

Ser. 478/2001:5

eks. 2

Utlånseksemplar



**HØGSKOLEN I HARSTAD**

S  
k  
r  
i  
f  
t  
s  
e  
r  
i  
e

**NOEN STYRINGSMESSIGE  
UTFORDRINGER  
I NYSTARTEDE VIRKSOMHETER**

**Odd Birger Hansen**

Høgskolen i Harstad  
Skriftserie 2001/05

Harstad  
University College





Se 478/2001:5

chs 2

**NOEN STYRINGSMESSIGE  
UTFORDRINGER  
I NYSTARTEDE VIRKSOMHETER**

**Odd Birger Hansen**

---

Høgskolen i Harstad  
Skriftserie 2001/05

Harstad  
University College

**HØGSKOLEN I HARSTAD**  
HARSTAD COLLEGE

<b>Tittel</b> Noen styringsmessige utfordringer i nystartede virksomheter		<b>Nummer/Number</b>  2001/5
		<b>Sider/Pages</b>  24
<b>Forfatter/Author</b>  Odd Birger Hansen		
<b>Avdeling/Department</b>  Økonomi og samfunnsfag	<b>Prosjekt/Project</b>	
<b>Sammendrag/Abstract</b>  <p>Entreprenørskap er viet liten plass i regnskapslitteraturen. Likeledes er regnskap viet liten plass i entreprenørskapslitteraturen. Dette notatet behandler noen sentrale styringsmessige utfordringer for den nystartede virksomheten. Med utgangspunkt i den tradisjonelle normative styringsmodellen, diskuteres fire utfordringer som forfatteren mener kan være nyttig supplement til denne modellen. For det første bør styringsstrukturen tilpasses virksomhetens utvikling. Dernest er det ikke nødvendigvis slik at regnskapet gir et entydig objektive bilde av virkeligheten. Dette har styringsmessige implikasjoner. Øynene som ser, og situasjonen man er i, påvirker forståelsen. For det tredje vil uklarheter og tvetydigheter i mål, midler og resultater virke kompliserende i forhold til den tradisjonelle styringsmodellen. Til slutt diskuteres betydningen av å skaffe seg riktig finansiering. Et bevisst forhold til disse momentene vil kunne være med på å forbedre en bedrifts økonomiske styring og derigjennom øke sannsynligheten for at en nystartet virksomhet overlever.</p>		
<b>Stikkord</b>	Økonomisk styring - entreprenørskap	<b>Key Words</b>
<b>ISBN</b> 82-453-0164-7	<b>ISSN</b> 0807-2698	



## 1. Innledning

Entreprenørskap oppfattes i dag som et positivt begrep. Det bidrar til sysselsetting, endringer, velstand (Olson, Blomkvist, Hammar og Jönsson , 2000 ) og økonomisk vekst (Kolvereid, Bullvåg og Widding, 2000). Å oppnå suksess for en nyetablert virksomhet er imidlertid ikke enkelt. Sjansen for å mislykkes er sannsynligvis større enn for å lykkes. Et viktig hjelpemiddel for å få det til er økonomisk styring. Målsettingen med dette notatet er å drøfte noen sentrale problemstillinger knyttet til den økonomiske styringen av nystartede virksomheter. Dette er et tema som det til nå er forsket og skrevet lite om (jfr Olson et al., 2000) og jeg håper mitt notat kan belyse en del relevante sider ved dette spørsmålet. Den tradisjonelle styringsmodellen har en relativt enkel tilnærming til styringsproblematikken. I dette notatet vil jeg legge til grunn et utvidet perspektiv på økonomistyring (jfr Flamholtz, 1983), og deretter se på noen av de utfordringer som jeg mener er spesielt interessant for en nystartet virksomhet.

Betrakter man mengden av organisasjoner fra et populasjonsøkologisk perspektiv (jfr. Hannan og Freeman, 1989) vil endringen i antall organisasjoner bestemmes av fødsels- og dødsraten i populasjonen. Entreprenørskap kan logisk knyttes direkte til fødselsraten. Min antagelse er at økonomisk styring vil reduserer dødsraten.

Perioden 1945 til 1973 var i Norge ( og i store deler av den vestlige verden) preget av økonomisk vekst. Det produksjonsregimet som hadde vært rådene fra tidlig på 1900 tallet og frem mot 1970 tallet kaltes ”Fordisme”. Det var et regime preget av stordrift og standardisering. Lønnsveksten var knyttet opp mot produktivitetsveksten i bedriftene. I siste halvdel av 1960 tallet kom de første tegnene på at disse store bedriftene begynte å få

problemer. Produktiviteten avtok, og man forsøkte å bøte på dette gjennom å automatisere produksjonen. Konsekvensen av dette var at arbeidsledigheten økte (Haraldsen, 1997). Krisen i internasjonal økonomi, som toppet seg med oljekrisen i 1973, førte til at man søkte nye løsninger. Den langsiktige stabile veksten ble erstattet med større ustabilitet og lavere økonomisk vekst. Mens løsningen tidligere hadde vært en stat som gjennom aktiv finanspolitikk kunne bidra til stabil økonomisk vekst, ble den nye hverdagen preget av økt usikkerhet. Sentrale spørsmål i denne situasjonen ble blant annet fleksibilitet og innovasjon (Amdam, Gran, Hansen og Sogner, 2000). Hva som skulle gjøres og hvordan det skulle gjøres måtte i økende grad overlates til markedet. På denne måten ble entreprenørskap satt på dagsorden i større grad enn tidligere. Behovet for nye løsninger kan forklare den økte forskningen innenfor entreprenørskap som vi har sett i de senere år (Olson et al., 2000; Landstrøm, 1998). I følge Landstrøm (1998) er entreprenørskap nå et av de raskest voksende forskningsfelt innenfor "management" området .

I avsnitt 2 gjennomgås tidligere studier og relevant litteratur. Deretter drøfter jeg entreprenørskapsbegrepet i avsnitt 3. Den tradisjonelle rasjonelle modellen for økonomisk styring presenteres i avsnitt 4. Denne modellen er generell og ikke tilpasset de problemstillingene som man kan anta at en nystartet virksomhet vil ha. Noen av de spesielle styringsmessige utfordringene vil derfor bli tatt opp i avsnitt 5. De ulike momentene kan direkte relateres til de ulike elementene i den tradisjonelle modellen (se figuren side 6). Avslutningsvis vil jeg gjøre et forsøk på en oppsummering og konklusjon i avsnitt 6.

## 2. Tidligere studier og litteratur

Når det gjelder økonomisk styring i nystartede virksomheter er det et såpass bredt tema (jfr Flamholtz, 1983) at det er en utfordring å skaffe seg en oversikt over relevante studier. I den tradisjonelle økonomistyringslitteraturen (jfr Horngren, Bhimani, Foster og Datar, 1999; Atkinson, Banker, Kaplan og Young, 2001; Kaplan og Atkinson, 1998) har ikke entreprenørskap en egen plass. Macintosh (1994) tar opp sentrale temaer knyttet til entreprenørskap. Lærebøker og håndbøker om entreprenørskap (for eksempel Hisrich og Peters, 1998; Storey, 1994; Sahlman og Stevenson, 1992) behandler en del økonomiske spørsmål knyttet til den nystartede virksomhet. De interesserer seg hovedsakelig for spørsmål knyttet til finansiering av denne.

Denne interessen synes også å være det mest vanlige i vitenskapelige artikler.

Winborg og Landstrøm (2001) og Bhide (1999) skriver om hvordan man kan finansiere nystartet virksomhet uten å anvende ekstern langsiktig kapital. Andre har sett mer generelt på hvilke faktorer som påvirker valg av kapitalstruktur i det nystartede foretaket (se for eksempel Romano, Tanewski og Smyrnios, 2001). Det finnes også en del litteratur og studier omkring Venture selskaper og deres funksjon (se for eksempel Mason og Harrison, 2000; Manigart og Sapienza, 2000; Amit, Brander og Zott, 1998; Fried, Bruton og Hisrich, 1998).

Når det gjelder regnskap og entreprenørskap så finnes det en del relevante studier på området; Bergstrøm og Lumsden (1993) har skrevet om økonomisystemer i mindre foretak. Andersson og Helander (1993) og Andersson (1995) har skrevet om økonomistyring i små foretak og Samuelsson (1999) har sett på regnskap og små, voksende familieforetak. Hovedinntrykket er imidlertid at det er gjort lite på dette området. "There seems actually to be an avoidance of



accounting in the entrepreneurship literature. At the same time entrepreneurship seems to be avoided in accounting literature. (Olson et al., s. 5, 2000).

Det finnes også studier som har studert sammenhengen mellom industristruktur (for eksempel livssyklus) og resultatene i foretakene ( se for eksempel Robinson,1999; Storey, 1994).

## **2. Entreprenørskapsbegrepet**

Landstrøm (1998) påpeker at begrepet har interessert forskere i flere hundre år. Begrepet entreprenør dukket opp i en fransk ordbok allerede i 1437. Innenfor økonomifaget dukket det første gang opp i et arbeid av Cantillon i 1755 . I følge Landstrøm (1998) gav han begrepet mening, og entreprenøren ble gitt en rolle med hensyn til økonomisk utvikling. De to mest kjente gamle økonomer som kan knyttes til entreprenørskap er franskmannen Jean Baptiste Say (1767-1832) og Joseph A. Schumpeter (1883-1950). I følge Drucker (1985) hevdet Say at en entreprenør var en person som omdisponerte økonomiske ressurser fra et område med lav avkastning til et område med høyere avkastning. I følge Landstrøm (1998) og Svendsen (1982) gav Say oss innblikk i hva en entreprenør gjorde og hvilken funksjon han hadde i økonomien. Schumpeter er kanskje den mest kjente av alle de gamle økonomene som fokuserte på økonomisk vekst, jfr Nelson (1995). Schumpeters evolusjonære teori fokuserte på at foretakene gjennom investeringer i egen teknologi kunne bedre sin konkurranseevne og skape økonomisk vekst. I følge Schumpeter er det innovasjoner som driver frem økonomisk vekst (Amdam et al., 2000). Innovasjonene kan komme i teknologi, i den interne eller den eksterne organisering (verdiskapningssystemet). Schumpeter aksepterte hovedidéen i klassisk økonomi om likevekt i økonomien, men interesserte seg for hvorledes man kom fra en likevekt til en annen (Amdam et al., 2000). Kriser i økonomien kunne i følge Schumpeter gi opphav til nye idèer og nye muligheter. Entreprenøren satte disse ut i livet. Ved at

entreprenøren går foran og viser vei, er det flere som følger etter, og til sammen skaper disse en vekst i økonomien. Denne endringsperioden er preget av ulikevekt, men på sikt skapes det en ny likevekt.

I en annen faglig tradisjon enn Schumpeter finner vi Israel Kirzner. Han representerer "the human action" tradisjonen og viderefører i følge Landstrøm (1998) tankene til de to østerrikske økonomene Frederick von Hayek (1906-1992) og Ludwig von Mises (1881-1973). I motsetning til Schumpeter tok ikke Kirzner utgangspunkt i at økonomien var i likevekt. Det var nettopp ulikevekten som gav opphav til entreprenørielle muligheter. Entreprenørens funksjon var å identifiserte imperfeksjoner i markedet og utnyttet disse. På denne måten kunne entreprenøren være med på å bringe økonomien tilbake i likevekt. En som har prøvd å forene Kirzner og Schumpeter er i følge Landstrøm (1998), Mark Casson. Casson tar utgangspunkt i en ubalanse i økonomien, og at entreprenøren er den som ser muligheten for å koordinere ressursene på en ny og mer effektiv måte. I likhet med Kirzner hevdet Casson at entreprenørens innsats vil bidra til å bevege markedet mot en likevektssituasjon.

Det definisjonsmessige problem knyttet til området er langt fra løst. Shane og Venkataraman (2000) påpeker at problemer knyttet til definisjon av entreprenørskap sannsynligvis har vært det største hinder for å utvikle et konseptuelt rammeverk innenfor fagområdet. I Norge har vi de siste par årene hatt en pågående diskusjon mellom fremtredende forskere om hva entreprenørskap er (jfr Kolvereid, 2000, 2001; Spilling 2000, 2001; Reynolds 2000).

Diskusjonen er ikke avsluttet. Spilling synes å bygge på Schumpeters definisjon. Schumpeter definerte entreprenørskap som; "start av ny forretningsmessig virksomhet basert på en ny kombinasjon av ressurser" (Spilling, 2000). Drucker (1985) har et syn som samsvarer en god del med Schumpeter. Han vektlegger også at entreprenørskap handler om nyheter som kan

bidra til endringer. Kolvereid har et mer pragmatisk syn. Han hevder at entreprenørskap dreier seg om å "identifisere lovende forretningsmuligheter, og det å realisere de lønnsomme mulighetene og skrinlegge de andre" (Kolvereid, 2001). Dette synet er i overensstemmelse med det Shane og Venkataraman (2000) mener. De definerer (s. 218) fagfeltet som "the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited".

I denne definisjonen ligger det en prosess som omhandler det å oppdage, evaluere, velge, organisere og utnytte muligheter. Landstrøm (1999, s 133) definerer også entreprenørskap slik. I følge han er entreprenørskap det å skape, organisere og utnytte muligheter. Hovedsaken er muligheten, ikke nyhetsgraden i det. Dette synet legges også til grunn i paperet til Olson et al (2000, s 4) hvor de hevder at det er mulig å finne "entrepreneurial action in both processes of exploitation of new products and exploitation of old products".

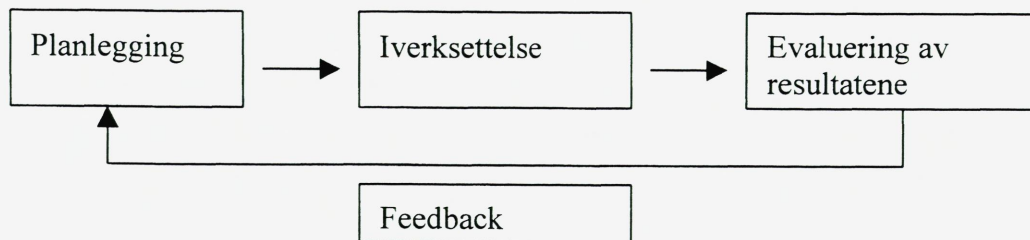
I følge Olson et al (2000) handler entreprenørskap om vekst. Denne veksten kan skje ved hjelp av nåværende produkter eller nye produkter, og den kan organiseres og utnyttes i nåværende organisasjon eller gjennom en nystartet virksomhet.

#### **4. Økonomisk styring i et tradisjonelt rasjonelt perspektiv**

De økonomiske styringssystemene er ifølge Machintosh (1994) kritiske elementer for at et moderne samfunnet skal fungere. Offentlige institusjoner, banker, bedrifter og privatpersoner er i mer eller mindre grad avhengige av informasjon fra disse systemene for å kunne fungere. Planlegging av produksjon, utbetalinger til ansatte og leverandører og salg til kunder er avhengig av ulike typer økonomisk informasjon. Drucker (1985) fremhever evnen til økonomisk planlegging og styring som en kritisk suksessfaktor for at en nystartet virksomhet



skal overleve. Den tradisjonelle rasjonelle planleggingsmodellen kan i følge Horngren et al (1999) beskrives slik;



Økonomisk styring defineres som styring mot økonomiske mål (Busch, 1991). Fastsettelse av mål inngår i planleggingsfasen i modellen. Vi sier gjerne at dersom en virksomhet oppnår sine økonomiske målsettinger har den god økonomisk styring (Atkinson et al, 2001). På norsk bruker vi vanligvis begrepene iverksettelse og evaluering. I den engelskspråklige litteraturen dekker begrepet "management control" det som har å gjøre med iverksettelse og evaluering jfr Horngren et al., 1999 , Leitch og Davis (1992) og Atkinson et al (2001). I fortsettelsen vil jeg bruke begrepet kontroll i den engelske betydningen av begrepet.

Det vi streber etter i økonomistyringsfaget er god kontroll. Perfekt kontroll er urealistisk. Det vil alltid være en viss sannsynlighet for å mislykkes (Merchant, 1998). God kontroll kjennetegnes i følge Merchant (1998) av at styringen og kontrollen er fremtidsrettet, målrettet og lønnsom (dvs. nytten av kontrollen er større enn kostnaden).

Gode økonomiske resultater er avhengig av at bedriften har en drift som gir en tilfredsstillende avkastning på den investerte kapital. Dette betyr at de økonomiske konsekvenser av de handlinger som finner sted i organisasjonen må summere seg opp til akseptable økonomiske størrelser. Det er vanlig å ha økonomiske målsettinger knyttet til

lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet (se for eksempel Hoff, 1998). Oppnåelsen av disse er avhengig av hvordan virksomheten er planlagt og drives. Det tekniske økonomisystemets funksjon er å levere informasjon som kan hjelpe ledelsen til å fatte beslutninger, enten de er av strategisk, taktisk eller operasjonell karakter.

På det strategiske planet fastsettes de overordnede mål og strategier. Til dette arbeidet bør økonomisystemet for eksempel kunne gi input med hensyn til hva som er riktige økonomiske mål, og det bør kunne være behjelpelig med input i forbindelse med evaluering av ulike strategier. På den andre siden danner planene her utgangspunkt for utformingen av budsjettene i virksomheten. De økonomiske konsekvensene av iverksettelsen er registrert i regnskapssystemet, og disse registreringene brukes som grunnlag for de rapporter og analyser som gjøres når resultatene skal evalueres.

Flamholtz (1983) er inne på at god økonomistyring forutsetter mer enn at man har rutiner for kalkyler, budsjetter og regnskap ("core control system"). Han argumenterer sterkt for at de tekniske aspektene ved økonomistyringen bør integreres i en større sammenheng for å sikre virksomheten god økonomisk styring. Dette betyr at om at en bedrift skal ha god økonomisk styring må den utvikle et styringssystem som er relevante for de omgivelsene den befinner seg i. I tillegg til kjernesystemet (kalkyler, budsjett og regnskap) må den ha en hensiktsmessig organisasjonsstruktur og en riktig organisasjonskultur. Den praktiske konsekvens av dette er at også andre variabler enn de rent økonomiske må følges opp dersom man ønsker måloppnåelse på sikt ( jfr iverksettelse og evaluering i figuren side 6). I dette paperet deler jeg en slik utvidet forståelse av økonomistyringssystemet. Merchant (1998) er også inne på det samme. Han påpeker at ledelsens oppgave er å organisere de ulike ressursene som foretaket rår over på en slik måte at de overordnede målene nås. Dermed blir det viktig å

matche organisasjonen med omgivelsene. Videre blir det viktig å organisere og produsere varer/tjenester på en slik måte at de er konkurransedyktige i markedet.

Et relativt nytt styringskonsept som kalles "Balanced Scorecard" (se for eksempel Kaplan og Norton, 1996; Husby og Løvlie, 1998; Atkinson et al., 2001) er tuftet på en tilsvarende logikk som hos Flamholtz (1983). Dette konseptet ble utviklet for å bøte på de svakheter som et ensidig økonomifokus hadde. Konseptet kan delvis skreddersys etter virksomhetstype, men det typiske er at man i tillegg til finansfokus (økonomifokus) også har målinger på kundene, de interne prosesser og organisasjonen. Tanken er at disse andre dimensjonene sier noe om tallene som senere kommer i regnskapet. Kundetilfredshet indikerer for eksempel noe om de fremtidige inntektene, mens prosessfokus sier noe om effektivitet og produktivitet og dermed noe om de fremtidige kostnadene. Gjennom å fange opp avvik på et tidlig tidspunkt kan tiltak iverksettes tidligere enn om man venter til regnskapet er satt opp.

## **5. Noen styringsmessige utfordringer i den nystartede virksomhet**

I dette avsnittet vil jeg drøfte noen utfordringer som kompliserer den økonomiske styringen sammenlignet med hva som ble presentert i den tradisjonelle modellen i forrige avsnitt. Hvert enkelt moment kan knyttes direkte til ett eller flere av elementene i modellen som ble presentert i forrige avsnitt. Først diskuterer jeg de ulike styringsmessige utfordringer som følger av det utviklingstrinnet virksomheten er på. Dernest ser jeg på problemer knyttet til fortolkningen av regnskapsinformasjonen. Det er ikke opplagt av denne bare kan tolkes på en bestemt måte. Tvetydigheter knyttet til mål, midler og resultatmålinger er kompliserende elementer i forhold til styringsmodellen. Dette diskuteres i avsnitt 5.3. Til slutt i dette avsnittet ser jeg på noen problemstillinger knyttet til finansieringen av den nye virksomheten.



## 5.1 Utfordring 1: Tilpasning av styringsstruktur til virksomhetens utvikling

Alle virksomheter, og spesielt nystartede virksomheter, gjennomgår endringsprosesser. Den nystartede virksomheten er i mange tilfeller tuftet på en ide som bedriftsetablereren har evnet å sette ut i livet. Etter hver får bedriften kanskje flere kunder, flere ansatte og flere produkter. Dette fører til nye styringsmessige utfordringer. Mens Chandler (1962) satte fokus på hvorledes muligheter i omgivelsene bestemte hvilken strategi selskapet skulle ha, og strategien igjen bestemte hvilken organisasjonsstruktur bedriften skulle ha, satte Greiners (1972) i sin dialektiske modell for utvikling og kontroll av en virksomhet fokus på organisasjonsstrukturens kritiske rolle for valg av strategi. Modellen til Greiner (1972) postulerte at bedriften vil utvikle seg gjennom forskjellige faser. I hver fase skjer det en utvikling samtidig som det er spenning og konflikter i organisasjonen. De virksomhetene som overlever er de som evner å løse problemene etter hvert som de oppstår. I og med at jeg i dette notatet fokuserer på den nystartede virksomheten vil det være naturlig å konsentrere seg om de tidlige fasene i virksomhetens livssyklus. I forhold til den tradisjonelle livssyklusmodellen (se for eksempel Hunger og Wheelen, 1996), tenker jeg her på introduksjons- og vekst-fasen.

En nyoppstartede virksomhet er kanskje etablert på grunnlag av et nytt produkt, en ny produksjonsmetode eller en mulighet i markedet. Organisasjonen er gjerne liten, og kommunikasjonen er uformell og direkte. Styringen skjer ved at entreprenøren er til stede i virksomheten og treffer de nødvendige beslutninger. De ansatte har gjerne et nært og respektfullt forhold til bedriftsetablereren. Etter hvert som organisasjonen vokser (som et resultat av egen suksess), blir det vanskeligere å takle alle problemer som dukker opp, enten det gjelder kunder, ansatte eller selve produksjonen. Det blir også vanskeligere å holde oversikt over den økonomiske situasjonen. Det kan oppstå en lederskapskrise. Denne krisen kan løses ved å innføre mer formell styring. Produksjon og lager må planlegges. Skriftlig

kommunikasjon overtar for muntlig kommunikasjon. Økonomien forsøkes kontrollert ved å innføre standarder, budsjetter og driftsregnskap. Forhåpentligvis overtar orden og rutiner for kaos og usikkerhet. Som en konsekvens av byråkratiseringen får vi ineffektivitet gjennom at de ansatte føler seg umyndiggjort. De ansatte føler at administrasjonen hemmer deres virke. Dette får organisasjonen over i en autonomikrise. Løsningen på denne er delegering.

Bruken av slike livssyklusmodeller må imidlertid gjøres med forsiktighet. For det *første* er det ikke alle foretak som følger samme livssyklusen. Hisrich og Peters (1998) nevner såkalte "lifestyle firms". De ønsker å være privateide foretak og forblir små. Forklaringer på dette er oppgavetyper, målsettingen til entreprenøren og omfanget av investeringer i FoU. Andre foretak har som sin oppgave å utvikle nye produkter, og når disse er ferdigutviklet selges de videre. Slike foretak vil heller ikke følge en normal livssyklus. For det *andre* gir slike livssyklusmodeller inntrykk av en progresjon fra den ene fasen til den andre. Virkeligheten er ofte ikke så strømlinjeformet. For det *tredje* er det vanskelig å plassere seg rett i modellen. Det er lettest å gjøre dette etterskuddsvis. Macintosh (1994) påpeker at slike modeller mer må ses på som et nyttig verktøy enn som en solid teori. Storey (1994) stiller seg tvilende til det empiriske holdet i at det er en krise som representerer overgangen fra en fase til en annen. Storey (1994) anbefaler at man i stedet for å bruke en livssyklusmodell heller ser på vekstforutsetningen til foretaket som en funksjon av tre komponenter; entreprenøren/ressursene, foretaket og strategien. Hver av disse variablene er spesifisert i en rekke underpunkter. Mens egenskaper ved entreprenøren kan registreres før virksomheten starter opp, oppstår foretaket ved den formelle registreringen i foretaksregisteret. Det representerer et målemessig nullpunkt. De beslutninger som treffes etter at virksomheten er registrert faller inn under et utvidet strategi begrepet. For å få til en vellykket vekst må det være sammenfall mellom disse tre elementene.

Den styringsmessig konsekvens av dette punkt er at man må tilpasse styringssystemene til den situasjonen som virksomheten er i. Den nystartede virksomheten vil gjerne ha få formelle systemer og rutiner på plass. Behovet for disse vil ventelig øke når organisasjonen vokser.

## **5.2 utfordring 2: Styringsinformasjonen**

Regnskapsinformasjon har mange brukere (jfr Kinserdal, 1998) og er relevant i hele styringsprosessen. Den kan enten brukes til å evaluere forvaltningen av ressurser eller til å fatte beslutninger. Mens eksternregnskapet hovedsakelig lages for brukere utenfor foretaket, er internregnskapet ment å skulle fremskaffe relevant styringsinformasjon for bedriftens ledelse (Atkinson et al., 2001).

Skal informasjonen ha noen verdi må den være nyttig for ledelsen. Det betyr at informasjonen som legges frem må være relevant og pålitelig. Pålitelig betyr at brukerne må kunne stole på det som legges frem, mens relevans har å gjøre med at de riktige tingene rapporteres til rett tid og med rett hyppighet. Mens den eksterne regnskapsrapporteringen gjerne har et historisk fokus og er sterk regulert, fokuserer internregnskapet mer på å fremskaffe informasjon om dagens og morgendagens situasjon. Objektivitetskravet gjelder i større grad for eksternregnskapet enn for internregnskapet. Internregnskapet skreddersys til det aktuelle styringsbehovet som virksomheten har (Atkinson et al., 2001).

De ulike brukerne av regnskapsinformasjon vil ha ulike behov over tid. I dette notatet vil jeg fokusere på ledelsens behov for økonomisk informasjon som kan sikre at de styrer virksomheten i overensstemmelse med vedtatte mål. Nystartede virksomheter er dynamiske enheter i forandring. Det betyr at styringen må skje samtidig som virksomheten endrer



karakter. For en nystartet virksomhet må styringen i noen tilfeller skje uten at man har sammenlignbare tall og uten relevant erfaring å sammenligne prestasjonene med.

Innen rammen av et rasjonelt organisasjonsperspektiv skjer endringer i organisasjonen gjerne som en følge av at det fattes beslutninger. Regnskapet skal gi et informasjonsmessig grunnlag for å fatte beslutninger og er derfor relevant med hensyn til utvikling av organisasjonen.

Mellemvik (2000) og Mellemvik og Jenssen (1998) er inne på at økonomisk informasjon kan sette i gang en forandring. Dette kan skje ved at tallene er så dårlig at man er nødt til å gjøre noe. Videre er det slik at økonomisk informasjon kan være viktig i selv forandringen. En bedrift som vokser trenger å holde oversikt over hvordan bedriften utvikles. Til slutt påpeker Mellemvik (2000) at det kan være interessant å se om forandringen har ført til at informasjon brukes på en annen måte. I det tilfellet har man lært noe av det man har vært i gjennom som har gjort at økonomisk informasjon vil bli brukt på en annen måte i fremtiden.

Det bildet som regnskapsinformasjonen gir av virkeligheten er ikke entydig. Forståelsen vil dels avhenge av hva som rapporteres og dels av hvordan dette oppfattes av brukerne. For å sikre best mulig informasjon bør konteksten danne utgangspunktet for utformingen av regnskapssystemet (Mellemvik, 2000).

### **5.3 Utfordring 3: Uklarheter og tvetydigheter i mål, midler og resultater**

En annen styringsutfordring for en virksomhet og kanskje særlig nystartede virksomheter er uklarheter mht hvilke mål som gjelder og hvilke prestasjoner som er gode. En etablert virksomhet har en historie som den kan sammenligne nåværende resultater mot. En nystartet innovativ virksomhet har kanskje et forholdsvis klart mål, men vet ikke hvordan den skal løse oppgaven og langt mindre hva som er en god prestasjon underveis. Denne problemstillingen

som drøftes blant annet av Thompson (1967), Macintosh (1994) og Skår (1997) er aktuell både for den nystartede virksomheten, men også for etablerte virksomheter som driver utvikling av nye produkter og tjenester. Hofstede (1981) er inne på det samme. I følge han kan kontrollsituasjonen preges av fire viktige dimensjoner.

- Grad av tvetydighet i målsettingen
- Grad av målbarhet av resultatene
- Hvorvidt den kausale sammenhengen mellom innsatsfaktorer og resultat er kjent
- Om handlingen gjentas

Avhengig av hvordan man kan karakterisere situasjonen med hensyn til de fire dimensjonen vil det være ulike former for kontroll som passer. Hofstede nevner seks typer av kontroll som kan passe alt avhengig av situasjonen. Disse kontrolltypene er ; rutinekontroll, ekspert kontroll, prøve-og-feile kontroll, intuitiv kontroll, vurderingsmessig kontroll og politisk kontroll. For en nystartet virksomhet vil målene kunne være klare, resultatene målbare, men det vil kanskje være usikkerhet knyttet til den kausale siden av saken, og man kan mangle tidligere erfaring fra tilsvarende oppgaver. I følge Hofstede (1981) bør man da basere seg på intuitiv kontroll. Vi mangler teori og regler som kan hjelpe oss i en slik situasjon, og styring og kontroll blir da mer en kunst enn en vitenskap. Ledelsen må i slike situasjoner lære seg å leve med og i organisasjonen. Styring og påvirkning skjer underveis i interaksjon med de andre ansatte. Stacy (2000, s. 405) er inne på akkurat dette når han sier ; *Managers are understood to be participants in complex responsive processes, engaged in participatively enquiring into the nature of their own complex responsive process of relating.*

Konklusjonen på dette er at kontrollsystemet må utformes i forhold til den situasjonen virksomheten er i. Et hensiktsmessig system innebærer sannsynligvis et mangfold av kontrollformer.

#### 5.4 Utfordring 4: Finansiering

De fleste forbinder vekst med noe positivt. Det innebærer gjerne nye muligheter og nye oppgaver. Ser man det fra foretakets sin side innebærer dette kanskje at man kan ansette flere folk, man vil gjennomføre investeringer, og man får flere og mer varierte arbeidsoppgaver. Det er imidlertid klart at vekst også er en styringsmessig utfordring. Hisrich og Peters (1998) diskuterer faren for at foretaket skal treffe "the growth wall". Det skjer når produksjonen kommer ut av kontroll, likviditeten tørker ut og nøkkelpersoner forlater organisasjonen til fordel for en mer stabil jobb. En nystartet voksende bedrift vil ofte ha et relativt stort kapitalbehov. Dette knytter seg til finansiering av nye langsiktige investeringer, så vel som finansiering av varelager og kundefordringer. Samtidig er inntjeningen kanskje ikke all verden. Bedriften er nystartet og klarer ikke å hentet ut de stordriftsfordeler som ligger i høyt volum og erfaring. Under ellers like forhold vil dette gi seg utslag i lavere inntjening. Annerledes vil det være for en bedrift som er innovativ og kan ta ut en ekstra fortjeneste i starten. Dersom man er i besittelse av en ikke-imiterbar verdifull ressurs kan bedriften også i fortsettelsen ta ut en merfortjeneste (Winter, 1995).

Veksten kan finansieres på ulike måter. For det første kan bedriften selv gjennom eventuell egen inntjening holde midler tilbake som så brukes for å finansiere senere vekst. Dernest kan den trekke på reserver i den grad man har sørget for å ta høyde for det fremtidige behovet ved oppstart. Man kan låne penger eller man kan få inn ny egenkapital. Når man skal hente inn ekstern kapital står bedriften og finansøren overfor en situasjon med asymmetrisk informasjon. Selskapet som søker finansiering vet mer om prosjektet enn den som skal komme inn utenfra. Ut fra prinsippal-agent-teorien vet vi at denne asymmetriske informasjon skaper transaksjonskostnader (se for eksempel Jensen og Meckling, 1976). Typisk vil en finansør måtte foreta relativt grundige undersøkelser av prosjektet før han involverer seg i



det. Landstrøm (2000) er inne på at asymmetrien kan gå begge veier. Lånegiveren innehar kanskje kunnskaper på et makronivå som er relevante for vurdering av prosjektet som selskapet ikke har.

Valget mellom egenkapital og gjeld blir heller ikke bare et finansielt spørsmål, det blir også et spørsmål om valg av endringer i eierforhold (Williamson, 1991). Som kompensasjon for å stille egenkapital til disposisjon for virksomheten ønsker de å ha innflytelse på de beslutninger som gjøres (Kock, 2001) og/eller kreve representasjon i styret. Kreditorne har ikke tilsvarende styringsrettigheter, men forfordes ved eventuell konkurs og nedleggelse.

Å låne penger er ikke så hensiktsmessig for en nystartet virksomhet fordi det innebærer faste betalingsforpliktelser som kan være vanskelig å dekke i startfasen. I tillegg vil en kreditor gjerne stille krav om tilleggssikkerhet fordi prosjektet er nytt og usikkert. Dette vil dog avhenge en del av hvilke typer investeringer som gjøres. Særlig immaterielle eiendeler er det vanskelig å få finansiert uten tilleggssikkerhet. Bedriften står tilbake med ekstern egenkapital og egen inntjening som de mest hensiktsmessige kildene. Tilførsel av ny egenkapital betinger at eierne har mulighet til å fremskaffe ny egenkapital. I praksis er det ofte en begrensning i hvor mye de opprinnelige eierne kan eller vil skyte inn i selskapet. Når selskapet eventuelt skal henvende seg til nye eiere kan dette enten være private investorer, venture selskaper eller det alminnelige aksjemarkedet. Private investor eller såkalte "Business Angels" når en gjerne gjennom tips fra venner, bekjente eller rådgivere (Roberts og Stevenson, 1991). Når selskapet skal overbevise disse om at dette kan være en god investering trengs det en forretningsplan, dokumentasjon av prestasjoner og resultater så langt og en garanti for at de juridiske sidene av en slik egenkapitaltransaksjon går riktig for seg.

Venture selskaper er profesjonelle forvaltere av egenkapital som gjerne kan være skutt inn i av privatpersoner eller bedrifter og organisasjoner. Venture selskapene har høye krav til avkastning på sine investeringer, men kan som gjenytelse tilby råd til de selskapene som de investerer i. Det alminnelige aksjemarkedet er en siste kilde for egenkapital, men egner seg kanskje best for de selskapene som har vært i drift ei stund og som har resultater å vise til.

Vi kan på dette punkt konkludere at for mange små nystartede virksomheter er det viktig med egenkapitalfinansiering i starten. Egenkapitalen kan enten komme utenfra, som omtalt over, eller i form av at bedriften holder tilbake egne midler for å finansiere virksomheten fremover. Dette behandles i neste punkt.

#### **5.4.1 Egenfinansiering i den nystartede virksomheten**

Finansiering via egen inntjening er en aktuell finansieringsform for mange virksomheter. Winborg og Landstrøm (2000) og Bhide (1999) er inne på fenomenet ”financial bootstrapping” som fokuserer på dette med at virksomheter klarer å utvikle seg uten at de får tilført ekstern langsiktig finansiering. Winborg og Landstrøm (2000) presenterer metoder man kan bruke for å skaffe midler. For det *første* nevnes den interne metoden hvor man for eksempel er flink med likviditetsstyringen, man utsetter investeringer, man velger billige løsninger, og eieren bidrar selv med midler. For det *andre* kan man utnytte det sosiale nettverket man har til å låne fra og dele ressurser med andre. Den *tredje* varianten er utnyttelsen av det de kaller kvasi-markedene. Dette er subsidier og offentlige tilskudd som kan være tilgjengelige. I deres undersøkelse blir de ulike bedriftene kategorisert i ulike clusters alt etter hvilken bootstrapping strategi de som hovedsak syntes å følge. De er også inne på det at det ville være interessant å se på om strategien forandrer seg i løpet av til selskapets livssyklus.

## 6. Avslutning

Entreprenørskap bidrar bla til endringer, skaper velstand og bidrar til økonomisk vekst. Det er derfor ikke rart at dette er blitt et voksende forskningsfelt (Landstrøm, 1998). Det er imidlertid iøynefallende hvor liten plass entreprenørskap har fått i regnskapslitteraturen. Undersøkelsen til Olson et al. (2000) viser at entreprenørskap nærmest er et ikke-tema i regnskapslitteraturen, og at regnskap er et ikke-tema i entreprenørskapslitteraturen. I den grunnleggende "management accounting" litteraturen inngår ikke entreprenørskap eksplisitt i innholdsfortegnelsen. Macintosh (1984) er et unntak, men også her er de relevante temaene integrert i boka for øvrig.

Det hersker en pågående diskusjon om hvordan man skal definere begrepet entreprenørskap. Slike uenigheter kan være fruktbare, men de kan også være et hinder for videre faglig utvikling. Shane og Venkataraman (2000) hevder i hvert fall at denne uenigheten sannsynligvis har vært det største hinder for å utvikle et konseptuelt rammeverk innenfor faget. Den pågående debatten mellom sentrale norske forskere (jfr Kolvereid, 2000, 2001; Spilling 2000, 2001) viser at det også her i Norge er en viss uenighet omkring spørsmålet. Reynolds (2000) hevder at det ikke finnes noen måter å operasjonalisere begrepet entreprenørskap på som er uten svakheter, men at den måten som anvendes i det pågående internasjonale forskningsprogrammet Global Entrepreneurship Monitor (GEM) er den beste metoden pr dags dato. Felles fremgangsmåte i programmet gir forskere interessante data som kan brukes til å analysere likheter og forskjeller mellom land.

Når det gjelder problemer knyttet til den økonomiske styringen i en nystartet virksomhet så er dette et stort og sammensatt tema som per i dag ikke dekkes av noen enhetlig teori. Det



faktum at entreprenørskap ikke er noe tema over hode i viktige bøker innenfor temaet "management accounting" er bemerkelsesverdig. Den tradisjonelle rasjonelle økonomistyringsmodellen er klart normativ og egner seg sannsynligvis best for pedagogiske formål. Flamholtz (1983) gir i sin artikkel et viktig bidrag til en utvidet forståelse av økonomistyringsbegrepet. I dette notatet har jeg trukket frem relevante dimensjoner som kan belyse noen av de utfordringer som den nystartede virksomheten står over for. Listen av momenter er ikke ment å være uttømmende, men de må sies å være relevante i forhold til den situasjon som det nystartede foretaket står over for. Diskusjonen i avsnitt 5 viser at styringsutfordringene i en slik enhet er betydelig mer komplisert enn hva lærebøkene gir inntrykk av.

Livssyklusmodellene er omdiskuterte, men de setter etter min mening på en fin måte fokus på at en virksomhet som vokser vil stå overfor ulike styringsmessige utfordringer. Historie, alder, størrelse, vekstrate og eierform er eksempler på variabler som må tas hensyn til i forbindelse med planlegging, iversettelse og evaluering hvis resultatene skal bli hva man på forhånd hadde forventet. Det at den nye virksomheten er i kontinuerlig forandring, stiller også egne krav til regnskapsinformasjonen. Informasjonen kan ha ulike betydninger i ulike stadier av endringen, og det er ikke entydig hva informasjonen signaliserer. Riktig forståelse av informasjonen betinger en forståelse for den konteksten foretaket er i (Mellemvik, 2000). For å sikre at iverksettelsen og evalueringen skjer på riktig måte må informasjonssystemet levere relevant og pålitelig informasjon.

I den rasjonelle styringsmodellen er det måloppnåelse som er hensikten med styringen. Som et utgangspunkt er dette fortsatt relevant. Men for en nystartet virksomhet kan det være betydelig grad av usikkerhet både knyttet til målene, midlene og resultatene. Den klassiske

rasjonelle modellens ønske om å maksimalisere avkastningen på kapitalen er for eksempel forlenget erstattet av en streben etter akseptable resultater for virksomhetens ulike interessenter, jfr Cyert og March (1964). Dette betinger at man tar flere hensyn og foretar avveininger når man skal fastsette virksomhetens målsettinger. Mangelen på erfaring og sammenlignbare tall gjør disse virksomheter til en betydelig styringsmessig utfordring. God økonomisk styring betinger fleksibilitet i styringssystemet.

Riktig finansiering er også viktig for den nystartede virksomhet. Egenkapitalfinansiering, enten den skjer med internt genererte midler eller kommer utenfra fremstår som det mest hensiktsmessige.

Økonomisk styring for nystartede virksomheter er tema som det virker som om det er forsket relativt lite på. I fremtiden vil det trolig vil det være mest fruktbart å angripe problemstillingen på en deskriptiv måte. Jönsson (2000 s. 19) hevder at forskning innenfor "management accounting" befinner seg i en preparadigmefase. Han anbefaler at man studerer handlingene i stedet for beslutningene, og dette skjer best gjennom aksjonsforskning. Målet for forskningen i første omgang må være av ontologisk art, ønsket om å kunne generalisere må komme deretter.

## Litteraturliste

- Amdam, R. P., H. Gran, S. O. Hansen og K. Sogner. 2000. *Markedsøkonomiens utvikling*. Fagbokforlaget.
- Amit, R., J. Brander og C. Zott. 1998. "Why do venture capital firm exist ? Theory and Canadian evidence". *Journal of Business Venturing*, 13: 441-466.
- Andersson, J. og B. Helander. 1993. *Ekonomistyring i små foretag*. Institutionen för datavetenskap, Linköpings Tekniska Högskole, Research report 1993: 37, Linköpings Universitet.
- Andersson, J. 1995. *Bilder av småföretagares ekonomistyrning*. Linköping Studies in Science and Technology, Thesis 522, Linköpings Universitet.
- Atkinson, A. A., R. D. Banker, R. S. Kaplan og S. M. Young. 2000. *Management accounting*. Third Edition. Prentice Hall.
- Bhide, A. 1992. "Bootstrap finance: The art of start-ups." Kapittel i boken: *On entrepreneurship*. Harvard Business School Press 1999.
- Busch, T. 1991. *Budsjettstyring*. Tano.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. MIT press, Cambridge, Mass (3<sup>rd</sup> edition 1990).
- Cyert, R. M. og J.G. March, 1964. *A behavioural theory of the firm*. Prentice Hall.
- Drucker, P. 1986. *Innovation and entrepreneurship*. Pan books ltd.
- Flamholtz, E.G. 1983. "Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives." *Accounting, Organizations and Society*, Vol 8. No. 2/3: 153-169.
- Fried, V. H, G. D. Bruton, og R. D. Hisrich. 1998. "Strategy and the board of directors in venture capital-backed firms." *Journal of Business Venturing* 13: 493-503.
- Greiner, L. E. 1972. "Evolution and revolution as organizations grow." *Harvard Business Review*, July/August 1972: 37-46.
- Hannan, M. T. og J. Freeman. 1989. *Organizational ecology*. Harvard University Press.
- Haraldsen, T. 1997. "Industrielle komplekser og nasjonale innovasjonssystemer." Kapittel i boken: *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Redigert. Isaksen, A. Høyskoleforlaget.
- Hisrich, R. D og M. P. Peters. 1998. *Entrepreneurship*. Fourth Edition. Irwin/McGraw-Hill.
- Hoff, K. G. 1998. *Driftsregnskap og budsjettering*. 2. utgave. Tano-Ascheoug.



- Hofstede, G. 1981. "Management control of public and not-for-profit activities." *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 6, No. 3: 193 –211.
- Hornigren, C. T, A. Bhimani, G. Foster og S. M. Datar. 1999. *Management and cost accounting*. Prentice Hall Europe.
- Hunger, J. D. og T. L. Wheelen. 1996. *Strategic Management*. Fifth Edition. Addison-Wesley Publishing Company.
- Husby, Ø. og J. Løvlie. 1998. "The balanced scorecard – mer enn et målesystem." *Magma*, Årgang 1, Nr 5: 31-43.
- Jensen, M. C. og W. H. Meckling. 1976. "Theory of the firm: Management behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Jönsson, S. 2000. "Action research in management accounting studies ?" Kapittel i boka: *Festskrift til Olov Olsons 50 årsdag*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Kaplan, R. S. og A. A. Atkinson. 1998. *Advanced management accounting*. Third edition. Prentice Hall International Editions.
- Kaplan, R. S. og D. P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kinserdal, A. 1998. *Finansregnskap med analyse. Del 1*. 11. utgave. Cappelen Akademiske Forlag.
- Kock, C. J. 2001. *Equity markets, new firms, and creative destruction: A new perspective on industry evolution and new firm success*. Konferansepaper ved 11.ede Annual Global Entrepreneurship Research Conference, April 2001 Lyon, France.
- Kolvereid, L. 2000. "Entreprenørskap i Norge." *Magma*, Årgang 3, Nr 1: 40 – 47.
- Kolvereid, L. 2001. "Entreprenørskap: Kan vi bli enige om hva vi er uenige om ?" *Magma*, Årgang 4, Nr 2: 109 –113.
- Kolvereid, L., E. Bullvåg og L. Ø. Widding. 2000. *Global entrepreneurship monitor. Entreprenørskap i Norge*. Rapport ved Siviløkonomutdanningen i Bodø
- Landström, H. 1998. *The roots of entrepreneurship research. The intellectual development of a research field..* Konferansepaper ved RENT XII Conference, Lyon, France.
- Landström, H. 1999. *Entreprenørskapets røtter*. Lund : Studentlitteratur.
- Leitch, R. A. og K. R. Davis. 1992. *Accounting information systems*. Prentice Hall International Editions.
- Macintosh, N. B. 1994. *Management accounting and control systems. An organizational and behavioral approach*. John Wiley & Sons.

- Manigart, S. og H. Sapienza, 2000. "Venture capital and growth." Kapittel i boken: *Handbook of entrepreneurship*, Redigert av Sexton, D og H. Landstrøm. Oxford: Blackwell.
- Mason, C. og R. Harrison. 2000. "Informal venture capital and the financing of emergent growth businesses." Kapittel i boken: *Handbook of entrepreneurship*, Redigert av Sexton, D og Landstrøm, H. Oxford: Blackwell.
- Merchant, K. A. 1998. *Modern management control systems. Text and cases*. Prentice Hall International Edition.
- Mellemvik, F. 2000. "Forandringer – sees de i regnskap?" Kapittel i boka: *Festskrift til Olov Olsons 50 årsdag*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Mellemvik, F. og S. A. Jenssen 1998. "Samspillet mellom forandring og økonomisk informasjon – intensjoner og paradokser." *Magma*, Årgang 1, Nr 2: 85 –96.
- Nelson, R. 1995. "Recent evolutionary theorizing about economic change." *Journal of Economic Literature*. Vol. XXXIII (March 1995): 48-90.
- Olson, O, M. Blomkvist, J. Hammar og C. Jönsson. 2000. *Accounting and entrepreneurship. A review and discussion of the scientific literature in the 80s and 90s*. Working paper.
- Reynolds, P. 2000. "Entreprenørskap: Sammenligninger mellom land." *Magma*, Årgang 3, Nr 3: 88-92.
- Roberts, M. J. og H. H. Stevenson. 1992. "Alternative sources of financing." Kapittel i boken: *The entrepreneurial venture*. Redigert av Sahlman, W. A. og H. H. Stevenson. Harvard Business School Publications.
- Robinson, K. C. 1999. "An examination of the influence of industry structure on eight alternative measures of new venture performance for high potential independent new ventures." *Journal of Business Venturing*, 14: 165-187.
- Romano, C. A, G. A. Tanewski og K.X. Smyrnios. 2000. "Capital structure decision making: a model for family business." *Journal of Business Venturing* 16: 285-310.
- Sahlman, W. A. og H. H. Stevenson. 1992. *The entrepreneurial venture*. Harvard Business School Publications.
- Samuelsson, E. F. 1999. *Redovisning och små väkande familjeföretag*. Jönköping International Business School. Research reports no 1999-1. Jönköping University.
- Shane, S. og S. Venkataraman. 2000. "The promise of entrepreneurship as a field of Research." *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No 1: 217 – 226.
- Skår, J. 1997. "On the limits to management control." *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, No. 1: 51-64.
- Spilling, O.R. 2000. "Entreprenørskapsanalyse på blindspor." *Magma*, Årgang 3, Nr 2: 78-82.

Spilling, O.R. 2001. "Hvordan bør entreprenørskap måles?" *Magma*, Årgang 4, Nr 1: 115-119.

Stacy, R.D. 2000. *Strategic Management & Organisational Dynamics. The challenge of complexity*. Third edition. Financial Times/Prentice Hall.

Storey, D.J. 1994. *Understanding the small business sector*. Routledge.

Svendsen, A. S. 1982. "Den nyskapende foretakeren." Kapittel i boken: *Bedrift og samfunn. Et festskrift til Preben Munthe*. Redigert av Andersen, E. og T. Greve. Aschehoug forlag.

Williamson, O.E. 1991. "The logic of economic organization." Kapittel i boka: *The nature of the firm. Origins, evolution, and development*. Redigert av Williamson, O.E og Winter, S.G. Oxford University Press 1993.

Thompson, J.D. 1967. *Hur organisationer fungerer*. Prisma. 6. utgave i 1988.

Winborg, J. og H. Landström. 2000. "Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors." *Journal of Business Venturing* 16, 235-254.

Winter, S. G. 1995. "Four Rs of profitability: Rents, resources, routines, and replication." Kapittel i boken: *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis*. Redigert av Montgomery, C.A. Kluwer Academic Publishers.





## Publikasjonsliste fra Høgskolen i Harstad

Fra og med 1996 ble tidligere publikasjonsserier ved Høgskolen i Harstad erstattet med en **Skriftserie** og en **Arbeidsnotatserie**.

### **Skriftserien - ISSN 0807-2698**

- 2001/05 **Odd Birger Hansen:** "Noen styringsmessige utfordringer i nystartede virksomheter"  
(ISBN 82-453-0164-7) Kr. 50,-
- 2001/04 **Trond Hammervoll:** "Governance problems in vertical interorganisational relationships: A dependence perspective". (ISBN 82-453-0163-9) Kr. 80,-
- 2001/03 **Randi Saasen:** "På nye stier – En evaluering av samordnerens rolle i 6 familierådslag i Harstad/Kvæfjord" (ISBN 82-453-0161-2) Kr. 70,-
- 2001/02 **Odd Birger Hansen:** "Topplederlønn – belyst ut fra ulike teoretiske perspektiver"  
(ISBN 82-453-0160-4) Kr. 50,-
- 2001/01 **Anne Marie Bakken:** "Rehabilitering i kommunene i Nordland, Troms og Finnmark  
(ISBN 82-453-0159-0) Kr. 90,-
- 2000/14 **Lars Bjørgum:** Barn og skilsmisse: Konsekvenser for utvikling av barn og unges identitet, intimitet og kjærlighetsforhold (ISBN 82-453-0155-8) Kr. 60,-
- 2000/13 **Arild Wikan:** From Chaos to Chaos – *An Analysis of a Discrete Age-structured Prey-Predator Model* (ISBN 82-453-0153-1) Kr. 60,-
- 2000/12 **Terje Thomsen / Bjørn-Eirik Johnsen / Viktor Sommerbakk:** «Nære studier for fjerne studenter?». (ISBN 82-453-0151-5) Kr. 100,-
- 2000/11 **Stein Mikkelsen:** «Problemer og paradokser i forebyggende arbeid». (ISBN 82-453-0150-7) Kr. 50,-
- 2000/10 **Tor Schjelde:** «Læring, undervisning og vurdering/eksamen ved vernepleierutdannelsen». (ISBN 82-453-0148-5) Kr. 70,-
- 2000/09 **Turid Kayser Kvalø:** «Byråkraten og klienten i velferdsstaten». (ISBN 82-453-0146-9) Kr. 50,-
- 2000/08 **Ruben Moi:** «'Anonymous: *Myself and Pangur*': What is the point of Paul Muldoon's postmodernist play in *Hay*?». (ISBN 82-453-0145-0) Kr. 50,-
- 2000/07 **Harald Torsteinsen:** «Den økte effektivitetsfokuseringen i norske kommuner - - *motefenomen eller rasjonell nyorientering?*». (ISBN 82-453-0144-2) Kr. 50,-
- 2000/06 **Ruben Moi:** «Dissertation, discourse, différance and dissemination: an attempt to apprehend the Derridean movements of writing.». (ISBN 82-453-0143-4) Kr. 50,-
- 2000/05 **Viggo Andreassen:** «Arbeidsledighet og økonomisk teori». (ISBN 82-453-0142-6) Kr. 60,-

- 2000/04** **Viggo Andreassen:** «Nytte-Kostnadsanalyse som beslutningsverktøy». (ISBN 82-453-0141-8) Kr. 80,-
- 2000/03** **Viggo Andreassen:** «Ulike årsaker til offentlig intervensjon i et lands økonomi». » (ISBN 82-453-0139-6) Kr. 60,-
- 2000/02** **Grete Hagebakken:** «Privatisering av eldreomsorg: Med Sverige som forbilde? *En gjennomgang av svenske erfaringer og holdninger til kommersiell privatisering av eldreomsorg, sett i sammenheng med dagens norske situasjon*» (ISBN 82-453-0138-8) Kr. 70,-
- 2000/01** **Ådne Danielsen:** «Mot New Public Management i Norske kommuner? Om reformer og omstillingsprosesser i kommunal sektor». (ISBN 82-453-0136-1) Kr. 70,-
- 1999/18** **Jan-Sverre Isaksen** «Ekstern analyse av kortsiktig konkurrisiko for modne aksjeselskaper». (ISBN 82-453-0135-3) Kr. 70,-
- 1999/17** **Harald Bergland / Pål Andreas Pedersen** «Regulering av forurensninger fra produsenter og konsumenter». (ISBN 82-453-0134-5) Kr. 70,-
- 1999/16** **Arild Wikan** «Periodic Phenomena in a Discrete Age-Structured Prey-Predator Model - I *Density Dependent Survival Probabilities*». (ISBN 82-453-0133-7) Kr. 60,-
- 1999/15** **Ådne Danielsen** «Metaforbruk i organisasjonsteoretisk litteratur». (ISBN 82-453-0132-9) Kr. 60,-
- 1999/14** **Turid Kayser Kvalø** «Du kan ikke sitte på rumpa og vente på studiekvalitet – *Hva er studiekvalitet og hvordan måle det?*». (ISBN 82-453-0131-0) Kr. 90,-
- 1999/13** **Marit Ruth Rustad** «Osorgsideologi i praksis - *En studie av hverdagsliv til mennesker med psykisk utviklingshemming, sett i lys av ansvarsreformens intensjoner*». (ISBN 82-453-0130-2) Kr. 120,-
- 1999/12** **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Brukernes erfaringer med trygdekontoret». (ISBN 82-453-0129-9) Kr. 70,-
- 1999/11** **Mette Ravn Midtgard / Jan Vidar Haukeland:** «Fiskeværet som feriested». (ISBN 82-453-0128-0) Kr. 50,-
- 1999/10** **Tor J. Schjelde:** «Vernepleiere, sosionomer og barnevernspedagoger i skolen. *Hvilken formell kompetanse har de og hvilke arbeidsoppgaver bør de ha i skolen?*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 50,-
- 1999/9** **Steinar Johansen:** «Konkurransetsetting av pleie og omsorgstjenester - *Rasjonell handling eller legitim tilpasning- Organisasjonsteoretiske utfordringer for en empirisk studie*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 60,-
- 1999/8** **Rikke Gürgens:** «Å forske på annerledeshet. *Det usedvanlige teater sett som et semiotisk fenomen, en hermeneutisk prosess og et terreng for 'grounded theory'*». (ISBN 82-453-0125-6) Kr. 50,-
- 1999/7** **Ådne Danielsen:** «FINNES DET EN POSTMODERNE POLITIKK? *Tanker rundt modernitet og postmodernitet som samfunnsmessige tilstander med omsorgspolitik for mennesker med psykisk utviklingshemming som eksempel*». (ISBN 82-453-0124-8) Kr. 50,-
- 1999/6** **Ådne Danielsen:** «Organisasjonsfeltbegrepet innenfor nyinstitusjonell organisasjonsteori» (ISBN 82-453-0122-1) Kr. 50,-



- 1999/5 **Harald Torsteinsen:** «Effects of privatization and competitive tendering on local government – a comparative study.» (ISBN 82-453-0121-3) Kr. 50,-
- 1999/4 **Rolf Wynn:** «Conversation Analysis and the Conversational Rules» (ISBN 82-453-0119-1) Kr. 50,-
- 1999/3 **Stein Mikkelsen:** «SAFE COMMUNITY - SYMBOL OG SAMARBEID Sluttrapport fra studie av lokalt ulykkesforebyggende arbeid organisert etter WHO's Safe Community (Trygge Lokalsamfunn)-modell.» (ISBN 82-453-0118-3) Kr. 60,-
- 1999/2 **Terje Thomsen:** «Mot fremtidens utdannelse - om *skjønnheten og udyret i høgre utdanning*» (ISBN 82-453-0117-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Utkvitne:** «Harstad og nyetableringer i detaljhandelen». (ISBN 82-453-0115-9) Kr. 90,-
- 1998/20 **Rikke Gürgens:** «Regiroller og teaterorganisering. Casestudie av Bentein Baardsons regi av 'Garmann & Worsø & Co' på Rogaland teater.» (ISBN 82-453-0114-0) Kr. 130,-
- 1998/19 **Tore Høgås:** «Deconstructing and Reconstructing the Text: Intertextualities of Literature, Body, and Nature in Jane Smiley's A Thousand Acres.» (ISBN 82-453-0113-2) Kr. 130,-
- 1998/18 **Harald Torsteinsen:** «Om å skynde seg langsomt. Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?» (ISBN 82-453-0112-4) Kr. 40,-
- 1998/17 **Truls Erikson:** «Intellektuell kapital: Hvilke grep må til?» (ISBN 82-453-0111-6) Kr. 40,-
- 1998/16 **Ruben Moi:** «Voice and Vision - An analysis of the Allegorical Aspects in Seamus Heaney's Oevre» (ISBN 82-453-0110-8) Kr. 120,-
- 1998/15 **Tore Einar Johansen / Kjell Toften:** «Retraining of Russian Military Officers - a feasibility study» (ISBN 82-453-0109-4) Kr. 50,-
- 1998/14 **Alexander Kwesi Kassah:** «The Community Idea» (ISBN 82-453-0107-8) Kr. 50,-
- 1998/13 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community-Based Rehabilitation in the city: A case of Jamestown-Accra, Ghana» (ISBN 82-453-0105-1) Kr. 50,-
- 1998/12 **Kjell Toften:** «Chain Integration in the Norwegian Hotel Industry - industry overview, causes, and some strategic implications (ISBN 82-453-0104-3) Kr. 50,-
- 1998/11 **Baard Borge:** «NS' mange ansikter: Innholdsanalyse av et propagandaskrift fra 1944» (ISBN 82-453-0103-5) Kr. 70,-
- 1998/10 **Truls Erikson:** «Entrepreneurial Capital - The Emerging Venture's Most Important Asset & Competitive Advantage» (ISBN 82-453-0098-5) Kr. 40,-
- 1998/9 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av mennesker med psykisk utviklingshemming. En teoretisk drøfting og et empirisk bidrag». (ISBN 82-453-0097-7) Kr. 120,-
- 1998/8 **Tanja Susann Ihlhaug/Leif Hugo Hansen:** «Medbestemmelse eller mer bestemmelse? - bruker lederne de tillitsvalgte?» - *En undersøkelse om ledelsesatferd og ansattes medbestemmelsesrett i kommunal virksomhet i Troms Fylke.* (ISBN 82-453-0096-9) Kr. 90,-
- 1998/7 **Kjell Toften:** «Express Reiser - Scandinavian Package Tour Industry» ISBN 82-453-0095-0) Kr. 40,-



- 1998/6 **Stein Mikkelsen:** «Safe Community - Symbol and Co-operation. A study of inter-sectoral co-operation and development in a Norwegian community» (ISBN 82-453-0094-2) Kr. 50,-
- 1998/5 **Truls Erikson:** «A Study of Entrepreneurial Intentions Among a Cohort MBAs - The Extended Bird Model». (ISBN 82-453-0093-4). Kr. 50,-
- 1998/4 **Arild Wikan:** «4 Periodicity in Leslie Matrix Models with Density Dependent Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0092-6) Kr. 70,-
- 1998/3 **Arild Wikan:** «Dynamical Consequences of Reproductive Delay in Leslie Matrix Models with Nonlinear Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0091-8) Kr. 70,-
- 1998/2 **Terje Thomsen:** «Gruppeintervjuet - avgrensing, anvendelse og anvisning» (ISBN 82-453-0089-6) Kr. 50,-
- 1998/1 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community Based Rehabilitation and Stigma Management by Physically Disabled People in Ghana». (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 50,-
- 1997/17 **Tore L.Jensen:** «Interorganizational Governance Structure and Outlet Economic Performance». An Application of Accounting Data in Interorganizational Performance Measurement. (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 110,-
- 1997/16 **Tore L.Jensen:** «En analyse av ukedagseffekter i futuresmarkedet for elektrisk kraft». (ISBN 82-453-0086-1) Kr. 50,-
- 1997/15 **Baard Borge:** «Krig, oppgjør og nasjonal konsensus - Etterkrigs- oppgjørens sosiale virkninger i Nederland, Danmark og Norge». (ISBN 82-453-0084-5) Kr. 50,-
- 1997/14 **Tore Einar Johansen:** «Myter og virkelighet om samer - 'de e forskjell på folk og finna'» (ISBN 82-453-0083-7) Kr. 40,-
- 1997/13 **Eli Samuelsen:** «Den besværlige tiden» - Betrakninger om praksisopplæringen i sykepleierutdanningen (ISBN 82-453-0082-9) Kr. 50,-
- 1997/12 **Eli Samuelsen:** «Du er ikke verdig en plass i herberget – Refleksjon over etikk og etiske vurderingers plass i sykepleien» (ISBN 82-453-0081-0) Kr. 50,-
- 1997/11 **Vegard A. Schancke/Miriam G. Lukwago:** «A Programme for Early Intercultural Psychosocial Intervention for Unaccompanied Minor Asylum Seekers and Refugees (EM) - a Group Approach» (ISBN 82-453-0080-2) Kr. 50,-
- 1997/10 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Alternativ medisin og skolemedisin - en paradigmediskusjon» (ISBN 82-453-0068-3) Kr. 50,-
- 1997/9 **Inger Aksberg Johansen:** «Reminisens i et interaksjonsperspektiv - En kvalitativ undersøkelse basert på intervju med eldre og sykepleiere» (ISBN 82-453-0079-9) Kr. 120,-
- 1997/8 **Aud Merethe Alme:** «Lønnsreform og ledermobilitet - Metodiske tilnæringer og resultater» (ISBN 82-453-0078-0) Kr. 70,-
- 1997/7 **Truls Erikson:** «Should Managerial Competence be in the Retail Growth Performance Equation?». (ISBN 82-453-0076-4) Kr. 50,-
- 1997/6 **Børre Kristiansen/Steinar Johansen:** «Rammer for omsorg - Alternative modeller for organisering av Hamarøy Bygdeheim» (ISBN 82-453-0071-3) Kr. 70,-
- 1997/5 **Truls Erikson:** «Retail Profit Performance and The Relationship to Marketing Outcomes and Financial Structure» (ISBN 82-453-0075-6) Kr. 50,-

- 1997/4 **Rolf Utkvitne:** «Kompetanse i Detaljhandelen». (ISBN 82-453-0064-0) Kr. 70,-
- 1997/3 **Hilde Nordahl-Pedersen (red.):** «Konferanserapport fra Helsedagene i Nord-Norge 1996». (ISBN 82-453-0069-1). Kr. 150
- 1997/2 **Truls Erikson:** «A Study of Career Choice Intentions Among a Cohort HBS MBA Candidates. The Ajzen Model». (ISBN 82-453-0074-8). Kr. 70,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «An Empirical Study of Entrepreneurial Choice Intentions Among a Cohort of MIT Sloan Fellows. The Shapero Model». (ISBN 82-453-0072-1) Kr. 50,-
- 1997 **Stine Margrethe Hem/Ådne Danielsen/Anne Marie Bakken:** «Ansvarsreformen i Kvæfjord - En stor oppgave til en liten kommune». (ISBN 82-90586-49-3, i samarb. med Diaforsk) Kr. 190,-
- 1996/1 **Arne-Johan Johansen:** «Fra Dårkiste til normalisert omsorg». (ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

## Arbeidsnotatserien - ISSN 0809-2567

- 2001/4 **Trond Hammervoll:** "Cooperation types in vertical interorganisational relationships". (ISBN 82-453-0162-0) Kr. 40,-
- 2001/3 **Harald Torsteinsen:** "Coordination in a fragmented system. On the use of contracts in local government." (ISBN 82-453-0158-2) Kr. 40,-
- 2001/2 **Harald Torsteinsen:** "Koordinering og styring av fragmenterte systemer. Om overgangen fra hierarki til kontrakt i kommunesektoren." (ISBN 82-453-0157-4) Kr. 50,-
- 2001/1 **Kåre Tormod Nilsen / Sigurd Wolden / Tore Einar Johansen:** "Kunnskapsbase og kunnskapsoverføring som lønnsomme innsatsfaktorer for vekst i reiselivsnæringen." (ISBN 82-453-0156-2) Kr. 70,-
- 2000/3 **Harald Torsteinsen:** «Når legitimiteten forvitrer. Endringer i regionale elitors holdning til fylkeskommunen 1996-99" (ISBN 82-453-0152-3) Kr. 60,-
- 2000/2 **Trond Hammervoll:** "The need for supply chain management: A dependence perspective" (ISBN 82-453-0149-3) Kr. 50,-
- 2000/1 **Harald Torsteinsen:** «Privatisering og konkurranseutsetting i kommunesektoren - effekter på ledelse, organisering og styring ». (ISBN 82-453-0147-7) Kr. 50,-
- 1999/2 **Kristian Floer:** «Hvordan bli en mer effektiv student? - Et studiehefte om tema STUDIEVEILEDNING». (ISBN 82-453-0120-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Wynn:** «Sykdomslære. En innføring i noen sykdommers årsaker, symptomer og behandling». Et kompendium for helsefagstudenter generelt og vernepleierstudenter spesielt. (ISBN 82-453-0116-7) Kr. 80,-
- 1998/2 **Kjell Toften:** «Reiselivsnæringen i et markedsføringsperspektiv - en introduksjon» Et kompendium for RE 4 Turistmarkedsføring (ISBN 82-453-0108-6) Kr. 70,-

- 1998/1      **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av psykisk utviklingshemmede»  
(ISBN 82-543-0099-3) Kr. 70,-
- 1997/2      **Aud Merethe Alme:** «Prosjektskisse: Tjenestemannsorganisasjoner og forvaltningsreformer».  
(ISBN 82-453-0085-3) Kr. 50,-
- 1997/1      **Truls Erikson:** «Applying the Canonical Structure of Analysis by Means of Algebra on  
Managerial Competence and Retail Growth Performance Variables».  
(ISBN 82-453-0077-2) Kr. 40,-



# Bestilling av publikasjoner.

Jeg bestiller herved:

Navn på serien	Nummer	Forfatter	Tittel	Pris
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

Ved samlet kjøp over kr. 500 dekker Høgskolen i Harstad porto/frakt - ellers kommer porto i tillegg.

Navn: .....

Organisasjon: .....

Adresse: .....

Postnr. /sted: .....

Tlf.: ..... Fax: .....

Vennligst fyll ut skjemaet og returner til:

Høgskolen i Harstad, 9480 Harstad  
Tlf.: 77 05 81 00 Fax: 77 05 81 01





Depotbiblioteket



77sd 99 291

# Visste du at...

... Høgskolen i Harstad med sine ca 1.000 studenter er blant landets minste høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone med nærhet og god oppfølging av den enkelte student preger skolen. Ved årsskiftet 1996/97 flyttet vi inn i nye lokaler som ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

... våre to fagavdelinger - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter blant ulike grunnutdanninger og videreutdanninger:

## Grunnutdanninger:

- Varehandel og distribusjon
- Økonomi og administrasjon
- Reiseliv og turisme
- Engelsk grunnfag
- Statsvitenskap grunnfag
- Barnevernpedagogutdanning
- Sykepleierutdanning
- Vernepleierutdanning

## Videreutdanninger:

- Revisjon
- Internasjonal handel
- Ledelse og organisasjon
- Helse- og sosialadministrasjon
- Rehabilitering
- Psykisk helsearbeid
- Reiseliv og turisme

... foruten ordinære undervisningsoppgaver og kurs påtar Høgskolen i Harstad seg også forsknings- og utredningsoppdrag for næringslivet og det offentlige. Våre ca. 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosialantropologi, sosiologi, engelsk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, jus.

**Besøksadresse: Havnegata 5, 9405 Harstad**

**Postadresse: 9480 Harstad**

**-Telefon 77 05 81 00. Telefaks 77 05 81 01**

**Internett: <http://www.hih.no>**



**HØGSKOLEN I HARSTAD**



