål da det stilles spørsmål om *hvordan* et fenomen opptrer og hvilke hendelser og holdninger som fremkommer i selve fenomenet. Til dette formålet vil casestudien som metodisk tilnærming egne seg (Johannessen et al., 2004).

Som nevnt ovenfor kan et beskrivende design omfatte fenomenet på et gitt tidspunkt eller over tid. Hvis formålet med studien er å studere endringer over tid vil et tidsdesign være hensiktsmessig (Thagaard, 2013). Denne studien vil kartlegge hvordan bedrifter som har gått fra ide til suksess arbeider med økonomistyring. Studien gjennomføres på et gitt tidspunkt, men vil innbefatte erfaringer respondentene har gjort i løpet av den tiden de har drevet virksomheten. Med den utvalgte gruppen vil tidsspennet der erfaringene er gjort variere fra fire til tjue år. Denne studien vil derfor ligne mer på en tverrsnittstudie enn en longitudinell studie som samler data på flere tidspunkt.

Et annet vesentlig spørsmål er om studien skal ha en deduktiv eller induktiv tilnærming. En induktiv tilnærming handler om at forskeren møter forskningsfenomenet med et helt åpent sinn. Forskeren samler empiri, og danner selv teorier ut fra egne analyser (Jacobsen, 2015). En deduktiv tilnærming starter med at forskeren danner seg hypoteser basert på gjeldende teorier om fenomenet som det forskes på. Så samles empiri for å bekrefte, stille spørsmål ved

eller avkrefte (svække) teorien som var utgangspunktet for hypotesen (Jacobsen, 2015). Denne studien bruker teori som rammeverk, men har et induktivt design i den forstand at empirien samles på en eksplorerende måte uten at klare hypoteser er dannet i forkant av intervjuene.

Et annet valg knyttet til forskningsdesign gjelder bredde og dybde på undersøkelsen. Ideelt sett undersøkes mange enheter (bredde) og mange variabler (dybde) i hver enhet. Men ifølge Jacobsen (2015) vil slike undersøkelser være svært ressurskrevende. Forskeren står derfor ofte foran et valg der det ene må velges fremfor det andre. Dette valget får konsekvenser for undersøkelsens gyldighet. Hvis valget faller på bredde, dvs et ekstensivt opplegg, vil mange enheter kunne undersøkes, men muligheten til å undersøke mange variabler i hver enhet begrenses av ressurs hensyn (Jacobsen, 2015). Et bredt utvalget gir mulighet for å kunne generalisere, noe som betyr at funnene kan være gyldige, ikke bare for utvalget, men for hele populasjonen som utvalget representerer (Jacobsen, 2015). Alternativt kan valget falle på et intensivt opplegg som går i dybden på et færre antall enheter. Da er det mulig å inkludere flere variabler. Her er målet å få frem en rik og fyldig beskrivelse av praksis og av holdninger. Undersøkelsen vil da være virkelighetsnær ved at den nøye beskriver det som blir studert, og får frem deres oppfattelse, forståelse og kontekst (Jacobsen, 2015). Et intensivt undersøkelsesopplegg vil generelt ha svakere ekstern gyldighet, dvs at funnene ikke nødvendigvis er representative for populasjonen (Jacobsen, 2015).

I og med at problemstillingen handler om hvordan virksomheter arbeider med økonomistyring vil det være formålstjenlig å gå i dybden. Her er målet å få frem en rik og fyldig beskrivelse med flere nyanser og detaljer. Casestudier vil kunne tjene som metodisk tilnærming da casestudier kan defineres som intensive undersøkelser av et fåtall enheter der hovedhensikten er å få frem rikholdig informasjon (Thagaard, 2013). Utvalget vil derfor bli mindre enn i en breddestudie. Thagaard (2013) skiller mellom «instrumentale» og «collective» case studier der den instrumentelle varianten studerer fenomenet i en enkelt enhet. Den kollektive casestudien utforsker fenomenet i flere enheter. Dette studiet vil derfor være kollektivt da tre ulike virksomheters praksis skal studeres. Hensikten med å velge flere fremfor bare en er å få en enda rikere forståelse enn hva som ville vært mulig med å velge bare ett case.

### 3.2.1 Casedesign

Ordet case kommer fra det latinske ordet *casus*, og betyr «tilfelle» (Johannessen et al., 2004). Case kan være studieobjekter og det kan være betegnelsen på selve forskningsdesignet. I denne studien blir begrepet anvendt på begge måter. Ifølge Johannessen et al. (2004) kan caset som studieobjekt være en aktivitet, et individ eller et sammensatt system. I denne undersøkelsen vil studieobjektene være virksomheter med ledere som har drevet virksomheten fra ide til suksess og deres praksis innen økonomistyring. Her er det mulig å gå i dybden på hver av de tre enhetene. Casedesignet gir mulighet for å belyse problemstillingen, og der den ideelle styringssirkelen systematiserer undersøkelsen.

Et gjennomarbeidet forskningsdesign besvarer de fire vesentlige spørsmålene om hva forskningen skal besvare, hvilke data som er relevante, hvordan data skal innhentes og hvordan analysen skal gjennomføres (Yin, 2014). Som begrunnet ovenfor taler problemstillingen for å benytte case som metodisk tilnærming.

Ved utforming av casestudier er det to dimensjoner som må vurderes (Johannessen et al., 2004). Den ene dimensjonen gjelder om man skal velge enkelt-case design eller fler-case design. Det andre valget handler om antall analyseenheter skal være en eller flere. De to dimensjonene på hver akse gir fire ulike designstrategier for casestudier:

Tabell 1 Ulike typer casedesign Kilde (Johannessen et al., 2004) side 85

Tema man har valgt å studere	Antall enheter som skal kontaktes	
	Enkelt case-design	Fler-case design
En analyseenhet	Studium av en sammenhengende enhet	Studium av mange av samme type enheter eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyseenheter	Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer	Multi case-design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

Dette studiet vil ligne mest på et fler-casedesign med en analyseenhet i hver case. Undersøkelsen skal gjøres i tre bedrifter. Fokus vil være hvordan lederen praktiserer økonomistyring. Lederens praksis vil være analyseenheten, noe som betyr at hver virksomhet bare har en analyseenhet. Fordelen med dette designet er at analyseenhetene alle har hatt samme rolle i virksomhetene, helt fra oppstart og til gjennomføringen av undersøkelsen.

### **3.3 Metodevalg**

Forskerens foretrukne vitenskapsteoretiske ståsted påvirker hvilken kunnskap, og dermed hvilke problemstillinger, forskeren ønsker å finne svar på. Den valgte problemstillingen gir så tydelige føringer på studiens metodevalg. Nedenfor redegjør jeg for de valg som mitt ståsted og min problemstilling har ført til.

#### **3.3.1 Utvalg av bedrifter og respondenter**

Min interesse for nyskaping og bedriftsetablering var utgangspunktet da jeg valgte tema for masteroppgaven. Da studien ble designet ble det først valgt tre respondenter som alle hadde deltatt i Arctic Accelerator (AA), et program for lovende gründerbedrifter som får bistand til forretningsutvikling gjennom samlinger, mentorordning og nettverk. Deltakerne hadde da gått programmet to år tidligere, og ble valgt av programledelsen. Det viste seg imidlertid at ingen av de tre hadde kommet i drift. Det var ingen informasjon å hente til den valgte problemstillingen. Jeg innså at for å lære mer om økonomistyring i bedrifter som hadde klart reisen fra gründer til suksess så var det behov for å endre noe på problemstillingen og også på undersøkelsesutvalget. Jeg gjorde derfor en endring i hvilke bedrifter jeg ville undersøke. Jeg valgte tre andre virksomheter basert på følgende kriterier:

1. Virksomhetene var kommet i fase fem i Garnes (2017) sin modell for utviklingsstadier i gründervirksomheter og dermed hadde gjennomført reisen fra «ide til suksess»
2. Gründeren som etablerte bedriften er fortsatt eier og daglig leder. De som gründer virksomhetene er respondenter i denne studien.
3. Eier og daglig leder skulle ikke ha omfattende utdanning eller praksis innen økonomistyring. Dette for å lære om hvordan gründerne, uten spesifikk kompetanse i faget, og som samtidig evner å gjennomføre denne «reisen fra ide til suksess», faktisk praktiserer styringen.

4. Alle tre bedriftene er velrennomerte i lokalmiljøet. Bedriftene har fått nasjonal anerkjennelse i sin bransje.

NSD ble søkt om tillatelse til å gjennomføre intervjuer. I tillegg ble det innhentet samtykkeerklæringer fra alle respondenter.

### **3.3.2 Datainnsamling med intervju som metode**

I og med at jeg ønsket en fyldig og detaljert beskrivelse av ledernes holdninger til og praksis i økonomistyring valgte jeg semistrukturert intervju som metode. Det semistrukturerte intervjuet ga anledning til å sortere spørsmålene om økonomistyring i forhold til de fire fasene i den ideelle styringssirkelen, samtidig som intervjuprosessen ga anledning til åpne samtaler med rom for diskusjon om det som opptok respondentene mest (Mehmetoglu, 2004).

Respondentene ble kontaktet pr telefon der jeg informerte om undersøkelsens tema. Alle respondentene svarte ja til å delta. De ble informert om at resultatene ville anonymiseres og at de fikk anledning til å trekke seg etter at intervjuet var gjennomført.

Intervjuguiden ble utarbeidet i forkant av intervjuene og gjennomgått av veileder. Noen små justeringer ble gjort, først og fremst med tanke på å beskrive respondentens bakgrunn i større grad. I tillegg valgte jeg å spørre konkret om noen spesifikke økonomiske styringsverktøy som jeg antok at respondentene kjente til. Jeg utelot mer avanserte verktøy så som balansert målstyring og lean. I tillegg hadde jeg flere åpne spørsmål som inneholdt formål for hver fase av styringssirkelen for å undersøke om respondentene brukte andre verktøy enn det jeg konkret spurte om.

Hvert intervju varte i ca 1,5 time. Det ble gjort lydopptak på egen spiller, og intervjuene ble transkribert rett etter gjennomføring.

### **3.3.3 Bearbeiding og analyse av datamaterialet**

For å bearbeide og analysere de transkriberte intervjuene benyttet jeg Nvivo, et kvalitativt analyseverktøy. De transkriberte intervjuene ble først lastet inn i programmet. Så ble teksten kodet ved å opprette temaer som var relevante for problemstillingen. Her brukte jeg det teoretiske rammeverket med den ideelle styringssirkelen som overordnet struktur for



kodingen. Tekstene ble lest flere ganger, og kodet i forhold til fasene. Etter hvert valgte jeg også å opprette underkategorier og nye koder på bakgrunn av tidligere forskning som var relevant for denne studie. Dette ga ny innsikt og nye oppdagelser som jeg ikke hadde lagt merke til da intervjuene ble gjennomført.

### **3.4 Studiens kvalitet**

Både kvantitativ og kvalitativ metode har som formål «å samle inn informasjon (empiri) om en bestemt problemstilling» (Jacobsen, 2005, s. 138). I den kvantitative forskningen bør resultatene vurderes i forhold til deres validitet, reliabilitet og objektivitet. Ulike fagretninger har ulikt syn på hvordan kvaliteten i kvalitativ forskning skal vurderes (Mehmetoglu, 2004). Jeg velger å følge Lincoln og Gubas (1985) tilnærming, der forskningens kvalitet vurderes i forhold til troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

#### **3.4.1 Spørsmål om sannhetsverdi og studiens troverdighet**

Studios troverdighet handler om at funn presenteres ut fra respondentenes opplevelser og oppfatninger, og ikke omskrives på grunn av forskerens ståsted og holdninger (Bryman & Bell, 2015). En metode for å sikre studiens sannhet og troverdighet (intern validitet) er å la hver respondent lese igjennom sitt transkriberte intervju (Bryman & Bell, 2015). En annen metode kan være å diskutere resultater og funn med andre fagpersoner som ikke er direkte involvert i studien (Mehmetoglu, 2004). Jeg valgte å la to andre fagpersoner lese de transkriberte intervjuene for så å diskutere min tolking av funnene jeg gjorde. På den måten mener jeg at studiens troverdighet er tilfredsstillende sikret.

#### **3.4.2 Spørsmål om anvendbarhet og funnernes overførbarhet**

Kvalitativ forskning ikke har som mål å generalisere, men heller å skape dybdeinnsikt i et fenomen. Likevel streves det naturlig nok etter å gjøre forskningen anvendbar for flere. Forskningens overførbarhet (ekstern validitet) i en kvalitativ undersøkelse handler derfor om hvorvidt funnene er gyldige utover det utvalget studien omfatter, og om funnene kan være relevante i andre kontekster. For å sikre tilfredsstillende grad av overførbarhet er det viktig at forskeren beskriver forskningsobjektet og konteksten på en så detaljert og rik måte at leseren selv kan avgjøre om funnene kan være anvendbare i andre settinger, kontekster og med andre forskningsobjekter (Bryman & Bell, 2015).

I denne studien la jeg tre utvalgsriterier til grunn da jeg valgte virksomheter. Det første kriteriet var at gründeren som etablerte bedriften fortsatt var eier og daglig leder. Det andre var gründerens bakgrunn, der jeg valgte respondenter uten formell utdanning eller praksis innen økonomi. Det tredje kriteriet var at de hadde lyktes med etableringen etter Garnes (2017) sin definisjon De som etablerte virksomhetene er respondenter i denne studien. Funnene kan dermed ikke generaliseres til alle gründerne som starter virksomheter. Utvalget er også lite, noe som reduserer studiens overførbarhet.

### **3.4.3 Spørsmål om konsistens og forskningens pålitelighet**

For at kvalitativ forskning skal ha høy grad av pålitelighet foreslår Lincoln og Guba (1985) å benytte en revideringsteknikk. Det innebærer å utarbeide nøyaktige opptegnelser over hele forskningsprosessen som så skal kunne gjennomgås av andre forskere. Dette for at andre skal kunne se hvordan forskeren har gjennomført forskningsprosessen og konkludert (Mehmetoglu, 2004).

I denne studien er det redegjort for utvelgelse av respondenter og case, datainnsamling og analysemetode. Spørreskjema er også vedlagt. Dette for at leseren skal kunne bedømme både konsistens og pålitelighet.

### **3.4.4 Spørsmål om forskningens nøytralitet og funnenes bekreftbarhet**

Nøytralitet og bekreftbarhet tilsvarer objektivitet i kvantitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Det handler om at forskeren må være bevisst på egne personlige verdier og teoretisk ståsted slik at forskerens meninger i minst mulig grad preger datainnsamlingen, analysen og diskusjonen.

Kvalitativ forskning kan ikke konkludere med objektive sannheter. Forskerens egne subjektive holdninger vil prege forskningen, og dermed er full objektivitet ikke mulig å oppnå. I min studie kan mine holdninger ha preget hvilke svar jeg vektla da datamaterialet ble kodet og analysert. Fordi jeg har jobbet med mange gründerne tidligere har jeg dannet meg oppfatninger om temaet jeg undersøkte, noe som kan ha preget hva jeg vektla og hvordan jeg tolket respondentenes svar.

## 4 Empiriske funn og analyse

I dette kapittelet presenterer jeg casebedriftene og respondentene. Først beskriver jeg respondentens kompetanse, og drøfter den mot relevant teori. Jeg velger å inkludere empiri om respondentenes bakgrunn da en av artiklene som bygger det teoretiske fundamentet i oppgaven drøfter gründers bakgrunn og hvilke faktorer som øker sannsynligheten for å lykkes med etableringer.

Faseinndelingen som Anthony og Young (2003) benytter i den ideelle styringssirkelen anvender jeg som struktur i presentasjonen av undersøkelsens empiriske funn og analysen av praksis i økonomistyring i casebedriftene.

### 4.1 Gründerens real- og formalkompetanse

De tre første respondentene som ble intervjuet i denne studien hadde alle deltatt i Arctic Accelerator fordi de ønsket å etablere bedrift og hadde en forretningside. Da det viste seg at de ikke var kommet i drift to år etter avsluttet gründerprogram, var det ikke mulig å samle empiri til undersøkelsen bare basert på disse intervjuene. En av gründerne var i kimefasen og to var i etablererfasen i Garnes (2017) sin modell «Fra ide til suksess» (figur 4) på intervjutidspunktet.

Ingen av disse tre var altså i drift på intervjutidspunktet. Likevel velger jeg å inkludere empiri om deres bakgrunn i dette kapittelet. Slik jeg tolker empirien er det tydelige skiller i bakgrunnen til de som ikke kom i drift og de som nå har lyktes med etableringene.

Respondentene som aldri kom i drift, hadde høyere utdanning på bachelor- og masternivå, men liten eller ingen erfaring fra arbeidslivet annet enn sommerjobber. De fant spennende forretningsideer i løpet av studiene, og ble tatt direkte opp i Arctic Accelerator.

Etableringsprosessene deres stoppet i fase to og fase tre.

Alle respondenter som kom i drift, hadde variert yrkespraksis før etableringen. Felles for de tre respondentene som inngår i det endelige undersøkelsesutvalget er at de har videregående skole, men bare en har fullført en bachelorgrad. To av respondentene hadde fagbrev og hhv. 17 og 20 års erfaring før de startet virksomhetene sine. En av disse hadde i tillegg noen høgskolefag innen handel og service.

Oppsummert kan respondentene og deres bedrifter fremstilles slik:

Tabell 2 Oversikt over respondentenes virksomheter og kompetanse

Bedrift	Bransje	Respondentens alder ved oppstart	Fase i Garnes sin modell på intervjutidspunkt	Utdanning	Praksis
1	Distribusjon og salg av næringsmidler	32 år	3	Bachelor i handel og logistikk Arctic Accelerator	Noen års praksis
2	Byggfag	34 år	2	Bachelor i byggfag Arctic Accelerator	Ingen praksis
3	Kurs og opplæring	25 år	3	Master i ingeniørfag Arctic Accelerator	Ingen praksis
4	Produksjon og salg av næringsmidler	36 år	5	Et år på handel og kontor Fagbrev	Drev 17 års praksis fra yrkeslivet
5	Produksjon og salg av næringsmidler	45 år	5	Fagbrev Bachelor i handel, service og logistikk	20 års yrkespraksis og bred erfaring fra frivillig sektor
6	Tjenesteytende mot forretningsmarkedet	24 år	5	Et par år på høyskole	5 års praksis fra yrkeslivet

De tre respondentene som kom i drift fremhevet tidligere yrkespraksis som svært relevant for at de mestret etablererprosessen og har virksomheter som nå vokser. Alle tre respondenter hadde noe økonomi i utdanningen sin fra videregående skole, men ingen har hatt noen form for fordypning i faget annet enn gjennom praksis i yrkeslivet.

En respondent forteller at «Min bakgrunn er at jeg har gått ett år på handel og kontor i 1993. Jeg fikk aldri ei kassadagbok til å stemme. Jeg var ikke dum, det var ikke det. Ellers har jeg gått yrkesfag. Den viktigste kompetansen er erfaringen jeg selv har skaffet meg gjennom jobb.»

En annen respondent sa «*jeg hadde økonomisk gymnas fra midten av 80-tallet. Etter det har jeg ingen økonomiutdanning annet enn 30 års erfaring og forretningsdrift. Regnskapsføring er jo ikke rakettforskning*».

En av respondentene forteller om sin første jobb.

*«Så hadde jeg jo lært å jobbe. Jeg hadde jo jobbet for noen som jeg hadde lært av. Jeg hadde åtte arbeidslørdager på rad. Jeg hadde ikke barn så jeg måtte jobbe til kl 13 på julaften. Da kjørte jeg 21 mil hjem til foreldrene mine. Arbeidsmoralen som det lærte meg... Ikke alle har det. Det ga selvtillit og trygghet»*

En annen respondent la stor vekt på erfaringen han fikk gjennom to tidligere konkurser. Han snakket om smerten og ubehaget han opplevde ved å ikke kunne betale for seg. Han mener selv at denne erfaringen har lært han hva han spesielt skal overvåke i driften.

Felles for de tre respondentene er at når de blir spurt om kompetanse så snakker de mest om læring gjennom praksis. Utdanningen kommer som rask opplisting, mens erfaringene de har gjort som de høster av i dag kommer i form av historiefortelling med stor detaljrikdom, noe som sitatet ovenfor illustrerer.

## 4.2 Strategisk planlegging

Den tradisjonelle økonomistyringsprosessen starter med en strategisk plan for virksomheten (Anthony & Young, 2003). Et verktøy som ofte benyttes i gründerfasen er forretningsplanen som inneholder visjoner og mål som så operasjonaliseres i form av handlingsplaner og budsjetter (Kolvereid et al., 2012).

De tre respondentene laget ikke forretningsplaner over samme lest. En respondent laget en fortelling om hvordan virksomheten skulle bli, og tegnet nærmest et drømmebilde.

*Nå har jeg flere som jeg kjenner som har laget forretningsplan og det er veldig forskjellig fra hva vi har laget. Jeg fikk ikke beskjed om at den skulle inneholde noe spesielt. Jeg fikk bare beskjed om å lage den. Og da lagde jeg det sånn som jeg må gjøre. Jeg er litt opptatt av historie. Så jeg laget en historie. Og det er sikkert ingen andre i verden som holder på sånn. Men jeg gjorde det for jeg tenkte at jeg måtte fange de på en måte. Så jeg laget en historie.*

Denne gründeren hadde ikke detaljerte planer og gjennomarbeidede budsjetter med i historien. Vedkommende laget i stedet en fortelling av hvordan virksomheten kom til å bli, med fargerike beskrivelser av visjonen. Denne gründeren beskrev med andre ord målbildet klart og tydelig med stor detaljrikdom, men unnlot å beskrive markedet og konkurrentene. Gründeren laget heller ingen budsjetter eller fremdriftsplaner. Likevel var målbildet så tydelig at respondenten evnet å realisere oppstarten. Beskrivelsen var også fengende nok til at gründeren fikk finansieringstilbud fra to banker.

En annen respondent valgte å utarbeide en tradisjonell forretningsplan som inneholdt forretningside, organisasjon, markedsstrategi og konkurrenter, driftsbudsjett, kapitalbehov og finansiering. Han forteller at han trodde han var pliktig til å levere forretningsplanen sammen med lånesøknaden. Det var altså forestillingen om at han var pliktig til å utarbeide forretningsplan som var motivasjonen for å utarbeide en skriftlig plan for etableringen.

Den tredje respondenten laget ingen fullstendig forretningsplan. Han brukte i stedet tid på å lage en grundig markeds- og konkurrentanalyse. I denne prosessen oppdaget han det han kaller en «teknologisk backlogg».

*«Det jeg oppdaget var markedsmuligheter de andre ikke hadde sett. De kunne jeg realisere ved bruk av teknologi. Bransjen var ufattelig konservativ. De hadde fått lov å holde på alene i et titalls år».*

Han gjorde altså et grundig arbeid for å forstå markedet og de tjenestene som konkurrentene leverte. Det bidro til at han designet og leverte bedre tjenester, og dermed evnet å skille seg ut i et marked med stor konkurranse. Samtidig beskriver han seg selv som «*en levende forretningsplan i det jeg tenker, i det jeg gjør og i hvilken rekkefølge jeg skal gjøre ting*». Så selv om han ikke laget en forretningsplan ved oppstart så forteller han at han har hatt et kontinuerlig fokus på strategi forankret i markedsbehov helt siden oppstart.

De tre respondentene valgte altså tre ulike løsninger i utforming av sin strategiske etablererplan der formen på planen ble påvirket av to faktorer. Den ene faktoren var respondentens oppfatning av hvilke krav eksterne finansieringskilder stilte. Den andre faktoren var deres eget talent og kompetanse i å innhente informasjon og i formidling.

### **4.3 Budsjetteringspraksis**

Neste fase i styringssirkelen handler om å gjøre de strategiske målene om til økonomiske størrelser slik at man kan se de resultatmessige følgene av å realisere planene (Gjønnes & Tangenes, 2014). Her er budsjettet et verktøy som mye brukt. Ifølge Bergstrand (2009) har budsjettet flere formål som bidrar i styringsprosessen, og her inngår målsetting, ressursallokering, delegering, koordinering og kommunikasjon, motivasjon, oppfølging og avviksrappotertering samt planlegging.

En respondent forteller om hvordan og hvorfor han laget driftsbudsjett etter at han hadde startet virksomheten:

*Vi satt opp et driftsbudsjett sammen, jeg og han (som hjalp meg,) med et minimum med tanke på å takle kostnadene som jeg skulle ha med lønn og husleie. Det helt basale som jeg skulle ut med i utgifter, hva jeg minimum måtte omsette i løpet av et år. Det var mitt driftsbudsjett.*

En annen respondent forteller at de laget et komplett driftsbudsjett med inntekter og kostnader samt et investeringsbudsjett som en del av forretningsplanen før oppstart, men det ble en engangshendelse. Begge respondenter forteller at det å lage driftsbudsjett for oppstartsåret var en nyttig øvelse den gangen bedriften skulle startes da det anskueliggjorde hvilken omsetning som var nødvendig for å dekke faste kostnader.

Etter første driftsår endret disse to virksomhetene praksis. De sluttet å lage budsjetter. En respondent begrunner dette slik:

*«Det er vanskelig å lage budsjetter som treffer. Det er grusomt. Hvordan lager man et budsjett når alt er så usikkert? Det er greit å ha et budsjett, men hvis budsjettet er uoppnåelig eller urealistisk så blir det en tvangstrøye. Så blir det bare en tyngde på skuldrene.*

Respondenten bruker det sterke uttrykket «grusomt» når han forklarer hvorfor han ikke budsjetterer mer. Videre gir han uttrykk for at det er usikkerhet knyttet til salgsinntektene som gjør at budsjettering er vanskelig. I hans bransje har været stor betydning for salget, og været er vanskelig å spå. Videre kan det virke som om han mener at budsjettet er noe som skal nås, altså legger han vekt på budsjettets målbærende funksjon. Når faktorer han ikke selv kan styre, for eksempel været, har så stor betydning for salgsinntektene, opplever han at budsjettering i beste fall blir en unyttig øvelse og i verste fall skaper uro og engstelse hos han selv. Det virker ikke som han vet at budsjettet kan være et prognoseverktøy (Tangenes & Gjønnnes, 2012) der han, basert på bedriftens kostnadsstruktur, kan beregne utfallet av «godt vær, middels vær og dårlig vær» og dermed være bedre forberedt på å justere kostnader.

Litt senere i samtalen forteller respondenten at det er motiverende å budsjettere poster som de kan utøve god kontroll over, mens å budsjettere poster med større usikkerhet oppleves som meningsløst.

*«Vi opplever at det å lage budsjett bare er gjetting. Likevel kan det være deler av budsjettet som kan være motiverende, f.eks svinn. Klarer vi å kutte svinn? Det er en motivasjonsfaktor. Men et inntektsbudsjett kan være mer deprimerende enn motiverende for du kan... hva kan du gjøre for å nå det hvis grunnlaget ikke er der. Hvis kommunen bestemmer seg for å rive opp torget (rett utenfor butikken) hvordan skal du da klare å nå budsjettet du laget? Men et svinnbudsjett, det vi kontrollerer selv, det er motiverende.*

Den tredje respondenten laget ikke driftsbudsjett ved oppstart av virksomheten og begrunnet det med at han ikke søkte finansiering eksternt annet enn hos nær familie. Når jeg spør om han har begynt å bruke budsjetter etter hvert som virksomheten har vokst svarer han raskt og uten betenkning.

*Det er veldig gammeldags med budsjetter. Det er planøkonomisk grums fra gamle dager.*



Men etter å ha snakket mer om styringsverktøy endrer han mening.

*Jeg har egentlig lyst til å trekke tilbake denne påstanden. For vi bruker budsjetter, men vi gjør det med mye tettere intervaller med høyere endringstakt enn det man tradisjonelt tenker budsjett. Årsbudsjett... glem det! Men selvsagt budsjettering.*

Respondenten forteller at de jobber med salgs- og produksjonsplanlegging kontinuerlig. De må til enhver tid må ha oversikt over mulige prosjekter, oppdrag som er solgt inn til kunder, oppdrag som er under produksjon og hvor mange som skal avsluttes. Så beregnes personellbehovet i forhold til dette. Virksomheten må hele tiden vurdere hvor mye personell de trenger, der noen er fast ansatt og andre leies inn. I denne bedriften er personellkostnaden den aller største kostnadsposten. Det å skaffe riktig personell til enhver tid og til hvert prosjekt er det viktigste han gjør. Han forteller at han ikke bemanner for toppene, men prøver å holde en stabil og god grunnbemanning. Så kjøper de inn tjenester fra underleverandører og frilansere for å kunne levere raskt nok og med riktig kvalitet. Selv om denne respondenten ikke lager et samlet årsbudsjett så budsjetteres hvert enkelt oppdrag med inntekter og kostnader. Respondenten kalkulerer altså de økonomiske implikasjonene av prosjektene han jakter på, som igjen er et resultat av markedsstrategien han har lagt. Jeg tolker dette som at de lager rullerende prognoser basert på sannsynlig økonomisk utfall av prosjektporteføljen.

Denne virksomheten er en ren prosjektorganisasjon. Det preger i stor grad økonomistyringen. Her lages prosjektplaner for hvert oppdrag de selger. Prosjektplanene inneholder en klar tidslinje som angir produksjonsplaner og prosjektbudsjetter med tilhørende innbetalinger og produksjonskostnader i form av timer. Inngåtte kontrakter med dertil hørende prosjektbudsjetter danner grunnlaget for virksomhetens resultat og likviditet.

## 4.4 Drift og måling

I dette kapitlet redegjøres det for hvordan virksomhetene bruker regnskapsinformasjon og hvilke styringssystemer og rutiner de benytter for å sikre lønnsom drift og god kontroll.

### 4.4.1 Bruk av ekstern regnskapsfører

Alle tre virksomheter har ekstern regnskapsfører, og forteller om et nært og godt samarbeid med stor grad av tillit mellom partene. Ved å bruke ekstern regnskapsfører sparer virksomhetene tid på administrative gjøremål og kan holde fokus på salg og produksjon. Men like viktig er kvalitetssikringen som en ekstern og profesjonell regnskapsfører bidrar med. Spesielt en av virksomhetene, der respondenten tidligere har opplevd å gå konkurs, er redd for å gjøre feil. Vedkommende har også opplevd bokettersyn der det gikk med mye tid til å finne frem og systematisere informasjon som ble etterspurt. Bruk av ekstern regnskapsfører fjerner mye usikkerhet og skaper bedre arbeidsbetingelser for respondenten.

En annen respondent forteller at de har møter med regnskapsfører hvert halvår. Men de opplever også at regnskapsfører ringer og gir innspill basert på regnskapstall. Det gjør at respondenten opplever at regnskapsføreren er «på lag». I tillegg har regnskapsfører innsikt i respondentens privatøkonomiske situasjon. Derfor får respondenten råd om hvordan disposisjoner i virksomheten vil påvirke vedkommende sin privatøkonomi. Respondenten opplever disse rådene som relevante og at regnskapsfører både vil respondentens beste i tillegg til å ivareta bedriftens mål om vekst og utvikling.

### 4.4.2 Informasjon fra regnskapssystemet

To av virksomhetene får selv tilgang til regnskapet gjennom en skybasert løsning der nøkkeltall og annen regnskapsinformasjon oppdateres og publiseres i et enkelt og forståelig format kontinuerlig. Alle tre informanter forteller at de først og fremst overvåker likviditeten.

*Med den staben vi har nå så vet jeg hva nullpunktomsetningen må være. Regnskapssystemet gir oss også gode likviditetsprognoser. Det er det aller viktigste. Likviditet er blodet vårt.*

I og med at utfaktureringsrutiner, inngående faktura og lønn også er integrert i regnskapsløsningen, er likviditetsprognosen til enhver tid oppdatert. Dette forutsetter gode utfaktureringsrutiner, noe den prosjektorienterte virksomheten legger stor vekt på. De andre to virksomhetene har mest

salg over disk, og dermed blir innbetalinger registrert og oppdatert daglig.

Den tredje respondenten forteller at de får levert et avstemt resultatregnskap hvert halvår. I tillegg henter de ut rapporter selv hver måned. De to respondentene som har kontinuerlig tilgang til nøkkeltall i en skybasert løsning har et mer aktivt forhold til regnskapet. De vet selv hva de søker av informasjon og sjekker likviditeten flere ganger i uken.

En respondent forteller om store sesongsvingninger i salget. Denne virksomheten bruker derfor regnskapet fra tilsvarende måned i fjor i styringen. Fjorårets månedsregnskap er en god indikator på hvordan driften i tilsvarende måned i år skal planlegges. Der hentes faktiske salgstall og varekostnadstall fra fjoråret som gjør driftsplanlegging enklere.

En respondent forteller om hvordan alle ansatte har innsyn i produksjonstakt og utfakturering.

*I og med at vi har total oversikt i den skybaserte regnskapsløsningen så ser vi jo når vi har budsjettert med 300 timer og vi har brukt 350 timer. Det vises hver dag. For alle fører timene sine fortløpende når de gjør jobben. Jeg har veldig tro på at det skal være transparent. Alle kan se hvor mye jeg som leder og eier omsetter i år. Hvor mye jeg har produsert. Om du jobber på verkstedet hos oss så kan du gå inn og se hva lederen sier og hva han faktisk gjør. Det gjelder alle, helt ned på personnivå. For vi er jo i lag. Faller jeg bakpå så må de andre hjelpe meg og faller de bakpå så må jeg hjelpe dem.*

Ifølge denne lederen er det gunstig at alle medarbeiderne har tilgang til regnskapsinformasjon. Det bidrar i stor grad til ansvarliggjøring og aktivt medarbeiderskap

#### **4.4.3 Tydelige lønnsomhetsindikatorer, men ingen regel uten unntak**

De tre respondentene har alle sine egne lønnsomhetsindikatorer de bruker i hverdagen når de tar beslutninger. En respondent er spesielt opptatt av virksomhetens nullpunktomsetning, og måler hele tiden hvor de ligger i forhold til den. Nullpunktomsetningen periodiseres, og forteller noe om hvor mye fokus de må ha på salg i kommende måned. I tillegg bruker de bruttofortjenesteandel som pekepinn for å vurdere hvilke varer som eventuelt skal byttes ut i sortimentet. Hvis denne andelen er for lav på en spesifikk vare vurderer de om varen kan prises opp eller om den skal kuttes fra sortimentet.

Bruttoavanse over et visst nivå på alle varer er hovedregelen, men ikke uten unntak. Denne respondenten forteller om at han «faller for fristelser» og om beslutninger basert på lidenskap. Det handler om innkjøp av kostbare varer der prisen ikke kan settes ut fra tommelfingerregelen da varene blir for dyre i forhold til hva tilsvarende varer selges for på nettet. Selv om utsalgsprisen blir lavere på disse varene enn hva tommelfingerregelen tilsier så er det med på å kommunisere til markedet at virksomheten selger unike varer med høy kvalitet. For et lite og eksklusivt utvalg i varesortimentet tillater de lavere bruttoavanse. Respondenten mener dette er et strategisk riktig valg i markedskommunikasjonen for å skille seg ut som en kvalitetsleverandør.

To av virksomhetene har gode rutiner og kontroll på eliminering av svinn. Begge virksomhetene har varekostnader som største kostnadspost. En av disse respondentene forteller om en metode de benytter for å få lavest mulig svinn.

*Varekosten vår er større enn personalkostnaden. Varene kan bli ukurante uten god logistikk og varehåndtering. Vi møter denne utfordringen med å bruke salgsvarer i produksjon når salgsvarene begynner å gå mot «best-før-dato». Dette er svært viktig for lønnsomheten.*

Respondenten forteller at de flere ganger hver uke plukker varer fra salgssortimentet som tas inn i produksjon av ferdigvarer. Det er langt høyere omløpshastighet på ferdigvarene slik at svinn grunnet ukurans er et minimum.

#### **4.4.4 Opplæring av ansatte**

To av respondentene forteller at de tar en aktiv rolle i opplæring og bevisstgjøring av medarbeidere i forhold til faktorer som påvirker lønnsomheten.

*Jeg vil vekke de unges interesse for å drive økonomisk. Ikke bare for at jeg skal tjene mer. Men jeg synes de skal være påslått.*

Denne respondenten bruker mye tid på å delta i driften, observere medarbeiderne når de jobber og gi relevant opplæring. Respondenten bruker et konkret eksempel fra driften der vedkommende får ansatte til selv å regne ut varekostnaden på produkter som selges over disk.

Videre regner de ansatte på hvor mye som gis bort gratis hvis varen som leveres ut er større enn det standarden tilsier. Dette ganges opp med antall salg pr dag og antall salgsdager pr år. Respondenten forteller at denne regneøvelsen ga umiddelbare resultater fordi medarbeiderne forsto at standardmålet som var satt var viktig. Respondenten forteller at de ansattes praksis endret seg til det bedre når de forsto hvorfor standarden var satt og ikke bare ble informert om hvordan standarden skulle være.

En annen respondent forteller om hvordan de i 2016 besluttet å stille krav til formalisert kompetanse i form av bachelorutdanning hos ansatte. Da hadde en av syv prosjektmedarbeidere en bachelorgrad. Noen år senere hadde alle i denne funksjonen fullført bachelorutdanning. Virksomheten satte ikke bare et kompetansemål men laget samtidig et kompetansekrav. I denne prosessen fikk de flere avganger og måtte rekruttere nye medarbeidere. Respondenten sier det var en ryddig og ordentlig prosess uten store konflikter.

## 4.5 Rapportering og evaluering

Denne fasen i den ideelle styringssirkelen handler om å analysere informasjonen fra fasen drift og måling, vurdere måloppnåelse og eventuelt justere strategien. Intervjuene som ble gjennomført ga mest informasjon om hva som utløser endringer i virksomhetens drift. Jeg velger derfor å sette søkelys på hvilke kilder til informasjon respondentene bruker, som igjen utløser endring i denne fasen av styringssirkelen.

Respondentene har svært ulike fokus i sine fortellinger om hva som skaper endring. En respondent bruker fortiden, det vil si fjorårets regnskap, som målestokk på hvor godt virksomheten driver nå. Det virker som om han vil finpusse detaljer i dagens drift fremfor å lete etter nye muligheter.

*«Vi bruker fjorårets regnskap å styre etter. I ledige stunder går jeg inn og ser på hva vi hadde i fjor og hva vi har i år. Jeg ser på hvordan vi ligger an i forhold til samme periode i fjor. Der er ikke mer enn det egentlig.»*

I tillegg har respondenten tett oppfølging av bruttoavansen på hvert enkelt produkt i sortimentet. Produkter med lav fortjeneste fases ut. Samtidig gjør respondentene en vurdering av hvilket volum det enkelte produkt representerer i det totale salget. Hvis volumet er høyt, kan lav bruttofortjeneste samtidig forsvares.

Respondenten vier lite oppmerksomhet til omgivelsene og trender i markedet. Han styrer ved å ha stort fokus på priskalkyler og på å levere produkter med høy kvalitet. Den største endringen selskapet har vært igjennom er flytting til et større lokale som skaper bedre produksjonsforhold for ansatte og en bedre opplevelse for kundene.

Den andre respondenten forteller at regnskapet ikke er en viktig informasjonskilde når det tas beslutninger om endringer. Respondenten sier spesifikt at mål blir satt uavhengig av informasjon fra regnskapene. Samtidig er respondenten svært åpen for økonomiske veiledning, og forteller hvordan huseieren, der virksomheten er leietaker, har gitt gode råd hvordan marginene kunne forbedres. Da våkner entusiasmen igjen. Med stor iver forteller respondenten om hvordan huseier ga vedkommende en liten leksjon i praktisk forretningsdrift.

*«Huseier snakket om hvor lite som skal til for at jeg øker marginene. Det ble jeg sjokkert over. Jeg gikk rett ned og gjorde noen av de tingene som jeg fikk råd om. Så jeg gikk til mine to (gründer)kollega som har butikk i nabolokalet og sa at dere bør bare gå opp (til huseier). For meg var det et vekkesmøte. For jeg gidder ikke å sette meg å lese om det. Det han lærte meg er jo interessant.»*

Den tredje respondent har gjentatte ganger i intervjuet fortalt om endringer som virksomheten har vært igjennom. Respondenten forteller at han stadig jakter på nye muligheter.

*Vi har en visjon som heter «Vi vil mer». Og det er en holdning og en kulturell forankring som betyr at vi alltid skal tenke «OK, så gjorde vi det sånn. Hva mer kunne vi gjort? Hva annet kunne vi gjort? Hvilke muligheter åpenbarer seg» Nesten som en evig soft-analyse på egen aktivitet til enhver tid. Vi har tvunget selskapet til endring så mange ganger at det har blitt en del av DNAet vårt.»* Han forteller videre at planer, metoder og reaksjonsevne utfordres kontinuerlig. Denne viljen til endring har han ikke utviklet gjennom lærebøker. Han snakker om selskapets DNA. Min refleksjon er at det ligger i hans egen personlighet. Gjennom tydelig ledelse former han kulturen i virksomheten.

Som eksempel nevner han hvordan virksomheten møtte koronakrisen. Han så fort at prosjekter som representerte en vesentlig omsetning ville gå tapt. Samtidig observerte han at alle konkurrentene forberedte seg på nedstenging og permittering. Han forteller at *«De andre (konkurrentene) valgte å permittere. Det var å melde seg ut. Krigeren i meg våknet i stedet. Det var nye kort til alle, og jeg hadde mulighet til å posisjonere oss, gjøre nye ting.»*

Respondenten innkalte de ansatte til idemyldring. Hans spørsmål var hvilke behov som nå ville oppstå i markedet, og hvordan de kunne levere nye tjenester. De måtte igjennom noen uker med omstilling av maskiner og opplæring av personell. *«I første coronahalvår, mens vår bransje lå med knekt rygg så hadde vi 10% omsetningsøkning og et historisk stort resultat. Bedre enn vi noen gang har hatt før.»*

For å oppsummere kan vi si at respondentene har blikket rettet i tre ulike retninger når de får informasjon som resulterer i endringer. En respondent ser på regnskapet der han sammenligner fjorårets resultat mot tilsvarende periode i år. Han studerer også priskalkyler nøye. Han leter i detaljene for å finne tiltak som vil øke lønnsomheten i virksomheten. Den andre respondenten er stadig på jakt etter innspill fra eget nettverk. Denne respondenten er klar over sin egen begrensede kunnskap om regnskap, og bruker derfor rådgivere i eget nettverk og har stor tillit til deres vurderingsevne. Respondenten deler informasjon åpent og har «gode hjelpere» som vil virksomheten vel. Samtidig er respondenten rask på å gjennomføre justeringer for å forbedre marginene. Den tredje respondenten retter blikket utover mot nye markedsmuligheter, og har stor endringsvilje. Han er mest opptatt av å fange opp nye trender og være tidlig ute med nye løsninger basert på ny teknologi og nye trender.

## 5 Diskusjon

### 5.1 Gründerens bakgrunn – bredde som forutsetning for å lykkes

I denne undersøkelsen har jeg valgt å samle inn empiri om gründernes bakgrunn da mine funn indikerer at gründers tidligere yrkeserfaring har hatt betydning for om de har lykkes eller ikke med etableringen. Lazear (2005) sine studier viser at entreprenører som lykkes ofte har en bred erfaringsbakgrunn med ulike roller fra yrkeslivet og en variert utdanning. Lazear (2005) mener at entreprenører har størst mulighet for å lykkes hvis de har basiskompetanse på en rekke felt i arbeidslivet fremfor å være spesialister på få områder. Han bruker begrepet «jack-of-all-trades», for å beskrive generalisten som ikke trenger å utmerke seg på ett fagfelt, men må være kompetent på flere. Statistikk om entreprenører i Norge (Fjærli et al., 2013) konkluderer med at entreprenører ofte har 16 – 18 års utdanning og praksis bak seg. Det gir en snittalder på etablerertidspunktet på 37 år for de som lykkes med etableringer Garnes (2017). Videre sier Garnes (2017) at kompetansen gründeren har må være relevant i forhold til forretningsideen, og han må kjenne transaksjonsarenaen godt.

De tre respondentene som aldri kom i drift, hadde akademiske utdanninger, men liten yrkespraksis. De var mer i kategorien eksperter enn generalister. De hadde heller ingen praktisk erfaring fra transaksjonsarenaen. Jeg vil ikke konkludere med at det var bachelor- og masterutdanningene som var utfordringen, men heller at de ikke hadde hatt roller i arbeidslivet som hadde gitt dem breddekunnskap fra arbeidslivet som Lazear (2005) hevder er en viktig forutsetning for å lykkes. De manglet den praktiske erfaringen som de som kom i drift hadde. Lazear (2005) mener også at eksperter, dvs mennesker med høy og spiss kompetanse, noe en masterutdanning kan gi, er mer attraktive i arbeidsmarkedet, og dermed har mindre behov og motivasjon for å skape sin egen arbeidsplass.

Alle respondenter som kom i drift, hadde vært yrkesaktive i ulike stillinger før de begynte å arbeide med virksomhetsetablering. Alle hadde altså relevant yrkesutdanning og variert praksis. To respondenter var i midten av 30- og 40-årene og en var midt i 20-årene da de startet virksomhetene. Alle tre hadde den bakgrunnen som både Lazear (2005) og Garnes (2017) mener bidrar til å lykkes med etableringer.

Kunnskap ervervet gjennom utdanning er bare en av byggesteinene i et menneskes totale kompetanse (Lai, 2013). I tillegg kommer ferdigheter, holdninger og verdier. Felles for alle



tre respondenter som lyktes med etableringene er at de vektlegger erfaringer de har tilegnet seg gjennom jobb. Disse erfaringene har blitt til verdier og holdninger. Spesielt arbeidsmoral og engasjement ble fremhevet som en forutsetning for å klare det motbakkelopet en etablering kan være. Disse holdningene kom tydelig til uttrykk i alle tre intervjuer, og er en del av den totale kompetansen.

Et funn i denne studien, som ikke direkte svarer på problemstillingen, men som likevel bidrar med kunnskap om hvorfor noen lykkes med å etablere virksomhet, er at gründere med bred yrkesfaglig bakgrunn har større mulighet for å lykkes fremfor spesialister med høy spisskompetanse men uten bredde og erfaring fra arbeidslivet.

## **5.2 Strategisk planlegging**

De tre respondentene hadde tre helt ulike tilnærminger til hvordan de utviklet forretningsplan. I forhold til planens formelle krav om innhold var det bare en respondent som fulgte denne normen. De to andre respondentene valgte helt andre formater, og hadde derfor annet innhold i planene. Selv om formen de valgte var ulik den kjente forretningsplanmodellen så hadde deres undersøkelser og planlegging elementer av forretningsplanen i seg, og planleggingen tjente noen av de samme hensikter. Dermed kan man konkludere med at bare en av de tre utarbeidet en tradisjonell forretningsplan. Dette er i tråd med Bhide (1994) som har funnet at bare 28% av nye gründere lager en komplett forretningsplan.

Det er interessant å merke at begge gründerne som svarte at de laget forretningsplan, selv om formen på den ene avviker fra normen, begrunnet det i behovet for finansiering fra banker. Dette funnet er i tråd med Løwe Nielsen (2012), Kolvereid et al. (2012) og Mason & Stark (2004) som sier at et motiv for å lage forretningsplan er målet om å skaffe kapital fra banker og investorer. Med andre ord var det krav fra eksterne interessenter som var motivet for utarbeidelsen av forretningsplaner.

Den tredje gründeren som ikke laget forretningsplan, finansierte oppstarten ved hjelp av midler fra venner og familie. Han begrunnet valget om ikke å lage forretningsplan i at han ikke hadde behov for kapital fra banker eller investorer. I hans planleggingsprosess fokuserte han på å undersøke transaksjonsarenaen gjennom en grundig markedsundersøkelse. Denne virksomhetens tjenester er også de mest teknologisk avanserte av de tre casebedriftene. For å komme inn på markedet som nykommer, uten referanser, måtte bedriften levere tjenester som

var vesentlig bedre, noe de klarte gjennom å utnytte ny teknologi som var ukjent for de andre leverandørene. Respondenten la all sin innsats i markedsforståelse og produktutvikling fremfor å utarbeide en komplett plan. I følge Bhide (1994) er det bare 4% av alle oppstartsbedrifter som fødes ut fra systematiske undersøkelser. Hele 71% av nye gründere starter virksomheter basert på kopiering og modifisering av ideer skapt ut fra tidligere jobber de har hatt (Bhide, 1994). Denne gründeren representerer med andre ord et lite mindretall som gjennom systematiske undersøkelser fant forretningsmuligheter.

Bhide (1994) viser til at gründere i de raskest voksende selskapene i USA bruker liten tid på undersøkelser og analyser som igjen ligger til grunn for forretningsplaner. Hans forskning viser at de som bruker tid og krefter på grundig planlegging heller ikke lykkes i større grad enn de som griper muligheter uten grundig planlegging. Det kan synes som om alle tre respondenter har grepet muligheter fremfor å drive grundig planlegging. To av tre forteller at motivasjonen for å lage forretningsplanen var ekstern finansiering. De ville ikke brukt tid på forretningsplanen om ikke den tjente som redskap i søk etter finansiering. De forteller også at de var raske til å sette ideer ut i livet fremfor å planlegge fullt ut før første krone ble investert.

To av respondentene hadde sterke målbilder for hvilke varer og tjenester de ønsket å tilby i markedet, den ene i form av et visuelt bilde og den andre i form av en grundig markedsanalyse. Et spørsmål som er verd å reflektere over hva som bidrar til effektive mål, og hvorvidt sterke og tydelige mål bidrar til måloppnåelse. Baum and Locke (2004) gjennomførte en studie blant småbedrifter over en periode på 6 år, og fant at et klart mål kombinert med mestringsstro og en tydelig kommunisert visjon hadde signifikant sammenheng med om entreprenøren ville lykkes med etableringen. Videre vekst var deretter avhengig av gründerens lidenskap, utholdenhet og evne til å skaffe tilveie nødvendige materielle og immaterielle ressurser. Deres konklusjon var at gründeres personlige egenskaper og ferdigheter i sterk grad influerer på om de vil lykkes med bedriftsetablering. Alle tre respondenter hadde tydelig målbilder som de jobbet mot i etableringsfasen. Målbildet hos alle tre var altså langt tydeligere og bedre utviklet enn resten av forretningsplanen.

Igjennom intervjuene kom det frem at gründerens ferdigheter og interesser formet planleggingsprosessen. Respondenten som i dag driver en virksomhet der det visuelle har stor betydning for hvor attraktiv virksomheten er i markedet, benyttet sin kreativitet og sitt talent i en nærmest visuell fremstilling av målbildet. Han som brenner for å selge tradisjonsprodukter med høy kvalitet til høy pris, valgte en mer tradisjonell tilnærming til

forretningsplanleggingen og den tredje respondenten som lever av å selge tjenester til andre virksomheter la all innsats i grundig markedsforståelse i planleggingsfasen. Det kan virke som om et fritt spillerom i planleggingsfasen, der gründerne får bruke egne talenter og kompetanse, kan ha vært en suksessfaktor for disse tre respondentene.

Oppstartsbedrifter er underlagt flere krav fra eksterne aktører (Honig & Karlsson, 2004). Som beskrevet i kap 1.1 vil eksterne interessenter så som Innovasjon Norge, banker og andre investorer ofte legge føringer i form av krav om forretningsplan og driftsbudsjett før de bidrar med finansiering. Kun en av de tre respondentene i denne undersøkelse ville være kvalifisert til å motta finansiering hvis saksbehandler hadde forholdt seg til rådende retningslinjer. Likevel viser studien at alle tre lyktes med sin etablering til tross for at to av dem ikke utarbeidet en tradisjonell forretningsplan.

Kort oppsummert fant jeg i denne delen av styringssirkelen at bare en av tre laget en komplett forretningsplan. For alle tre gründerne var tydelige målbiler et viktigere styringsredskap i etableringsprosessen. Målbildene ble utviklet i et format basert på gründernes realkompetanse og interessefelt. Videre er alle tre gründerne mer aksjonsorientert enn planleggingsorientert. Det er kort vei fra tanke til handling slik at nye ideer raskt testes ut.

### **5.3 Bedriftenes formål med budsjettering og hvilken praksis de utøver**

Empirien viser at bedriftenes budsjetteringspraksis har endret seg over virksomhetenes levetid, at praksisen varierer mellom virksomhetene og at opplevelsen av nytte og kontroll avgjør i hvilken grad virksomhetene bruker budsjettet som styringsverktøy.

To av respondentene satt omsetningsmål i oppstartsfasen gjennom budsjettering av kostnader, noe som bidro til å fastsette nullpunktomsetningen første driftsår i begge virksomhetene. Budsjettet bidro altså i planleggingen av oppstarten. Begge forteller at de opplevde det som nyttig og motiverende å følge med på omsetningen første år basert på den budsjetterte omsetningen. Begge virksomhetene endret imidlertid praksis etter første driftsår. Da nullpunktomsetningen var etablert laget de ikke lenger komplette driftsbudsjetter på årsbasis.

Den ene virksomheten fortsatte likevel å budsjetter poster de hadde kontroll over så som svinn i varebeholdningen. Samtidig unnlot de å sette økonomiske mål på faktorer der de i

mindre grad kunne påvirke måloppnåelse. For denne konkrete virksomheten gjaldt det været som igjen påvirket salg over disk. Det kan virke som et paradoks at noe så viktig som salg ikke uttrykkes med økonomiske måltall mens ressursbruk tallfestes. Likevel er denne praksisen noe som har utviklet seg gjennom gründers opplevelse av nytte. Han opplever større nytte av å budsjetter poster han kan påvirke direkte og liten nytte av å budsjettere usikre poster. Dette er i tråd med Sending (2013, s. 21) som i forbindelse med økonomistyring skriver at «tilbakemeldinger på det som ligger utenfor vår kontroll i liten grad virker stimulerende på innsatsen». Denne respondenten oppfattet budsjettet bare som målbærende og ikke prognostiserende. Klare salgsmål uten store muligheter for påvirkning ble til frykt og ubehag. Han utviklet derfor en praksis der han tok omsetning for det den ble, og regulerte resultatet ved god varelogistikk og effektiv bruk av personell.

Respondentens praksis med å bare budsjettere enkelte poster kan forklares med Hansen et al., (2003) som sier at tiden som går fra utarbeidelse til anvendelse av budsjett, kombinert med endringer i omgivelser, gjør at budsjettet ofte er utdatert. For at budsjettet skal være relevant i løpet av budsjettåret kreves det høy grad av stabilitet i omgivelsene. Respondenten peker på at uforutsette endringer som de selv ikke har kontroll over, spesielt knyttet til salget, gjør budsjettering og budsjettkontroll demotiverende for han. Videre virker det som om han har bedre forutsigbarhet knyttet til kostnader, og dermed større motivasjon for å budsjettere kostnader.

En annen respondent hadde også innledningsvis negative assosiasjoner til begrepet budsjett. Denne oppfatningen bunnet først og fremst i oppfatningen om at intervallet budsjettet bygger på er kalenderåret. Hans virksomhet er i stadig endring som følge av endringer i kundeporteføljen. Årsbudsjettet blir dermed fort utdatert. Denne virksomheten budsjetterer hvert enkelt oppdrag basert på oppdragets tidsplan. Prosjektbudsjettene lages som en del av tilbudsprosessen til nye kunder. Summen av alle inngåtte prosjektkontrakter utgjør til enhver tid virksomhetens budsjetterte omsetning, men også en rekke av virksomhetens kostnader. Det betyr at tidsrammen for det aggregerte budsjettet stadig endres.

Slik denne virksomheten praktiserer budsjettering, er det i tråd med oppfatningen om at budsjettet er prognostiserende, dvs «en tallfestet antagelse om den fremtidige utviklingen av en parameter eller et sett av sammenhørende parameter» (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 280). Budsjettet er i liten grad målbærende i denne virksomheten, og dermed er det et åpenbart brudd mellom fase en og fase to i den ideelle styringssirkelen.

Det betyr at budsjettet i respondentenes virksomheter bidrar til fem av de ti formålene i Gjønnnes og Tangenes (2014) sin modell over formål med budsjettering. Bergstrand (2009) presiserer imidlertid at det spesielt er i store organisasjoner at budsjettet tjener en hensikt i form av ressursallokering, delegering og koordinering. Dermed er det naturlig å anta at budsjettet tjente de formål som en liten bedrift har i oppstartsfasen, men at andre formål ikke var relevant på grunn av virksomhetenes størrelse.

Hansen et al. (2003) peker også på at kontrollmekanismen som ligger i budsjettet kan dreie fokus bort fra verdiskaping og over på kostnadsreduksjoner. Ingen av respondentene gir uttrykk for at dette synet. I den grad de ønsker å budsjettere så er det nettopp fordi de blir motivert av å ha oversikt og kontroll på kostnader. I og med at resultater skapes som følge av både inntekter og kostnader opplever de ikke at resultatfokuset blir mindre selv om de fokuserer på kostnadskontroll.

En motforestilling mot budsjettering som Hansen et al. (2003) nevner, er at budsjetter kan bidra til uheldige virkninger innad i organisasjoner ved å forsterke barrierer mellom avdelinger og hindre fleksibilitet og læring, noe som igjen kan medføre uheldig og taktisk praksis fra enkeltindivider og avdelinger. Ingen av respondentene hadde synspunkter eller kommentarer i denne retningen. Det kan ha sammenheng med casebedriftenes størrelse. Budsjettformålene ressursallokering, delegering og koordinering har størst relevans for større organisasjoner (Bergstrand, 2009). Virksomhetene i undersøkelsesutvalget er små, og dermed er ikke fordeling av ressurser mellom avdelinger en aktuell problemstilling.

Budsjettering er ikke lovpålagt (Sending, 2014), og dermed er det rom for at virksomheter kan utvikle egen praksis. Det viser seg at de tre virksomhetene har vidt forskjellige praksiser på dette området. Mine funn indikerer at opplevelsen av nytte og motivasjon avgjør hvilken praksis de har knyttet til budsjettering.

For å oppsummere funnene i denne delen av styringssirkelen kan vi si at budsjettering ble brukt i startfasen for å etablere salgsmål og for å kalkulere faste og variable kostnader, og opplevdes da som nyttig og lærerikt. Budsjettering er motiverende og nyttig når verden er stabil og forutsigbar. Men jo oftere endringer oppstår er i omgivelsene, jo mindre brukes budsjettet som styringsverktøy. Videre hadde respondentene ulike syn på om budsjettet var målbærende eller prognostiserende. For den som oppfattet budsjettet som målbærende ble

budsjettet etter hvert en tvangstrøye. For den som oppfattet budsjettet som prognostiserende så bidro budsjettet til å synliggjøre handlingsrom.

## 5.4 Drift og måling

Den tredje fasen i styringsløyfen handler om selve kjerne i virksomhetens liv. Det er her driften foregår samtidig som resultatene måles kontinuerlig. Jindrichovska (2014) sin forskning viser at dårlig økonomistyring på grunn av manglende interesse og kunnskap er hovedårsaken til at flere ikke lykkes. Mine respondenter har lyktes. De viser også stor interesse for økonomien i virksomheten selv om de ikke har økonomisk utdanning eller bred erfaring fra dette fagfeltet. Det kan synes som interessen for sunn økonomisk drift har utviklet en nødvendig forståelse hos respondentene slik at etablererprosessen også har vært en læringsprosess. Men i stedet for å fordype seg i tradisjonelle økonomirapporter har de benyttet andre kilder i styring av driften.

Bedriftene styres i hovedsak etter kognitive tommelfingerregler, eller styringsparametre, de selv har utviklet for sin egen virksomhet. Disse reglene er basert på bidragstankegang som kun inkluderer merinntekter og merkostnader. Styringsparametrene gjør det enklere og raskere å gjøre valg i den daglige driften. Dette er helt i tråd med Hansen (2003) og Drexler et al. (2014) sin forskning.

Det viktigste funnet er at økonomistyring i virksomhetene gjennomføres gjennom styring av praktiske arbeidsoppgaver. Respondentene har stor innsikt i hva som bidrar til lønnsomhet i egen bedrift. De har utviklet egne styringsparametre basert på egne erfaringer, men også på gode råd fra rådgivere i eget nettverk. Videre sørger respondentene for opplæring slik at alle ansatte vet hva som bidrar til lønnsomhet. De ansatte får ikke bare informasjon om hva de skal gjøre, men respondentene sørger for at de ansatte forstår beveggrunnen for styringen og veivalgene som gjøres i den daglige driften. Det fordrer stor transparens i virksomhetene, dvs at de ansatte har innsyn i kalkyler og styringsparametre som har betydning for lønnsomheten.

For å oppsummere funnene som beskriver økonomistyring i denne fasen av styringssirkelen kan vi si at økonomistyring handler om styring av praktiske arbeidsoppgaver og ikke om studier av økonomisk informasjon. Virksomhetene har utviklet kognitive regnskapsmodeller og laget handlingsregler som bidrar til effektiv beslutningstaking. Virksomhetene lærer opp

ansatte til å forstå økonomiske sammenhenger og ta gode valg. De ansatte vet ikke bare hva de bør gjøre, men de forstår også hvorfor.

## 5.5 Rapportering og evaluering

Halabi (2010) sin forskning viser at regnskapsrapporter i liten grad brukes av eiere/ledere av små bedrifter. Mine funn antyder det samme. Den bedriften som fortsatt får regnskapsrapporter i et tradisjonelt format, benytter det ikke til annet enn til rapportering til myndighetene. De to virksomhetene som bruker nye skybaserte regnskapssystemer som fremstiller vesentlig informasjon visuelt, har et mye mer aktivt forhold til tallene. De rapporterer om at det nye systemet har gjort regnskapet forståelig, nyttig og relevant da de enkelt får oversikt over kundefordringer, leverandørgjeld likviditet, og utvikling i inntekter og kostnader. Det pedagogiske formatet tallene fremstilles på kompensere for manglende kunnskap i å lese regnskap.

Alle respondenter fortalte om hvordan de håndterer endringer. En respondent skilte seg klart ut ved bevisst å lete etter nye muligheter. Han var proaktiv og lette konstant etter åpninger for nye løsninger i markedet. Hans jakt på endring og forbedring skapte kontinuerlig nye prosjekter for virksomheten. De andre to respondentene var også endringsvillige, men hadde en annen tilnærming enn den første respondente. De lette først og fremst etter mindre forbedringer i eksisterende varesortiment og produksjonsprosesser. For å oppsummere kan vi si at den ene respondente hadde et eksternt fokus der han rettet blikket mot markedet. Denne virksomheten har vært igjennom store endringsprosesser i flere faser i virksomhetens liv. De andre to hadde mest oppmerksomhet rettet mot interne prosessforbedringer og justeringer som bedret marginene. Her har små justeringer underveis bidratt til god fortjeneste. Undersøkelsen gir ikke grunnlag for å vurdere hvilket fokus, dvs eksternt fokus med store omstillinger eller internt fokus med små forbedringer eller justeringer, som er best. Det kan virke som om begge strategiene har vært riktige da veivalgene har vært i tråd med virksomhetenes visjoner og mål.

Jindrichovska (2014) og Gooderham et al (2004) hevder at manglende økonomiforståelse er en reell hindring for å ta gode veivalg og dermed lykkes kommersielt. Respondentene i denne studien har åpenbart lykkes uten å bevisst øke sin økonomiske kompetanse. Det kan virke som om de alle tre har utviklet enkle, kognitive regnskapsmodeller som forenkler

avgjørelsesprosesser slik beskrevet av Drexler, Fischer og Schoar (2014) i stedet for å lære seg å lese regnskapsrapporter.

Samtidig rapporterte de alle om et godt og tillitsfullt samarbeid med regnskapsfører og andre økonomiske rådgivere, noe som gjorde det enklere å ta imot råd og veiledning. En rapporterte spesielt om at regnskapsfører ikke bare ga gode råd knyttet til virksomheten, men også ga råd om respondentens privatøkonomi. Respondenten satt stor pris på veiledningen og fulgte rådene nettopp på grunn av tilliten og opplevelsen av at regnskapsføreren ikke bare var en som sørget for riktige regnskapstall og rapportering til offentlige myndigheter, men også en som ville både respondenten og bedriften vel. I følge Gooderham (2004) rapporterer 75% av etablerte og velrennomerte konsulentfirma og økonomiske rådgivere at de har liten kontakt med små virksomheter. For de som aktivt bruker regnskapsføreren som økonomisk rådgiver teller kvaliteten på relasjonen mellom partene mer enn hvor lenge oppdraget har vart. En ny regnskapsfører kan raskt bli en viktig støttespiller i forhold til økonomiske veivalg så fremt partene utvikler en god og tillitsbasert relasjon.

De viktigste funnene som svarer på hvordan økonomistyringen foregår i praksis, knyttet til fasen evaluering og rapportering i styringssirkelen, tyder på at nye skybaserte regnskapssystemer som fremstiller vesentlig regnskapsinformasjon visuelt, har gjort regnskapet mer forståelig. For å ha nytte av regnskapsfører som økonomisk rådgiver er tillit mellom partene vesentlig.

Det er ikke mulig å konkludere på om et eksternt fokus på kunder og marked eller et internt fokus på kvalitet gir best resultat. Likevel kjennetegner det alle respondentene at de er raske til å justere driften når det er behov for oppskalering, nedskalering eller kursendring. Alle respondentene bruker sitt personlig nettverk for å søke råd fremfor å kjøpe konsulenttjenester.



## 6 Konklusjon

### 6.1 Oppsummering av funn

Dette masterarbeidet har satt fokus på økonomistyring i bedrifter som er etablert og ledet av mennesker som ikke hadde formell eller erfaringsbasert kompetanse innen økonomi før de startet virksomhetene. Svært mange bedrifter etableres av mennesker uten økonomibakgrunn, men lite forskning er gjort for å kartlegge hvordan de faktisk gjennomfører økonomistyring i praksis. Ved å studere deres praksis kan oppgaven bidra til kunnskap om hva praktikere gjør, noe som kan være til nytte for nye etablerere og for de som har ansvar for gründeropplæring.

Problemstillingen ble derfor «Fra gründervirksomhet til lønnsom bedrift – økonomistyring i praksis».

Problemstillingen er konkretisert i to forskningsspørsmål:

Hvilke økonomistyringsverktøy brukes?

Hvordan praktiseres økonomistyringen?

I kapittel 5 gjengis svarene på forskningsspørsmålene for de fire fasene i styringssirkelen, dvs strategisk planlegging, budsjettformulering, drift/måling og rapportering/evaluering.

Seks respondenter ble intervjuet i denne studien. Tre intervjuer ble forkastet da disse respondentene ikke hadde evnet å komme i drift. Et fellestrekk for disse tre var at de i liten grad hadde tidligere arbeidserfaring før de deltok på gründerprogrammet. De tre respondentene som har lyktes med å skape lønnsomme bedrifter vektlegger erfaringer de har tilegnet seg gjennom tidligere jobber. Disse erfaringene har etter hvert blitt til verdier og holdninger, der god arbeidsmoral og praktisk engasjement framheves som forutsetningene for å utvikle virksomhetene til lønnsomme og konkurranskraftige virksomheter.

Forskningsspørsmål 1 «Hvilke økonomistyringsverktøy brukes?»

Styringssirkelen har to faser knyttet til planlegging, Strategisk planlegging og Budsjettformulering. Undersøkelsen viser at respondentene i liten grad/ikke bruker styringsverktøy til lang- og kortsiktig planlegging av virksomhet og økonomi. Det verktøyet som imidlertid brukes er tydelige målbilder. Det er dermed brudd mellom de to

planleggingsfasene da målbildet ikke konkretiseres i økonomiske størrelser i et komplett budsjett.

Respondentene bruker styringsverktøy innen fasene Drift og måling samt Rapportering og evaluering, men brukte verktøy er tilpasset den enkelte virksomhet utfra respondentenes bakgrunn som praktikere, ikke økonomer. Felles for alle respondentene er at de har egne kognitive lønnsomhetsmål eller standarder, basert på erfaringer fra egen virksomhet, som de til enhver tid sjekker for å kunne justere driften.

Forskningsspørsmål 2: «Hvordan praktiseres økonomistyringen?»

Innen de fire fasene i styringssirkelen praktiserer ikke økonomistyring på tradisjonelt vis. Den tradisjonelle strategiske planen er erstattet av sterke og tydelige målbilder basert på respondentenes praktiske tilnærming til framtiden.

Budsjettering er tradisjonelt å bryte strategiplanens tidsperspektiv på 3 – 5 år til operative planer, prestasjonsbeskrivelser etc. nominelt uttrykt i årsbudsjett for inntekter, kostnader, resultat og balanse. Respondentene oppfatter dette som unyttig fordi framtiden oppfattes som ustabil og ikke mulig å planlegge i forhold til, med unntak for områder der respondentene mener de har innflytelse og reell mulighet til påvirkning. Et unntak er respondenten som bevisst bruker budsjettet for å lage prognoser. Her er budsjettet en framskriving av kjente faktorer, noe som skaper et mer eller mindre realistisk bilde av forventet økonomisk utvikling.

Også innen drift/måling og rapportering/evaluering er fokus mer rettet mot løsning av praktiske oppgaver enn gjennom bruk av tradisjonell økonomistyring. I tillegg har hver virksomhet utviklet kognitive lønnsomhetsmål som er enkle å bruke i hverdagen. Disse bidrar til å kunne ta raske beslutninger i driften.

Virksomhetene til de tre respondentene har alle oppnådd gode økonomiske resultater, de har vekst i omsetning og i økonomisk resultat. Med forbehold om utvalgets størrelse, konkludere dette masterarbeidet med at respondentene har erstattet tradisjonell økonomistyring med styring av praktiske arbeidsoppgaver.

## 6.2 Forslag til videre forskning

Denne studien har vist at det er avvik mellom bedriftsøkonomisk teori og praksisen som faktisk utøves innen økonomistyring i respondentenes virksomheter. Utvalget i denne undersøkelsen er lite, og dermed kan man ikke konkludere med at funnene er representative. Likevel er det mange fellestrekk i praksisen som utøves hos de tre respondentene. Spesielt gjelder det hvordan sterke målbilder erstattet forretnings- og strategiplaner som styringsverktøy. Målbildene var klare, men manglet mange av de utfyllende analysene som en forretningsplan i teorien skal inneholde. Målbildene var klare nok til å gi retning og fart slik at respondentene raskt kom i lønnsom drift. Et tema som bør forskes videre på er derfor hvordan målbilder oppstår hos gründere og hvordan de bidrar til fokus og fremdrift.

Videre viste det seg at det eksisterte lite forskning på hvordan gründere uten tidligere økonomiopplæring faktisk styrer vellykkede virksomheter. Nettopp fordi mange gründere mangler økonomikompetanse, og fordi god økonomistyring er kjernen i vellykket drift, bør det forskes videre på denne målgruppen. Mer kunnskap om hvordan lønnsomme virksomheter styres vil kunne komme nye gründere til nytte, og dermed bidra til målet om flere nye og lønnsomme virksomheter.

Et funn som ikke svarer på problemstillingen, men som likevel er av betydning, er fellestrekkene som kjennetegner gründerne som lykkes i å skape vekst og de som ikke kom i drift. De første tre respondentene var alle deltakere i gründerprogrammet Arctic Accelerator. De var unge gründere med spennende forretningsideer som ble intervjuet et år etter avsluttet gründerprogram. Ingen av de tre hadde tidligere arbeidserfaring. Ingen av disse tre kom i drift. De tre respondentene som utgjorde det endelige utvalget, og som hadde gått fra å utvikle forretningside til lønnsom drift, hadde fra fem til 20 års arbeidserfaring bak seg. Dette er helt i tråd med Garnes (2017) og Lazear (2005) sin forskning som viser at gründere med bred erfaring fra yrkeslivet har langt større mulighet til å lykkes som etablerere. Likevel satser norske myndigheter stort på etablererprogrammer og finansiering til unge gründere (*Nå merker Innovasjon Norge krisen - færre gründere tør satse*, 2023). Hvis målet med satsingen er å få varig vekst i nye virksomheter bør det forskes videre på hvilke gründere som har størst mulighet for å lykkes. Viser det seg at tidligere yrkespraksis er en viktig forutsetning for å lykkes bør det få konsekvenser for rekrutteringen til gründerprogrammene.

## Referanseliste

- Altinn. Dine rapporteringsplikter. Hentet fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/starte/foroppstart/dine-rapporteringsplikter/>
- Alvarez, S., Barney, J. & Anderson, P. (2013). Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research. *Organization Science*, 24(1), 301-317. 10.1287/orsc.1110.0727
- Alvarez, S., Barney, J. & Anderson, P. (2013). Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research. *Organization Science*, 24(1), 301-317. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0727>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. <https://books.google.no/books?id=OY4uAAAAMAAJ>
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations* (7th ed. utg.). McGraw-Hill/Irwin.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030303>
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1998). Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation. *Strategy & Leadership*, 26(1), 34-39. <https://doi.org/10.1108/eb054610>
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (3rd ed. utg.). Free Press.
- Baum, J. R. & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Bazerman, M. & Chugh, D. (2006). Decisions without blinders. *Harv. Bus. Rev.*, 84(1), 88-+.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Studentlitteratur.
- Bergstrand, J., Boye, K. & Bjørnenak, T. (1999). *Budsjettering*. Cappelen akademisk forl.
- Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. (includes related article on the lack of planning among entrepreneurs). *Harvard Business Review*, 72(2), 150.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år.
- Bourmistrov, A. & Hansen, O. B. (2014). Accounting for Sustainability: The Role of Responsibility and Cognitive Models in Advancing Sustainability Accounting Research.
- Bracker, J. S., Keats, B. W. & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), 591-603. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090606>
- Brews, P. J. & Hunt, M. R. (1999). Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate. *Strategic Management Journal*, 20(10), 889-913.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed. utg.). Oxford University Press.
- Bunce, P., Fraser, R. & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, 6(3), 253-265. <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>
- Carter, N. M., Gartner, W. B. & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00129-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00129-8)
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations*

- and Society*, 28(2), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7) (Accounting, Organizations and Society)
- Davila, A. & Foster, G. (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039-1068. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>
- Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>
- Dethomas, A. & Fredenberger, W. (1985). Accounting needs of very small business. *The CPA Journal (pre-1986)*, 55(000010), 14.
- Drexler, A., Fischer, G. & Schoar, A. (2014). Keeping it simple: Financial literacy and rules of thumb. *American economic journal. Applied economics*, 6(2), 1-31. <https://doi.org/10.1257/app.6.2.1>
- Engberg, I. & Lundström, S. (2014). Att skapa en intraprenör: En studie om den organisatoriska kontextens betydelse för intraprenöriellt beteende. I.
- Finansdepartementet. (2017). *Perspektivmeldingen 2017* (Meld. St. 29). <https://www.regjeringen.no/contentassets/aefd9d12738d43078cbc647448bbeca1/no/pdfs/stm201620170029000dddpdfs.pdf>
- Fjelland, R. (1999). *Innføring i vitenskapsteori*. Universitetsforl.
- Fjærli, E., Iancu, D. C. & Raknerud, A. (2013). *Facts about entrepreneurship in Norway : who became entrepreneurs and how do they perform?* (Bd. 52/2013). Statistics Norway.
- Frengen, J. & Hansen, S. H. B. (2017). *Økonomistyring i norske gründerselskaper. En studie av økonomistyring i norske, innovative, nyetablerte gründerselskaper, og en gjennomgang av faktorer som kan påvirke dette* [Høgskolen i Oslo og Akershus].
- Garnes, Å. (2017). Kvalitet heller enn kvantitet. *Magma*, 20(8), 28-34.
- Garnes, Å. (2018). *Entreprenører, innovasjoner og forretningslandskap : handlingens relativitetsteori*. Fagbokforl.
- Gibb, A. & Scott, M. (1985). STRATEGIC AWARENESS, PERSONAL COMMITMENT AND THE PROCESS OF PLANNING IN THE SMALL BUSINESS. *Journal of management studies*, 22(6), 597-631. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00014.x>
- Gibson, B. & Cassar, G. (2005). Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms. *An International Journal*, 25(3), 207-222. <https://doi.org/10.1007/s11187-003-6458-4>
- Gilliland, S. W. & Landis, R. S. (1992). Quality and Quantity Goals in a Complex Decision Task: Strategies and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 672-681. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.672>
- Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring : strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Døving, E. & Nordhaug, O. (2004). Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. *International Small Business Journal*, 22(1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/0266242604039478>
- Hagelia, M. (2015). *Forskerspråk*. <https://medium.com/@mhagelia/forskersprak-d259829b32b>
- Halabi, A. K., Barrett, R. & Dyt, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative research in accounting and management*, 7(2), 163-179. <https://doi.org/10.1108/11766091011050840>
- Hansen, O. B. (2005). *Regnskap og entreprenørskap : en fortolkende studie av hvordan to entreprenører bruker regnskap* [Handelshøgskolen i Bodø]. Bodø.
- Hansen, S. C., Otley, D. T. & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95.
- Hansen, S. C. & Stede, W. A. V. D. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Henrekson, M. (2016). Jan Wallander in memoriam. *EKONOMISK DEBATT*, (8), 76.
- Hoff, K. G. & Helbæk, M. (2016). *Bedriftens økonomi* (8. utg. utg.). Universitetsforl.

- Honig, B. & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.11.002>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jindrichovska, I. (2014). Financial management in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16(4), 79-95.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forl.
- Kinserdal, A. (2008). *Grunnleggende finansregnskapsforståelse* (5. utg. utg.). Cappelen akademisk forlag.
- Kolvereid, L. (2017). Entreprenørskap. *Magma*, 20(8), 22-23.
- Kolvereid, L., Erikson, T. & Jenssen, J. I. (2012). *Perspektiver på entreprenørskap* (2. utg. utg.). Cappelen Damm Høyskoleforl.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Fagbokforl.
- Lazear, Edward P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23(4), 649-680. <https://doi.org/10.1086/491605>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006a). New Directions in Goal-Setting Theory. *Curr Dir Psychol Sci*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006b). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Lyngsmo, M. & Müller, S. (2016). *Styring i norske nyetablerte foretak*.
- Løwe Nielsen, S. (2012). *Entrepreneurship in theory and practice : paradoxes in play*. Edward Elgar.
- Madsen, M. T. (2017). *Verdistyring, budsjetter og organisasjonsstruktur i nordnorske små- og mellomstore bedrifter. En kvantitativ studie av styringspakken* [UiT Norges arktiske universitet].
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mason, C. & Stark, M. (2004). What do Investors Look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227-248. <https://doi.org/10.1177/0266242604042377>
- Mazzarol, T. (2005). A proposed framework for the strategic management of small entrepreneurial firms. *Small Enterprise Research: The Journal of SEAANZ*, 13(1), 37-53. <https://doi.org/10.5172/ser.13.1.37>
- Mazzarol, T. (2014). Financial management in SMEs. *Small Enterprise Research: The Journal of SEAANZ*, 21(1), 2-13.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforl.
- NHO. (2018). *Verden og oss - Næringslivets perspektivmelding*. [https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-sept18/nho\\_perspektivmeldingen\\_5\\_digitalisering.pdf](https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-sept18/nho_perspektivmeldingen_5_digitalisering.pdf)
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forl.
- Nyland, K. & Pettersen, I. J. (2010). Økonomistyring i staten ; likhet eller mangfold? *Magma*, 13(4), 27-35.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2015). *Gode ideer - fremtidens arbeidsplasser Regjeringens gründerplan*. [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

- Nå merker Innovasjon Norge krisen - færre gründere tør satse. (2023, 02.03.2023). Shifter. <https://www.shifter.no/nyheter/na-merker-innovasjon-norge-krisen-faerre-grndere-tor-satse/272994>
- Ordenez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Vazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: the systematic side effects of overprescribing goal setting.(Exchange)(Report). *The Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6. <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.37007999>
- Peacock, R. W. (2004). *Understanding small business : practice, theory and research* (2. utg.). Scarman.
- Rhyne, L. C. (1986). The relationship of strategic planning to financial performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 423-436. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070504>
- Rigby, D. (2001). Management Tools and Techniques: A Survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160. <https://doi.org/10.2307/41166079>
- Sandberg, W. R., Robinson, R. B. & Pearce, J. A. (2001). Why small businesses need a strategic plan. *Business and economic review (Columbia)*, 48(1), 12.
- Schwenk, C. R. & Shrader, C. B. (1993). *Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis* [53-64]. Waco, Tex.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K. & Latham, B. W. (2004). Goal Setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 227-239. <https://doi.org/10.2307/20159574>
- Sending, A. (2013). *Økonomistyring 1* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Sending, A. (2014). *Økonomistyring 2* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Sentralbyrå, S. (2019). *Produksjon og antall sysselsatte i utvalgte næringer*. <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/faktaside>
- Sivam, R. (2018). *Nyskaping og velferd*. Ny Analyse. <https://www.nyanalyse.no/post/behov-for-nyetablering-verdiskaping-og-arbeidsplasser-fram-mot-2040>
- Statistisk Sentralbyrå. (2020). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2013-2018*. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2020-09-30?fane=tabell&sort=nummer&tabell=432790>
- Stordahl, K. & Johansen, S. W. (2019). *Bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak* [Universitetet i Sørøst-Norge].
- Store Norske Leksikon. <https://snl.no/samfunnsvitenskap>
- Tangen, T. & Gjønnes, S. H. (2012). Målbærende plan eller plankritisk prognose? ; om budsjettets plass i målstyring. *Praktisk økonomi & finans*, 29(4), 25-38.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Thornquist, E. (2018). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori : for helsefag* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Tranøy, K. E. (2020). *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/intersubjektiv>
- van Praag, C. M. (1999). Some Classic Views on Entrepreneurship. 311-335.
- Wang, C., Walker, E. & Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. <https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2453&context=ecuworks>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). SAGE.

# Vedlegg: Intervjuguide

## Innledning

Hvilken utdanning eller erfaring fra arbeid med økonomi og regnskap har du?

Benytter du ekstern regnskapsfører eller fører virksomheten regnskapet selv?

Gründerens fokus i det daglige økonomiarbeidet

Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?

Hvordan jobber du med økonomistyring det daglige?

Hva gjør du helt konkret? Beskriv... Tar økonomistyring mye tid? Hvorfor/hvorfor ikke?

Har du hjelp til dette arbeidet?

Hva er du spesielt opptatt av?

Inntekter (hvilke)

Kostnader (hvilke)

Likviditet

Liker du å arbeide med økonomistyring? Hvorfor/hvorfor ikke?

## Planlegging av virksomheten

Laget du forretningsplan før oppstart av virksomheten?

Hva inneholdt forretningsplanen i forhold til økonomi?

Driftsbudsjett

Investeringsbudsjett



## Likviditetsbudsjett

Hva var grunnen for at du laget eller lot være å lage budsjett?

På hvilken måte gjenspeilet strategien seg i budsjettene?

## Løpende drift

Ble budsjettene utarbeidet i forretningsplanen brukt etter at driften var i gang? Var dette en nyttig del av forretningsplanen? Hvorfor/hvorfor ikke?

På hvilken måte bruker du budsjettet?

## Spørsmål knyttet til den ideelle styringssirkelen

### Strategisk planlegging

Har du/dere en strategisk plan for virksomheten med klare mål? Hvem var med å utarbeide denne?

Beskriv

Hva brukes den strategiske planen til?

Hvordan har dere operasjonalisert den strategiske planen?

### Budsjettering

Er denne planen nedfelt i et budsjett? Hvordan jobber dere med denne prosessen? Hvem jobber med dette?

Beskriv

Syns du budsjettet er et nyttig styringsverktøy? Hvorfor/hvorfor ikke?

Utarbeider dere budsjett?

Hvordan brukes det i økonomistyringen?

### **Drift og måling**

Har du andre økonomistyringsverktøy du bruker for å tallfeste målene du har satt deg?

Hvilke? Beskriv

Produktkalkyler

Likviditet

Prognose

Andre verktøy

Syns du regnskapet er et nyttig styringsverktøy? Hvorfor/hvorfor ikke? Sammenlignes regnskap med budsjett for å finne avvik? Hvor ofte? Hvor detaljert? Beskriv

Har du andre verktøy du bruker for å evaluere hvordan virksomheten går økonomisk?

### **Rapportering og evaluering**

På hvilken måte brukes regnskapsinformasjon, budsjett og avvik for å korrigere kurs og justere planer? Hvor ofte skjer det?

### **Annet**

Er det noe mer du vil tilføye når det gjelder hvordan du jobber med økonomistyring i din virksomhet?