

*En analyse av effektene av  
Innovasjon Norges etablerertilskudd*



SYED FAHER ABBAS

MASTEROPPGAVE I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON

UNIVERSITETET I STAVANGER



**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,**

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS**

**MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

**MASTER I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON**

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE

SPESIALISERINGSRETNING:

**ANVENDT FINANS**

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

**NEI**

TITTEL:

*En analyse av effektene av Innovasjon Norges etablerertilskudd*

ENGELSK TITTEL:

*An analysis of Innovation Norway's entrepreneurial support measure*

FORFATTER

Studentnummer:

**221436**

Navn:

**SYED FAHER ABBAS**

VEILEDER:

**RAGNAR TVETERÅS**

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, ...../..... 2014

Underskrift administrasjon:.....

## Sammendrag

På oppdrag fra Innovasjon Norge har det gjennom denne oppgaven blitt forsket på overlevelsesraten for selskap som har mottatt etablerertilskudd fra Innovasjon Norge i tidsperioden 2005-2009. Forskningen har forsøkt å avdekke i hvilken grad Innovasjon Norge har påvirket disse selskapene i positiv eller negativ forstand gjennom deres oppfølging, underveis- og i etterkant av tildelingen. Oppgaven begrenses til de selskapene som fikk etablerertilskudd i sentrale strøk i Rogaland.

Det er gjennomført ti kvalitative intervjuer med både gründere som overlevde, og ikke overlevde. Forskningen viser at Innovasjon Norge med stor sannsynlighet bidrar til økt verdiskapning i Rogaland. De formidler finansielle virkemidler på en profesjonell og faglig solid måte. Tilskuddsmottakerne ønsker ikke systematisk oppfølging i etterkant av tildelingen, og de fleste oppgir at de selv ønsker å ta kontakt med Innovasjon Norge ved behov for videre veiledning eller oppfølging.

### *Selskapenes overlevelse:*

Data fra Statistisk sentralbyrå avdekker at en stor prosentandel av selskapene i populasjonen ikke overlever. Selskapene i denne forskningen viste derimot en overlevelse på 58,21 prosent. Til sammenligning hadde resten av populasjonen en overlevelse på 33,87 prosent. Selskapene i analysen viser dermed tegn til høyere overlevelse enn kontrollgruppen selskapene er sammenlignet med. Det er vanskelig å finne belegg i intervjuene for hvorfor selskapene har høyere overlevelse blant de intervjuede, men det er helt klart at Innovasjon Norge har hatt en positiv innvirkning på selskap som har mottatt etablerertilskuddet basert på tilbakemeldinger fra intervjuene. Selskapene som mottar tilskuddet fra Innovasjon Norge har høyere overlevelse, spørsmålet som reiser seg er i hvilken grad det er Innovasjon Norge som bidrar til å selektene de selskapene som har over gjennomsnittet mulighet for å overleve, eller om det er selskapene som selv bidrar til dette?

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som den avsluttende delen av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved UiS. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringsretningen anvendt finans.

Bakgrunnen for valget om å skrive om Innovasjon Norge, er fordi det er interessant å forske på de tiltak som blir gjort i næringslivet for å fremme norske bedrifter både nasjonalt og internasjonalt. Etablerertilskuddet er et omtalt tilskudd som hjelper mange bedrifter i etableringsfasen. Her fikk forfatteren en gylden mulighet til å utforske hvordan dette tilskuddet påvirket næringslivet.

Jeg ser tilbake til et studentliv fylt med verdifulle livserfaringer og god påfyll av kunnskap som vil hjelpe meg senere i livet. Personlig har dette vært en innholdsrik og spennende semester med nominasjon i Begestringsprisen 2013 og topp 5 plassering i konsernsjefen 2014.

Denne oppgaven dedikeres i stor grad til min kjære familie som har vært en fantastisk støtte for meg gjennom alle år. Jeg ønsker samtidig å takke min veileder, Ragnar Tveterås for en god og fleksibel veiledning gjennom semesteret. Det positive humøret har absolutt bidratt til å lette på presset forbundet med denne oppgaven.

Videre ønsker jeg å takke Noria A. Badakhshi som har vært en fantastisk støttespiller gjennom hele skoleåret. Dette kommer tydelig frem gjennom alle dine forsøk på å oppmuntre meg når ting ser dystert ut – enten det var i forbindelse med konsernsjefen 2014 eller denne oppgaven. Ønsker også å rette en stor takk til min kjære bror, Assad Abbas og tidligere studiekamerat Javad Mushtaq for korrekturlesing av oppgaven.

Jeg takker gud for å ha gitt meg muligheten til å fullføre studiet, og ser med spenning frem mot fremtiden.

Forfatteren står inne for de tolkninger og synspunkter som fremkommer i utredningen, og står ansvarlig for eventuelle misforståelser og feiltolkninger.

---

Syed Faher Abbas

Stavanger, 15. Juni 2014

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>i</b>
<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Figurer</b> .....	<b>vi</b>
<b>Tabelloversikt</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	1
1.2 Om Innovasjon Norge .....	2
1.3 Definisjonen på en gründer .....	2
1.4 Problemstilling .....	4
<b>2 Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 Oppgavens oppbygging .....	5
2.2 Hva skal til for å lykkes? .....	5
2.2.1 <i>Personlighetstrekk</i> .....	6
2.2.2 <i>Ulike faser i selskapsutviklingen</i> .....	7
2.3 Hva kategoriserer en suksessfull entreprenør? .....	10
<b>3 Innovasjon Norge</b> .....	<b>13</b>
3.1 Mål og delmål.....	13
3.2 Ambisjoner .....	14
3.3 Virkemiddelbruk .....	15
3.4 Hvilket effekt har Innovasjon Norges bidrag? .....	17
3.5 Kriterier for tildeling av tilskuddet.....	18
<b>4 Metode</b> .....	<b>18</b>
4.1 Valg av design .....	19
4.2 Populasjon .....	19
4.3 Utvalg .....	20
4.4 Kvantitativ eller kvalitativ metode .....	21
4.5 Datainnsamling.....	22
4.6 Intervjusituasjonen .....	23
4.6.1 <i>Utgangspunkt for intervjuene</i> .....	23

4.6.2	<i>Oppbyggingen</i> .....	23
4.7	Utforming av spørsmål .....	25
4.7.1	<i>Bruk av intervjuene</i> .....	26
4.8	Validitet .....	26
4.8.1	<i>Validitet av utvalget</i> .....	27
4.8.2	<i>Metodisk tilnærming</i> .....	27
4.8.3	<i>Validitet av tolkninger og analytiske tilnærminger</i> .....	29
<b>5</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>30</b>
5.1	overlevelse i populasjonen .....	30
5.1.1	<i>Utgangspunkt for analyse av populasjonen</i> .....	30
5.1.2	<i>Oversikt på landsbasis</i> .....	31
5.1.3	<i>Overlevelsesstatistikk for fylker</i> .....	32
5.1.4	<i>Nyetablerte foretak i Rogaland</i> .....	33
5.2	Analyse av data .....	34
5.2.1	<i>Etablerertilskudd fordelt på selskapstype</i> .....	35
5.2.2	<i>Overlevelsesstatistikk</i> .....	36
5.2.3	<i>Overlevelse i prosent</i> .....	36
5.2.4	<i>Hvilket selskapstyper lykkes minst?</i> .....	38
5.2.5	<i>Når opphørte selskapene</i> .....	39
5.2.5	<i>Gjennomsnittlig overlevelsestid</i> .....	40
5.3	Analyse av kvalitativ intervju .....	40
5.3.1	<i>Alder på gründer på etableringstidspunktet</i> .....	40
5.3.2	<i>Styresammensettingen – hvordan var styret sammensatt?</i> .....	42
5.3.4	<i>Hvilket faktorer var avgjørende i bedriftens vei mot overlevelse?</i> .....	43
5.3.5	<i>Hva var årsaken til at bedriftene ikke overlevde?</i> .....	45
5.3.6	<i>Hvordan kom gründeren i kontakt med Innovasjon Norge?</i> .....	47
5.3.7	<i>Ville prosjektene blitt igangsatt uten Innovasjon Norge?</i> .....	48
5.3.8	<i>I hvilken grad ble gründerne fulgt opp av Innovasjon Norge?</i> .....	49
<b>6</b>	<b>Drøftelse og konklusjon</b> .....	<b>54</b>
6.1	Informantenes erfaringer etter tildelingen fra Innovasjon Norge .....	54
6.2	Hvor stor andel av populasjonen overlevde? .....	56
6.3	Gjennomsnittlig overlevelsestid .....	57
6.4	Konklusjon .....	57
	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>61</b>
	<b>Vedlegg</b> .....	<b>65</b>

Vedlegg 1: Intervjuguide .....	65
Vedlegg 2: Overlevelsesstatistikk for fylker i tidsperioden 2005-2010 .....	66
Vedlegg 3: Nyetablerte foretak i Rogaland 2005-2010.....	67
Vedlegg 4: Etablerertilskudd fordelt på selskapstype .....	68
Vedlegg 5: Gjennomsnittlig overlevelsestid .....	69

## Figurer

Figur 1: Undersøkelsesspørsmål .....	4
Figur 2: Personlighetstrekk .....	6
Figur 3: Entreprenør modellen .....	9
Figur 4: Faktorer for å bli en suksessfull entreprenør .....	10
Figur 5: Mål og delmål.....	13
Figur 6: Oversikt over hvilket tilskudd som er relevant for forskningen.....	19
Figur 7: Antall etablerte foretak på landsbasis 2005-2010 .....	31
Figur 8:Overlevelsesstatistikk for fylker i tidsperioden 2005-2010.....	32
Figur 9:Nyetablerte foretak i Rogaland 2005-2010 .....	33
Figur 10: Etablerertilskudd fordelt på selskapstype .....	35
Figur 11: Overlevelsesstatistikk for selskapene i denne forskningen.....	36
Figur 12: Overlevelsesrate i prosent .....	36
Figur 13: Fordeling av tilskuddsmottakere i prosent .....	38
Figur 14: Oversikt over når selskapene opphørte gjennom forskningsperioden.....	39
Figur 15: Alder på gründerne .....	41
Figur 16: Styresammensetting.....	42

## Tabelloversikt

Tabell 1: Antall tildelte tilskudd i tidsperioden 2005-2009 .....	19
Tabell 2: Overlevelsesrate for de 4 største fylkene i prosent (2005-2010) .....	32
Tabell 3: De fire kommunene i Rogaland med høyest overlevelse (2005-2010) .....	34
Tabell 4: Opphør i prosent basert på selskapstype .....	38
Tabell 5: Gjennomsnittlig overlevelsestid .....	40
Tabell 6: ville prosjektene blitt igangsatt uten Innovasjon Norge?.....	48



# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Med økende interesse for Innovasjon Norges etablerertilskudd som grobunn til nyetableringer, stilles det spørsmål rundt effekten av tilskuddsordningen. Vår oppgave vil se på kausaliteten mellom tilskuddet og suksessraten til nyetablerte bedrifter som har mottatt støtte fra Innovasjon Norge. Med et selskap i etableringsfasen menes en bedrift som er helt i start fasen med å utvikle sin ide til å bli produkter og som prøver å etablere seg som en virksomhet. Det er påvist at selskaper som har etablert et nettverk rundt seg og som har dannet relasjoner til andre selskaper i regionen, eller i regionens klynge, har vesentlig større sjanse for å overleve de utfordringene et selskap møter i sine første leveår (Ritter, Walter, & Auer, 2006).

Oppgaven begrenses til de selskapene som fikk etablerertilskudd i sentrale strøk i Rogaland.

Ved å analysere selskaper ca. 5-10 år tilbake i tid, fremstilles en realistisk bilde av situasjonen og den påvirkningen Innovasjon Norge har hatt på disse selskapene. Gjennom oppgaven er det forsøkt å belyse hvilke faktorer som spilte inn i selskapets overlevelse. Var det utelukkende Innovasjon Norges etablerertilskudd, eller andre faktorer som spilte inn. Deriblant rådgivning og oppfølging gjennom deres lokale og internasjonale kontor.

Analysen undersøker hvordan de internasjonale kontorene har påvirket selskapene, Og hvilke erfaringer selskapene har hatt etter å ha vært i kontakt med disse kontorene. Hva førte til at enkelte selskaper ikke overlevde – er det mulig å spore en trend blant disse selskapene?

Fikk selskapet andre tjenester utenom tilskuddet, og hvilken effekt hadde disse?

Tidligere studier knyttet til Innovasjon Norges bidrag til selskaper som fikk tilkjent midler, har avdekket at Innovasjon Norge ikke alltid har klart å leve opp til forventningene. Dette kommer tydelig frem gjennom undersøkelser gjort av Nordlandsforskningen (Alsos, Brastad, Iakovleva, & Ljunggren, 2006) og

kundeeffektundersøkelsen utført av Oxford Research (Hansen, Brastad, & Danielsen, 2009).

## **1.2 Om Innovasjon Norge**

Innovasjon Norge er en global organisasjon, som er representert i alle landets fylker, og har kontorer i over tretti land. I land der Innovasjon Norge ikke er representert med kontor, finnes det større internasjonale nettverk gjennom Norges Ambassader (Visit Norway, 2008). Innovasjon Norge tilbyr tjenester og programmer som skal bidra til å utvikle distriktene, øke innovasjonen i næringslivet i landet, profilere norsk næringsliv og Norge som reisemål.

Innovasjon Norge har som formål å bidra til nyskaping i næringslivet, utvikling i distriktene og utvikling av konkurransedyktige norske bedrifter. De profilerer norsk næringsliv og Norge som reisemål. Nærings- og fiskeridepartementet har 51 prosent eierskap, mens fylkeskommunene eier 49 prosent (Innovasjon Norge).

Innovasjon Norge har en streng tilnærming til hvilket bidrag de anser som en suksessfaktor. Idéene må potensielt kunne bidra til økt verdiskaping i Norge for å bli regnet som et suksessfaktor. Om midlene ikke blir brukt til det formål disse er tilkjent, har Innovasjon Norge anledning til å holde igjen midlene.

I kapittel 3 presenteres arbeidsmetodikken og kriterier for utvelgelse av tilskuddsmottakere, slik de selv fremstiller det.

## **1.3 Definisjonen på en gründer**

Før selve oppgaven, er det viktig å kunne definere ordet gründer. Ordet gründer er synonymt med ordet entreprenør (Synonymordbok), og begge begrepene vil bli brukt i denne oppgaven. Gründere kan defineres som enkeltpersoner som ser etter muligheter der andre kun ser kaos og forvirring. De er aggressive katalysatorer for endringer i markedet (F. Kuratko & M. Hodgetts, 2007, s. 4). Disse er sentrale aktører og står bak idéene som Innovasjon Norge finansierer gjennom sine tiltak, eller i vårt tilfelle, gjennom etablerertilskuddet.

Gründeren er en som påtar seg å organisere, administrere og overta risikoen for et selskap. I dag er entreprenøren en innovatør eller utbygger som gjenkjenner og griper muligheter, konverterer disse mulighetene til gjennomførbare ideer. Entreprenøren tilfører verdi gjennom tid, krefter, økonomi og ferdigheter. De påtar seg risikoen ved det konkurranseutsatte markedet for å gjennomføre disse ideene, og realisere gevinsten fra dette arbeidet. (Ibid, s. 32).

Gründeren er den aggressive katalysatoren for endringer i en verden fylt med virksomhet. Han eller hun er en selvstendig tenker som tørr å være annerledes i en bakgrunn av felles arrangementer. Litteraturen av gründerforskningen viser noen likheter, samt svært mange forskjeller i hva som kjennetegner dagens gründerne.

Blant disse egenskapene finner vi initiativtaking, evnen til å konsolidere ressurser, ledelse, et ønske om autonomi, og risikotaking. Andre egenskaper inkluderer aggressivitet, konkurransevne, målrettet atferd, tillit, opportunistisk atferd, intuitiv, realistiske handlinger, evnen til å lære av sine feil, og evnen til å pleie de menneskelige relasjonene (F. Kuratko & M. Hodgetts, 2007). Dette er egenskaper som kan være avgjørende for hvorvidt gründeren overlever, mens en annen ikke overlever i det lange løpet.

Det sies at ikke alle er født entreprenører, men visse aspekter av det kan læres. Fagfolk har kommet seg utover myten om at entreprenøren er født og ikke skapt. Peter Drucker (1985), anerkjent som en av vår tids fremste tenkerne innenfor administrasjon og ledelse, har sagt:

*"The entrepreneurial mystique? It's not magic, it's not mysterious, and it has nothing to do with the genes. It's a discipline. And, like any discipline, it can be learned"* (Drucker, 1985, sitert i F. Kurato, 2007, s. xxxi).

Gründerne er selveste symbolet på virksomhetens fasthet og prestasjon. Entreprenørene var pionerne innen dagens forretnings-suksesser. Deres følelse av muligheter, deres iver etter å innovere, og deres evne til gjennomføring har blitt standarden som fri konkurranse nå er målt etter (F. Kurato, 2007, s. 5).

For å kunne forstå seg på gründerne, er det viktig å vurdere entreprenørskap fra to ulike perspektiver. Det første perspektivet er statistisk, og gir faktiske samlede antall for å understreke viktigheten av små bedrifter i vår økonomi. Det andre perspektivet

utforsker noen av trendene i gründerforskningen slik at de gjenspeiler den voksende betydningen av entreprenørskapet i den faglige utviklingen (Ibid, s.5).

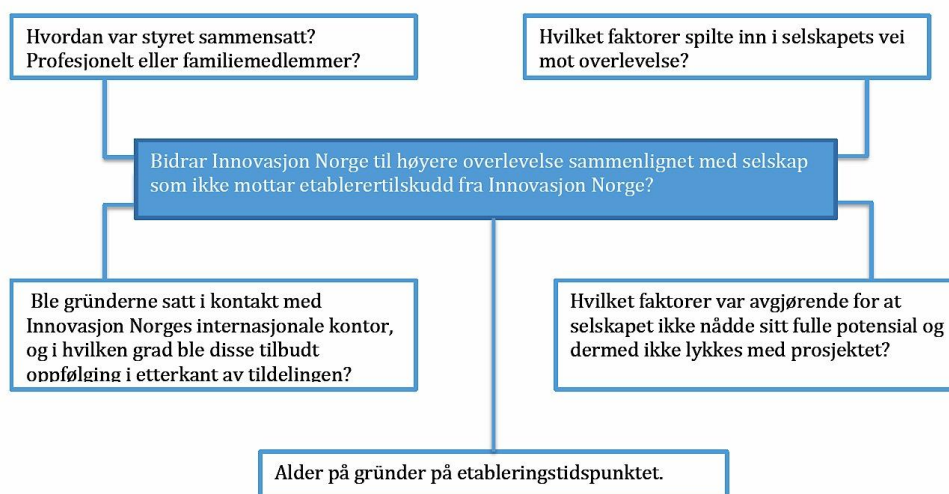
## 1.4 Problemstilling

På oppdrag fra Innovasjon Norge skal denne oppgaven forsøke å belyse deres viktighet som en viktig bidragsyter innen næringslivet i Rogaland. Det er på forhånd blitt avklart at Innovasjon Norge ikke vil få tilsendt detaljert informasjon fra intervjuene, men de vil derimot få presentert en sammenstilling av resultatene. På denne måten ivaretas informantenes anonymitet. Oppgaven begrenses til de sentrale strøk. Videre skal denne oppgaven vise en oversikt over antall selskap som overlevde i prosent, og potensielle årsaker til hvorfor enkelte selskap gjorde det bedre enn andre. Finnes det et klart mønster mellom de selskapene som overlevde sammenlignet med de selskap som ikke overlevde?

Problemstillingen på denne oppgaven er:

*Bidrar Innovasjon Norge til høyere overlevelse sammenlignet med selskap som ikke mottar etablerertilskudd fra Innovasjon Norge?*

For å kunne besvare denne problemstillingen, må følgende spørsmål undersøkes og besvares. Dette er spørsmål Innovasjon Norge ønsker besvart og har direkte påvirkning på problemstillingen.



Figur 1: Undersøkelsesspørsmål

## 2 Teori

### 2.1 Oppgavens oppbygging

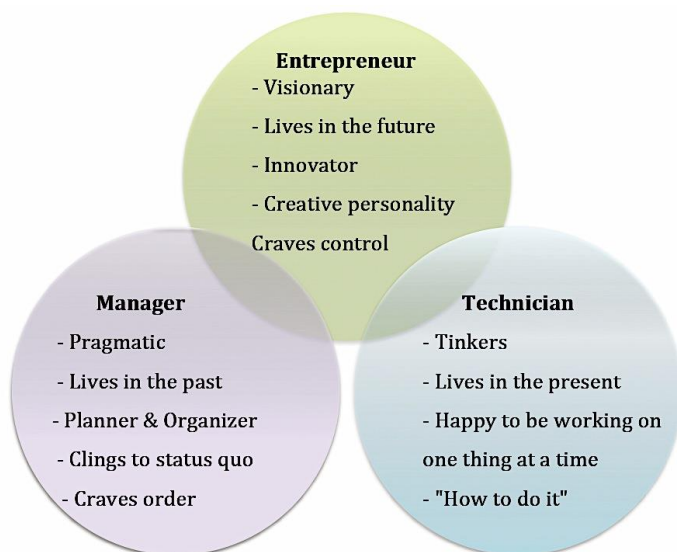
Denne oppgaven er i stor grad formet etter Glaser og Strauss "Grounded Theory" (Dalen, 2011, s. 41). Teorien bygger på at det er informantens egne oppfatninger og perspektiver som danner grunnlaget for analyser gjort i denne oppgaven.

Teoriene som presenteres i dette kapitlet ansees som fundamental for overlevelsen til selskapene. Det skal derimot sies at disse teoriene ikke garanterer noen form for suksess. Disse teoriene må sees i sammenheng med et større bilde av selskapsetableringer og overlevelsen knyttet til disse. Teoriene danner fortsatt grunnlaget for hvordan gründeren bør tilpasse seg de ulike utfordringene og viktigheten av å balansere personlighetene presentert i dette kapitlet. Gerber (1986) har lagt ned mye arbeid tilknyttet forskningen av dette fagfeltet, og det rettes dermed særlig fokus på hans teori. Gerber ansees som en guru innen entreprenørskap og har hjulpet flere selskap til overlevelse gjennom sin forskning mot slutten av 1980-tallet (Gerber, 1997). Det er derimot ingen garantier for at teorien hans vil lykkes i like stor grad i Norge, som det har gjort i USA de siste 30-40 årene.

### 2.2 Hva skal til for å lykkes?

I dette kapitlet vil det bli presentert eksisterende teori og forskning på samme eller lignende tema som både er sammenlignbart med denne forskningen og som vil være essensiell under drøftelsen. Innovasjon Norges støtteordninger har tidligere blitt evaluert gjennom Nordlandsforskningen (Alsos, Brastad, Iakovleva, & Ljunggren, 2006) og Oxford Research (Hansen, Brastad, & Danielsen, 2009), og disse vil danne sammenligningsgrunnlaget i denne forskningen. Gerbers (1986 og 2007) teori om årsaken til at entreprenører lykkes sammenlignet med de som ikke lykkes, og hvordan entreprenører skal lykkes i dagens marked, vil danne grunnlaget for drøftelsene i denne oppgaven knyttet til forskningen på overlevelsen blant selskaper som mottok etablerertilskudd av Innovasjon Norge i tidsperioden 2005-2009.

## 2.2.1 Personlighetstrekk



Figur 2: Personlighetstrekk (Gerber, 2007)

Kilde: [http://www.slideshare.net/makofranca/the-emyth-by-michael-gerber?utm\\_source=slideshow02&utm\\_medium=ssemail&utm\\_campaign=share\\_slideshow\\_loggedout](http://www.slideshare.net/makofranca/the-emyth-by-michael-gerber?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout)

Ifølge Gerber (1986, s. 15-20) besitter alle som etablerer et virksomhet følgende personlighetstrekk:

- *Gründeren*: Vår kreative personlighet. Hvor det gis uttrykk for drømmer og innovatøren i oss. Gründeren lever i fremtiden og er en drivende katalysator for endringer.
- *Lederen*: Vår pragmatiske personlighet. Dette er den delen av oss som sørger for å holde god orden på arbeidsplassen, og står for planleggingen og konsistensen. Lederen lever ofte i fortiden og klamrer seg til "status quo", og avskyr forandringer i frykt for å mislykkes og tape penger.
- *Teknikeren*: Arbeideren i oss. Teknikeren lever i nåtiden og ser kun det arbeidet som må gjøres i øyeblikket.

Hver personlighet har sine fordeler og ulemper. Problemet oppstår når samtlige av personlighetene ønsker å være ansvarlig for selskapet (ibid, s.12). For at et selskap skal lykkes, bør man ideelt besitte de overnevnte egenskapene i en fin balanse. Dette er dessverre sjeldent. De fleste ansees til å inneha 10% av egenskapene til en entreprenør, 20% som leder, og 70% som tekniker. Dette gir et klart bilde av at de

fleste selskaper er drevet etter ”tekniker” personligheten, dette medfører følgelig til at de fleste selskap dessverre mislykkes (Ibid, s. 20).

### 2.2.2 Ulike faser i selskapsutviklingen

Gerber (1986) tar for seg tre ulike faser i selskapsutviklingen:

- **Barndommen (Infancy):** Dette er den innledende fasen under etableringen av selskapet. På dette stadiet er eieren og virksomheten på læringsstadiet. Utfordringen er at de fleste selskap drives i henhold til hva eierne ønsker fremfor hva selskapet behøver for å utvikle seg. Til sammenligning ønsker teknikeren kun å dra på jobb og være fri for begrensninger satt av sjefen. Selskapet kommer ut av barndoms-stadiet når eieren innser at endringer må til for at selskapet skal utvikle seg i riktig retning. Når slike endringer inntreffer, kommer teknikeren til å trekke seg unna, mens de resterende vil gå videre til neste stadiet.
- **Ungdomstiden (Adolescence):** På dette stadiet innser du at du behøver hjelp utenfra. Teknikerne vil aktivt oppsøke hjelp der det trengs for å løse de utfordringene som dukker opp. Utfordringen oppstår ved at gründeren har overlatt all ansvaret til de som er innhentet som hjelpere. I stedet for å delegere arbeidet, har eieren nå blitt avhengig av disse hjelperne. Dette fører til at virksomheten svekkes raskt, og arbeidet heller ikke blir utført i henhold til de forventningene eierne har fremsatt da eierne ikke har lyktes med å kommunisere tydelig på hva de faktisk søker hjelp til, og hva de kan og bør gjøre selv. Når utfordringene bygger seg opp vil dette på et stadiet utfordre gründerens komfortsone. Komfortsonen er der gründeren føler seg trygg i sin evne til å kontrollere sine omgivelser, og utenfor der han begynner å miste kontrollen. Teknikerens grense bestemmes av hvor mye han kan gjøre på egenhånd. Lederen defineres av hvor mange han kan organisere, og gründeren etter hvor mange som engasjeres i jakten på sin visjon (Ibid, s. 31-32).

- Når selskapet vokser utover eierens komfortsone, vil en av tre ting skje (Ibid, s.32-37):
  - *Et steg tilbake:*
    - Eieren vil ta selskapet tilbake til barndom-stadiet (Infancy). Der var utfordringene mindre og eieren kunne gjøre alt på egenhånd. Presset blir for stort og fortvilelsen øker. Eieren vil her bruke sin kynisme til å gjøre det enklere for seg selv og bli kvitt presset som følger med et større selskap.
  - *Konkurs:*
    - Selskapet vil øke sine fordringer og gjeld, slik at den økonomiske byrden blir for stor. Eierne vil derfor slå selskapet konkurs for å komme seg ut a selskapet.
  - *Overlevelse:*
    - Eierne viser sterk vilje til å komme seg ut av utfordringene, og jobber enda hardere for å overleve. De vil på dette stadiet ta et steg tilbake for å evaluere hvorfor de ikke har nådd sine mål, og hva de må gjøre annerledes for å komme på rett kjør.

De overnevnte scenarioene bør ikke nødvendigvis inntreffe. Gerber (2007) mener at gründerne plikter å kontinuerlig jobbe med å utvikle både selskapet og seg selv for å imøtekomme utviklingene i markedet. Ved å diktere selskapsveksten i takt med markedet ved å sette klare mål og prioritere målene fremfor hurtig suksess. Selskapet må skape en nøkkelposisjon i markedet. Nøkkelen til dette blir å planlegge og artikulere hva de ønsker å oppnå for seg selv og sine ansatte.

**Modenhet** (Maturity): Den tredje fasen av selskapets vekst. Modenhet er ikke et unngåelig resultat av de førstnevnte fasene, som vist ovenfor. Et modent selskap går gjennom de samme stadiene, men på en annen måte enn nevnt ovenfor. Modne selskaper begynner som modne selskaper – de begynner med slutten i tankene. Konsekvensene av å ikke lykkes er allerede forutsett, og disse selskapene vil hele tiden bygges basert på gründerens perspektiv, og uten store involveringer av utenom forstående.



<b>The Entrepreneurial Perspective</b>	<b>Versus</b>	<b>The Technician Perspective</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asks " How the business must work?"</li> <li>• The business is a system for producing outside results – for the customer – resulting in profits</li> <li>• Starts with a clearly defined version of the future, then changes the present to match the vision. The present day world is modelled after his vision</li> <li>• Envision the business in its entirety, from which is derived its parts</li> <li>• An integrated vision of the world</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asks " What work has to be done?"</li> <li>• The business is a place in which people work to produce inside results – for The Technician – producing income</li> <li>• Starts with the present and looks forward to an uncertain future with the hope of keeping it like the present. The future is modelled after the present day world.</li> <li>• Envisions the business in parts, from which is constructed the whole</li> <li>• A fragmented vision of the world</li> </ul>

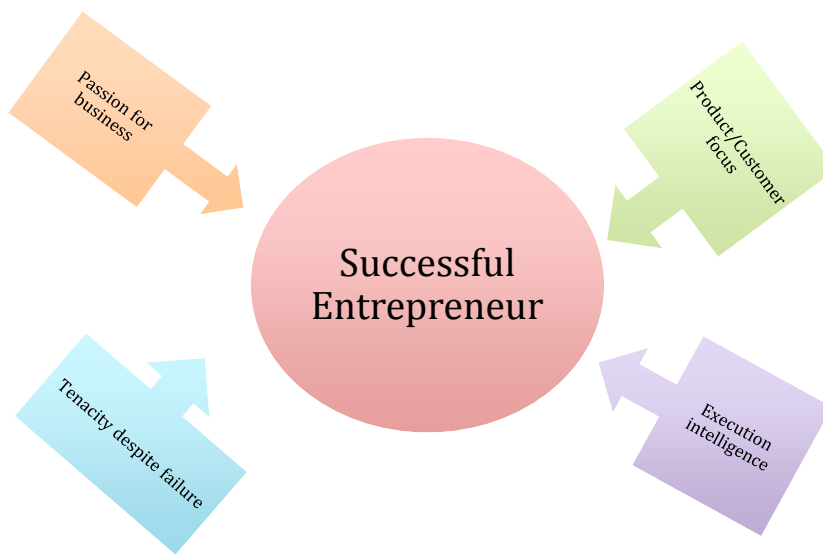
**Figur 3: Entreprenør modellen (Gerber, E-Myth Revisited, 2001)**

**Kilde: (Zimbler, 2014)**

Figuren beskriver gründerpersonlighetens perspektiv sammenlignet med teknikerpersonligheten. Modellen starter med å finne muligheten, så skaper den en løsning tilpasset for kundemassen innenfor målgruppen. Modellen tilpasser produktene etter kundens behov, og ikke slik entreprenøren nødvendigvis ønsker det. Selskapet etableres ikke uten en klar visjon av hvem selskapet etableres for – altså kundene. Uten kundene kommer ikke selskapet til å tjene penger, og vil heller ikke overleve lenge. Modellen tar ikke hensyn til det som tidligere har blitt gjort i selskapet, men mer med hvordan det gjøres.

Produktet er heller ikke det viktigste – derimot er måten produktene leveres på, det viktigste. Forutsetningen for at modellen skal fungere er at samtlige av personlighetstrekkene presentert tidligere skal stimuleres sammen og implementeres i en og samme person – nemlig gründeren.

## 2.3 Hva kategoriserer en suksessfull entreprenør?



Figur 4: Faktorer for å bli en suksessfull entreprenør (R. Barringer & Ireland, 2012)

Overnevnte modell er hentet fra R. Barringer & Ireland (2012, s. 35-39) og forklarer hvordan entreprenøren lykkes.

### ***Lidenskap for bedriften (Passion for business):***

Lidenskapen for bedriften er en egenskap som deles av de fremste entreprenørene, enten det er i forbindelse med eksisterende bedrift eller fremtidige prosjekter og etableringer. Denne formen for lidenskap stammer ofte fra gründernes tro på at bedriften vil ha en positiv påvirkning på folks liv.

Lidenskapen er spesielt viktig for både profiterende og frivillige organisasjoner. Prosessen med å etablere et selskap eller bygge et sosialt foretak er krevende. Det er fem hovedgrunner for hvorfor lidenskapen er viktig:

#### 1. Evnen til å fornye:

Gründerne vil ikke alltid ha alle svarene. Det kreves lidenskap og pågangsmot til å be om tilbakemeldinger, og gjennomføre de nødvendige endringene. Disse endringene vil ikke alltid være de mest opplagte, men lidenskapen til det man driver med vil gjøre det enklere å holde troen og ha tålmodigheten som kreves i søken på de "rette svarene".

2. Viljen til å arbeide hardt for en lengre periode:

Entreprenørene har ofte lengre arbeidsdager enn folk med tradisjonelle jobber. Gründeren kan bare holde ut om han er lidenskapelig opptatt av det han jobber med.

3. Evnen til å overvinne tilbakeslag:

Gjennom etableringsfasen opplever gründeren å få flere ”nei” fra potensielle kunder og investorer. Det kan være tøft å finne motivasjonen og holde det gående i perioder hvor man møter mye motgang. Energien hentes ofte fra lidenskapen for å gjennomføre idéen man har jobbet så hardt for.

4. Evnen til å lytte til tilbakemeldinger:

Underveis vil man komme i kontakt med folk med ulike intensjoner. Det vil være folk med gode intensjoner som vil komme med tilbakemeldinger på hvordan gründeren kan forbedre seg selv og virksomheten, men det vil også være folk med dårlige intensjoner som vil komme med dårlige råd for å bryte ned gründeren. Det er viktig å være ydmyk og ta til seg de gode rådene, samtidig må gründeren være selektiv og luke unna de dårlige rådene fra folk som ønsker å ødelegge.

5. Viljen til å holde ut gjennom tøffe perioder:

Utholdenheten har en klar sammenheng med lidenskapen for bedriften og idéen man jobber for. I tøffe perioder med mye motgang og utfordringer vil lidenskapen være den eneste nødvendige motivasjonen for å komme seg gjennom de tøffe tidene.

Hvert moment reflekterer en personlig egenskap som lidenskapen skaper hos entreprenøren. Om et av disse egenskapene fjernes, vil det redusere muligheten for at gründeren vil ha den nødvendige tålmodigheten til å lykkes.

Det er derimot feil å tro at alt man trenger for å lykkes er en god dose lidenskap. Det er viktig å være entusiastisk knyttet til forretningsidéen til selskapet, men det er også viktig å forutse potensielle fallgruver. I tillegg bør gründerens forretningsans samsvare med den forretningsidéen det jobbes med å gjennomføre.

Om gründeren ikke innehar de nødvendige ferdighetene det kreves for å drive et selskap, vil utgangspunktet allerede være dårlig fra begynnelsen.

***Produkt-/kundefokus (Product/Customer focus):***

*"The computer is the most remarkable tool we've ever built... but the most important thing is to get them in the hands of as many people as possible"* (R. Barringer & Ireland, 2012, s. 37).

Sitatet tilhører Apple gründer Steve Jobs. Sitatet eksemplifiserer de signalene Apple sendte til markedet. De prioriterte to av de mest elementære tingene for å lykkes, nemlig produktet og kundene. Det er viktig å ha fokus på markedsføringen, de økonomiske og administrative forpliktelser ved selskapet, men selskapet vil ikke lykkes så fremt man har et godt produkt som vil tilfredsstillende og tiltrekke kundemassene.

Denne kategorien innebærer å oppdage de rette produktene som etterspørres i markedet, og implementere disse for å tiltrekke seg flere kunder.

***Stahet (Tenacity despite failure):***

Entreprenørskap er et yrke hvor man hele tiden forsøker å oppfinne nye produkter som har til hensikt å innovere samfunnet. Antall som mislykkes i prosent vil dermed naturligvis være høy. Det kan trekkes paralleller til en kjemiker, som ofte forsøker flere kombinasjoner av kjemikalier for å finne en optimal kombinasjon, som oppnår et bestemt mål. På samme måte kan etableringen av et nytt selskap kreve en viss grad av eksperimentering før suksess er oppnådd. Tilbakeslag og nederlag er umulig å komme foruten.

***Gjennomføringsevne (Execution Intelligence):***

En gründeres evne til å utforme og gjennomføre en solid idé til en levedyktig og velfungerende selskap, er viktige kjennetegn for en vellykket gründer. I mange tilfeller vil måten man forsøker å implementere og gjennomføre idéen være avgjørende for at en oppstart skal lykkes. Et kinesisk ordtak sier, *"To open a business is very easy: to keep it open is very difficult"*, (R. Barringer & Ireland, 2012, s. 39).

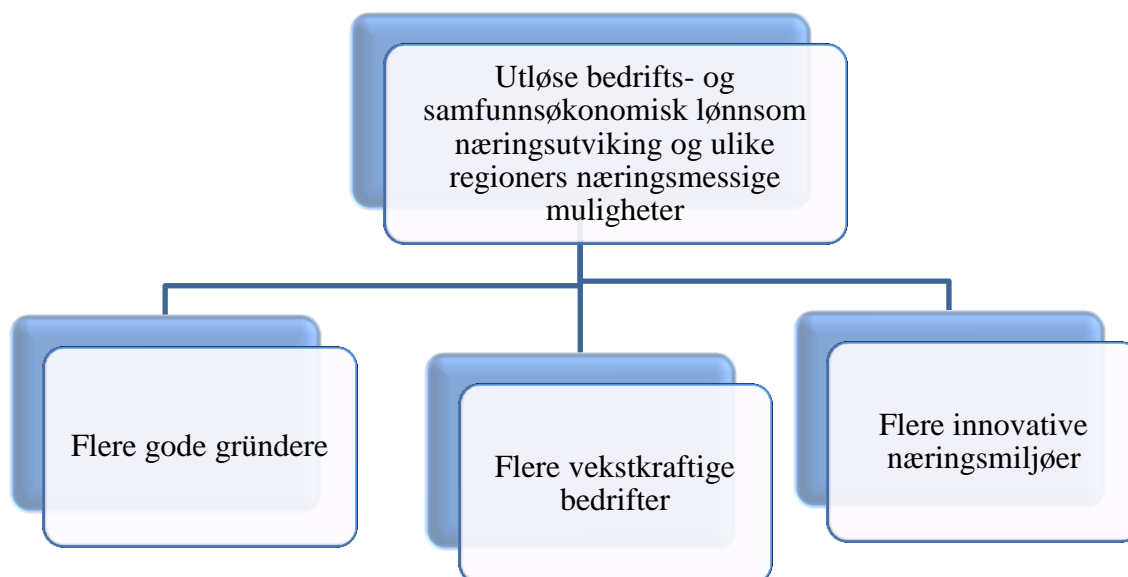
Evnen til å effektivt gjennomføre en forretningsidé innebærer å bygge et godt fundament gjennom en god forretningsplan, der man skaffer de nødvendige

økonomiske midlene, etablerer partneravtaler, og lykkes med å motivere de ansatte som skal sørge for at selskapet lykkes med sine mål for å bli en velfungerende bedrift.

### 3 Innovasjon Norge

Kapittelet omhandler hvordan Innovasjon Norge fremstiller sin virkemiddelbruk i forbindelse med gründere og hva de vektlegger når de skal velge nye prosjekter.

#### 3.1 Mål og delmål



Figur 5: Mål og delmål (Innovasjon Norge)

Hovedmålet fremstår som omfattende, men følgende bemerkes:

Prosjektene som fremmes skal både være bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsomme. Det at de skal være samfunnsøkonomisk lønnsomme må sees på som en tilleggs forutsetning til at de skal være bedriftsøkonomisk lønnsomme. Tilskudd fra Innovasjon Norge innebærer bruk av skattefinansierte ressurser og må innebære at mottakeren igangsetter aktiviteter som ellers ikke ville vært igangsatt. Noe annet vil kunne betegnes som overføring av verdier til mottakeren. Prosjektet må også tilføre samfunnet verdier som innebærer at samlet verdiskapning øker.

Midlene skal fremme næringsutvikling over hele landet. Sett i sammenheng med påpekningen av at ulike regioners muligheter skal utløses, må dette tolkes både som at virkemidlene skal være åpne for virksomheter fra hele landet, og at en er nøye med å sikre at midlene har en geografisk fordeling som omfatter så vel næringssvake regioner, mer dynamiske områder, og lite sentrale regioner som sentrale regioner (Econ Pöyry, 2010, s. 48).

### **Delmål 1: Flere gode gründere**

*Innovasjon Norge skal stimulere gründere og oppstarts bedrifter til å utnytte sine muligheter for vekst. Målet er ikke å etablere flest mulig bedrifter, men at lovende nyetableringer overlever og utvikler seg (Årsrapport, 2013, s.5).*

### **Delmål 2: Flere vekstkraftige bedrifter**

*Innovasjon Norge skal bistå de nyskapende bedriftene med internasjonale ambisjoner og bredden av norsk næringsliv, som daglig arbeider for å sikre sin konkurransekraft og lønnsomhet (ibid).*

### **Delmål 3: Flere innovative næringsmiljøer**

*Innovasjon Norge skal stimulere bedrifter, kunnskapsmiljøer og offentlige aktører til samhandling for å forsterke evnen til innovasjon og omstilling (ibid).*

## **3.2 Ambisjoner**

De seneste årene har Innovasjon Norge økt fokuset på å drive frem lovende gründere og gründerbedrifter i landet. Visjonen "Vi gir lokale ideer globale muligheter" innebærer at de ønsker å hjelpe frem virksomheter som ofte møter stor konkurranse

både i hjemme- og utemarkedet når de etableres. Innovasjon Norge ønsker å styrke de markeder som er viktigst for norsk næringsliv, og har fokus på følgende sektorer:

- Energi og miljø
- Helse
- Landbruk
- Maritim
- Olje og gass
- Reiseliv
- Sjømat

Ambisjonen er at flere selskap skal lykkes i et internasjonalt, konkurranseutsatt marked samtidig som man styrker de globale forretningsmulighetene her til lands.

### **3.3 Virkemiddelbruk**

Innovasjon Norge bidrar til å realisere verdiskapende næringsutvikling og har som hovedmål å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling og utløse ulike regioners næringsmessige muligheter. Dette gjøres gjennom å levere finansieringstjenester, rådgivning og oppfølging, kompetansetjenester og nettverks- og profileringstjeneste. I tillegg til de nevnte momentene og den ordinære oppfølgingen tilbyr Innovasjon Norge en mentor ordning hvor gründerne kan knytte seg til en mentor fra næringslivet. Mange gründerne har behov for kunnskap om det å drive egen virksomhet, forretningsutvikling og markedsmuligheter. Gjennom mentortjenesten får gründerne personlig oppfølging som kan avgjøre om bedriften lykkes. Gjennom organisasjonen Connect har gründerne muligheten til å diskutere motivasjonen og forretningsideen sin før organisasjonen kobler gründeren med en mentor fra næringslivet (Innovasjon Norge).

Innenfor finansieringsvirksomheten har Innovasjon Norge ca. to milliarder kroner til disposisjon årlig. I tillegg nytes nye lån i størrelsesorden tre milliarder kroner i året (Ibid).

Innovasjon Norge har i sum over 40 oppdragsgivere (alle fylkeskommunene og alle fylkesmennene), og disse oppdragene kan deles i følgende hovedinnretninger (Ibid):

- *Innovasjonsoppdrag*: ved å medvirke til realisering av innovative prosjekter med vekstpotensial
- *Internasjonaliseringsoppdrag*: ved å stimulere til og bistå næringslivet med internasjonalisering av virksomheten
- *Distriktsoppdrag*: ved å medvirke til utvikling over hele landet basert på regionale forutsetninger og med særskilte muligheter for å bidra i distriktene.
- *Landbruksoppdrag*: ved bruk av midler fra jordbruksavtalen skal Innovasjon Norge bidra til modernisering og utvikling i landbruket.
- *Sjømatoppdrag*: rettet mot å bidra til økt verdiskaping og utvikling innen marin sektoren.
- *Profileringsoppdrag*: hovedsakelig rettet mot profilering av Norge som reisemål.
- Oppdrag knyttet til Norges bidrag til EU-land i henhold til EØS-avtalen.

Innovasjon Norge står ikke fritt til å distribuere midlene. Disse skal fordeles innenfor overnevnte oppdrag. Ulikheten i oppdragene innebærer naturlig nok også ulikheter i de kriterier som gjelder for Innovasjon Norges medvirkning til prosjektet.



### 3.4 Hvilket effekt har Innovasjon Norges bidrag?

Innovasjon Norges mål om å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling er vanskelig å måle direkte. Det er mange faktorer som spiller inn for å skape et vellykket selskap. Der det er vanskelig å identifisere direkte årsakssammenheng mellom bidrag fra Innovasjon Norge, finnes det likevel indikatorer som er egnet for å belyse effektene av Innovasjon Norges bidrag ovenfor deres kunder (Årsrapport 2013, s.10):

- **Overlevelse:** Målsetningen ved å bidra til flere gode gründere måles ved at nyetablerte foretak overlever i større grad enn de ellers ville gjort uten tilskudd fra Innovasjon Norge. Dette måles ved å se på andelen av nyetablerte foretak som opprettholder sin aktivitet i form av omsetning eller sysselsetting hvert år i tre år etter at selskapet fikk støtte fra Innovasjon Norge sammenlignet med en kontrollgruppe av likeartede bedrifter som ikke har fått støtte (ibid).
- **Omsetningsvekst:** Innovasjon Norge ønsker å bidra til flere gode gründere og vekstkraftige selskap. Tilskuddsmottakerne vokser mer enn sammenlignbare foretak som ikke mottar tilskudd gjennom Innovasjon Norge. Dette måles ved å se på prosentvis vekst blant mottakerne hvert år i tre år etter at selskapet fikk støtte fra Innovasjon Norge sammenlignet med veksten i en kontrollgruppe av likeartede bedrifter som ikke har fått tilskudd (ibid).
- **Produktivitetsvekst:** Produktive bedrifter skaper større verdi for samfunnet. Tilskuddsmottakere oppnår høyere vekst i produktiviteten sammenlignet med foretak som ikke mottar tilskudd. Dette måles ved å se på veksten i verdiskaping per sysselsatt over flere år etter at selskapet mottok tilskudd fra Innovasjon Norge. Sammenlignet med veksten i en kontrollgruppe av likeartede bedrifter som ikke fikk tilskudd (ibid).
- **Lønnsomhet:** For å belønne arbeidsinnsats og gi avkastning på kunnskap og kapital må selskapene være lønnsomme. En indikasjon på dette er at selskap knyttet til Innovasjon Norge viser en tendens til å være vekstkraftige selskap og innovative næringsmiljøer. Disse oppnår lønnsomhet over tid sammenlignet med foretak som ikke mottar tilskudd. Dette måles ved å se på prosentvis avkastning på total kapital (sum egenkapital og gjeld) i tre år etter at selskapet mottok tilskudd fra Innovasjon Norge sammenlignet med lønnsomheten i likeartede bedrifter som ikke mottok tilskudd (ibid).

### 3.5 Kriterier for tildeling av tilskuddet

Hensikten med tildelingen av tilskudd er å bidra til gjennomføring av prosjekter som ellers ikke ville blitt gjennomført. Dette gjøres ved at tilskuddet reduserer risikoen for bedriften eller investor, og lønnsomheten ved å gjennomføre prosjektet økes.

Generelle kriterier for tildelingen er (Innovasjon Norge):

- Innovasjon Norge ser etter varig lønnsomhet. Dette følger av deres hovedmål, at prosjektene og bedriftene som støttes skal antas å være både bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsomme.
- Økonomiske, sosiale og miljømessige hensyn skal være ivaretatt (gjennomføringsevne og bærekraft).
- Prosjektene skal bidra til økt verdiskapning i Norge.
- Støttmottakeren skal være tilknyttet norskregistrert foretak eller registrert bosatt i Norge.
- Tilskuddet skal brukes til prosjekter med høy risiko og likeledes verdiskapingspotensial med sikte på både å dele risiko med investor/bedrift og virke utløsende på gjennomføringen av prosjektet.
- Tilskudd vil i seg selv kunne virke konkurransevridende, men tilskuddet skal ikke virke uheldig konkurransevridende.

Overnevnte kriterier er hentet fra Innovasjon Norges hjemmeside.

## 4 Metode

Dette kapitlet beskriver metoden som er brukt til å besvare problemstillingen i denne oppgaven. Det vil redegjøres for valg av design, metode, og anvendelsen av metoden gjennom oppgaven. Det eksisterer allerede lignende forskning på Innovasjon Norge gjennom Nordlandsforskning (Alsos, 2006) og Oxford Research (Hansen, 2009), men disse rapportene er på et overordnet nivå med en helhetlig evaluering av Innovasjon Norges stipendmuligheter og øvrige tjenester. Denne oppgaven bidrar derfor med å fylle et kunnskapsmangel som de øvrige rapportene ikke dekker. Det har

tidligere ikke blitt forsket på hvilken innvirkning Innovasjon Norges etablerertilskudd har hatt på selskapene og tilskuddsmottakerne.

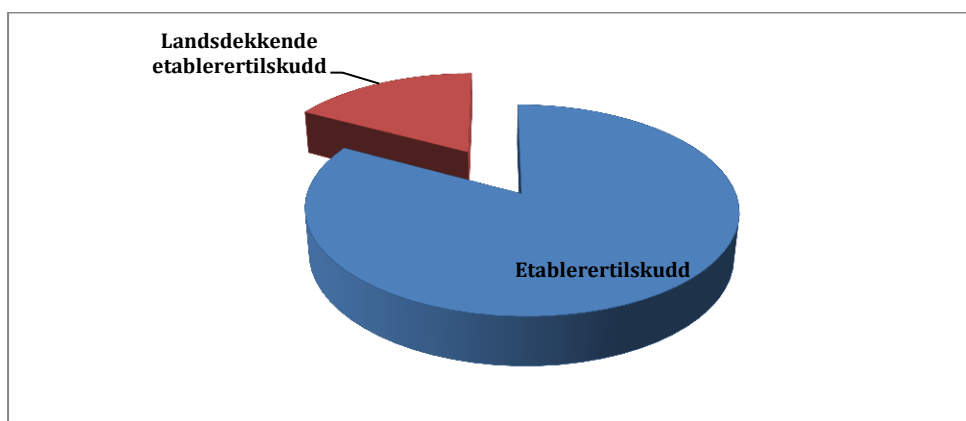
#### 4.1 Valg av design

I denne oppgaven vil det bli benyttet et deskriptivt design (Sander, 2014). Dette brukes ved beskrivelsen av forholdene i en populasjon og når det beskrives en eller flere variabler. Problemet er ofte godt forstått og strukturert, og man ønsker gjerne å finne ut noe om en målbar størrelse som kan brukes i statistiske sammenheng.

#### 4.2 Populasjon

Populasjonen, dvs. de selskapene som undersøkes, er alle selskaper som har mottatt etablerertilskudd eller faglige tjenester fra Innovasjon Norge i tidsperioden 2005-2009. Populasjonen består av 268 selskap.

Den aktuelle populasjonen innenfor målgruppen var fordelt på følgende måte:



Figur 6: Oversikt over hvilket tilskudd som er relevant for forskningen

Etablerertilskudd tilkjent til statlige eller kommunale foretak ble utelukket i denne forskningen, da fokuset rettes mot det private sektor. Tabellen omfatter kun de bedriftene som mottok etablerertilskudd.

Tilskuddstype	Antall
Etablerertilskudd	213
Landsdekkende etablerertilskudd	44

Tabell 1: Antall tildelte tilskudd i tidsperioden 2005-2009

### 4.3 Utvalg

Utvalgsprosedyren er veien fra populasjonen til at det foreligger et representativt uttrekk av respondenter. Utvalget av respondenter ble gjort basert på lister utgitt av Innovasjon Norge over selskaper som har mottatt etablerertilskudd i tidsperioden 2005-2009. Dette har effektivisert utvelgelsen ved å sikre at respondentene er innenfor målgruppen. Selskapene vil ha tilholdssted i Rogaland, med fokus på de sentrale strøk.

Ifølge Grennes (2004) er et utvalg en mindre gruppe som trekkes fra den populasjonen som undersøkes. Populasjonens utvalg i denne forskningen begrenser seg på ingen måte. Som Grønmo (2004) påpeker, er populasjonen ”*samlingen av alle enhetene som et forskningsspørsmål gjelder for*” (Grønmo, 2004, s. 422). Den foreliggende forskningen er således en populasjonsstudie når resultatene utelukkende relateres til Rogaland.

Utgangspunktet for utvelgelsen er at antall informanter ikke kan være for stort siden gjennomføringen av intervjuene og bearbeidingen av dem er en tidskrevende prosess. Samtidig må intervjumaterialet en sitter igjen med være av en slik kvalitet at det gir tilstrekkelig grunnlag for tolkning og analyse (Dalen, 2011, s.45). Det har vært fokus på å inkludere selskaper av ulik art og grad av suksess, for å fremstille et bedre bilde av situasjonen.

Dette har vært en omfattende studie hvor forskeren har analysert 268 selskaper og avdekket hvor mange av disse som fortsatt eksisterer. Blant de selskaper som ikke lenger eksisterer, ble det ført statistikk for antall år de eksisterte i snitt. Utfordringen var derimot å finne frem til gründerne på søknadstidspunktet. For å løse denne utfordringen ble Brønnøysundregisteret ansett som en viktig hjelpemiddel. Ved hjelp av kunngjøringene i enhets- og foretaksregisteret, var det mulig å se hvem som sto bak selskapene på søknadstidspunktet, om selskapene fortsatt eksisterer, og når de eventuelt ble slettet i foretaksregisteret.

#### 4.4 Kvantitativ eller kvalitativ metode

Et sentralt spørsmål er valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Ifølge Troye (1999) er en kvantitativ undersøkelse strukturert og forhåndsdisponert. Man har på forhånd bestemt seg for et utvalg av spørsmål og i hvilket format disse skal stilles. Videre må man finne de rette respondentene som svarer til målgruppen for å gjennomføre undersøkelsen. Kvalitative undersøkelser gjennomføres ofte som intervjuer. Troye (1999) forteller at både forsker og respondenten kan gjøre endringer underveis i intervjuet, slik at man tilpasser seg hvert enkelt intervju etter behov. Man har muligheten til å gå dypere inn på svarene, og har muligheten til å få et dypere og bedre forståelse av respondentens situasjon ved å kunne stille de nødvendige oppfølgingsspørsmålene. Man har derfor større frihet som forsker til å innhente informasjonen som søkes. Denne forskningen skal avdekke hvilken rolle Innovasjon Norge har spilt inn i den daglige driften og utviklingen i de ulike selskapene. Det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i en kvalitativ metode, hvor informantenes personlige erfaringer undersøkes og analyseres i forbindelse med gründernes kontakt med Innovasjon Norge.

Ulempen med å gjennomføre intervjuer oppstår ved at forskeren er avhengig av informantens vilje til å oppgi tilstrekkelig informasjon knyttet til spørsmålene. Informanten har muligheten til å påvirke utfallet av intervjuene basert på personlig agenda vis informanten sitter igjen med en negativ opplevelse forbundet med Innovasjon Norge, og kan dermed la sine personlige følelser styre svarene fremfor å gi oppriktige og ærlige svar. Intervjumetoden ansees allikevel som aktuell i denne forskningen da dette vil gi oss et større perspektiv over de tiltakene Innovasjon Norge har foretatt ovenfor den enkelte gründer og selskaper knyttet til disse. På denne måten har forskeren anledning til å stille oppfølgingsspørsmål for å utforske bestemte fenomener tilknyttet forskningen.

## 4.5 Datainnsamling

Informantene ble tilfeldig plukket blant de selskapene som mottok etablerertilskudd i tidsperioden 2005 – 2009. Målsetningen var å intervjuer både de som overlevde, og de som ikke overlevde. Det ble gjennomført 10 telefonintervjuer med ulike gründere og daglig ledere. Det viktigste var å få kontakt med de individene som enten igangsatte prosjektet, eller var ansvarlig for søknadsprosessen. Utfordringen var å spore flere av individene, da forutsetningene for selskapene kan ha endret seg de siste 5-10 årene. Flere selskaper har byttet ut hele eller deler av styret, mens andre selskaper ikke lenger eksisterer, og dermed er slettet i foretaksregisteret.

Beslutningen med å gjennomføre ti telefonintervjuer ble ansett som en effektiv måte å nå ut til informantene, fremfor å invitere disse til møter. Det ble ansett som problematisk og utfordrende å komme i kontakt med selskaper som ikke lenger eksisterer ved å forsøke å invitere til møter. Ved å ha strukturerte telefonintervjuer, var informantene villige til å sette av tid til intervjuene, og alle informantene stilte derfor med lik utgangspunkt.

Det ble på forhånd formet et strukturert intervjuguide<sup>1</sup> som ga rom for oppfølgingsspørsmål. Informantene kunne fritt komme med innspill som ble ansett som relevant til studiet mot slutten av intervjuet. Det ble innhentet verdifulle erfaringer gjennom informantenes kontakt med Innovasjon Norge tilknyttet søknadsprosessen og den videre oppfølgingen.

Resultatene fra intervjuene skal sammenstilles og sammenlignes med tidligere undersøkelser for Rogaland og resten av landet. Statistikkene for hele landet er hentet fra statistisk sentralbyrås hjemmeside (Statistikkbanken). Ved å sammenligne de ulike resultatene vil man forsøke å se om det er mulig å spore en trend blant de selskapstypene som overlevde sammenlignet med de selskapstypene som ikke overlevde. Data fra statistisk sentralbyrå vil bli sammenlignet med data laget av forskeren som baseres på forskningen av de 268 tilskuddsmottakerne.

---

<sup>1</sup> Vedlegg nr. 1

## 4.6 Intervjusituasjonen

### 4.6.1 Utgangspunkt for intervjuene

Utfordringen i intervjusituasjoner er særlig knyttet til at intervjueren lykkes med å skape en trygg og komfortabel atmosfære ovenfor den intervjuede (Thagaard, 2002, s.83-108).

Fog (2007, s.229) legger særlig vekt på det asymmetriske i intervjusituasjonen når hun beskriver hvordan fortrolighet er ensidig i den forstand at det kun er informanten som i hovedsak er åpen og fortrolig. For forskeren er intervjuet et middel til å innhente nødvendig data. Relasjonen bærer i stor grad preg av at forskeren styrer intervjusamtalen for å få informasjon knyttet til de aktuelle temaene og analysene. Forskningen er avhengige av at informanten er villig til å være åpen om sine synspunkter og erfaringer. Informanten har derfor kontroll over hva vedkommende ønsker å fortelle gjennom intervjuet.

### 4.6.2 Oppbyggingen

Et intervju kan uformes på flere måter:

- 1) Intervjuet kan preges av lite struktur, og kan betraktes som en samtale mellom forsker og informant hvor hovedtemaene er bestemt på forhånd. Her kan informanten bringe opp temaer i løpet av intervjuet og forskeren kan tilpasse spørsmålene til de temaene informanten bringer opp.
- 2) Denne typen har en relativ strukturert oppbygging. Spørsmålene er utformet på forhånd, og rekkefølgen av spørsmålene er i stor utstrekning fastlagt. Det kvalitative aspektet ved denne fremgangsmetoden er at informanten står fritt til å utforme svarene sine, og gjennom svarene kan han eller hun presentere kriterier for hvordan vedkommende forstår sin situasjon. Fordelen med en strukturert tilnærming er at svarene er sammenlignbare da alle har besvart samme type spørsmål.
- 3) Den mest brukte metoden kan karakteriseres ved en delvis strukturert tilnærming. I metodelitteraturen kalles denne formen for det kvalitative forskningsintervju (Fog 1994; Weiss 1994; Kvale 1997, sitert i Thagaard 2002, s.85). Her er de temaene forskeren skal spørre om, i hovedsak fastlagt på

forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis. På denne måten kan forskeren følge informantens fortelling, men likevel sørge for å få informasjon om de temaene som er fastlagt i utgangspunktet.

Ovenfor er det listet opp tre ulike tilnæringer man bør ta utgangspunkt i når man utarbeider et intervjuguide. I denne forskningen ble det valgt et relativt strukturert intervjuguide, slik at samtlige informanter fikk det samme utgangspunktet, og dermed vil svarene kunne sammenlignes. Det har derimot vært rom for å komme med egne innspill og meninger mot slutten av intervjuet for å danne et større og mer personlig bilde av de ulike erfaringer gründerne har erfart gjennom kontakten med Innovasjon Norge.

Slike Intervjusituasjoner stiller allsidige krav til intervjueren. Kvale (1997, sitert i Thagaard, 2002, s.85) fremhever at intervjueren ikke bare bør ha kunnskap om de temaene som tas opp, men også om sosiale relasjoner. Kvale (1997) anbefaler rollespill, slik at den som skal utføre intervjuene, får trening i å intervjuer for eksempel en raus informant, en ustoppelig pratmaker eller en som forsøker å ta kontroll over intervjusituasjonen. Dette ble ikke ansett som relevant i dette studiet da intervjuene foregikk over telefon, og forskeren har bred erfaring knyttet til menneskelig telefonkontakt.

I forkant av intervjuene var fokuset på å sette seg godt inn i informantens situasjon. Viktigheten av dette underbygges av Thagaard (2002). Ved å ikke være forberedt til intervjuet kan utfordringen bære preg av at dette potensielt skaper negativ stemning som medvirker til at informanten mister interessen for intervjuet, og dermed forsøker å gjøre seg ferdig snarest, fremfor å svare tilfredsstillende på spørsmålene som blir stilt.



## 4.7 Utforming av spørsmål

Rubin & Rubin (1995) beskriver flere strategier forskeren kan benytte seg av for å få data som gir refleksjoner, nyanser og levende beskrivelser. Under utarbeidelsen av intervjuguiden har Innovasjon Norges ønsker blitt hensyntatt. De ønsket å få svar på hva som bidro til at enkelte selskap overlevde, mens andre ikke overlevde, og hvordan Innovasjon Norge har påvirket selskapene positivt eller negativt. De ønsker å kartlegge i hvilken grad de har lykket med å involvere seg i sin rolle som rådgivere og oppfølgere av selskap som har mottatt etablerertilskudd de siste årene. Videre har Innovasjon Norge stilt seg spørsmålet om i hvilken grad prosjektene blir igangsatt uten deres involvering ved å tildele midler, og gi gründerne tilgang til relevant nettverk og mentorer som har til hensikt å hjelpe gründerne i etableringsfasen. Muligheten til å opparbeide seg relevant nettverk gjennom Innovasjon Norge er et av deres mest verdsette tjenester ifølge Marit Brandal fra Innovasjon Norge.

Utfordringen gjennom denne intervjuprosessen var å skape en trygghetsfølelse hos informantene, slik at de ikke følte at spørsmålene ble personlige, og at de til enhver tid var trygge på å ikke kunne identifiseres. På denne måten unngås de etiske dilemmaene (Ibid, s. 106) som oppstår under intervjusituasjoner, når deler av innholdet i intervjuet skal gjengis i oppgaven. Enkelte informanter hadde en forsiktig tilnærming til intervjuet, men etter å ha fått forsikringer om at de ikke ville bli navngitt i denne oppgaven, fikk samtalen en bedre flyt. Det ble ansett som viktig å stille åpne spørsmål for å unngå ”ja/nei” svar. Dermed var det en bedre flyt i samtalen med muligheten til å stille relevante oppfølgingsspørsmål for å innhente nødvendig informasjon som var relevant for forskningen. En annen utfordring var å unngå å stille ledende spørsmål hvor svarene kunne bli oppfattet som fiktive i den grad at informanten svarte det han eller hun mener blir det rette for forskeren å høre. I kapittel 5.3 presenteres analyser fra de kvalitative intervjuene. Dette gjøres ved å gjenfortelle og sitere utsagn som ansees som relevant for oppgaven.

#### 4.7.1 Bruk av intervjuene

Det er flere metoder å arbeide med sitater på, men her beskrives bare to metoder (Kruse, 1996, gjengitt i Dalen 2011):

##### Den tematiske metoden:

Ved å bruke denne innfallsvinkelen går forskeren ut fra sine hovedområder, og under hvert område forsøker forskeren å finne sitater som belyser det aktuelle temaet. Dette er den mest anvendelige fremgangsmetoden.

##### Den intuitive metoden:

Ved bruk av denne metoden arbeider forskeren mer intuitivt. Helt fra starten i analyseprosessen er forskeren på jakt etter ”de gode sitatene” og inspireres av disse i det videre arbeidet med intervjuene. Kanskje kan et intervjuutsagn gi så stor inspirasjon at dette faktisk er innfallsvinkelen til en dypere forståelse av hele intervjumaterialet.

Denne oppgaven vil bære preg av den tematiske metoden. Evnen til å finne og gjengi gode sitater krever en inngående forståelse av det temaet man forsker på. Relevante sitater som både gjenspeiler informantene og som skiller seg ut fra det øvrige utvalget, vil sette preg på denne forskningen.

#### 4.8 Validitet

Kvale og Brinkmann (2009) hevder at validitetsdrøftinger av observasjoner og forskningsmetoder er en del av arbeidet som utføres i forbindelse med et aktuelt forskningsprosjekt.

Kvale (2002) pekte på ulike former for validering for å analysere kvaliteten i et forskningsprosjekt og nevner følgende former:

- Validering av observasjoner
- Validering av observasjoner og tolkninger
- Validering av forskerens tolkninger av de foreliggende observasjonene.

Det nevnes videre av Dalen (2011, s.94) at forskeren bør starte validitetsspørsmålet med å gjøre rede for sin tilknytning til fenomenet som studeres. Forskeren har ingen

tilknytning til verken Innovasjon Norge, eller tilskuddsmottakerne, og har ikke vært i kontakt med partene tidligere. Forskeren kom i kontakt med Innovasjon Norge gjennom sin veileder ved Universitetet i Stavanger.

#### **4.8.1 Validitet av utvalget**

I kvalitative intervjustudier er det nesten alltid snakk om forholdsvis små, hensiktsmessige utvalg som er nært knyttet opp mot fokus for en aktuell studie. I det følgende rettes søkelyset mot spørsmålet som er tilknyttet generalisering av resultater fra intervjustudien. I hvilken grad kan resultatene overføres til andre grupper enn dem som er utforsket?

Det har tidligere i dette kapittelet blitt redegjort for valg av respondenter blant tilskuddsmottakerne. Det ble besluttet å kontakte 10 ulike tilskuddsmottakere, og dette ble ansett som målbart sammenlignet med resten av populasjonen. Det kan diskuteres hvorvidt 10 intervjuer kan gjenspeile det resterende utvalget, men gjennom resultatene har det blitt avdekket at det er essenser i intervjuene som går igjen. Blant annet, årsaken for hvorfor det ikke gikk bra, eller hvorfor det ikke gikk bra med selskapene, samt hvilke forventinger de hadde til Innovasjon Norge. Resultatene i denne oppgaven ansees som målbare sammenlignet med resten av populasjonen i samme tidsperiode. Forskeren har utarbeidet relevante statistikker av tilskuddsmottakerne, som sammenlignes med relevant datamateriale lastet ned fra statistikkbanken (Statistisk sentralbyrå). Statistikkene stammer fra samme tidsperiode, og måler overlevelse blant nyetablerte bedrifter. Statistikkene tar ikke hensyn til antall selskaper som har mottatt etablererstilskudd gjennom Innovasjon Norge, men tallene ansees som målbare sammenlignet med analysene i denne forskningen.

#### **4.8.2 Metodisk tilnærming**

Grunnlaget for å drøfte validiteten av de datainnsamlingsmetodene som er valgt, må være at de er tilpasset den aktuelle undersøkelses mål, problemstilling og teoretisk forankring. De overordnede problemstillingene må fremgå av intervjuguiden (Dalen, 2011, s.96).

Intervjuobjektene ble tilfeldig valgt fra listen tilsendt fra Innovasjon Norge. Det ble fokusert på å få kontakt med både eksisterende, og inaktive selskap. Videre ble det gjort forsøk på å inkludere selskaper tilhørende ulike kommuner, slik at utvalget fikk en større spredning og resultatene ble mer nyanserte i forbindelse med hvordan Innovasjon Norge prioriterer videre oppfølging av selskapene, og om det er forskjell på oppfølgingsbehov hos de ulike selskapene. Det har blitt lagt ned omfattende og tidskrevende arbeid med å lage data tilknyttet populasjonen som danner sammenligningsgrunnlaget med relevant data fra Statistisk sentralbyrå.

Det ble gjort tre forsøk på å oppnå kontakt med selskapene. Ved uteblivende kontakt, eller mangel på interesse ble nytt selskap inkludert i forskningen. Det ble totalt gjort forsøk på å kontakte 23 ulike selskaper mens studiet pågikk. Ved to tilfeller var informanten ikke interessert i å delta i dette studiet av ulike årsaker.

Det ble videre gjort en vurdering på hvorvidt intervjuene skulle foregå gjennom telefon eller møter med informantene. Etter en helhetligvurdering hvor aspekter som tid, tilgjengelighet, effektivitet og lokasjon ble lagt til grunn, ble det besluttet å gjennomføre telefonintervju. Utfordringen med å gjennomføre telefonintervju var de dårlige forutsetningene for lydopptak. Det ble ikke funnet tilfredsstillende applikasjoner til telefonen som kunne benyttes til å gjøre opptak av samtalene med tilfredsstillende kvalitet. Dermed måtte intervjuet transkriberes underveis. Her er det muligheter for å ikke sitte igjen med en like god sluttprodukt som man hadde fått ved å kunne gjøre opptak av samtalene, for så å transkribere i etterkant av intervjuet. Det ble gjennomført en rask oppsummering med informantene mot slutten av intervjuet, slik at informantene fikk anledning til å korrigere eller tilføye informasjon som ikke hadde kommet med eller blitt feiltolket. Det ble skrevet en oppsummering av samtalene kort tid etter intervjuene.

Informantene ble opplevd som åpne, da det på et tidlig stadium ble klargjort at de var lovet anonymitet. Forskeren ble presentert som masterstudent ved Universitetet i Stavanger med ingen tilknytning til Innovasjon Norge. Det ble videre opplyst at Innovasjon Norge ikke ville få tilsendt detaljert informasjon fra intervjuene som kunne spore tilbake til informanten. Innovasjon Norge forventer å få presentert en sammenstilling av resultatene gjennom denne forskningen og har ikke vist interesse for innholdet i intervjumaterialet (se kapittel 1.4).

### 4.8.3 Validitet av tolkninger og analytiske tilnærminger

Utsagn fra informantene kan tolkes på flere måter. Det tas derfor forbehold om at forskeren kan ha oppfattet informanten feil, eller at besvarelsen har blitt feiltolket og at deler av meningsinnholdet er endret under renskrivningen. Altså vil det sistnevnte kunne redusere påliteligheten av tilbakemeldingene innhentet gjennom intervjuene. Ved enkelte anledninger kan utsagnene og informasjonen virke tvetydig i de tilfeller informanten ikke er tydelig på hvilket erfaring han eller hun har gjort seg med Innovasjon Norge. Et tydelig eksempel på dette var da en informant i samme setning både uttrykket sin frustrasjon og glede over oppfølgingen vedkommende hadde mottatt fra Innovasjon Norge i etterkant av tildelingen. I dette tilfelle var det behov for å stille oppfølgings spørsmål for å få tilstrekkelig informasjon. Man kan ved enkelte tilfeller fortsatt sitte igjen med en følelse av at informanten kanskje ikke var ærlig eller komfortabel i intervju situasjonen. Her er det viktig å bygge tillit, slik at informanten føler seg trygg og ønsker å dele informasjon som er av betydning for forskningen. Ved andre tilfeller har informantene delt opplysninger av slik art at opplysningene burde ansees som konfidensielle.

Resultatene fra intervjuene har blitt sammenlignet med tidligere evaluering utformet av Nordlandsforskningen (Alsos, Brastad, Iakovleva, & Ljunggren, 2006) og Oxford Research (Hansen, Brastad, & Danielsen, 2009). Flere av analysene kan gjenkjennes og sammenlignes med resultatene i denne forskningen.

Det er muligheter for at enkelte av informantene har tatt del i evalueringene henvist til i forrige avsnitt, da det ved minst to tilfeller ble opplyst at informantene tidligere hadde blitt kontaktet i forbindelse med en evaluering av Innovasjon Norge.

Tolkninger og analyser i denne oppgaven ansees derfor som valide da disse er sammenlignbare med tidligere forskning som er gjennomført i hele- eller deler av tidsperioden 2005-2009. (Nordlandsforskning og Oxford Research (ibid)).

## 5 Analyse

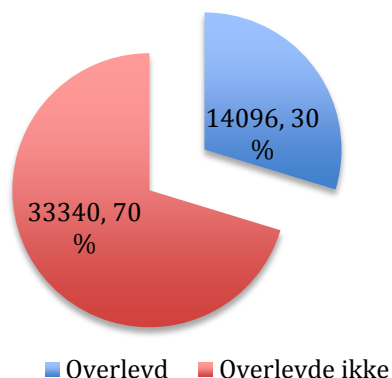
Analysene i dette kapitlet vil omfatte analyser av de kvalitative intervjuene og innsamling av relevant data fra Statistisk sentralbyrå. Dette vil brukes som sammenligningsgrunnlag knyttet til resultater fra denne forskningen. Det vil trekkes paralleller til resultater fra tidligere evalueringer av Innovasjon Norge (Nordlandsforskning og Oxford Research). Som tidligere nevnt, er dette evalueringer av det samlede tilbudet fra Innovasjon Norge, mens denne oppgaven fokuserer på nyetablerte selskap som mottok etablerertilskudd. Resultatene i denne oppgaven vil derfor bidra til å fylle et kunnskapsmangel, og brukes som et supplement til overnevnte evalueringer.

### 5.1 overlevelse i populasjonen

#### 5.1.1 Utgangspunkt for analyse av populasjonen

Innledningsvis vil det presenteres statistikker som belyser overlevelsesraten på selskaper som ikke mottok etablerertilskudd fra Innovasjon Norge. Ved hjelp av disse statistikkene gjøres det forsøk på å avdekke hvordan Innovasjon Norge har påvirket selskapene i positiv eller negativ forstand. Det blir derfor relevant å ta utgangspunkt i tabeller og grafer presentert nedenfor og sammenligne disse med egne analyser som presenteres i kapittel 5.2.

### 5.1.2 Oversikt på landsbasis

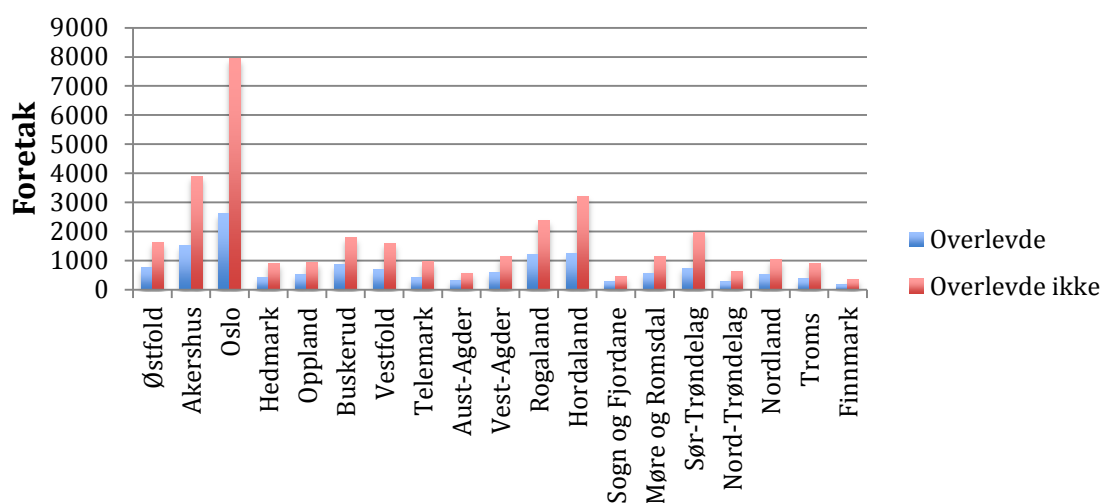


Figur 7: Antall etablerte foretak på landsbasis 2005-2010 (Kilde: Statistikkbanken, SSB)

Figuren viser oversikt over alle selskapsetableringer på landsbasis. I løpet av disse 5 årene ble det etablert 47.436 selskap. Hvorav kun 30 prosent overlevde.

Den lave overlevelsen kan forklares på ulike måter. Gründerne har ulike utgangspunkt når det gjelder selskapsetablering og videreutvikling av selskapet. Der enkelte gründere har gode ideer og viljen til å implementere disse idéene vil de ikke nødvendigvis inneha de rette kvalitetene til å drive et velfungerende selskap. I motsatt tilfelle finnes gründere som kjenner kunsten å drive et velfungerende selskap, men som ikke har velutviklede produkter som selger over tid, og dermed overlever et trangt og presset marked. En kombinasjon av gode produkter og en gründer som behersker å kombinere sine interesser med det å drive et selskap vil være den optimale oppskriften for å overleve i et konkurransutsatt marked. Dette drøfter Gerber (1986) i sin bok: *The E-myth, why most businesses don't work and what to do about it*. Gerber mener at gründere må beherske kombinasjonen av tre typer personligheter for å lykkes. Disse ble presentert i kapittel 2.2.1.

### 5.1.3 Overlevelsesstatistikk for fylker



Figur 8<sup>2</sup>: Overlevelsesstatistikk for fylker i tidsperioden 2005-2010 (Kilde: Statistikkbanken, SSB)

Figuren illustrerer at Oslo ikke overraskende har flest bedriftsetableringer med sine 10.547, hvorav kun 2617 selskaper har overlevd. Til sammenligning har Rogaland i same tidsperiode 3581 etableringer, hvorav 1213 selskaper overlevde. Dette gir en overlevelsesrate i Rogaland på 33,87 prosent.

Fylker	Overlevde i %	Overlevde ikke i %	Totalt etablerte i perioden
Oslo	24,81	75,19	10547
Akershus	28,16	71,84	5423
Hordaland	27,91	72,09	4435
Rogaland	33,87	66,13	3581

Tabell 2: Overlevelsesrate for de 4 største fylkene i prosent (2005-2010)

(Kilde: Statistikkbanken, SSB)

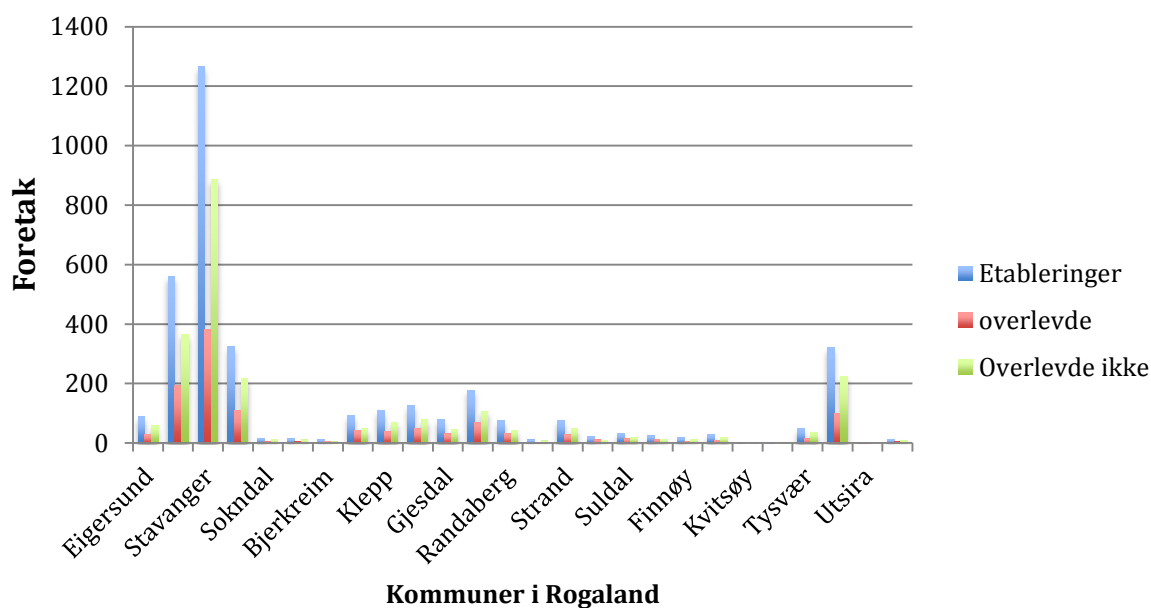
Tabellen ovenfor indikerer en høyere overlevelse i Rogaland sammenlignet med Oslo som hadde en overlevelse på 24,81 prosent. Den høye overlevelsen i Rogaland kan forklares med at det ikke var like mange bedriftsetableringer som i Oslo. Det tenderer til at det generelt er lavere terskel for å etablere selskaper i Oslo enn Rogaland.

<sup>2</sup> Se vedlegg nr. 2



Av tabellen kan det leses at Oslo kommer dårligst ut blant de 4 største fylkene, mens Rogaland kommer best ut. Akershus og Hordaland følger på plassene etter Rogaland med 28,16 og 27,91 prosent. Oslo har derimot dobbelt så mange bedriftsetableringer enn Akershus. Tallene må dermed sees i sammenheng med dette.

#### 5.1.4 Nyetablerte foretak i Rogaland



Figur 9<sup>3</sup>: Nyetablerte foretak i Rogaland 2005-2010 (Kilde: Statistikkbanken, SSB)

Oversikten for Rogaland viser at de største kommunene har høyest antall nyetableringer. Overlevelsesraten for de 4 kommunene med høyest etablering er jevnere.

<sup>3</sup> Se vedlegg nr. 3

Kommuner	Overlevd i %	Overlevde ikke i %	Totalt
Stavanger	30,13	69,87	1268
Sandnes	34,82	65,18	560
Haugesund	33,54	66,46	325
Karmøy	30,34	69,66	323

Tabell 3: De fire kommunene i Rogaland med høyest overlevelse (2005-2010)

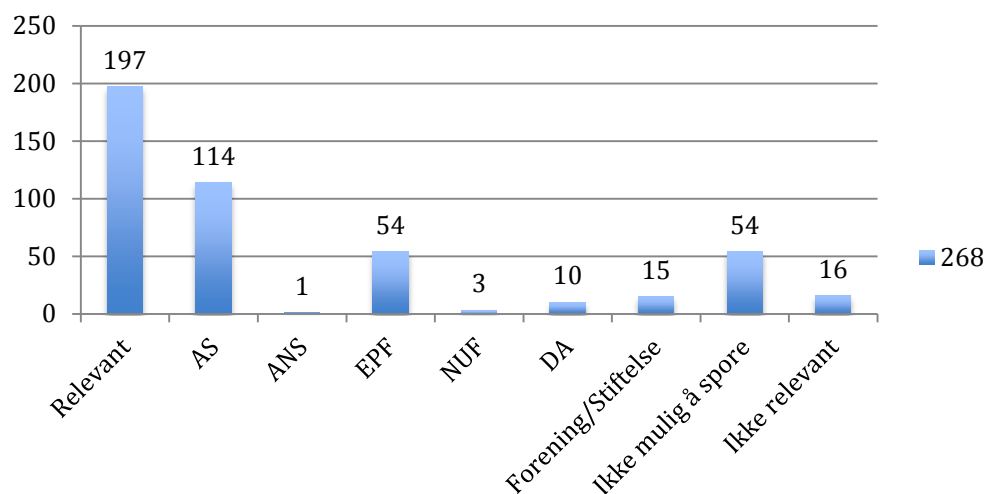
I tidsperioden 2005-2010 ble det etablert dobbelt så mange selskaper i Stavanger enn Sandnes, som har høyest overlevelsesprosent. Det er kun 2 selskapsetableringer som skiller Haugesund og Karmøy. Det er derimot flere som overlevde i Haugesund enn Karmøy. På lite tettbygde områder der befolkningstallet er lavere enn de større kommunene, er det essensielt å etablere selskap som tilføyer lokalsamfunnet innovative produkter med langsiktig utstrekning som samfunnet kan ta nytte av over tid. Men dette har forskeren ingen forutsetning til å drøfte nærmere.

## 5.2. Analyse av data

Gjennom dette kapittelet belyses diverse funn gjort i denne forskningen. Dette vil visualiseres ved hjelp av grafer og tabeller som gir svar på flere temaer som tidligere er drøftet i oppgaven. Videre presenteres overlevelsesraten i Rogaland blant tilskuddsmottakerne i tidsperioden 2005-2009. Statistikkene brukt i dette kapittelet er utformet etter omfattende og tidskrevende arbeid tilknyttet forskningen forbundet med tilskuddsmottakerne. Mottakerne er søkt opp gjennom offentlige oppføringer som Brønnøysundregisteret (kunngjøringer i enhets- og foretaksregisteret), proff.no, 1881.no og gulesider.no. Ved hjelp av disse oppføringene kunne det forskes på overlevelsestid, gjennomsnittlig overlevelsestid osv.

I forrige kapittel ble det visualisert og presentert sammenlignbare statistikker. Nedenfor presenteres diverse funn gjort gjennom analysen av selskapene som fikk etablerertilskudd av Innovasjon Norge i tidsperioden 2005-2009.

## 5.2.1 Etablerertilskudd fordelt på selskapstype



Figur 10<sup>4</sup>: Etablerertilskudd fordelt på selskapstype

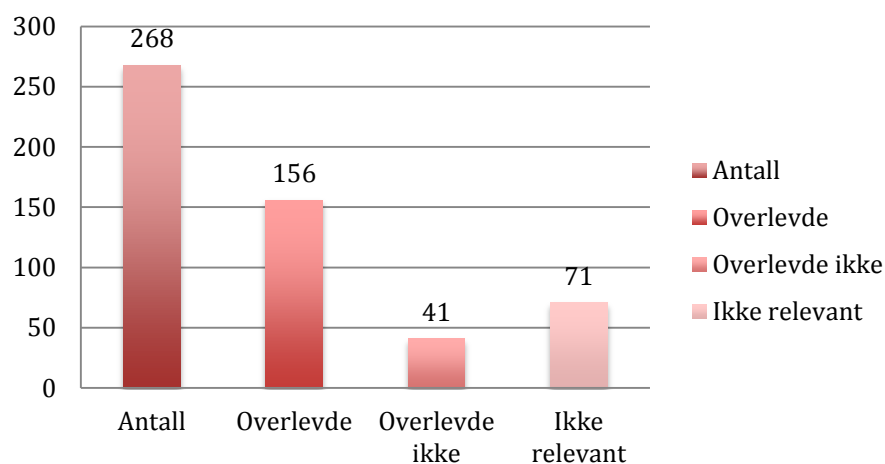
Oversikten ovenfor viser hvilket selskapstyper som omfattes av denne forskningen. Av 268 selskap, var det mulig å spore 213 selskap, hvorav 197 er relevant for denne forskningen. Kategorien ”ikke relevant” omfatter Stavanger Kommune og andre kommunale og offentlige instanser. Siden oppgaven retter forskning mot det private sektor ansees ikke disse selskapene som relevante for denne oppgaven, og er dermed utelatt fra den videre forskningen.

Kategorien inneholder også selskaper og instanser som har mottatt nettverkskreditt av ulike slag (opplæring og prosjektledelse). Dette har også blitt utelatt fra forskningen da ikke er relevant for problemstillingen.

Kategorien ”ikke mulig å spore” omfatter enkeltpersons foretak som var under etablering på søknadstidspunktet, og dermed kun ført opp med gründerens navn og fødselsdato. Dette var ikke tilstrekkelig informasjon til å spore opp disse selskapene. De enkeltpersons foretak som ble sporet opp er inkludert i forskningen.

<sup>4</sup> Se vedlegg 4

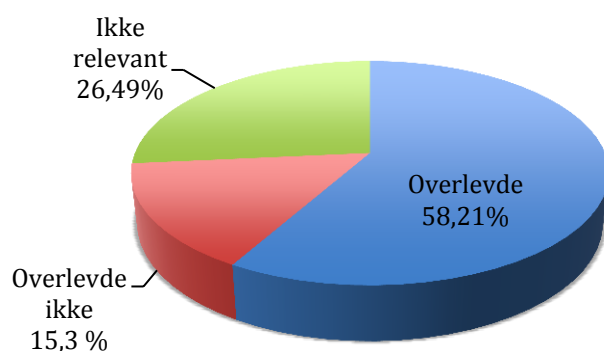
## 5.2.2 Overlevelsesstatistikk



Figur 11: Overlevelsesstatistikk for selskapene i denne forskningen

Figuren ovenfor viser at 156 selskap overlevde og 41 selskap av ulike årsaker ikke overlevde. Kategorien ”ikke relevant” inneholder de 54 selskap som ikke var mulig å spore gjennom analysen. Opplysningene er innhentet ved hjelp av offentlig informasjon på internett. Listen fra Innovasjon Norge inneholdt opplysninger som selskapsnavn, organisasjonsnummer, tilhørende kommune, navn på gründer, søknadssummen, og hvor mye disse fikk innvilget.

## 5.2.3 Overlevelse i prosent



Figur 12: Overlevelsesrate i prosent

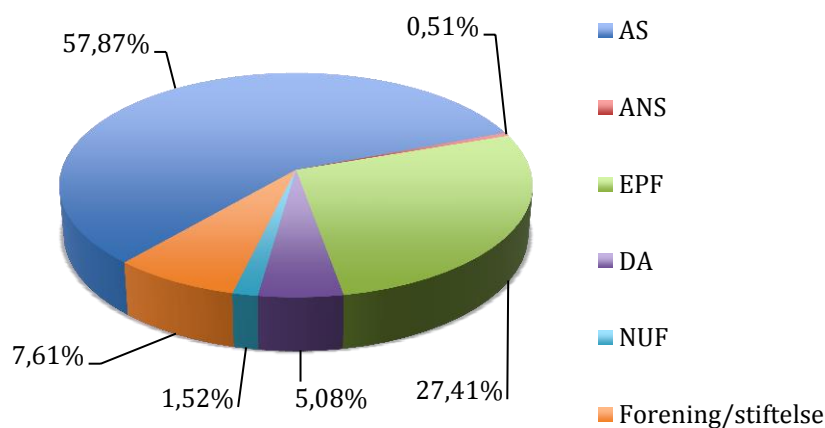
Figuren viser en betydelig forskjell i overlevelsesraten mellom selskap som mottok etablerertilskudd sammenlignet med resten av populasjonen. Derimot bør det stilles spørsmål om i hvilken grad Innovasjon velger kriterier for at det i utgangspunktet er

de selskapene med størst sannsynlighet for å overleve som mottar tilskuddet. Tallene ovenfor avdekker en overlevelse på 58,21 prosent blant de 197 selskapene som var relevante for denne analysen. Kun 15,3 prosent av selskapene opphørte. Dette må sies å være positive tall da flere av disse selskapene har overlevd finanskrisen som slo til for en del år siden. Analysene i kapittel 5.1.3 presenterte tall fra statistisk sentralbyrå som viste en positiv trend i Rogaland sammenlignet med resten av landet. Det ble her presentert en overlevelsrate på 33.87 prosent.

Resultatene i denne analysen avslører at selskap som mottar etablerertilskudd gjennom Innovasjon Norge viser en tendens til å være mer overlevelsedyktige. Potensielle årsaker drøftes senere i dette kapittelet. Det stilles spørsmål ved om Innovasjon Norge bevisst selekterer i utvelgelsen av tilskuddsmottakere i søknadsmengden. Velger de bevisst selskaper som har størst sannsynlighet til å lykkes, eller velger de selskap med risikable prosjekter. Høyrisiko prosjekter med potensial for økt verdiskaping skal prioriteres over overlevelsedyktige prosjekter, etter de kriteriene Innovasjon Norge har satt for tildeling av midler. Disse kriteriene er gjengitt i kapittel 3.5

Innovasjon Norge har ikke gitt innsyn til innstillingsbrevene for disse søknadene, og dermed finnes det ikke belegg til å drøfte dette videre i oppgaven.

## 5.2.4 Hvilket selskapstyper lykkes minst?



Figur 13: Fordeling av tilskuddsmottakere i prosent

Aksjeselskapene utgjør den største mottaksgruppen med 57,87 prosent av tildelingene. Enkeltpersonforetak utgjorde nest største andelen av tilskuddsmottakere i samme tidsperiode. Det var gunstig å studere om selskapstypene med høyest mottak av etablerertilskudd også var de selskapene som oftest opphørte. På denne måten var det mulig å undersøke om de selskapene som hadde høyest etableringsgrad, også var blant selskapene som opphørte oftest.

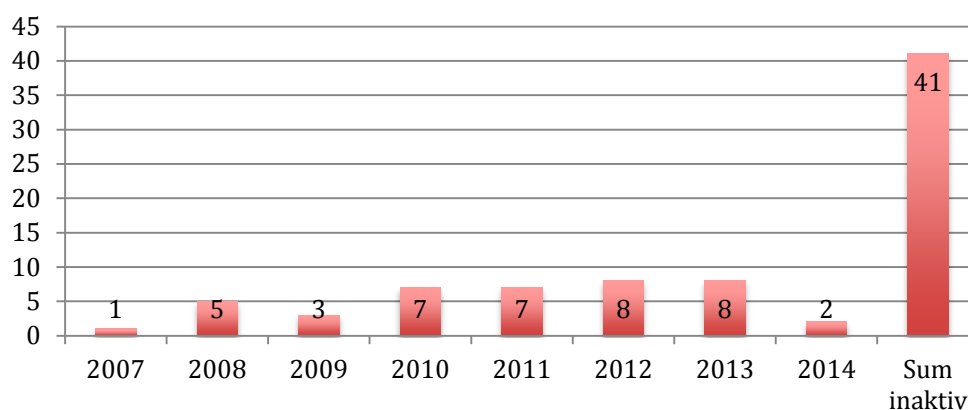
Selskapsform	Antall	Inaktiv i %
AS	114	22,81
ANS	1	100
EPF	54	9,26
DA	10	50
NUF	3	66,67
Forening/stiftelse	15	13,33
<b>Totalt</b>	<b>197</b>	<b>20,81</b>

Tabell 4: Opphør i prosent basert på selskapstype

Tabellen bør tolkes fra et kritisk perspektiv. Det er ikke rettferdig å fastslå at ANS og NUF er svake og mindre suksessfulle selskapstyper sammenlignet med andre selskapstyper, så lenge etableringene er svært lave og dette dermed gir store utslag på resultatene. Det var kun et ansvarlig selskap (ANS) som mottok etablerertilskudd.

Selskapet opphørte kort tid etter mottak av tilskuddet. Enkeltpersonforetak er selskapstypen som kommer best ut sammenlignet med øvrige selskapstyper. Kun 9,26 prosent av etablerte enkeltperson foretak opphørte. Til sammenligning opphørte 13,33 prosent av alle forening og stiftelser, mens nærmere 23 prosent av alle aksjeselskap opphørte. Dette må ansees som et respektabelt tall da aksjeselskapene utgjorde nesten 60 prosent av alle tilskuddsmottakerne.

### 5.2.5 Når opphørte selskapene



Figur 14: Oversikt over når selskapene opphørte gjennom forskningsperioden

Figuren ovenfor illustrerer at flere selskap i denne forskningen ble rammet av finanskrisen og de påfølgende økonomiske utfordringene – i sammenheng med dårlig markedsforutsetninger som spilte inn. 39 prosent av selskapene (16 av 41) opphørte i tidsperioden 2007-2010 når finanskrisen rammet landet som verst (Regjeringen.no, 2011). Dette viser at selskapene som opphørte i denne tidsperioden i større grad var påvirket av ringvirkningene av krisen, og at trenden ikke nødvendigvis var like negativ generelt sett. Oversikten er oppdatert anno mai 2014.

### 5.2.5 Gjennomsnittlig overlevelsestid

År	Ant. selskaper	Overlevelsestid	Gj. Snitt
<b>2005</b>	10	46	4.6
<b>2006</b>	7	27	3.85
<b>2007</b>	5	17	3.4
<b>2008</b>	9	36	4
<b>2009</b>	10	34	3.4

Tabell 5<sup>5</sup>: Gjennomsnittlig overlevelsestid

Tabellen viser grad av variasjon i gjennomsnittlig overlevelsestid. Det kan leses av figuren ovenfor at selskap som ble etablert i 2005 overlevde i snitt 4.6 år. Denne oversikten tar kun for seg de 41 selskapene som opphørte gjennom forskningsperioden. Om en ser bort fra årene 2005 og 2008, var det en jevn spredning over antall år selskapene overlevde i snitt. Oversikten avdekker at de fleste selskap gjennomsnittlig overlevde mellom 3-4 år, unntaket selskapene som ble etablert i 2005. Disse hadde en gjennomsnittlig overlevelsestid på 4.6 år.

## 5.3 Analyse av kvalitativ intervju

Nedenfor presenteres tolkninger og analyser fra telefonintervjuene som ble gjennomført i forbindelse med denne forskningen. Intervjuene avdekker at gründerne hadde ulik grad av selskaps erfaring. Enkelte gründerne hadde tidligere etablert flere selskap, og mottatt etablerertilskudd knyttet til disse selskapene, mens andre informanter etablerte selskap for første gang. 7 av 10 selskap er fortsatt i drift.

### 5.3.1 Alder på gründer på etableringstidspunktet

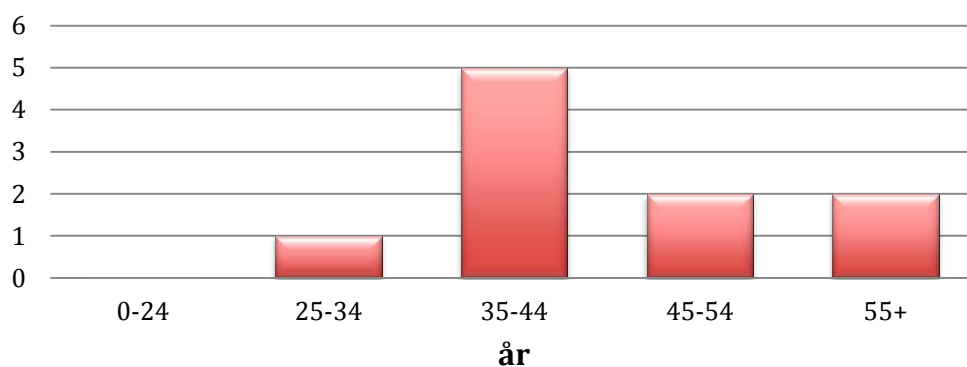
I boka *Entrepreneurship* (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2013, s. 18) vises det til nylig forskning relatert til entreprenørenes suksess målt opp mot deres alder. De mest suksessrike gründerne etablerer selskapene sine i en alder av 22-45 år. Noe som samsvarer med alderen på våre informanter illustrert nedenfor. Det var kun 4

---

<sup>5</sup> Vedlegg 5



informanter som hadde fylt mer enn 45 år i analysen. Ifølge Hisrich, (ibid) etablerer de fleste menn sin første virksomhet tidlig i 30-årene, mens kvinner etablerer sine første selskap i midten av 30-årene. Gjennomsnittet i vår undersøkelse for kvinner var 42,75 år, mens den var 46,5 år for menn. Altså viser informantene i vår forskning at disse fraviker fra forskningen vist i denne boken. Majoriteten av disse gründerne var allerede veletablerte gjennom andre selskaper de allerede var del av, mens andre gründerne etablerte selskap for første gang. Det er mulig at alderen hadde jevnet seg ut dersom flere gründerne hadde blitt inkludert i forskningen.



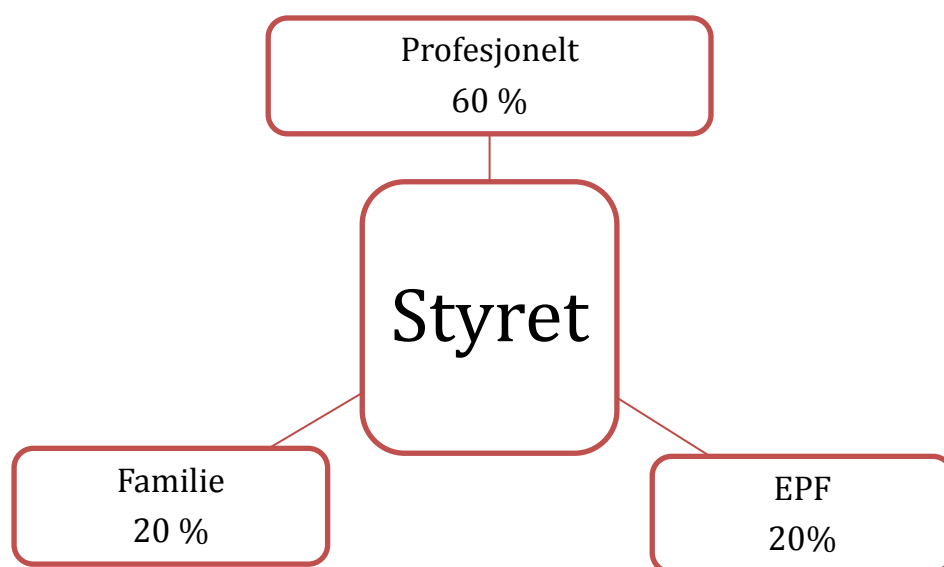
Figur 15: Alder på gründerne

For øvrig drøftes det i boka (ibid) at det blir vanligere å etablere egne bedrifter etterhvert som barna flytter ut hjemmefra og man begynner å komme opp i årene. På dette stadiet i livet ønsker man en forandring, samtidig er de finansielle forpliktelsene ikke det samme når man ikke lenger forsørger sine barn. De ønsker da en liten forandring i livet og ser fremover mot hva de ønsker å gjøre resten av livet. Flere har da opparbeidet seg tilstrekkelig arbeidserfaring gjennom tidligere arbeidsforhold, og er nå klare til å leve ut drømmen. Ved to anledninger viste det seg at gründerne fortsatt var i vanlig arbeid samtidig som etableringen av selskapet ble igangsatt.

### 5.3.2 Styresammensettingen – hvordan var styret sammensatt?

Et interessant spørsmål som stadig dukker opp er hvilke prioriteringer gründerne gjør knyttet til hvem som skal delta i styret, og dermed ta del i det administrative ansvaret for driften av selskapet. Ofte er det tendenser til at familiemedlemmer i stor grad er involvert i selskapene – enten de har en aktiv rolle i styret eller ei.

Innovasjon Norge uttrykket interesse av å få kjennskap til hvilke prioriteringer de ulike selskapene hadde foretatt seg i forbindelse med styresammensettingen. Ofte er disse selskapene i tidlig etableringsfase hvor det formelle gjerne ikke er på plass når søknadsprosessen igangsettes. Innovasjon Norge har ikke klare rutiner for å følge opp driften av disse selskapene, og hvilken andre deltagere foruten gründeren som tar del i selskapsdriften, annet enn det som fremkommer i foretaksregisteret.



Figur 16: Styresammensetting

Blant de intervjuede foretakene fremkom det at hele 60 prosent av selskapene hadde en såkalt profesjonelt styre.

Med et profesjonelt styre forstås ethvert eksternt eller uavhengig styre, (Huse, 2011). Huse drøfter videre utfordringer som kan oppstå ved å innhente uavhengige styremedlemmer som utelukkende er ute etter å kontrollere fremfor å bidra til videreutvikling av selskapet. I familiebedrifter er det midlertid viktig å etablere et tillitsforhold og få avklart rollefordelingen mellom selskapsdeltagerne på et tidlig

stadiet. En avklaring som allerede må falle på plass i etableringsfasen er hvem man arbeide for, er det bedriften, eierne, ledelsen eller for andre eksterne aktører.

20 prosent av informantene drev et enkeltpersonforetak uten noe form for styresammensetting. I dette tilfellet er gründeren ansvarlig for alt av det juridiske som foregår i selskapet, og er personlig ansvarlig for selskapets gjeld og forpliktelser.

Én av informantene måtte innhente hjelp utenfra da vedkommende ikke hadde de nødvendige ressursene eller erfaringen til å ta de ulike beslutningene som måtte fattes underveis. Informanten fortalte at det ble brukt store summer på å søke råd og veiledning for å kompensere at informanten ikke hadde et styre som kunne bistå i beslutningsprosessen.

I de tilfeller hvor informanten informerte om at det utelukkende var familiemedlemmer som besatt de ulike rollene i styret, ble det informert at dette utelukkende var for å ivareta grunnverdiene i selskapet som de fryktet ville vannes ut ved å hente eksterne individer utenfra. Dette var gjerne familiemedlemmer som hadde jobbet sammen i flere selskaper tidligere, og visste hva det innebærer å etablere et selskap. Fordelen med å drive en familiebedrift er at man får en unik eierskapsfølelse knyttet til virksomheten, og dermed ønsker å ofre mer tid på å lykkes. I motsatt fall kan man risikere å havne i dyptgående familiekonflikter som tas med til de ulike hjem og potensielt splitte familiene. En annen informant informerte at han ikke hadde en rolle i styret, men var ansatt som daglig leder og dermed ansvarlig for den daglige driften av selskapet og søknadsprosessen knyttet til etablerertilskuddet. Styret består av individer som hadde arbeidet med denne informanten over flere år og i flere selskap.

#### **5.3.4 Hvilket faktorer var avgjørende i bedriftens vei mot overlevelse?**

Ved hjelp av intervjumaterialet presenteres avgjørende faktorer som avdekker hvorfor enkelte selskap overlevde i denne forskningen. 7 av 10 selskap overlevde.

Hensikten med å forske på dette blant informantene er for å avdekke i hvilken grad Innovasjon Norge spilte en rolle i bedriftens vei mot suksess.

Suksess defineres i denne oppgaven til et selskap som fortsatt eksisterer og kan vise til positiv likviditet, og økt sysselsetting siden etableringen.

De fleste informantene uttrykket gjennom intervjuene at etablerertilskuddet var et medvirkende årsak til at de lyktes. Tilliten selskapene ble vist gjennom tildelingen bidro til å øke markedsføringsmulighetene, og skape troverdighet blant potensielle samarbeidspartnere og kunder. Denne tilliten og markedsføringsmulighetene åpnet flere dører for flere gründere og bidro derfor til å tiltrekke seriøse partnere som tilføyde kapital til selskapet som ble avgjørende i etableringsfasen. På denne måten var det enklere å tiltrekke seg rett kompetanse gjennom de ulike samarbeidspartnerne som viste interesse for prosjektet.

En annen gründer setter fokus på tålmodige samarbeidspartnere som viste stor grad av toleranse og samarbeidsevne i tidsperioder hvor selskapet møtte motgang i en tidlig fase, men de involverte partene hadde såpass tro på prosjektene at de sammen kjempet seg gjennom utfordringene.

Markedsføringen er et annet element som var gjennomgående blant informantene. Selskapene som lyktes hadde stor fokus på å markedsføre seg ovenfor riktig målgruppe. I stedet for en omfattende form for markedsføring, fokuserte de heller på sin antatte målgruppe og ønsket eksplisitt å appellere til disse.

Ved minst et tilfelle ble Innovasjon Norge trukket frem som en direkte årsak til at selskapet lyktes med sitt virksomhet. Informanten sa blant annet:

*” IFU<sup>6</sup> kontrakter er viktige. Det neste steget er å etablere kontakt med en industriell partner. Det at Innovasjon Norge finansielt støtter bedrifter er helt avgjørende. Det er ellers vanskelig å få en industriell aktør til å være med på et slikt utviklings løp.”*

Dette er en tilskuddsordning som skal bidra til utvikling av nye produkter og løsninger som fører fram til internasjonal markedssuksess. Ordningen bygger på en samarbeidsavtale mellom en leverandørbedrift – som er den som søker om tilskudd – og en kundebedrift (Innovasjon Norge). Informanten uttrykket gjennom intervjuet at de ikke hadde lyktes dersom de ikke hadde fått denne muligheten gjennom Innovasjon Norge.

Fremstillingene i dette kapitlet fastslår at Innovasjon Norge har vært en viktig bidragsyter for at disse selskapene overlevde. Anerkjennelsen selskapene tilegner seg

---

<sup>6</sup> Industrielle forsknings- og utviklingskontrakter

gjennom tildelingen bidro til å skape et tillitsforhold i markedet når gründerne implementerte høyrisiko prosjekter. Det er ikke mange samarbeidspartnere som går inn for å samarbeide med nyetablerte selskap i god tro om at et risikabelt prosjekt skal lykkes. Dette blir ofte ansett som et sjansespill å investere i høyrisiko prosjekter, men når et aktør som Innovasjon Norge står i bakhånd og støtter prosjektet, bidrar dette til å skape troverdighet og bygge et tillitsforhold til potensielle kunder og samarbeidspartnere.

Selskapene lykkes med å bygge gode organisasjonsstrukturer og flere gründerne har tidligere selskaps erfaring gjennom andre selskap i lignende situasjoner.

Analysen avdekker at Innovasjon Norges bidrag begrenset seg til etablerertilskuddet, og at de færreste har hatt kontakt med Innovasjon Norge i etterkant av tildelingen.

Samtlige av informantene som lykkes, oppga at de ikke hadde blitt tilbudt å bli satt i kontakt med de internasjonale kontorene, og hadde heller ikke fått noe form for videre oppfølging. Det ble i enkelte tilfeller også referert til at de ikke hadde behov for videre oppfølging eller å bli satt i kontakt med internasjonale kontorene. De ønsket kun økonomiske støtten.

### **5.3.5 Hva var årsaken til at bedriftene ikke overlevde?**

Ovenfor er det redegjort for avgjørende faktorer i selskaps overlevelsen. Nedenfor analyseres intervjuene i forbindelse med de tre selskapene som ikke overlevde.. Ved hjelp av intervjuene vil årsaker til hvorfor disse selskapene ikke overlevde, og i hvilken grad Innovasjon Norge kunne påvirket utfallet belyses.

Blant informantene var det ulike faktorer som spilte inn i hvorfor de ikke lykkes:

*” Ikke bare det at man har en god ide, men alt man må tenke med tanke på markedsføring, hva det krever, og hva det kreves av det økonomiske ved å drive et firma. Man tenker ikke på hvor omfattende det er med papirarbeidet og regnskapsførere.”*

Gründeren uttrykket at han verken hadde den nødvendige erfaringen eller tålmodigheten. Selskapet ble slettet i foretaksregisteret i underkant av to år etter tildelingen. Dette er et eksempel på en gründer som muligens kunne ha overlevd ved hjelp av bedre veiledning og oppfølging. Støtteapparatet rundt selskapet ble ansett

som en svakhet av gründeren. Deltagerne viste lite interesse for selskapet og hadde ikke den nødvendige tilliten og tålmodigheten til å holde ut.

En annen gründer hadde kommet opp i årene og manglet motivasjon til å avse mer tid til prosjektet. Et avgjørende faktor var at partneren ikke ønsket å jobbe videre med prosjektet. Gründeren spekulerte i at de hadde gode sjanser til å lykkes om de hadde avsett mer tid til prosjektet, og om motivasjonen hadde vært på plass. Det ble videre fortalt at manglende motivasjon skyldes at de var nødt til å komme opp med nye idéer for å ha muligheter til å lykkes. Prosjektet de fikk etablerertilskudd for var avhengig av gode værforhold, og de var derfor opptatt av kontinuerlig fornying av prosjektet. Gründeren kunne vise til solide regnskapstall og lysende utsikter de første to årene grunnet værforholdet. Prosjektet gjorde stor suksess grunnet to etterfølgende år med en lang og hard vinter. Da påfølgende vinter var av det mildere art, minket etterspørselen etter deres tjenester.

Den siste informanten var nødt til å sette selskapet på vent grunnet langvarig og uventet sykdom. I forkant av sykdommen hadde selskapet et underskudd på kr. 170.000,- Gründeren har en drøm om å gjenoppta driften av selskapet nå som informanten er kvitt sykdommen, og på bedringens vei. Gründeren ble skadelidende av dårlige råd fra samarbeidspartnere og andre støttespillere rundt selskapet. Gründeren hadde brukt store summer på å innhente råd som ikke hjalp selskapet i den retningen gründeren ønsket. Ved flere anledninger prioriterte gründeren råd fra omgivelsene fremfor å følge magefølelsen – noe informanten angrer på i dag.

Intervjuene avdekker at det hovedsakelig var faktorer hos gründerne som var avgjørende for at selskapene ikke overlevde. Innovasjon Norge kunne muligens ha bidratt til tettere oppfølging, men det er tvilsomt at de kunne påvirket gründerne som hadde lav motivasjon eller måtte sette selskapet på vent grunnet sykdom. De kunne derimot ha forhindre at dårlige råd fra omgivelsene medvirket til at gründerne fattet dårlige beslutninger hvor selskapet ble skadelidende. Derimot fastslås det at Innovasjon Norge ikke har hatt en negativ påvirkning på selskapene.

*For å oppsummere:*

Det var faktorer som sykdom, motivasjon, været og dårlige råd fra omgivelsene som først og fremst ble fallgraven til disse selskapene. Videre kunne informantene avsløre at selskapene manglet et klart visjon for hvordan de skulle lykkes. Selskapene var dårlig strukturerte, og bestående av umotiverte styremedlemmer.

### **5.3.6 Hvordan kom gründeren i kontakt med Innovasjon Norge?**

Forskningen viste at 60 prosent av informantene tok direkte kontakt med Innovasjon Norge. Flere hadde kjennskap til de ulike støtteordningene gjennom Innovasjon Norge. Blant informantene som allerede kjente til støtteordningene, var det flere som allerede hadde fått tilskudd til prosjekter tilhørende andre selskap.

Blant disse informantene var det en som fortalte:

*” Har tidligere søkt på andre prosjekter hvor vi fikk kr. 200.000,- på 90-tallet. Så vi har hatt kjennskap til dem i lang tid. Vi har også mottatt mer enn økonomisk støtte i form av moralsk støtte, teoretisk fremgang, og nettverk i forbindelse med hvordan man skal starte opp og videreutvikle prosjekter. Nettverkingen og øvrige støttespillere har vært viktige bidragsyttere.”*

Mens en annen informant fortalte at han hadde kjennskap til Innovasjon Norge gjennom sin profesjon:

*” Jeg sitter i en nyskapingstilgjø, så det er en del av min profesjon. Jeg kjente til både de faglige og økonomiske bistanndene.”*

Blant de øvrige 40 prosentene som ikke tok direkte kontakt, fikk de kjennskap til etablerertilskuddet og øvrige støtteordninger gjennom ulike medium, enten det var media eller gjennom sitt nettverk.

*” Kunnskapen var kjent innad i selskapet. Jeg satt allerede på industriparken, og det var gjennom der vi kom i kontakt med Innovasjon Norge. Han ene partneren jobbet også i nærheten.”*

*” Jeg husker ikke helt konkret, men jeg er rimelig sikker på at det var gjennom media...”*

Kun to gründerer i denne forskningen oppgir at de hadde kjennskap til de faglige bistanndene. Majoriteten i dette utvalget oppgir at de kun var interessert i de økonomiske bistanndene og ikke hadde behov for videre oppfølging gjennom faglig bistannd.

### 5.3.7 Ville prosjektene blitt igangsatt uten Innovasjon Norge?

Ja	40%
Nei	40%
Begge deler	20%

Tabell 6: ville prosjektene blitt igangsatt uten Innovasjon Norge?

Tabellen viser at 40 prosent av informantene i utvalget svarte ”ja” på spørsmålet om de hadde igangsatt prosjektet uten økonomisk eller faglig bistand fra Innovasjon Norge, mens 40 prosent svarte at de absolutt var avhengig av bistanden. De resterende 20 prosentene svarte både ”ja” og ”nei” avhengig av ulike faktorer. Blant de som både svarte ”ja” og ”nei” sa en informant følgende:

*” Både ja og nei. Selskapet hadde nok kommet i gang uten bistand fra Innovasjon Norge, men på en annen side har Innovasjon Norge vært til stor hjelp med å igangsette prosjektet. Ved hjelp av den økonomiske støtten vi har mottatt. Uten denne støtten måtte vi ha tatt opp store lån for å få igangsatt dette prosjektet som uansett ville ha kommet i gang. Enten det var med bistand fra Innovasjon Norge, eller uten.”*

*” Det hadde det nok blitt, men på en annen måte. Jeg var villig til å investere det som var nødvendig, men han andre eieren som eide 50 % av selskapet var ikke villig til å investere de samme beløpene som meg. Derfor søkte vi om penger.”*

Informantene søkte etablerertilskudd gjennom Innovasjon Norge grunnet den økonomiske utfordringen ved å igangsette prosjektet. Informanten var villig til å investere det som skulle til, men partneren var ikke like villig til å gjøre det samme.

En annen informant svarte:

*” Det tror jeg nok. Vi var såpass bestemt på å gjennomføre dette prosjektet at vi uansett hadde skaffet de nødvendige ressursene for å igangsette prosjektet.”*

Kriterier for tildelingen ble presentert i kapittel 3: *”Hensikten med tildelingen av tilskudd er å bidra til gjennomføring av prosjekter som ellers ikke ville blitt gjennomført (Innovasjon Norge).”*

Det skal sies at de overnevnte informantene presiserte at støtten de hadde mottatt gjennom Innovasjon Norge var essensiell for å implementere og igangsette prosjektene, men de var allikevel bestemte på å igangsette prosjektet uten bidrag fra Innovasjon Norge. Tilskuddet de mottok var allikevel avgjørende, om ikke et viktig faktor som spilte en stor rolle for igangsettingen. Flere av gründerne fikk tilkjent store



summer gjennom etablerertilskuddet og dette har bidratt til å fjerne deler av den økonomiske risikoen det innebærer å igangsette prosjekter av slik art disse gründerne igangsatte.

For andre gründerere hadde bidraget fra Innovasjon Norge en viktigere betydning enn det som er presentert ovenfor:

*” Nei, ikke bare på grunn av økonomien, men den moralske støtten har også vært avgjørende. Men økonomien var helt klart det mest avgjørende...”*

*” ... fikk en IFU kontrakt med Innovasjon Norge hvor det var et industriell partner. Dette var helt avgjørende for å få selskapet til å gå.”*

Sistnevnte selskap mottok et større beløp gjennom Innovasjon Norge (første delen av sitatet er tatt bort slik at informanten ikke kan identifiseres gjennom tilkjent beløp) som bidro til å knytte nødvendig nettverk til denne gründeren som var avhengig av IFU kontrakten.

Intervjuene fremstilte Innovasjon Norges bidrag som en avgjørende faktor blant flere informanter i utvalget, og dermed var en viktig bidragsyter for å igangsette prosjektene. Det var et fåtall informanter som uavhengig av tilskuddet hadde igangsatt prosjektene, men disse er i mindretall.

### **5.3.8 I hvilken grad ble gründerne fulgt opp av Innovasjon Norge?**

Mange av gründerne har ikke tidligere selskaperfaring eller nødvendig nettverk og ressurser til å lykkes. Innovasjon Norge har som formål å være gode støttespillere for gründerere som skal bidra til å skape et innovativt og velfungerende Norge. De seneste årene har de jobbet hardt med å være gode rådgivere og støttespillere, samt åpne sine nettverk for gründerere med innovative prosjekter. På denne måten vil sjansene økes for at selskapene lykkes i større grad enn de fleste gjør per i dag. De siste årene har Innovasjon Norge forsøkt å knytte flere selskap til sine internasjonale kontor som tilbyr et unikt nettverk og gode muligheter for internasjonalisering. I kapittel 3 kan det leses at Innovasjon Norge på et tidlig stadiet ønsker at selskapene skal begynne å tenke på å internasjonalisere virksomheten for å oppdage muligheter i nye markeder.

### *5.3.8.1 Hvordan kan oppfølgingen påvirke selskapene?*

Ved å danne et profesjonelt nettverk eller støtteapparat rundt dagens gründere, vil man skape et tryggere plattform som øker sannsynligheten til å fatte de rette beslutningene (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2013, s. 20-21). Dette nettverket vil bli verdifull i form av at disse kan spre virksomheten videre til sine nettverk gjennom "word-of-mouth." Med dette menes at enkeltindivider verbalt bidrar til å bygge et positivt omdømme gjennom verbal spredning blant sitt nettverk. Dette har ofte større effekt enn TV-reklamer og annen markedsføring da man har større troverdighet hos folk en har relasjoner til.

I Nordlandsforskningens rapport (Alsos, Brastad, Iakovleva, & Ljunggren, 2006, s. 7) konkluderes det med at stipendmottakerne var måtelig fornøyd med oppfølgingen de fikk gjennom Innovasjon Norge. Flere saksbehandlerne i innovasjon Norge etterlyste bedre interne rutiner for hvordan denne oppfølgingen skulle foregå og hva en slik form for oppfølging skulle innebære. Samtidig ble det avdekket at flere informanter ikke ønsket systematisk oppfølging. Disse tilbakemeldinger gjenspeiler forskningen gjort i denne oppgaven.

Blant informantene som ble intervjuet, var det blandende responser. Enkelte ønsket oppfølging i forhold til hvordan det var å drive et selskap, mens andre kun hadde behov for den økonomiske bistanden. Samtlige utenom én informant sa at vedkommende hadde kontinuerlig dialog med Innovasjon Norge mens prosjektet pågikk.

Ved et tilfelle ble et selskap avviklet på bakgrunn av mangel på kunnskap. Gründeren måtte ut med store beløp for å innhente råd og veiledning som informanten mente burde kommet fra Innovasjon Norge.

Det ble sagt:

*"...Skulle ønske at man i forkant kunne gått litt mer innpå etableringen og hjulpet meg i gang. Man har gjerne ikke tenkt godt nok gjennom hva det innebærer å starte et selskap. Ønsket mer realitetssjekk knyttet til informasjon om hva man faktisk går til og hva det kreves for å lykkes. Man skal gjerne selge inn konseptet i tillegg til å motta støtten."*

Informanten fortalte videre at store deler av sommeren og tiden i etterkant av etableringen gikk til å innhente informasjon og råd fra ulike rådgivere og instanser. Her etterspørres det klarere veiledning fra Innovasjon Norge. Det var tilfeller der informantene etterlyste kursing for å få inngående kunnskap innenfor regnskap og fakturering. En løsning på dette – gitt at det er tilstrekkelig kapasitet – er at Innovasjon Norge innfører rimelige kurser for de gründerne som har behov for dette.

Til tross for at enkelte etterspurte mer veiledning fra Innovasjon Norge, var det andre informanter som var fornøyde med tilbakemeldingen og dialogen.

Det syntes altså ikke som det er behov eller ønske om systematisk oppfølging av tilskuddsmottakerne som rapporten fra Nordlandsforskningen fastslo. Utfordringen består derimot i å velge hvilken gruppe oppfølgingsaktiviteten skal rettes mot i etterkant av tildelingen.

#### *5.3.8.2 Internasjonale kontor*

Innovasjon Norge har de seneste årene rettet større fokus mot sine Internasjonale kontor. Innovasjon Norge har internasjonale kontor i over 30 land. Disse kontorene skal bidra til å øke nettverket samtidig som disse vil tilføye nødvendig erfaring og rådgivning når prosjektet skal igangsettes og dermed bidra til økt internasjonalisering blant norske gründerne. For mange gründerne vil ikke dette være aktuelt siden de kun skal ha et regionalt eller nasjonalt virksomhet. Ingen av informantene i denne forskningen hadde behov for oppfølging gjennom Innovasjon Norges internasjonale kontor, og dette kan være en forklarende årsak til at gründerne ikke fikk tilbud om en slik oppfølging.

Kun 1/3 oppga at de ønsket noe form for oppfølging gjennom Innovasjon Norge, og kun 1/3 oppga at de kjente til de internasjonale kontorene. Ingen av informantene hadde vært i kontakt med Innovasjon Norge for å få oppfølging i etterkant av tildelingen. Blant selskaper som ikke eksisterer lengre var det ulike årsaker som lå til grunn for hvorfor deres selskap ikke overlevde. Ved et tilfelle var det årsaker som informantene ikke kunne styre i form av en langvarig sykdom.

### 5.3.8.3 Gründernes fremstilling av hvordan Innovasjon Norge følger opp bedriftene

Gjennom intervjuene delte flere informanter sine erfaringer mot slutten av intervjuet når det var mulig å tilføye relevant informasjon knyttet til forskningen under spørsmålet:

*”Er det annet du ønsker å tilføye, som vil være relevant for dette intervjuet?”*

Tilbakemeldingene varierte, men viste på generell grunnlag at informantene var fornøyde med dialogen gjennom søknadsprosessen.

*” Litt erfaring i forhold til ulike kontor. De i Stavanger er veldig fleksible i motsetning til Innovasjon Norges kontorer andre steder i landet. Veldig positiv opplevelse med innovasjon Norge, der man kan endre på dokumenter og papirer underveis.”*

Utsagnet gjenspeilet det generelle inntrykket informantene hadde av Stavangerkontoret.

Andre informanter sa følgende:

*” Synes at vi fikk en saklig og god behandling når vi kom ditt. Innovasjon Norge var interessert i å høre, og det var en grei selskap å forholde seg til. Behandlingstiden var ca. 6-7 måneder.”*

*” Synes at Innovasjon Norge er veldig positive til å støtte små firma og burde fortsette med dette. De burde støtte opp under små selskap med gode ideer.”*

Det var altså flere som følte seg ivaretatt og erfarte at de ble hørt og fikk god veiledning gjennom søknadsprosessen. Disse informerer om god dialog gjennom søknadsprosessen og ble oppdatert med tanke på hvor langt de hadde kommet i prosessen, og når de kunne forvente svar. Den tette dialogen skapte et godt tillitsforhold mellom partene, og dermed forhindrede at tilskuddsmottakerne hadde sittet igjen med negative erfaringer ved eventuelle avslag av søknaden. Saksbehandlerne fikk skryt for deres profesjonalitet og saklig oppfølging gjennom telefon og e-post.

Ulike individer vil ofte sitte igjen med ulike erfaringer. Dette gjenspeiler også informantene i denne forskningen. Overfor har det blitt presentert noen positive opplevelser knyttet til Innovasjon Norge, og nedenfor presenteres eksempler på informanter som er måtelig fornøyd med den oppfølgingen de har mottatt, både i forkant, underveis og i etterkant av søknadsprosessen og tildelingen. En av

informantene opplevde søknadsprosessen tungvint, og ønsket mer fleksibilitet og smidighet i prosessene. Informanten sa følgende knyttet til søknadsprosessen:

*” Dette gjelder ikke i forhold til egen bedrift. Men kjenner til rutiner rundt inkubator bedrifter. Det kunne vært mer smidighet for å få bedre finansiering og bli satt inn i et apparat hvor vi kunne bli satt i kontakt med andre nettverk, hvor vi kunne komme enklere inn i riktige miljøer. Istedenfor å bli satt i gang med flere skjemaer når ting kunne blitt gjort mye enklere.”*

Her deles erfaringer fra selskaper som ikke omfattes av populasjonen, men som informanten og andre bekjente er del av. Disse selskapene har tidligere søkt om tilskudd fra Innovasjon Norge og opplevd søknadsprosessen som tidskrevende og vanskelig. Det etterspørres bedre rutiner for hvordan man kan effektivisere søknadsprosessen. Mens enkelte ønsker bedre oppfølging av selskapet, ønsker andre langvarige støtteordninger og oppfølgingstilskudd for å styrke selskapene som har gode prosjekter, men ikke den økonomiske styrken til å lykkes.

En annen Informant sa følgende knyttet til dette:

*” De bør starte å følge bedre opp. Kom gjerne på besøk og ta gjerne en telefon i ny og ne. Gjerne opplyse om man får mulighet til å søke på noe mer. Bør følge mer opp, også økonomisk.”*

En slik form for oppfølging vil være ressurskrevende og lite kostnadseffektiv for Innovasjon Norge. Basert på responser fra andre informanter er ikke slik form for oppfølging ønskelig, og dette utsagnet er dermed ikke representativt for utvalget i denne forskningen.

#### **5.3.8.4 Oppsummering**

Basert på dybdeintervjuer presentert i grafene over, kan det konkluderes med at Innovasjon Norge har fulgt opp selskapene på en god og saklig måte. De fleste informantene er fornøyde med den dialogen de har hatt gjennom søknadsprosessen. Det var noen få tilfeller hvor informanter satt igjen med negative erfaringer knyttet til oppfølgingen og dialogen med Innovasjon Norge, men dette har ikke vært representativt basert på utvalget. Samtidig bør det også understrekes stor risiko ved å generalisere Innovasjon Norges arbeid basert på ti dybdeintervjuer.

## 6 Drøftelse og konklusjon

Innledningsvis ble problemstillingen presentert og hvorfor dette var interessant å undersøke. Hensikten med oppgaven var å se på effekten av etablerertilskudd, og om dette førte til større overlevelse i Rogaland, sammenlignet med selskaper som ikke mottok etablerertilskudd. Relevante statistikker som danner grunnlaget for besvarelsen av problemstillingen ble fremstilt i kapittel 5. Omfattende analyser av tilskuddsmottakerne er sammenlignet med tilgjengelig data fra Statistisk sentralbyrå. Analysen avdekket at gjennomsnittlige alderen for selskapesetablering var 46.5 år for menn, mens den var 42.75 år for kvinner. 60 prosent av styresammensettingene besto av et profesjonelt styre, mens 20 prosent besto av familiemedlemmer. De resterende 20 prosentene var enkeltpersonforetak uten styresammensetting. Tidligere drøftelser i denne oppgaven danner grunnlaget for besvarelsen av problemstillingen.

### 6.1 Informantenes erfaringer etter tildelingen fra Innovasjon Norge

Det er vanskelig å sette fingrene på hva som konkret gikk galt da informantene hadde ulik form for erfaring og utgangspunkt. Som tidligere nevnt i oppgaven hadde enkelte gründere selskaperfaring ved at de enten hadde etablert, eller vært med på å etablere selskap. Andre gründere har etterlyst en form for opplæring knyttet til hvordan gründerne skal skape et lønnsomt bedrift. Denne opplæringen skal ikke nødvendigvis ta for seg hvordan man skal drive selskapet fra a-å, men heller gi en innføring i ulike lover og regler, samt utfordringer det innebærer å etablere et selskap. Et fåtall av informantene delte sine erfaringer knyttet til utfordringer som møtte dem i forbindelse med registreringen i enhets- og foretaksregisteret, og papirarbeidet knyttet til søknaden for etablerertilskuddet. Det etterlyses bedre rutiner og veiledning knyttet til disse prosessene. Dette er derimot ikke et representativ tilbakemelding blant informantene i dette utvalget.

Gerbers (1986) teori relatert til suksessfaktorer dagens gründere bør inneha ble presentert i kapittel 2.2. Gerber drøfter gjennom denne teorien hvilket egenskaper gründerne bør inneha for å lykkes i et konkurranseutsatt marked. Forskningen

avdekker at flere gründerne ikke innehar den nødvendige erfaringen eller tålmodigheten til å utvikle selskapene. Ved et tilfelle valgte gründeren å legge ned selskapet grunnet mangel på motivasjon og de økonomiske utfordringene forbundet med selskapsdriften. En annen informant mener at all papirarbeidet og regnskapskravene ble i det meste laget. Mangel på resurser og kunnskap bidro til at gründeren ga opp barndomsdrømmen om å være sin egen sjef.

Flere tilfeller avslører at gründerne har etablert selskapene for å tilfredsstille seg selv og sine behov. Gerber (1986) diskuterer dette fenomenet i "The e-myth" hvor han fremstiller forskning fra USA som avdekker at gründerne ofte etablerte selskap for å tilfredsstille seg selv og sitt ego. Fokuset bør istedenfor ligge på kundene, som tross alt skal sørge for at selskapet tjener penger og har muligheten til å utvikle seg i takt med forventningene i markedet. Gerber definerte en klar skillelinje mellom de gründerne som lykkes med sine etableringer sammenlignet med de gründerne som ikke overlevde. Konklusjonen hans var at de selskapene som overlevde hadde høy fokus på kundetilfredshet og imøtekomme kundenes behov og forventninger. Dette var selskap som kontinuerlig jobbet med forbedringer for å dekke kundenes behov, og på denne måten klarte å skape en langvarig relasjon forbundet til kundene gjennom produktene.

Forskningen i denne oppgaven viste at de selskap som overlevde hadde klare strategier for hvordan de skulle nå ut til sitt kundesegment. Disse brukte Innovasjon Norge aktivt gjennom markedsføringen, noe som bidro til å øke troverdighet til produktet. Et tydelig eksempel på dette kommer frem gjennom denne informanten:

*" Vi har markedsført oss selv veldig godt, men Innovasjon Norge har også spilt inn i markedsføringen vår, og bidratt til å skape troverdighet rundt våre produkter. Vi produserer kvalitetsvarer, produserer alt selv, og jobber stadig med videreutvikling av produktene."*

En annen gründer kjente sine begrensninger når det kom til å drive et selskap, og innhentet derfor nødvendige kompetanse som kunne hjelpe informanten i å lykkes:

*" ... ved å få inn seriøse eiere. Det å få hjelp til startkapital i den tidlige fasen før man fikk forpliktet litt grunnleggende finansiering. Tilgang på rett kompetanse. Hadde behov for å ha rett kompetanse i huset for å få til det vi driver med. At forskningsmiljøene gikk inn som eiere var avgjørende for å bygge tillitt i forskningsmiljøene. Siden de hadde med de strategisk riktige eierne".*

Det er et tydelig eksempel på fremstillingene til Gerber i ”The e-myth.” En gründer skal være ydmyk nok til å se sine begrensinger og dermed tørre å gå ut og innhente de nødvendige ressursene for å lykkes. Man kan holde selskapet gående ved å øke arbeidsinnsatsen, og antall timer på kontoret, men det vil ikke nødvendigvis føre til at selskapet lykkes.

## 6.2 Hvor stor andel av populasjonen overlevde?

Forskningen viste at 156 selskap overlevde og 41 selskap av ulike årsaker ikke overlevde etter å ha mottatt etablerertilskuddet og andre faglige tjenester gjennom Innovasjon Norge. Dette gir en overlevelse på 58,21 prosent<sup>7</sup>. Til sammenligning viste data fra statistisk sentralbyrå at overlevelseshraten var 33,87 prosent<sup>8</sup> for Rogaland blant populasjonen som ikke tilhørte denne forskningen. Tall fra statistisk sentralbyrå inkluderer både de selskap som har mottatt etablerertilskudd gjennom Innovasjon Norge og de selskap som ikke har mottatt tilskudd.

Overlevelseshraten var 15,3 prosent blant selskap som ikke overlevde. Til sammenligning var denne raten betydelig lavere enn data fra statistisk sentralbyrå. Disse viste en prosentdel på 66,13 prosent.

Innovasjon Norge har klare målsetninger for hva de ønsker å oppnå ved å tildele etablerertilskuddet. Disse er fremstilt i kapittel 3.4. Målsetningen måles ved at nyetablerte foretak overlever i større grad enn de ellers ville ha gjort uten tilskudd fra Innovasjon Norge. Dette måles ved å se på andelen av nyetablerte foretak som opprettholder sin aktivitet hvert år i tre år etter at selskapet fikk støtte fra Innovasjon Norge. Årsrapporten for Innovasjon Norge (2013) konkluderte med at 80 prosent av stipendmottakerne overlevde og fortsatt var i drift fem år etter støtten. Til sammenligning viser tall fra denne forskningen at 58,21 prosent av tilskuddsmottakerne fortsatt er i drift flere år etter mottak av tilskuddet. Tallene ansees derfor som troverdige og sammenlignbare.

---

<sup>7</sup> Se figur 10 og 11

<sup>8</sup> se tabell 2



### 6.3 Gjennomsnittlig overlevelsestid

Selskapene i denne forskningen ble berørt av finanskrisen. Dette medførte at 39 prosent (16 av 41 selskap) av selskapene opphørte. De resterende 25 selskapene opphørte de påfølgende årene i etterkant av krisen. Dette var derimot ikke tilfellet for tre av informantene som ble intervjuet gjennom denne forskningen. Disse informantene overlevde ikke grunnet årsaker som skyldes mangel på motivasjon og dårlig strukturerte selskap.

Den gjennomsnittlige overlevelsestiden<sup>9</sup> blant de 41 selskapene som opphørte varierte fra år til år. Selskap som etablert i 2005 overlevde i snitt 4.6 år. Det var kun selskap etablert i 2005 og 2008 som overlevde i fire år eller mer i snitt, de øvrige selskapene hadde en gjennomsnittlig overlevelse på 3-4 år.

### 6.4 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven skal besvares gjennom funn og analyser gjennomført i løpet av forskningen

#### **Overlevelse i populasjonen**

Intervjuene forteller litt om de underliggende årsakene for hvorfor gründerne overlevde eller ikke, mens den overordnede statistikken (268 selskaper) forteller hvorvidt og hvor mange som overlevde eller ikke.

Forskningen avdekker at det er stor dødelighet i populasjonen basert på statistikk fra statistisk sentralbyrå, mens i denne analysen viser selskapene tegn til langt mindre dødelighet. Selskapene i denne forskningen viste en overlevelsesrate på 58,21 prosent. Til sammenligning hadde resten av populasjonen en overlevelsesrate på 33,87 prosent. Innovasjon Norge viser at de definitivt har spilt en rolle når det kommer til selskaper som jobber med IFU kontrakter.

Blant de 15,3 prosent av selskapene som ikke overlevde, var det faktorer ved gründeren som bidro til at de ikke overlevde. Det gjennomgående blant informantene

---

<sup>9</sup> se tabell 5

som ble intervjuet i de tre selskap som ikke overlevde, var at gründeren ikke hadde tenkt godt nok gjennom det store bildet og hva det faktisk kreves å drive et selskap:

*” Ikke bare det at man har en god ide, men alt man må tenke med tanke på markedsføringen. Hva det krever, og hva det kreves av det økonomiske ved å drive et firma. Man tenker ikke på hvor omfattende det er med papirarbeid og regnskapsførere.”*

Overnevnte gründer manglet den nødvendige erfaringen og tålmodigheten til å lykkes. Selskapet ble slettet i foretaksregisteret i underkant av to år etter mottak av etablerertilskuddet.

I de to øvrige selskapene var det faktorer som langvarig sykdom og mangel på motivasjon og interesse hos partneren som var de underliggende årsakene til at selskapene ikke overlevde. I disse tre tilfellene hadde ikke Innovasjon Norge anledning til å påvirke overlevelsen.

Gerber (1986) ønsket at gründerne skulle rette større fokus på kundene fremfor seg selv. Med andre ord, gründerne måtte drive selskapet for kundene og ikke for å tilfredsstille sitt ego. Informanter fra de overlevde selskapene viste tegn til dette:

*” Vi har markedsført oss selv veldig godt, men Innovasjon Norge har også spilt en viktig rolle. Vi produserer kvalitetsvarer og produserer alt selv. Vi jobber stadig med videreutvikling av produktene våre.”*

## Oppfølging i etterkant

I kapittel 3 ble kriterier for tildeling av etablerertilskudd og arbeidsmetodikken til Innovasjon Norge drøftet. De presenterer oppfølging av tilskuddsmottakere som en sentral del av sitt bidrag.

Informantene ga et generelt inntrykk av at de hovedsakelig kun var interessert i det økonomiske bidraget til Innovasjon Norge og ikke hadde behov for faglig oppfølging. Men det fantes derimot noen unntak:

*”De bør starte å følge bedre opp. Kom gjerne på besøk og ta gjerne en telefon i ny og ne. Gjerne se om man får mulighet til å søke på noe mer. Bør følge mer opp, også økonomisk.”*

Basert på responser fra andre informanter er ikke slik form for oppfølging ønskelig, og dette er dermed ikke representativt for utvalget i denne forskningen. Innovasjon Norge har de seneste årene økt fokus på internasjonalisering, og de iverksatte tiltak med ønske om å knytte flere selskap til deres internasjonale kontor. Forskningen avdekker at ingen fikk tilbud om å bli satt i kontakt med Innovasjon Norges internasjonale kontor, og kun 1/3 av informantene hadde kjennskap til disse kontorene. Det skal derimot sies at ingen i denne forskningen hadde behov for en slik form for oppfølging da disse enten hadde regionale eller nasjonale prosjekter, og ikke hadde planer om å ekspandere til det internasjonale markedet.

Nordlandsforskningens rapport (Alsos, 2006, s.7) avdekker at stipendmottakerne var måtelig fornøyd med oppfølgingen de hadde fått fra Innovasjon Norge.

Saksbehandlerne meldte at de hadde en forbedringspotensial når det gjelder oppfølgingen. Dette har derimot endret seg med tiden, og flere informanter var fornøyd med dialogen de hadde med Innovasjon Norge i etterkant. De færreste av informantene ønsket noe form for systematisk oppfølging og oppga at de selv ønsket å ta kontakt med Innovasjon Norge ved behov for videre oppfølging. Saksbehandlerne fikk skryt for deres profesjonalitet og saklig oppfølging gjennom telefon og e-post. Innovasjon Norge ble også sett på som et selskap som ønsket å lytte til søkerne:

*”Synes at vi fikk en saklig og god behandling når vi kom ditt. Innovasjon Norge var interessert i å høre, og det var en grei selskap å forholde seg til. Behandlingstiden var ca. 6-7 måneder.”*

## Svar på problemstillingen

Problemstillingen i denne oppgaven var:

*Bidrar Innovasjon Norge til høyere overlevelse sammenlignet med de selskaper som ikke mottar etablerertilskudd fra Innovasjon Norge?*

De kvalitative intervjuene ga kjennskap til de underliggende årsakene for hvorfor selskapene overlevde eller ikke, mens den overordnede statistikken (268 selskaper) forteller hvor mange selskaper som overlevde eller ikke. Som tidligere påpekt i dette kapitlet var det stor dødelighet i populasjonen (Statistisk sentralbyrå), mens i analysen var det langt mindre dødelighet. Det kan være vanskelig å finne belegg i intervjuene for hvorfor det er høyere overlevelse blant de intervjuede, men det er helt klart at Innovasjon Norge har hatt en positiv innvirkning på selskapene som har mottatt etablerertilskudd. Selskapene som mottar tilskuddet fra Innovasjon Norge har høyere overlevelse, men er det Innovasjon Norge som bidrar til å selektere de selskapene som har over gjennomsnittet mulighet for å overleve eller er det selskapene som selv bidrar til dette? I kapittel 3 fremkommer det at Innovasjon Norge prioriterer høyrisiko prosjekter ovenfor prosjekter som har stor sannsynlighet for å lykkes. Et av kriteriene for tildeling av tilskuddet er at prosjektene skal bidra til økt verdiskaping og ha høyere risiko forbundet med prosjektet, slik det drøftes i kapittel 3. Innovasjon Norge skal bidra til å realisere verdiskapende næringsutvikling og har som hovedmål å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling og utløse ulike regioners næringsmessige muligheter.

Sammenlignet med resultatene fra kontrollgruppa (Statistisk sentralbyrå) kan det konkludere med at Innovasjon Norge absolutt bidrar til høyere overleve basert på resultater vist i denne forskningen, gitt at de har fulgt sine kriterier for tildeling av etablerertilskudd.

## Litteraturliste

Alsos, G. A., Brastad, B., Iakovleva, T., & Ljunggren, E. (2006). *Flere og bedre bedriftsetableringer? Evaluering av Innovasjon Norges stipendordninger 1999-2005*. Nordlandsforskning.

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming* (2. Utgave. utg.). Universitetsforlaget.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper and Row.

Econ Pöyry. (2010). *Evaluering av Innovasjon Norge*. Pöyry.

Falkevik, R. K. (2013). *Betydning av nettverk og ressurser for oppstartsbedrifter - En komparativ studie av fire medieteknologibedrifter*. Universitetet i Oslo, UiO: Centre for Entrepreneurship. Universitetet i Oslo.

F. Kuratko, D., & M. Hodgetts, R. (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* (Seventh Edition. utg.). Thomson South-western.

Fog, J. (1994). *Med samtalen som utgangspunkt*. København: Akademisk Forlag.

Fog, J. (2007). *Med samtalen som utgangspunkt* (2. utgave. utg.). København: Akademisk Forlag.

Franca, M. (2012, September 17). *The E-Myth By Michael Gerber (Summary)*. Hentet 2014 fra [http://www.slideshare.net/makofranca/the-emyth-by-michael-gerber?utm\\_source=slideshow02&utm\\_medium=ssemail&utm\\_campaign=share\\_slideshow\\_loggedout](http://www.slideshare.net/makofranca/the-emyth-by-michael-gerber?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout)

Gerber, M. (2001). *E-Myth Revisited* (Second Edition. utg.). HarperCollins Publishers.

Gerber, M. (2007). *The E-myth revisited: Why most small businesses don't work and what to do about it*. Harper Collins e-books.

Gerber, M. (1986). *The E-Myth: Why most businesses don't work and what to do about it*. Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagforlaget.
- Grennes, T. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hansen, T. B., Brastad, B., & Danielsen, I.-J. (2009). *Kundeeffektundersøkelse av bedrifter som fikk støtte fra Innovasjon Norge i 2008*. Oxford Research.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2013). *Entrepreneurship* (Ninth Edition. utg.). McGraw-Hill.
- Huse, M. (2011, Februar 13). *Ledernytt*. Hentet Mai 20, 2014 fra <http://www.ledernytt.no/styremedlemmer-i-smaa-familiebedrifter.4884593-112544.html>
- Innovasjon Norge. (u.d.). Hentet juni 4, 2014 fra Innovasjon Norge: <http://www.innovasjon norge.no/no/om-oss/dette-er-innovasjon-norge/#.U48UPC-uzzd>
- Innovasjon Norge. (u.d.). Hentet 2014 fra <http://www.innovasjon norge.no/no/grunder/tjenester-for-grunderer/din-personlige-mentor/#.U5OLAS-uzzc>
- Innovasjon Norge. (2013). *Årsrapport 2013*. Innovasjon Norge.
- Innovasjon Norge. (u.d.). *Innovasjon Norge*. Hentet Mai 21, 2014 fra <http://www.innovasjon norge.no/no/finansiering/tilskudd-til-forskning-og-utvikling/Hva-er-IFU-og-OFU/>
- Kruse, E. (1996). *Kvalitativ forskningsmetoder i psykologi og beslektede fag*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kvale, S. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- R. Barringer, B., & Ireland, R. D. (2012). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures* (Fourth Edition. utg.). Pearson.
- Regjeringen.no. (2011). Hentet 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2011/nou-2011-1/4/4.html?id=631169>
- Ritter, T., Walter, A., & Auer, M. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 541-567.
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Chicago: Sage Publications.
- Sander, K. (2014, 02 28). *Kunnskapssenteret*. Hentet 05 15, 2014 fra <http://kunnskapssenteret.com/deskriptivt-design/>
- SSB. (u.d.). *SSB: Statistikkbanken*. Hentet Mars 2014 fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabellHjem.asp?KortNavnWeb=fordem&CMSSubjectArea=bedrifter-foretak-og-regnskap&checked=true>
- Synonymordbok. (u.d.). *Norsk Synonymordbok*. Hentet 05 18, 2014 fra <http://www.synonymordboken.postis.org/gr%C3%BCnder.html>
- Thagaard, T. (2002). *En innføring i Kvalitativ Metode, Systematikk og Innlevelse* (2. utgave. utg.). Fagforlaget.
- Troye, S. (1999). *Marketing: forventninger, tilfredshet og kvalitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Visit Norway. (2008, Mai 27). Hentet 2014 fra <http://www.visitnorway.com/no/om-visitnorwayno/om-innovasjon-norge/>
- Weiss, R. (1994). *Learning from Strangers. The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.

Zimbler, L. (2014, April 12). Hentet 2014 fra <http://www.slideshare.net/Larryz/the-emyth-summary>



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

- Navn på grunder
- Styret (Hvordan var styret sammensatt – profesjonelt eller familie?)
- Ville prosjektet(ene) vært igangsatt uten Innovasjon Norge sine tjenester?
- Hvordan ble etablererne kjent med Innovasjon Norges tjenester. (Økonomisk og faglig bistand).
- Hvordan kom dere i kontakt med Innovasjon Norge? (Gjennom nettverk, annonser, annet?)
- Hvilke forventninger har mottakerne hatt til Innovasjon Norges bistand og i hvilken grad ble disse forventningene innfridd?
- I hvilken grad har etablererne blitt fulgt opp av Innovasjon Norge eller andre etter mottaket av tjenesten?
- Kunne dere trenge, eller ønsket mer oppfølging fra Innovasjon Norge?
- **Hvilket faktorer spilte inn i deres vei mot suksessen?**  
(Var det etablerertilskuddet gjennom Innovasjon Norge, eller andre faktorer som for eksempel internasjonal kontor)
- Hvor stor nytte hadde dere av å bli koblet opp mot et av Innovasjon Norges sine internasjonale kontor? (Hvilket kontor? Positiv eller negativ erfaring knyttet til suksessen?)
- **Hva var årsaken til at selskapet ikke fikk den suksessen dere håpet på? Hvilket faktorer har spilt inn for at selskapet ikke eksisterer lengre?** (Ble dere koblet opp mot et av Innovasjon Norges sine internasjonale kontor?)
- Hva slags andre tjenester fikk dere – og hvilket effekt hadde disse?
- Annet du/dere ønsker å tilføye, som vil være relevant for dette intervjuet?

(Her kan informanten tilføye kommentarer og innspill som ikke har passet inn andre steder i dette intervjuet.)

PS. Spørsmål i rødt er kun stilt ovenfor informantene disse var relevante for. Selskap som overlevde fikk spørsmål knyttet til suksess, mens selskap som ikke overlevde fikk spørsmål om hvilket faktorer som var avgjørende for at det ikke gikk bra. Eventuelle oppfølgingsspørsmål er ikke inkludert i dette vedlegget da disse ble tilpasset underveis i intervjuene.

## Vedlegg 2: Overlevelsesstatistikk for fylker i tidsperioden 2005-2010

Fylker	Overlevde	Overlevde ikke
Østfold	752	1613
Akershus	1527	3896
Oslo	2617	7930
Hedmark	424	905
Oppland	508	928
Buskerud	858	1789
Vestfold	693	1576
Telemark	412	975
Aust-Agder	316	566
Vest-Agder	590	1128
Rogaland	1213	2368
Hordaland	1238	3197
Sogn og Fjordane	289	437
Møre og Romsdal	570	1139
Sør-Trøndelag	742	1980
Nord-Trøndelag	267	611
Nordland	533	1022
Troms	366	913
Finnmark	176	344

Kilde: Statistisk sentralbyrå

### Vedlegg 3: Nyetablerte foretak i Rogaland 2005-2010

Kommuner	I alt	Overlevde	Overlevde ikke
Eigersund	88	30	58
Sandnes	560	195	365
Stavanger	1268	382	886
Haugesund	325	109	216
Sokndal	17	5	12
Lund	15	4	11
Bjerkreim	12	7	5
Hå	93	43	50
Klepp	110	39	71
Time	127	49	78
Gjesdal	78	31	47
Sola	178	70	108
Randaberg	76	33	43
Forsand	11	3	8
Strand	77	28	49
Hjelmeland	21	11	10
Suldal	34	14	20
Sauda	25	12	13
Finnøy	18	6	12
Rennesøy	29	10	19
Kvitsøy	2	0	2
Bokn	2	0	2
Tysvær	50	14	36
Karmøy	323	98	225
Utsira	3	3	0
Vindafjord	13	4	9

Kilde: Statistisk sentralbyrå

#### Vedlegg 4: Etablerertilskudd fordelt på selskapstype

<b>Totalt tildelt</b>	<b>268</b>
Relevant	197
AS	114
ANS	1
EPF	54
NUF	3
DA	10
Forening/Stiftelse	15
Ikke mulig å spore	54
Ikke relevant	16

## Vedlegg 5: Gjennomsnittlig overlevelsestid

2005	5 år				
2005	3 år				
2005	7 år				
2005	4 år				
2005	6 år				
2005	6 år				
2005	5 år				
2005	3 år				
2005	5 år				
2005	2 år	sum	46	gj.snitt	4.6 år
2006	5 år				
2006	2 år				
2006	4 år				
2006	7 år				
2006	2 år				
2006	2 år				
2006	5 år	sum	27	gj.snitt	3.85år
2007	4 år				
2007	5 år				
2007	2 år				
2007	2 år				
2007	4 år	sum	17	gj.snitt	3.4 år
2008	4 år				
2008	5 år				
2008	5 år				
2008	6 år				
2008	2 år				
2008	2 år				
2008	3 år				
2008	5 år				
2008	4 år	sum	36	gj.snitt	4 år
2009	4 år				
2009	5 år				
2009	1 år				
2009	3 år				
2009	3 år				
2009	4 år				
2009	4 år				
2009	4 år				
2009	3 år				
2009	3 år	sum	34	gj.snitt	3.4 år