



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2012, 30 stp.
Handelshøyskolen, NMBU

Enkeltmannsforetak fra etablering til vekst

Zuneira Ali

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet innen spesialisering i Ledelse og Organisering ved Universitet ved Ås.

Jeg vil rette stor takk til veilederen min Bernt Aarset. Takk for god veiledning, oppmuntrende støtte og inspirasjon gjennom en lang prosess. Vil også takke Informantene ved ”Regnskapskontoret” som lot seg intervju.

Til sist men ikke minst vil jeg gi en stor takk til min familie. Tusen takk for all støtte og oppmuntring gjennom hele studietiden, og spesielt i denne siste perioden.

Oslo, 14. Mai 2012

Zuneira Ali

Sammendrag

Alle bedrifter går igjennom ulike livssykluser. Gründeren som iverksetter bedriften ønsker å vokse, men i etableringsfasen møter grundere ulike utfordringer. Disse utfordringene må håndteres på en effektiv måte, dersom bedriften skal utvikles i senere stadier samt bli klar for å takle nye utfordringer. Grundere blir konfrontert med ulike utfordringer, som krever at gründeren må bedrive ulik ledelse i ulike fasene i bedriftens livssyklus.

Gründeren må inneha nødvendig kunnskap og lederkvalifikasjoner for å skape vekst og utvikle fra etableringsfase til driftsfase. Det er nødvendig for gründeren å utvikle seg i takt med bedriften og se behovet for endringer. De må endre sin lederstil med ulike stadier i livssyklusen.

Anvendelse av livssyklusen i "Regnskapskontoret" viser hvordan noen faktorer ble mer avgjørende for gründeren fra etableringsfasen til driftsfasen. Manglende lederkvalifikasjoner hos gründeren førte til hans tilbakegang.

All businesses go through different life cycles. The entrepreneur who implements the company wants to grow, but in the startup phase, entrepreneurs face different challenges. These challenges must be managed effectively considering development in later stages and to be ready to tackle new challenges. Entrepreneurs are confronted with various challenges, which require that the entrepreneur must engage in different leadership style in the various phases of the corporate life cycle.

The entrepreneur must possess the necessary knowledge and leadership skills to grow and develop from the start up phase to operational phase. It is necessary that the entrepreneur develop in line with the company and see the need for change. They must change their management style with different stages in the life cycle.

Application of life cycle in the "Accounting Office" shows how some factors were more important in establishment phase to corporate phase. Lack of management skills led to companies decline

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
1 Innledning	5
1.1 Problembakgrunn.....	8
1.2 Avgrensning.....	9
1.3 Videre oppbygging av oppgaven	9
2 Teoretisk perspektiv	10
2.1 Lederskap.....	10
2.2 Lederegenskaper	11
2.3 Bedriftens Livssyklus modell	13
2.4 Utfordringer i etableringsfasen og påfølgende driftsfase	15
2.4.1 Produksjon	17
2.4.2 Markedsføring.....	22
2.4.3 Økonomi	24
2.4.4 HR	26
2.4.5 Lederstil	30
3 Metode	35
3.1 Forskningsdesign	35
3.2 Casestudier.....	36
3.3 Valg av undersøkelsesmetode	37
3.4 Valg av innsamlingsmetode.....	38
3.5 Utvalget	39
3.6 Utarbeidelse av intervjuguide	40
3.7 Gjennomføringen av intervjuene	41
3.8 Utarbeidelse av spørreskjema	41
3.9 Reliabilitet og validitet	42

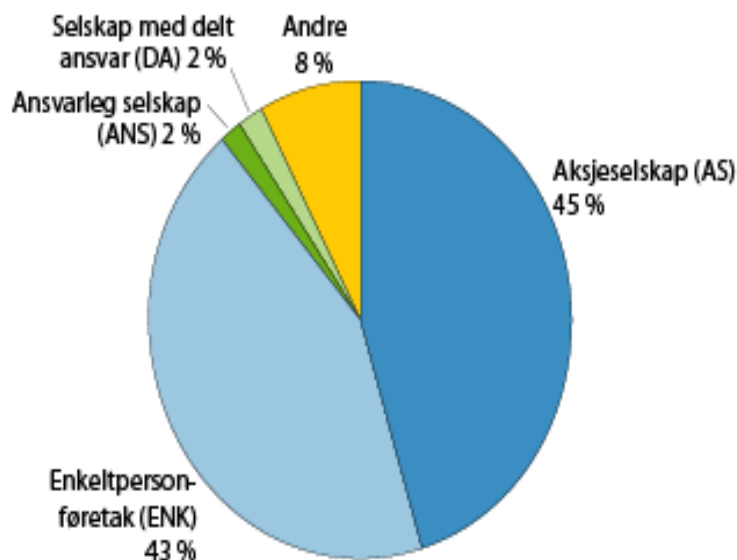
4 Bedriftspresentasjon	43
4.1 Regnskapskontoret.....	43
5 Analyse	44
5.1 Produksjons utfordring	44
5.2 Markedsførings utfordring.....	49
5.3 Økonomi utfordring	54
5.4 Personal/HR utfordring.....	57
5.6 Lederstil utfordring	61
6 Diskusjon.....	63
7 Konklusjon.....	67
7.1 Forslag til videre forskning.....	67
Litteraturliste.....	68
Vedlegg 1, Intervjuguide.....	72
Vedlegg 2, Spørreundersøkelse	74

1 Innledning

Små grunderselskaper blir ansett som en av de viktigste drivkreftene for vekst og innovasjon i norsk næringsliv. I Norge er det en betydelig majoritet av små og mellomstore bedrifter, og anslagsvis 90 prosent av bedriftene har færre enn fem sysselsatte (Widding, 2008). Grunderselskaper etableres oftest som et enkeltmannsforetak og er forholdsmessig små selskaper ved etableringstidspunktet. Denne oppgaven fokuserer på et enkeltmannsforetak.

Som det fremgår av kalkylene under er enkeltmannsforetak godt representert i norsk næringsliv. Videre, fremgår det også at disse selskapene er godt representert blant nykommere i 2011, noe som understreker deres betydning nevnt innledningsvis.

Føretak etter organisasjonsform. 2010



Kilde: Foretak. Statistisk sentralbyrå

Enkeltmannsforetak er pr definisjon en organisasjonsform hvor et enkelt individ står ansvarlig for næringsvirksomhet. Ved etableringstidspunktet er som oftest gründeren drivkraften og kjernen i disse selskapene. Grundere kjennetegnes som karismatiske mennesker som gjerne innehar sterk faglig kompetanse men som oftest har begrenset forståelse av de øvrige funksjonene i et selskap (Fernald, 2005). Med disse gitte forutsetningene møter selskapene en del utfordringer både ved etableringstidspunktet og senere frem til en moden fase.

Mange grunderselskaper opplever tilbakegang tidlig i livssyklusen, da de ikke er i stand til å lede bedriften gjennom de ulike stadiene i livssyklusen. I litteraturen diskuteres det om hvorvidt gode iverksettere er gode ledere. Gjennom bedriftens livssyklus vil grundere oppleve kontinuerlige ekstreme endringer, noe som krever egenskaper hos gründeren til å håndtere vekst og evne til å ta lederskap (Widding, 2008). Ettersom bedriften vil vokse fra en etableringsfase over til driftsfase vil behovet for lederkompetanse hos gründeren nødt til å vokse.

I denne oppgaven har jeg forsøkt å understreke noen av disse utfordringene som et grunderselskap med begrensede ressurser møter i et tidlig liv og se på forholdet mellom grundere som ”startere” og som ”drivere”. En god grunder har ikke nødvendigvis det som skal til for å lede bedriften når den første fasen er over.

1.1 Problembakgrunn

“Entrepreneurs are not necessarily “good” or successful leaders.”

Alle bedrifter går igjennom ulike livssykluser. Gründeren som iverksetter bedriften ønsker å vokse, men i etableringsfasen møter grundere ulike utfordringer. Disse utfordringene må håndteres på en effektiv måte, dersom bedriften skal utvikles i senere stadier samt bli klar for å takle nye utfordringer. Grundere blir konfrontert med ulike utfordringer, som krever at gründeren må bedrive ulik ledelse i ulike fasene i bedriftens livssyklus (Jones, 2010).

En grunder starter med en ide. I en etableringsfase møter de økonomiske og ledermessige utfordringer, som er nødt til å håndteres. Flere grundere mislykkes i å håndtere disse utfordringene på grunn av manglende lederskapskvalifikasjoner. Når bedriften beveger seg mot et modent stadium i livssyklusen, vil behov for lederferdigheter hos grunder blir en viktig faktor for å gjøre suksess (Resch, 2011). Med dette som utgangspunkt velger oppgaven å forske på følgende Problemstillinger:

”Utfordringer en gründer møter fra etableringsfase til en driftsfase?”

Følgende del-problemstilling ønsker jeg også å drøfte og undersøke:

”Hvilke lederkvalifikasjoner er nødvendige i en driftsfase?”

1.2 Avgrensning

Oppgaven er avgrenset og vil undersøke utfordringer gründeren opplever innenfor økonomi, markedsføring, produksjon, HR og valg av lederstil fra etableringsfase til driftsfase i et enkeltmannsforetak hvor gründer er daglig leder. Den utvalgte bedriften er et regnskapskontor. Dataene som er blitt hentet om gründeren er fra nåværende daglig leder og ansatte i regnskapskontoret. Datamaterialet er bygget på informantenes erfaring og ikke gründeren selv som har vært med i regnskapskontorets etableringsfase på et tidligere tidspunkt.

1.3 Videre oppbygging av oppgaven

I *kapittel 2* tar oppgaven for seg det teoretiske grunnlaget som studien bygger på, teorien representert vil bli anvendt for å svare på problemstillingen. Oppgaven vil se på utfordringer gründerer møter gjennom bedriftens livssyklus samt lederskapskvaliteter som er nødvendige hos gründerer for å få deres bedrifter til å vokse. kapittelet vil også presentere livssyklus modellen som vil bli lagt til grunn i hele oppgaven.

I *kapittel 3* vil valg av metode gjort rede for. Hvilke metode som er blitt anvendt for å besvare problemstillingen. I dette kapittelet blir det fortalt om hvem som blir intervjuet og hvordan. Oppgavens reliabilitet og validitet diskutert, samt fremgangsmåte for datainnsamling.

I *kapittel 4* blir bedriften presentert. Bedriften blir fremstilt slik at leseren skal få innsikt i hvilken type bedrift oppgaven har valgt å forske på.

I *kapittel 5* blir det gjort redegjørelse av empiriske materiale og analyse. Materialet blir presentert opp imot litteraturen.

I *kapittel 6* vil oppgaven diskutere og oppsummere de funnene som er viktigst å trekke frem i forhold til problemstillingen.

Avslutningsvis i *kapittel 7* vil oppgaven prøve å gi et svar på problemstillingen og forslag til videre forskning.

2 Teoretisk perspektiv

Denne litteraturgjennomgangen tar for seg oppgavens teoretiske utgangspunkt. Teorien gjennomgår faktorer som skal danne rammeverk for den senere analysen av empirisk materiale.

2.1 Lederskap

I alle bedrifter, store eller små, er lederskap nødvendig for å oppnå overordnede mål i bedriften. Ledere er de som påtar seg mye av ansvaret når noe ikke går som planlagt, men samtidig får de mye av æren når det går bra. Ledelse er et vagt begrep og komplekst fenomen. Forskning på ledelse har foregått i mange år og flere lærebøker har definert begrepet ledelse slik:

- *“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”* Northouse (2007, s. 3)
- *“Leadership is the process of motivating other people to act in particular ways in order to achieve specific goals....role of a leader are about looking forward, identifying the way ahead or steering others towards agreed objectives.”*
Hannagan (2008, s. 40)
- *”Lederskap er et individs evne til å påvirke motivere og gjøre andre i stand til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til en organisasjons effektivitet og suksess.”* Jacobs & Jaques (1990, s. 281)

Fernald (2005) mener at selv om forskning viser at visse trekk alene ikke garanterer lederskapsuksess, er det egenskaper som beviser at effektive ledere er forskjellig fra andre mennesker. Dette er egenskaper som: (1) drive, dette omfatter prestasjon, motivasjon, ambisjon, energi, utholdenhet og initiativ (2) lederskapsmotivasjon (3) ærlighet og integritet (4) selvtillit (5) kognitive evner og (6) kunnskap om virksomheten.

En ting alle ledere har til felles er en eller flere ”followers”: Hvis det ikke er noen som følger etter dem, kan man ikke lede. For at ledere skal ha innflytelse over noen, dele og oppnå sine mål, må de ha ”followers” (Varoom, 2007). Uavhengig av bedriftens størrelse er ledere ansvarlige for en rekke oppgaver. Blant disse er ledelse av menneskelige ressurser, ledelse av innovasjonsprosessen, sikre effektivitet i bedriften, styring av og ansvar for å oppnå mål og opprettholde vekst (O`Regan, 2006).

Grundere som starter enkeltmannsforetak, er som oftest også daglig leder i bedriften. Gründeren er den som styrer og leder bedriften i ønsket retning. Gründeren viser retning, gir veiledning, motiverer, de må planlegge, lede og kontrollere menneskelige, materielle og økonomiske ressurser og organisere. Lederens suksess eller svikt bedømmes av deres lederegenskaper (Hannagan, 2008). Ifølge Hannagan (2008) er ledere de som opprettholder kontroll over prosessene i en organisasjon, men på samme tid må de lede, inspirere, gi retning og ta beslutninger i alle bedriftens anliggender.

2.2 Lederegenskaper

Det er mye diskutert i litteraturen hvilke rolle entreprenører spiller innenfor sine bedrifter med tanke på ledelse. Entreprenører er ofte konfrontert med problemer knyttet til å utvikle lederskapskvaliteter for å få deres bedrifter til å vokse og få dem på et nivå som er preget av profesjonalitet (Fernald, 2005). I litteraturen blir det diskutert i hvilken grad gode iverksettere også er gode ledere. For å utvikle bedriften kreves det dynamiske lederegenskaper (Widding, 2008). Det er viktig å klargjøre hvilke egenskaper ledere og grundere har, som skiller dem når det gjelder håndtering av lederansvaret i en bedrift.

Entrepreneurial Characteristics	Leadership Characteristics	Leadership skills play important roles in determining the growth rate of a small business. The skills required include:
Seeking opportunities Needing to achieve set goals Being independence minded Taking risks Innovating	Drive, which includes achievement motivation, ambition, energy, tenacity, and initiative. Leadership motivation Honesty and integrity Self-confidence Cognitive ability Knowledge of the business	Seeing and clearly communicating a clear direction for the future. Leading and motivating Others Recognizing shortcomings in the team and supplementing those skills Having the business skills from an educational and experience viewpoint strategic leadership (vision and long-term goals) Problem-solving skills Timely decision-making; A willingness to accept risks; and Good negotiating skills.

Figur 1: Characteristics of Entrepreneurs and Leaders¹

Lloyd W.Fernald, 2005

¹ Jeg har oppsummert egenskaper nevnt i artikkelen og laget en figur med oppsummering.

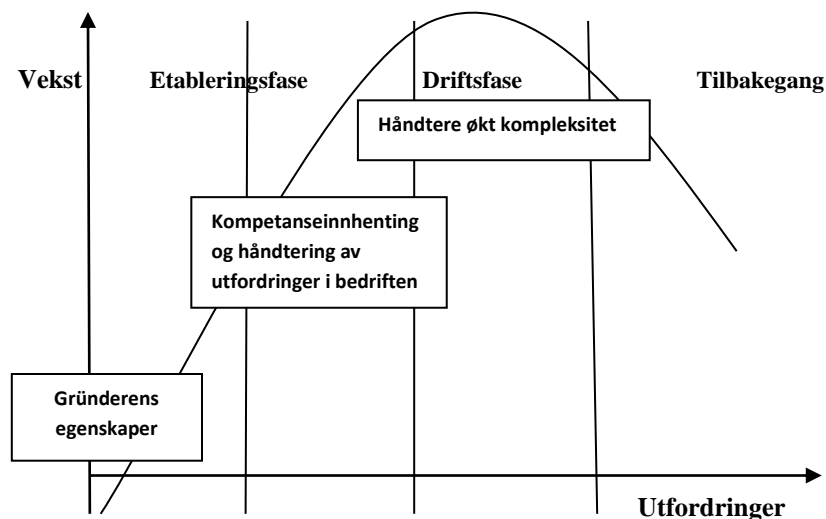
Figur 1 viser forskjell mellom gründerens og lederens egenskaper. Samtidig viser den hvilke lederegenskaper hos både grundere og profesjonelle ledere som er nødvendig for å sikre bedriftens vekst.

Gründeren blir drevet av jakten på nye muligheter og dermed vil gründeren søke å iverksette disse. Gründeren praktiserer risikoledelse og det kan reises tvil om gründerens evne til å inngå langvarige forpliktelser (Widding, 2008). I følge Widding(2008) er det stor uenighet om hvorvidt ledelse er basert på stabile, personlige egenskaper eller om ledelse har mest å gjøre med adferd og innlærte ferdigheter. Profesjonelle ledere er forskjellige i måten de gjør ting på, måten de tenker på, de har ulik personlighet og erfaringsbakgrunn enn det grundere har. For å lede bedriften fra etableringsfase til driftsfase forutsettes at gründeren har evne til å tilegne seg lederskapsferdigheter for å lede bedriften.

2.3 Bedriftens Livssyklus modell

Oppgaven tar for seg livssyklusmodellen. Denne modellen vil bli lagt til grunn gjennom hele oppgaven. I bedriftens livssyklus er ulike ferdigheter og lederstiler påkrevd hos ledere gjennom ulike faser av utviklingen. Gao (2010) mener gründerens ferdigheter og evner ikke lenger er tilstrekkelige til å lede bedriften effektivt i en driftsfase. Gründeren kan mangle tilstrekkelig erfaring og kunnskap til å lede en bedrift gjennom bedriftens ulike faser og derfor ikke er forberedt på utfordringer knyttet til markedsføring, produksjon, økonomi, HR og lederstil. Grundere er ulike sammenlignet med en profesjonell leder på flere ledelsesfaktorer når det gjelder å lede bedriften fra etableringsfase til driftsfase. *“Since extant evidence has suggested that the decision-making behavior, motivation, strategic choices, and performance of founder CEOs tend to differ from that of non-founder CEOs”*². Ulikheten kan skyldes egenskaper som en gründer og en profesjonell leder har tilegnet seg og som er påkrevet for å utøve lederansvaret som er med på å påvirke bedriftens utvikling (ibid). Denne modellen vil bli diskutert i diskusjonsdelen for å besvare oppgavens problemstillinger.

² Factors influencing the choice between founder versus non-founder CEOs for IPO firms .Bharat A. Jain , Filiz Tabak s.22



Figur 2: **Bedriftens Livssyklus modell**³

Widding, 2008

Figur 2 tar utgangspunkt i grunderrollen gjennom bedriftens livssyklus. I bedriftens etableringsfase er gründeren den beste personen til å lede bedriften, da han er den som besitter ideen og sikrer utviklingen av ideen. Ettersom utfordringene i bedriften endrer seg dramatisk over tid, vil gründeren som var best egnet til å lede på et tidlig stadium av bedriftens utvikling, ikke lenger være den beste personen til å fortsette å lede bedriften. I driftsfasen må man administrere flere funksjoner i bedriften, kunder, håndtere mer komplekse finansielle problemstillinger. Mange grundere er uforberedt på disse utfordringene. I bedriftens driftsfase kreves det lederferdigheter av gründeren som er nødvendige for å lede videre (Roberts, 2005).

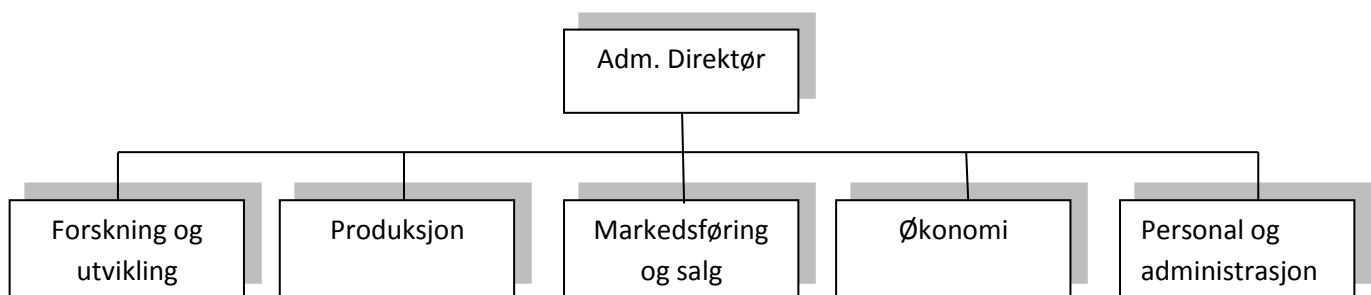
I følge Widding (2008) blir ledelse påvirket av den aktuelle situasjonen gründeren står overfor. Derfor må søken etter generelle lederegenskaper settes i fokus. Oppstartsbedrifter opplever kontinuerlige endringer, derfor må gründeren være i stand til å omstille seg og hele tiden løse nye oppgaver. Fra etableringsfasen til driftsfasen innebærer det at en gründer tilpasser seg ferdigheter og roller underveis. Dette innebærer at gründeren greier å utvikle seg selv, tilegne seg ny kunnskap og ha selvinnsikt nok til å knytte til seg personer med riktig kompetanse.

³ Modellen er inspirert av artikkelen "Ledelse gjennom vekst-hvilken kompetanse kreves av grundere for å lede vekstbedrifter av Widding, 2008

2.4 Utfordringer i etableringsfasen og påfølgende driftsfase

”Scaling up, or taking a start-up to the next level, is one of the biggest challenges for entrepreneurs.”

Jeg har valgt å fokusere på enkeltmannsforetak hvor gründeren selv er daglig leder og står overfor en rekke utfordringer i etableringsfasen. For å få til en vellykket nyetablering må disse utfordringene vektlegges av enhver gründer. Nyetableringer skaper ulike typer problemer ettersom de vokser og blir modne. I følge Dearborn & Simon (1958)⁴ blir tre utfordringer klassifisert: (1) salg, markedsføring eller distribusjon, (2) klargjøring av organisasjonen og (3) menneskelige relasjoner, ansatterelasjoner, eller teamarbeid. Utfordringer knyttet til ny etableringsfasen kan også i følge Walsh, 1988, grupperes i fem kategorier: (1) regnskap-finans, (2) menneskelige relasjoner, (3) markedsføring, (4) intern styring og (5) ekstern forvaltning. I hvilken grad gründeren blir påvirket av alle disse ulike utfordringene er avhengig av hvor i livssyklusen bedriften befinner seg. Enkelte utfordringer er mer viktig enn andre, men dette påvirkes av hvilken situasjon bedriften befinner seg i, gründerens ledelsemessige erfaring, bransjespesifikk erfaring, utdanning og kunnskap.



Figur 3: Enkel Organisasjon for en bedrift i startfasen

(McKinsey Company, 2007)

⁴ Litteratur skrevet av Dearborn & Simon (1958) og Walsh (1988) i oppgaven er lest fra artikkelen *”Entrepreneurial Start-Up and Growth: A Classification of Problemes”* av David E. Terpstra & Philip D. Olsen (1993)

Figur 3 viser eksempel på organisering av en bedrift i etableringsfasen. I følge Mackinsey, (2008) har man forskjellige oppgaver i bedriften og riktig kompetanse må deles inn i passende områder. I etableringsfasen hender det at Gründeren er den som har flere oppgaver til å begynne med og har ansvar for hvordan arbeidet skal utføres. Ettersom bedriften vokser blir man nødt til å ansette nye folk med riktig kompetanse.

Entreprenører har mye å lære for å være vellykket, dette inkluderer alle mekanismer bedriften blir berørt av fra dag til dag, produksjon av produkter, levere tjenester, tjene penger og å håndtere mennesker. Grundere sliter med sine forretningsmuligheter av flere årsaker, han mener de mest åpenbare er mangel på kapital, mangel på forståelse/innsikt i markedsførings- og personalsaker.

I denne delen har jeg valgt å skrive teori om utfordringer gründeren opplever knyttet til produksjon, salg, økonomi, HR og valg av lederstil i etableringsfasen og effekten av håndteringen av disse utfordringene har på bedriftens ve og vel. Dårlig styring av disse komponentene kan ha en påvirkning på bedriftens etableringsfase og driftsfase. I etableringsfasen fyller gründeren ofte flere roller, fra daglig leder til resepsjonsansvarlig. Gründeren tar mange beslutninger. Mangel på kunnskap eller dårlige beslutninger vil hindre bedriftens vekst på et senere stadium. Gründeren opplever også etter hvert at hans kunnskap er utilstrekkelig til å takle utfordringer knyttet til organisasjonen, noe som holder tilbake selskapet (Gupta, 2011).

2.4.1 Produksjon

Effekt av forholdet mellom Total Quality management og bedriftens resultater i etablerings- og senere driftsfase

”an intensive, long-term effort to transform all parts of the organization in order to produce the best product and service possible to meet customer needs”

Bedrifter lever av å selge sitt produkt. For å komme frem til det endelige produktet må det produseres og kvalitetssjekkers underveis. Framnes & Blom (1997) kaller dette for bedriftens kjerneprodukt *”kjerneprodukt er den kunden egentlig kjøper for å dekke sitt behov”* og et produkt *”er alt som kan tilbys til markedet og som dekker (legale) behov og tillegges verdi, slik at det oppstår et bytteforhold”*. Produksjonen kan være ulik i alle bedrifter. Det kan være salg av varer, tjenester eller kunnskap, men for å overleve er det viktig at grundere forsøker å finne ut hva deres kunder legger i kvalitet og hvordan kvalitet kan forbedres slik at bedriften produserer det produktet kundene ønsker. For å overleve i etableringsfasen og gjøre fremgang i driftsfasen. Bedriftene er nødt til å etablere mekanismer for å forbedre alle aspekter av deres bedrift. Forbedringene må være kombinert med bevissthet om endringer i kundenes krav, konkurransefaktor og variasjoner internt i miljøet (Gallear, 1995).

Noen bedrifter har mer suksess enn andre med Total Quality Management (TQM). Effekten av TQM på økonomiske resultater kan variere i oppstartbedrifter. Forskjeller i produksjon medfører til at TQM-virkningen kan være forskjellig i bedriftene (Hendricks & Singhal, 2000). Ifølge Hendricks & Singhal (2000) gir effektiv TQM-implementering forbedret langsiktig lønnsomhet, dette resulterer til forbedret kvalitet og bedre økonomiske resultater.

TQM blir definert som en kontinuerlig prosess til å redusere eller eliminere feil i produksjon, effektivisering av verdikjeden, forbedre kundeopplevelsen og sikre at ansatte er *up-to-speed* med deres trening. Total Quality management tar sikte på å holde alle parter involvert i produksjonsprosessen for å sikre kvaliteten på det endelige produktet eller tjenesten⁵. Det er 3 viktige aspekter ved TQM⁶:

⁵ <http://www.investopedia.com>

⁶ ”putting total quality management to work”, Marshall Sashkin & Kenneth J. Kiser, 1993

Counting – tools, techniques, and training in their use for analyzing, understanding, and solving quality problems

Customers – quality for the customer as a driving force and central concern

Culture – shared values and beliefs, expressed by leaders, that define and support quality

TQM fungerer bedre når man anvender verktøy og teknikker for å samle inn data slik at de kan analysere og løse problemer. I følge Sashkin & Kiser (1993) gjør man dette da dette er den eneste måten å møte og imøtekomme kundenes ønsker og behov. Men ingenting kan skje uten en støttende organisasjonskultur. Gründeren i bedriften som er beslutningstakeren, må tilrettelegge rutiner, verktøy og kontrollsystemer for å sikre at sluttproduktet innfrir kundens forventninger ved at ting blir gjort riktig første gangen. Økt kompleksitet senere i livssyklusen fører til at grundere kontinuerlig må forbedre måten ting blir gjort på for å redusere feil og for å vokse. Gallear (1995) mener at bedrifter med kontinuerlig forbedring av intern kultur og ekstern fokus har større sjanse for å overleve og blomstre. TQM er ansett som en viktig katalysator i denne sammenhengen.

Kvalitetskontroll i oppstartsbedrifter

“Quality is essential when service is what is being gold”

Leonard L. Berry

Hva er kvalitet?

Hannagan (2008) definerer kvalitet *“continually meeting agreed customer needs’ or ` what it takes to satisfy the customer ` , or simply `fitness for purpose`.”* I følge Hannagan (2008) er “fitness for purpose” et begrep som sier noe om hvor godt service passer til kundenes behov. En annen definisjon er *“ quality means internal and external customer satisfaction”*. Kvalitet er en del av TQM definisjonen og Dahlgaard & Kanji (2007) definere det slik:

1. Quality – er å konstant innfri kundenes forventninger
2. Total quality - er å oppnå kvalitet
3. Total Quality Managment – er å oppnå total quality gjennom alles deltakelse

Dahlgaard & Kanji (2007), mener at flere bedrifter har begynt å innse viktigheten av TQM for å overleve. Dagens kunder er blitt mer bevisste og kan velge mellom flere produkter og

tjenester. Kundene velger det som gir dem ” *highest value for money*”, det produktet eller de tjenestene som gir dem høy grad av kundetilfredshet i forhold til pris. Bedrifter selger sitt produkt eller tilbyr tjenester til sine kunder. Kundene har med tiden blitt mer kvalitetsbevisste. De er opptatt av å vite at bedriften de velger å handle med, vil klare å imøtekomme deres behov. Kvalitet er med på å sikre at tjenestene bedriften tilbyr, er attraktive i kundenes øyne. Det bedriften tilbyr, virker attraktiv ovenfor kunden når det de tilbyr oppfyller deres forventninger bedre enn det andre klarer å gjøre (Hannagan 2008). I følge Hannagan (2008) betyr dette at man leverer de tjenester som blir etterspurt av kunden, til riktig pris og til rett tid og sted.

Dette er veldig viktig i oppstartbedrifter for å sikre seg stadig større markedsandeler. Grunderselskaper er nye i markedet og kan raskt bli rammet av dårlig renommé hvis de selger eller tilbyr tjenester kunden opplever ikke oppfyller deres ønsker eller behov.

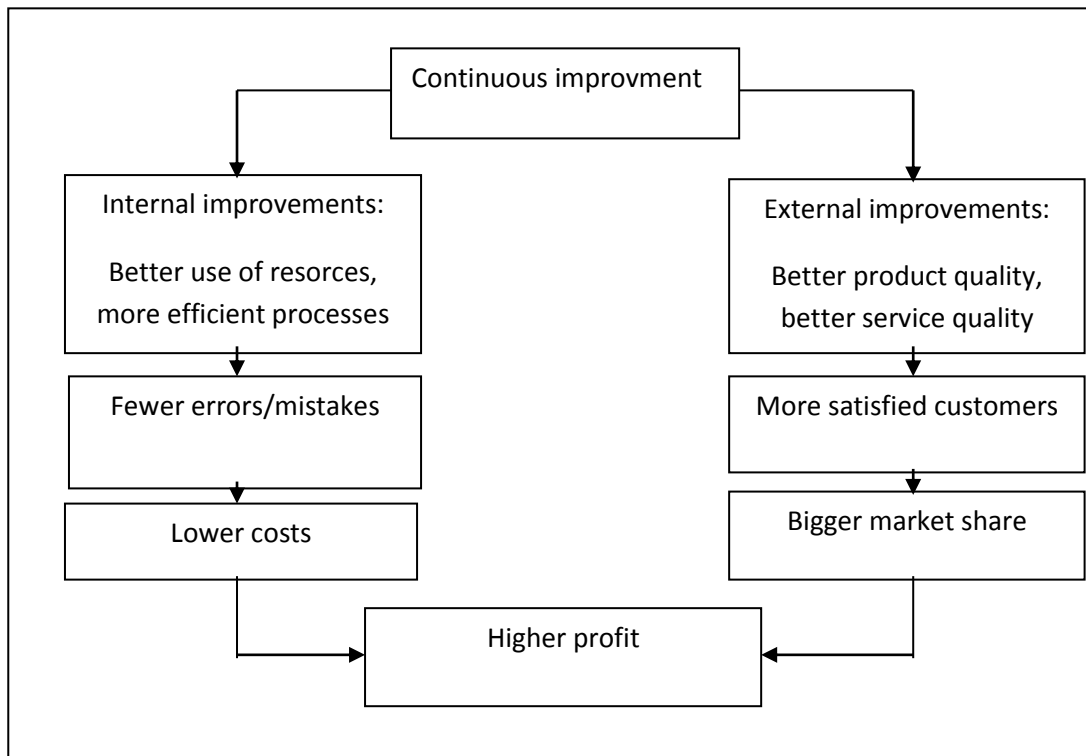
Hvorfor er kvalitet viktig i oppstartsbedrifter

Når fokuset er å overleve i etableringsfasen og å gjøre fremgang i driftsfasen, er kvalitetssikring viktig. For å oppnå suksess, må de klare å møte sine kunders behov best mulig. Gründeren må ha kontrollsystemer som gjør at sluttproduktet har god kvalitet og ansatte blir lært opp til å kontrollere og fange opp avvik. Kvalitet kan variere i bedriftene, i noen bedrifter er kostnaden mye høyere hvis feil blir gjort og dette ikke oppdages. I følge Hannagan (2008) kan to tjenester ha samme formål og bli solgt til samme pris, men hvis den ene bedriftens tjenester er av høy standard, er sannsynligheten større før at kundene vil velge den ene bedriften fremfor den andre. Når kundene opplever at det de forventet, er faktisk det de erfarte, vil kundenes forventinger bli innfridd og kvaliteten holde mål. Dette er også med på å gi oppstartbedrifter stor/økt kundelojalitet.

Dahlgaard & Kanji (2007) nevner 2 måter å oppnå høy kvalitet til lav pris i en bedrift ”*quality is free, only poor quality is expensive*”. Grundere som starter sin egen bedrift har begrenset med ressurser. Gode kontrollrutiner i etableringsfasen vil påvirke deres resultater i driftsfasen.

- Internal quality improvements
- External quality improvements

Hovedformålet med interne kvalitetsforbedringer er å gjøre de interne prosessene bedre for å unngå feil og problemer, noe som fører til lavere kostnader. Ekstern kvalitetsforbedring går ut på å tilfredsstille kundenes behov, hvilket kan gi bedriftene større markedsandeler og forhåpentligvis bedre økonomiske resultater.



Figur 4: **Continuous improvements and their consequences**

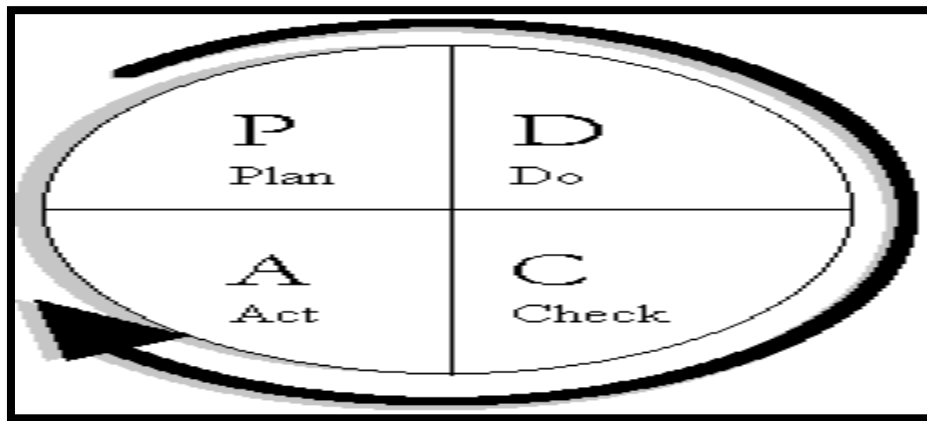
Dahlgaard & Kanji (2007)

Dahlgaard & Kanji (2007) mener begge kvalitetsforbedringene ikke kan bli sett på som uavhengige. Kontinuerlig oppfølging fra gründerens side i etableringsfasen, hvor det lyttes til ansattes anbefalinger rundt kvalitetsforbedring, gjør at problemer blir oppdaget og løst raskere. Dette er med på å gi, som Figuren viser, bedre økonomiske resultater ved forbedret både intern og ekstern kvalitetsforbedring. I følge Zarbo (2010) må lederen ha forståelse for arbeidet som blir gjort for å oppnå kontinuerlige forbedringer. Lederens innsikt og kontroll av produktet eller tjenesten hjelper dem til å ta i bruk riktig verktøy for å forbedre kvaliteten, som det sies *"if you can't measure it, you can't fix it"*.

Plan-do-check-Act (PDCA) syklus i etableringsfase

PDCA er en fire-trinns problemløsende prosess til kontinuerlig forbedring i TQM. PDCA-syklusen brukes til forbedring av prosesser, produkter og tjenester i alle bedrifter. Trinnene omfatter Plan, Do, Check, Act (PDCA syklus)

I *planleggingsfasen*, identifiseres problemet ved å finne ut hvor det går galt for å fastslå mulige årsaker til problemet og deretter foreslå en løsning. I å *gjøre*-fasen vil man utvikle og implementere en løsning for å løse problemet. I *kontroll*-fasen vil man bekrefte resultatene. Dette skjer gjennom før-og-etter sammenligning av data for å se om man har oppnådd ønskede resultater. Samtidig skjer en sikring av produksjonskvaliteten til enhver tid for å identifisere eventuelle nye problemer. I *handle*-fasen blir resultater dokumentert og endringsprosesser iverksatt i neste PDCA syklus⁷.



Figur 5: (PDCA) Cycle

Dette er en sjekklister som bedrifter går igjennom for å komme fra ”problem-fase” til ”problem-løst fase”. I oppstartsbedrifter kan bruk av et slikt verktøy jevnlig forbedre prosesser og rutiner og PDCA syklusen vil hjelpe grundere til å forbedre effektiviteten, lære av egne feil i de ulike livssykluser.

⁷ <http://www.visitask.com/PDCA-cycle.asp>

2.4.2 Markedsføring

Produkt, pris, promotering og plass versus Word of mouth markedsføring i etableringsfasen.

“A business exists to create a customer”

Markedsføring som praktiseres av grundere sies å være forskjellig fra det teoretiske konseptet som presenteres i markedsføringslærebøker. Markedsføring er en planlagt, bevisst prosess som forutsetter en identifisering av kundebehov gjennom formell markedsundersøkelse. Målet er å få til en strukturert utvikling av produkter og tjenester som svar på disse behovene (David Stokes, 2000). Andre grundere derimot representerer mye mer uformell, ikke planlagt aktivitet. De stoler mer på egen intuisjon og energi for å få ting til å skje (ibid). Kunder er tross alt bedriftens livsgrunnlag. Mange grundere gjør den feilen ikke å forstå behovene til deres kunder. Ifølge Spillian & Parnell (2006) blir god markedsføring ansett å være en forutsetning for suksess og lønnsomhet for de fleste bedrifter.

Grundere er nødt til å utvikle en vellykket markedsføringsstrategi. Grundere må vite hvilke kundegruppeproblemer deres tjenester kan løse. De må velge ut segmenter, fastsette pris, utvikle markedsførings- og salgsplan (Patton, 2011). Grundere må ha en plan angående valg av markedsføringsmetoder knyttet til produkt, pris, promotering og plass. I følge Stokes (2000) har grundere en tendens til å ikke være opptatt av miksaspekter ved markedsføring som kan identifisere kundenes behov, produktutvikling, prising, promotering og plass. Dette blir i stor grad ignorert av mange grundere. Stokes (2000) mener grundere er mer opptatt av salg og promotering, mens andre aspekter nevnt ovenfor ikke blir lagt stor vekt på. Grundere har som oftest begrenset kunnskap om terminologien og dette gjør at de ubevisst overser miksaspekter som er viktig i markedsføringen (ibid).

Markedsføring og reklame er svært kostbare tjenester og grunderbedrifter med begrensede ressurser må trå forsiktig da de ikke kan "blåse bort" knappe økonomiske ressurser. Grunderbedrifter bruker nettverk og *word of mouth* markedsføring for å promotere seg selv i etableringsfasen for å spare markedsføringskostnader. Grunderere legger mer vekt på word of mouth markedsføring for å utvikle kundebase. Disse anbefalingene kan komme fra kunder, leverandører eller andre henvisninger (ibid).

Med Word of Mouth markedsføring forteller fornøyde kunder andre om deres opplevelse av bedriften, produkt, tjeneste (Buttle, 1998). Word of Mouth markedsføring kan ha negativ og positiv effekt. Ulempen ved bruk av en slik markedsføringsmetode er at bedriften er avhengig av anbefalinger for å få nye kunder. Bedriftens vekst er begrenset til det segmentet hvor dens kilder til anbefalinger operer. Samtidig kan ikke en slik metode kontrolleres (Stoks, 2011). Det er større sannsynlighet for at misfornøyde kunder vil fortelle dobbelt så mange sammenlignet med fornøyde kunder (Buttele, 1998).

Ifølge Stokes (2011) utvider grunderere sin kundebase i etableringsfasen ved å se etter flere kunder med samme profil. Som oftest er det eksisterende kunder i bedriften som anbefaler bedriften til andre med tilsvarende behov. Dette fører til at en kundegruppe vokser mer gjennom anbefalinger fra andre kunder enn gjennom formell forskning og proaktiv markedsføring.

2.4.3 Økonomi

Begrenset kunnskap hos gründeren om økonomistyring i etableringsfasen påvirker bedriftens utvikling i senere stadier

“Developing some kind of budgetary procedure, formal or informal, seems to be a necessary factor for growth and, at times, survival”

Begrenset kunnskap om økonomistyring hos gründeren er gjentatte ganger blitt nevnt som grunnleggende årsak til bedriftens tilbakegang. God økonomistyring er avgjørende for overlevelse og vekst i oppstartbedrifter (Breen, 2003). Økonomistyring blir ikke sett som relevant i oppstartsbedrifter og gründerne har begrenset kunnskap om hvordan nyttiggjøre seg kunnskap om økonomistyring i etableringsfasen. Økonomistyring er relevant i oppstartbedrifter, men for å vokse må dette kombineres med nødvendig kunnskap for å overvinne barrierer i etableringsfasen. Det er viktig å vite hvordan økonomistyring som består av finansielle kontrollmekanismer, anvendes i oppstartsbedrifter av gründeren, da deres valg i etableringsfasen vil være avgjørende i bedriftens senere stadier.

I følge Crowther (2007) tror gründerne de kan overleve uten noen formell budsjett- prosess, de ser ikke behov for noe formell planleggings- og kontrollsystem. Deres fokus er ofte rettet mot en av komponentene i budsjettkontrollen, og det er kontantstrømskontroll. Deres eneste mål er å øke kontantstrømmen måned etter måned, men dette styres på en nokså ad-hoc måte gjennom ingen planleggingsprosess og bruk av uformelt kontrollsystem. Ledere med erfaring og kunnskap benytter seg av kontantbudsjetter for innbetalinger og utbetalinger, dette for å sammenligne faktiske tall mot budsjetterte. Crowther (2007) mener at det ikke kan forventes av oppstartbedrifter å anvende økonomistyringsmetoder som er utviklet hovedsakelig for større selskaper. Men som oftest mangler oppstartbedrifter formelle budsjettmessige prosedyrer som er nødvendig for å overleve.

Gründerne vet hva deres virksomhet skal drive med, men de er ikke trent eller mangler ledelsesferdigheter, spesielt i denne fasen. Dermed tar de bruk en økonomistyringsmetode som er enkel og stort sett kontantstrømbasert. I etableringsfasen er gründeren opptatt av å drive bedriften, det blir lite tid igjen til å lære om økonomistyringsmetoder som kan tilføre bedriften mer enn en enkel økonomistyringsmetode (Berry, 2002).

I etableringsfasen er det lite som er "på plass" i bedriften. Valg som blir gjort av gründeren i denne fasen knyttet til budsjetter og lønnsomhetsanalyser, er med på å bygge opp økonomistyringsrammeverk i bedriften. I følge McMahon (2001) blir økonomistyring mer krevende i bedriftens ulike livssykluser. Dersom gründerens bekymring er å overleve i etableringsfasen må det legges større vekt på økonomistyringen i bedriften.

Grundere har begrenset kunnskap om viktigheten av økonomistyring i startfasen. I følge Don Simkovich (2009)⁸ har grundere i etableringsfasen en ide om hvor mye inntjening som vil genereres, de åpner en bankkonto og vet at de må beholde kvitteringer. Disse kvitteringene blir lagt i en konvolutt og det er hvordan kontantstrømmen håndteres. Gründeren er mer opptatt med å få nye kunder eller markedsføre sin bedrift enn å ta hensyn til daglig kontantstrøm i bedriften. Grundere er mer opptatt av kortsiktig planlegging

En erfaren leder vil fokusere mer på økonomistyring i bedriften, da de innser viktigheten av dette på lang sikt. Ledere bevarer sine kvitteringer på alle utgifter i en fil. De implementerer et regnskapsmessig program, dette kan være Excel. De er opptatt av å gjennomgå bedriftens regnskap hver uke for å måle vekst og avvik (Simkovich, 2009). I etableringsfase vil den største avgjørende styringen være av bedriftens innbetalinger og utbetalinger. Grundere må vite når de skal fakturere og når innbetalingene skjer. De må vite forfallsdato på alle bedriftens utgifter for å unngå sen betaling. Manglende fokus på dette vil ha påvirkning på bedriftens driftsfase.

God økonomistyring med interne budsjetter, kontroll av inntekter og utgifter, vil hjelpe gründeren til å få et overblikk over bedriftens vekst og regnskapsrapporter vil hjelpe gründeren til å forstå nødvendigheten av en mer strukturert budsjettkontroll. Grundere må utvikle noen form for budsjetteringsprosess for planlegging og kontroll. Dette er avgjørende for bedriftens fremtidig suksess i livssyklusen. (Crowther, 2007).

⁸ <http://donsimkovich.hubpages.com/hub/5-Tips-for-Managing-Cash-Flow-for-Start-up-Businesses>

2.4.4 HR

Det generelle HR-ansvaret ligger hos daglig leder i etableringsfasen, men senere må gründeren ansette smarte hoder.

”Den skumleste tingen som leder er å være redd for å ansette noen som er smartere enn deg. Jeg tenker heller at jo smartere folk er, jo bedre er det for bedriften for diskusjon rundt hva som er viktig”

I oppstartsbedrifter er det ingen leder for Human Resources eller avdeling som organisasjonskartet viser ovenfor. HRM ansvaret ligger hos daglig leder, daglig leder i bedriften er den som utfører de daglige gjøremål. Gründeren kan ikke jobbe alene, før eller senere kreves det andre menneskelige ressurser (Andersson, 2008). I etableringsfasen er gründeren den som tar alle beslutninger og utfører alle oppgavene i bedriften, gründerens mål på dette stadiet er å overleve. Grundere frykter å ansette noen som er smartere enn dem, det er vanskelig for grundere å slippe til andre i bedriften, da de selv synes å kjenne bedriften sin best. De vil være den som alltid bestemmer. (e24.no).

Mennesker er en bedrifts største ressurs og de kan i stor grad påvirke suksess eller fiasko for en bedrift. På dette stadiet blir gründeren nødt til å rekruttere kvalifiserte ansatte der hvor gründeren ikke er god nok selv (Andersson, 2008; Barrett & Mayson, 2006). På et tidspunkt i bedriftens livssyklus blir menneskelige ressurser en bekymring. Det er viktig for grundere å innse viktigheten av dette og ansette personer med riktig kompetanse. I følge Barone & Share (2008) *“Although sufficient to get started, once a new venture is founded and begins to grow, it almost always requires the effort and contributions of many other individuals—the founding team simply can’t do it. It means that attracting, hiring, motivating, and retaining a strong, committed workforce soon becomes a key issue—one central to the new venture’s growth.”*

Mange grundere har lite kunnskap om hvordan formelle HR-strukturer bygges, og da på en måte som er i bedriftens fordel i etableringsfasen. De har som oftest liten tid til å utarbeide strukturer og rutiner knyttet til HR (Bjørklund, 2011; Cardon, 2003). Gründeren er i utgangspunktet mer opptatt av å drive bedriften og fokuset blir mer rettet mot produksjon, markedsføring, salg og cash flow, noe som gjør at HR oppfattes mindre viktig i etableringsfasen. De valgene gründeren tar i bedriftens etableringsfase, kan ha signifikant

effekt på bedriften i de senere faser. I følge Mayson & Barnett (2006) er HR viktig i nyetableringer for å skape innovasjon og utvikling av bedriften. De viktigste HR-funksjonene en grunder bør konsentrere seg om, er anskaffelse av kompetanse gjennom ansatte og ledelse (Robert Bjørklund, 2011; Mayson & Barnett, 2008).

I følge Barnett (2006) er HRM og entreprenørskap et felt som det er lite forsket på og gründerens manglende evne til å styre HR i oppstartfasen er en faktor som kan lede til bedriftens undergang. Dette har vekket økt oppmerksom rundt feltet hvordan Gründeren takler utfordringer knyttet til HR i oppstartfasen. HR-beslutninger i oppstartfasen påvirker deres suksess og utvikling på lang sikt. (Cardon & Stevens, 2004). I følge Baron (2003) var en av faktorene til bedriftens undergang mindre vekt på menneskelige ressurser.

“Human resource management (HRM) practices play an important role in improving productivity, performance and survival of the organization. By adopting the practices of human resources, it will enable the organization to attract, retain and motivate employees to support the mission, objective and organizational strategy towards an enhancement of organizational performance”.

Opplæring og utvikling av ansatte i etableringsfasen bidrar til å utvide kunnskap og ferdigheter. Dette hjelper ansatte til å dele kunnskap og bruke sin kreativitet til utføre sine arbeidsoppgaver best mulig (Zakaria, 2011). Opplæring og utvikling er sett på som en viktig aktivitet i en bedrift, men nytten av dette blir ofte undervurdert av grundere på grunn av kostnader og begrensede ressurser (ibid).

Barney (1991,1995) har argumentert med at visse immaterielle ressurser, for eksempel læring og andre menneskelige ressurser i bedriften, er et spesielt viktig konkurransefortrinn. Dette mener han er viktig for alle bedrifter uavhengig av bedriftens størrelse og alle stadier i utviklingen (Matthew W. Rutherford, 2003; Barney 1991,1995).

Grundere står overfor flere utfordringer i etableringsfasen, HR kan ha en virkning på bedriftens evne til å løse disse utfordringene i etableringsfasen og er med på å påvirke bedriftens effektivitet og overlevelsesmuligheter i senere stadier. Gründerens manglende kompetanse om HR-utfordringer påvirker bedriftens suksess i senere faser. Det kreves av gründeren å lære seg

å utnytte andres kompetanse. Grundere må bli flinke til å gi fra seg ansvaret og få med seg dyktige personer og delegere oppgaver for å vokse.

Rekruttering via nettverk i entreprenørbedrifter

Rekruttering i etableringsfasen syns å skje gjennom nettverk

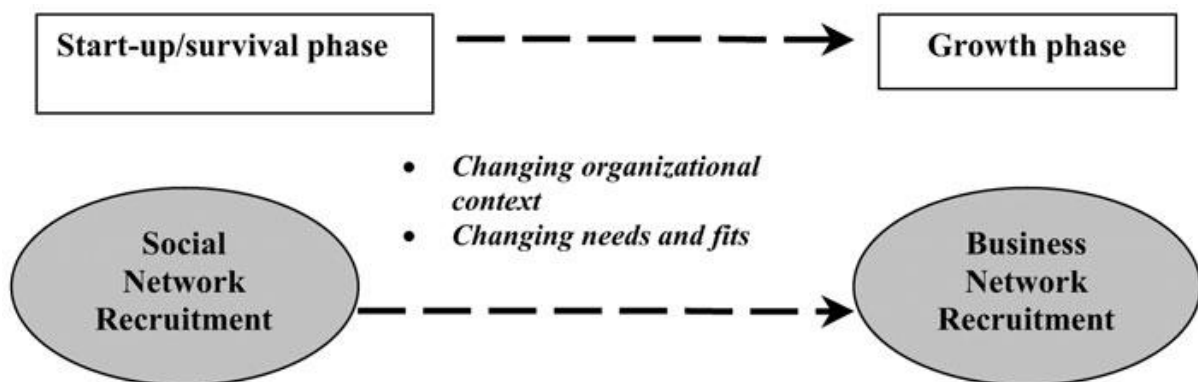
En av hovedutfordringene til bedrifter i oppstartfasen er å tiltrekke seg ansatte. Disse opplever større utfordringer med å tiltrekke seg og beholde ansatte med nøkkelferdigheter siden de er nye i markedet og har begrensede finansielle og materielle ressurser, manglende legitimitet i arbeidsmarkedet enn de mer etablerte bedrifter (Cardon & Stevens, 2004).

Manglende ressurser i bedriftens etableringsfase gjør at grundere tar i bruk mindre formelle rekrutteringsrutiner gjennom nettverk. HR-funksjonen i oppstartsbedrifter er vanligvis underutviklet og grundere har en tendens til å bruke nettverk i bemanningsøkningen, heller enn å bruke mer formelle ansettelser gjennom rekrutteringsbyråer. Rekruttering gjennom nettverk er en ”praktisk og rimelig” måte å skaffe talenter på enn det å måtte gå gjennom rekrutteringsbyrå (Aegean Leung 2004; Barber & al., 1999). Rekruttering er en av de mest utfordrende HR-oppgavene for bedrifter i oppstartfasen på grunn av manglende erfaring hos gründeren. Dermed ansetter de gjennom nettverk (Robert Bjørklund, 2011; Barrett & Mayson, 2008). Gründeren har en tendens til å ansette de som har direkte forhold til bedriften eller gründeren selv, dette er forutsetningen for å bli vurdert til eventuell ansettelse i bedriften fremfor å fokusere på og ansette de med mer spesifikk kompetanse (Leung, 2004). Brass, D. J (i Leung, 2004) mener at rekruttering gjennom nettverk er en effektiv måte å rekruttere folk på, og som passer godt i bedriften, siden gründeren og den andre parten allerede kjenner hverandre. I følge Leung (2004) benytter grundere seg av *personlige sosiale nettverk* som består av familie, slekt og venner fremfor *forretningsnettverk* som etableres gjennom oppbyggingen av bedriften, ved kontakt med kunder, leverandører eller andre.

Overgang fra etablererfase til driftsfase

I driftsfasen er rekrutteringsvalg basert på forretningsnettverk fremfor personlige og sosiale nettverk

Ettersom bedriften vokser vil ansatte som brukes for å få bedriften ”opp å gå” gjennom personlige og sosiale nettverk i etableringsfasen, nødvendigvis ikke være de samme som brukes for å opprettholde vekst i senere faser (Robert Bjørklund, 2011; Barrett & Mayson, 2008). I etablererfase har grundere en tendens til å ansette personer gjennom nettverk, som oftest familie eller venner med lignende bakgrunn og verdier, for å oppnå innsats i bedriften og for å spare kostnader. Denne tendensen til å ansette gjennom nettverk viser seg å være nedadgående når bedriftene går over i driftsfase (Leung, 2006). Hite & Hesterly, 2001 (i Aegean Leung, 2004) mener at i bedriftens ulike stadier av livssyklusen er det viktig for gründeren å vurdere ansettelse som sikrer adekvate talenter. Oppstartsbedriftene i ulike stadier av livssyklusen kan kreve forskjellige typer talenter. Når oppstartsbedriften vokser, vil fokuset skifte fra kortsiktig overlevelse til langsiktig vekst. Med dette blir grundere nødt til å bestemme hvilke oppgaver de vil fokusere på med maksimal effekt for bedriften. I driftsfasen vil det kreves en ledelse med økt spesialisering og ansatte med de nødvendige ferdigheter (Leung, 2006).



Figur 6: An Evolution Framework of Network Recruitment Practices

(Aegean Leung, 2006)

Figuren ovenfor viser illustrasjon av hvordan rekruttering skjer i oppstartbedrifter. I etablererfasen benytter grundere seg av nettverksrekruttering, mens når de kommer i driftsfasen har bedriften behov for mer diversifisert sett av kompetanse enn det det personlige nettverket kan tilby. Dermed blir gründeren nødt til å se etter denne kompetansen utenfor sitt eget personlige nettverk og søke etter folk som har annen bakgrunn enn dem selv (Leung, 2006). De kan eksempelvis ansette profesjonelle ledere fra større selskaper som har svært ulik bakgrunn og perspektiver fra gründeren selv. Slike folk kan hjelpe gründeren i bedriftens videre utvikling (ibid).

I etablererfasen er gründeren den som tar alle beslutninger og målet er å overleve. Men når de kommer over til driftsfasen vil ikke gründeren lenger klare å dekke alle viktige funksjoner i bedriften på grunn av vekst og endring internt i bedriften. Dermed må profesjonelle ledere og kvalifiserte ansatte bringes inn for å ta ansvar og delta i bedriftens strategisk planlegging for fremtidig vekst av bedriften (ibid). Greiner, 1997 (i Andersson, 2008) mener når bedriftens kompleksitet vokser er det ikke lett for gründeren å håndtere dette, derfor blir gründeren nødt til å ansette profesjonelle ledere for å håndtere eventuell ledelseskriser. Et alternativ kan imidlertid være at gründeren selv gjennomgår en betydelig personlighetsutvikling.

2.4.5 Lederstil

Ulike faser i oppstartsbedriften krever ulike lederstil

“A critical element of leader effectiveness is choosing the right type of style, at the right time, in the right situation. Unfortunately, that's not what most people do—they have a default style used in most situations”.

Alle ledere må utøve autoritet, men lederstil vil variere. Innenfor lederskapsteori er det skrevet om en rekke lederstiler. Dette er av stor betydning da lederstil påvirker motivasjon, effektivitet. Hannagan (2008) mener at ledere som anvender lederstil har påvirket miljøet i organisasjonen på positiv måte og dette har resultert i bedre finansielle resultater, andre faktorer kan også ha innvirkning, men valg av lederstil har stor påvirkning på resultater. I følge Goleman (2000) kan ledere feilaktig anta at lederstil er en funksjon av personlighet snarere enn strategisk valg. De velger en lederstil som passer deres personlighet. Istedenfor bør de velge en stil som passer kravene til en bestemt situasjon.

Det kan være flere utfordringer ved å være grunder og daglig leder i bedriften. Dermed er grundere som også er daglig ledere nødt til å forstå de ulike rollene de må spille og de nødvendige overgangene de må møte i bedriften.

I følge Hannagan (2008) & Goleman (2000) blir seks lederstiler definert.

Coercive – <i>Do what I tell you</i>
Affiliative – <i>People come first</i>
Pacesetting – <i>Do as I do, now</i>
Authoritative – <i>Come with me</i>
Democratic – <i>What do you think?</i>
Coaching – <i>Try this</i>

Figur 7: Leadership styles in a phrase

Hannagan (2008)

Coercive/Kommanderende lederstil:

Ledere med denne stilen tar avgjørelser med lite hensyn til ansattes ideer. Samtidig pleier ikke ledere med denne stilen å motivere sine ansatte ved å vise dem hvordan deres arbeid passer inn i bedriftens strategi, dette gjør at de ansatte vil lure på om deres arbeid er av betydning for bedriften (Hannagan, 2008). Denne ”Do what I tell you” lederstilen kan være svært effektiv i en snuoperasjon eller i krisehåndtering, altså når en stor påvirkning er nødvendig for å endre bedriftens retning ved å få de ansatte til å arbeide på nye måter. Men lederen må bytte lederstil når krisen er over (Hannagan, 2008). I følge Goleman (2000) vil en slik lederstil hvor man bruker tvangsmidler hemme bedriftens fleksibilitet og demper ansattes motivasjon på lang sikt hvis lederen fortsetter å ha en slik lederstil.

Affiliative/Rosende lederstil:

Ledere med denne stilen oppfordrer sine ansatte til å skape harmoni og forsøker å holde de ansatte fornøyde. Målet med en slik lederstil er å skape sterk lojalitet, forbedre kommunikasjon og deling av ideer. De ansatte får frihet til å utføre jobben sin på den måten de mener er mest effektiv. Lederen er opptatt av å gi kontinuerlige tilbakemeldinger og ros til

ansatte ved enhver anledning (Hannagan, 2008).

I følge Goleman (2000) vil en leder som har ”People come first” holdning gi de ansatte konstruktive råd noe som skaper forvirring hos de ansatte, da de selv må forbedre seg. Samtidig vil lederens fokusering på ros føre til at dårlige presentasjoner blir tolerert og ikke forbedres, de ansatte vil føle at de ikke har en klar retning å følge (Hannagan, 2008).

Pacesetting/Høytpresterende lederstil:

En leder med denne stilen setter høye presentasjonskrav for alle i bedriften og til seg selv og dårlig prestasjon blir ikke tolerert. Tanken bak denne stilen er at lederens maksimale prestasjon skal motivere de ansatte til å følge etter med samme entusiasme (Hannagan, 2008). En leder med ”Do as I do, now” stil virker positivt inn på kompetente ansatte som motiverer seg selv, mens andre ansatte kan føle seg overveldet av lederens krav og mislike at lederen har en tendens til å overta en situasjon (Goleman, 2000).

Authoritative/Autoritær lederstil:

Ledere med den stilen har en klar visjon for bedriften. De klargjør for sine ansatte hvordan deres arbeid passer inn i bedriftens strategi, lederen med denne stilen er opptatt av at de ansatte trives. De ansatte som har en leder med denne stilen har forståelse for hvorfor det de gjør er viktig og at deres arbeid er med på å oppnå bedriftens mål (Hannagan, 2008). Ledere med ”Come with me” lederstil setter det overordende målet, men gir ansatte frihet til å innovere, eksperimentere og finne ut hvordan målene skal nås. Denne stilen fungerer spesielt godt når bedriften mangler retning, men er mindre effektiv når lederen arbeider med et team av eksperter som er mer erfaren enn lederen selv (Goleman, 2000).

Democratic/Demokratisk lederstil:

Demokratiske ledere bygger tillitt av å lytte på ansattes ideer og motiverer dem til å ta mer ansvar ved å la de ansatte være med på å ta beslutninger som vil påvirke resultatet. Lederen gjør klart for sine ansatte hva de skal gjøre og hvordan de gjør det, men lederen opprettholder autoritet til å ta den endelige beslutningen (Hannagan, 2008). En ”What do you think” lederstil inkluderer ansatte og er opptatt av å bygge fleksibilitet og ansvar. Men dette fører til mange lange møter når hver enkelt skal bli hørt og ansatte føler de ikke har en klar retning å følge. (Goleman, 2000).

Coaching/Coachende lederstil:

Denne stilen fokuserer på å hjelpe de ansatte til å identifisere deres styrke og svakhet og er opptatt av ansattes personlige utvikling mer enn på arbeidsrelaterte oppgaver. Coachende ledere avtaler med sine ansatte om deres rolle og ansvar i bedriften, dette medfører at de ansatte vet hva som er forventet av dem og utvikler en sterk følelse av engasjement (Hannagan, 2008). En ”Try this” lederstil fungerer bra når ansatte er klar over sine svakheter og ønsker å forbedre seg, men ikke når ansatte viser motvilje til å lære og motstand mot forandringer (Goleman, 2000).

Grundere er nødt til å variere mellom ulike lederstiler på ulike tidspunkter avhengig av situasjonen som oppstår ” *It is, of course, vital to recognise that no leadership style is correct, and that style is always dependent upon the particular situation, and the nature and culture of the organisation* ”⁹. I artikkelen til Goleman (2000) viser studien gjort av Hay/Mcber at jo flere lederstiler en leder mestrer og kan variere mellom, desto bedre er det. Ledere som mestrer flere stiler, spesielt mellom autoritær, demokratisk, rosende og coachende lederstil og klarer å analysere situasjonen slik at de bevisst kan nyttiggjøre seg de lederstilene de mestrer og dermed klarer de med dette å oppnå godt klima og gode arbeidsprestasjoner. Dette indikerer at til tross for at bedrifter har fastsatte mål og strukturer, er det den lederstilen en leder velger som til slutt avgjør hvordan mål skal oppnås og strukturene skal fungere og hvordan bedriften skal utvikle videre.

Når bedriften har kompetente ansatte og deres utførte arbeid møter de ønskende forventningene, kan lederstilen i dette tilfelle være å ”delegere” eller ”støtte”. På en annen side hvis resultatene ikke møter forventningene, bør lederstilen være å ”dirigere” eller ”coaching”. Lederstilen avhenger av situasjon, kompetanse og motivasjon i bedriften (www.ice.com). Gründeren må identifisere den enkeltes kompetansenivå for oppgaven og tilpasse lederstilen på en måte for å møte hans eller hennes behov og hjelpe de ansatte til å oppnå sine mål og målene for bedriften. Hvis gründeren anvender en kommanderende lederstil med noen som er dyktig og engasjert, kan dette resultere i frustrasjon, demotivasjon og fremmedgjøring blant ansatte. På den annen side, hvis gründeren benytter seg av en høytpresterende lederstil mot noen ansatte som føler de trenger veiledning og støtte, kan dette også gi de samme resultater. I begge tilfeller vil bedriften ende opp med dårlig prestasjon. En god leder er derfor nødt til å

⁹ John Ball (2005)

analysere behov i en gitt situasjon i bedriften og deretter anvende den mest hensiktsmessige lederstilen (ibid).

Det er mange ulike lederstiler som grundere kan benytte seg av. Hva slags lederstil som fungerer best er opp til den enkelte leder og hvilke fase bedriften er i. Noen lederstiler kan være mer åpenbare i etablererfasen. En lederstil som fungerer godt i etablererfasen, trenger ikke være like effektiv i bedriftens driftsfase. Grundere må forstå hvordan deres valg av lederstil kan påvirke bedriftens utvikling i de ulike fasene. Ulike faser krever ulik bruk av lederstiler i oppstartsbedrifter for å ekspandere. Dette kan oppleves som en utfordring for gründeren, da de ikke har erfaring eller kompetanse om valg av deres lederstil. I bedriftens livssyklus vil det være stadier hvor man må endre lederstil for å lede bedriften fremover.

3 Metode

For å kunne løse problemstillingen er det viktig å ha et klart valg av metode. Metoden i en oppgave forteller noe om virkemidler og fremgangsmåter man kan anvende, for å gi svar på de forskningsspørsmål man har (Ringdal 2001). En vitenskapelig metode kan defineres som ” en systematisk måte å undersøke virkeligheten på ” eller ” en metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder ” (Dalland 2007). Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon, hensikten med bruken av metode er å sikre at svar på problemstillingen blir gyldig og pålitelig (Jacobsen 2005). I dette kapitlet redegjøres for de metoder som blir brukt i denne oppgaven for å besvare problemstillingen.

3.1 Forskningsdesign

En forskningsdesign er en overordnet plan, altså en forenklet og generell skisse for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Forsker lager en plan (design) på hvordan man skal gå frem for å få svar på en gitt problemstilling. Det er valg av problemstilling som avgjør hvilke type forskningsdesign som er best egnet for innsamling, analyse og tolkning av data for deretter kunne trekke en riktigst mulig konklusjon (hjernebark.org). I følge Selnes 1999 (i hjernebark.org) er det tre hovedformer av forskningsdesign: eksplorerende, beskrivende og kausale. Eksplorerende design brukes hvis problemstillingens karakter er uklar. Patton (1990) definerer eksplorerende design slik:

“In new fields of study where little work has been done, few definitive hypotheses exist, and little is known about the nature of the phenomenon, qualitative inquiry is a reasonable beginning point for research ”¹⁰.

Beskrivende design er hensiktsmessig hvis man ønsker å beskrive sammenhengen mellom ulike variabler, mens en kausal design blir brukt hvis man ønsker å vite effekten av en variabel på en annen variabel.

I mitt tilfelle vil det viktigste være å forstå de utfordringer gründeren i regnskapskontoret ble stilt ovenfor og den nye lederens egne refleksjoner rundt ledelse, effektivisering. Oppgaven søker å belyse utfordringer gründeren møtte i oppstartsfasen og som han hadde begrenset

¹⁰ (Patton 2.ed 1990 s.130).

kompetanse om. Jeg ønsket å vite mer om Grundere som ledere. Siden problemstillingen min stiller spørsmål som jeg i utgangspunktet vet lite om, vil jeg begynne med en eksplorerende design og deretter også anvende beskrivende design. Dette vil gi meg dypere innsikt og forståelse rundt problemstillingen.

3.2 Casestudier

Casestudier er en forskningsstrategi som fokuserer på å forstå en analyseenhet. Casestudier kan innebære enten en eller flere cases og mange nivåer av analyse (Yin 1984). Yin (1984) definerer casestudie forskningsmetode slik *“empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used”*¹¹. I følge Grønmo 2004 er formålet med casestudier å utvikle en helhetlig forståelse av den ene enheten som studeres. Neale (2006) definerer Case study slik:

*“A case study is a story about something unique, special, or interesting—stories can be about individuals, organizations, processes, programs, neighborhoods, institutions, and even events. The case study gives the story behind the result by capturing what happened to bring it about, and can be a good opportunity to highlight a project’s success, or to bring attention to a particular challenge or difficulty in a project”*¹².

Jeg har valgt å undersøke og ta utgangspunkt i et regnskapskontor, dette kan da kategoriseres som en casestudie hvor jeg konsentrerer oppmerksomheten mot et regnskapskontor. Casebedrift er et ”Regnskapskontor” som undersøkes for å se på utfordringer grunder møtte i regnskapets livssyklus da han var leder av regnskapskontoret og hvordan situasjonen endret seg etter at ny daglig leder kom på banen.

¹¹ (Yin, 1984, p. 23).

¹² PREPARING A CASE STUDY: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input By Palena Neale, PhD, Senior Evaluation Associate
Shyam Thapa, PhD, Senior Monitoring and Evaluation Advisor
Carolyn Boyce, MA, Evaluation Associate

3.3 Valg av undersøkelsesmetode

For å få tak i den informasjonen man trenger for å besvare problemstillingen finnes det to metoder man kan benytte seg av, kvantitativ og kvalitativ metode. Man kan også velge en kombinasjon av begge. Valget av metode vil ha innvirkning på utformingen av datainnsamlingen og belyse problemstillingen på en så god måte som mulig (Halvorsen 2003).

Kvantitativ metode er strukturert og systematisk. Den går i bredden og tar sikte på å formidle forklaringer. Ved bruk av kvantitativ metode kan informasjon formes til målbare enheter ofte med utgangspunkt i et spørreskjema. Dette muliggjør statistiske beregninger (Dalland 2007). Kvantitativ metode preges av struktur, bredde og årsakssammenhenger. Teknikker som blir anvendt for å samle inn data ved bruk av kvantitativ metode er strukturerte intervjuer, spørreskjema og strukturert observasjon. Fordelen med den kvantitative undersøkelse er at man innhenter statistisk data som er lett å bearbeide da dataene har en form av grafer og tabeller, samtidig som man kan undersøke store utvalg og har mulighet til å generalisere utvalget. En slik metode gir mulighet til lett å avgrense undersøkelsen (ibid). Ulempen ved en kvantitativ undersøkelse er at folk ikke alltid svarer sant. I følge Grennes (2003) kalles dette for et *strategisk svar*. Strategisk svar er det svaret folk gir som de mener er akseptable eller kan være fordel for dem selv. Slike strategiske svar er med på å påvirke undersøkelsens validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Validitet og reliabilitet er med på å avgjøre undersøkelsens troverdighet, data vil ha ingen verdi hvis svarene man oppgir er strategisk motiverte.

Kvalitativ metode er ustrukturert. Den har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Kvalitativ metode går i dybden og har som formål å få frem sammenheng og helhet. Den tar sikte på å formidle forståelse (Dalland 2007). Teknikker som anvendes for å innhente kvalitative data, er ulike intervjuer (ustrukturert/semistrukturert), observasjon og dokumentanalyse. Fordelen med en kvalitativ metode er at den er mer fleksibel enn kvantitativ metode, metoden kan forandres underveis grunnet informasjonsmangel. Dette forekommer sjelden med en kvantitativ metode. I en kvalitativ metode kan man strukturere data etter at de er innsamlet. Det er lett å hente tilleggsinformasjon da data ikke er teknisk og tall bundet (Jacobsen 2005). Ulempen ved en kvalitativ undersøkelse er at innsamling av data kan bli mye og ustrukturert, slike

undersøkelser er som oftest ressurskrevende og grunnet begrensede utvalg kan ikke konklusjonen eller funn fra en kvalitativ undersøkelse anvendes til å generalisere for resten av populasjonen, noe som er mulig å gjøre med kvantitativ undersøkelse hvor konklusjonene kan alminneliggjøres (Jacobsen 2005).

I følge Jacobsen (2005) er det mulig å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode, dette kalles for metodetriangulering. ”, *data sources, and researchers to enhance the validity of research finding*¹³. ” Troverdigheten til en problemstilling kan økes ved at begge metoder blir anvendt og belyser problemstillingen fra ulike innfallsvinkler.

Basert på problemstillingen har jeg valgt å bruke en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, med hovedvekt på kvalitative data. Bakgrunnen for å gjennomføre undersøkelsen kvalitativ ble tatt grunnet metoden i seg selv var mest hensiktsmessig med hensyn til forskningsspørsmålet som stilles. Kvalitativ undersøkelse vil gi meg en helhetsforståelse av gründerens og senere leders situasjon i både etableringsfasen og senere fase, samt deres lederkvalifikasjoner gjennom samtaler med daglig leder og ansatte i regnskapskontoret. Bruk av denne metoden vil gi meg innsikt og god beskrivelse i hvordan nåværende daglig leder handler og tar beslutninger sammenlignet med gründeren. Kvantitativ metode blir anvendt i form av spørreundersøkelse av bedriftens kunder.

3.4 Valg av innsamlingsmetode

Ved innsamling av kvalitativ data i denne oppgaven har jeg benyttet meg av en casestudie av ”Regnskapskontoret” med bruk av semi-strukturert dybdeintervju. Samtidig har jeg valgt å foreta en spørreundersøkelse av bedriftens 20 klienter for å få en bedre innsikt og forståelse av kundenes erfaringer med ”Regnskapskontoret” før og nå, oppfatning av ny leder og arbeidet som blir utført av ny daglig leder og gründeren. Kundenes oppfatning av bedriften er avgjørende da det er flere konkurrenter i regnskapsbransjen og godt rennommé er avgjørende for å beholde eksisterende kunder og skaffe seg nye kunder. Det er viktig å vite om sine kunder og hvordan de oppfatter bedriften nå kontra tidligere. Valg av casestudie er som nevnt tidligere i oppgaven for å gå i dybde av et undersøkelsesobjekt, altså ”Regnskapskontoret”.

Ut i fra den valgte metoden og forskningsdesign er et semi-strukturert intervju blitt valgt. I det semi-strukturerte intervjuet blir intervjuet gjennomført med et ganske åpent rammeverk.

¹³ Mathison, 1988

Respondenten får mulighet til å snakke fritt innenfor visse emner. Semi-strukturert intervju kan defineres slik: ” *In semi-structured interviewing, a guide is used, with questions and topics that must be covered. The interviewer has some discretion about the order in which questions are asked, but the questions are standardized, and probes may be provided to ensure that the researcher covers the correct material*¹⁴”. Et slikt intervju gir åpning for større fleksibilitet da alle spørsmål ikke er utformet og strukturert på forhånd, spørsmål kan utformes mens intervjuet pågår (fao.org).

Formålet med intervjuene var å samle inn data om ansattes før-og-nå-arbeidssituasjon etter ny ledelse. Et semi-strukturert intervju vil tillate mer frihet for at de ansatte og daglig leder i ”Regnskapskontoret” uttrykker sine synspunkter og spørsmålene kan tilpasses den enkelte intervjusituasjon. Spørsmålsformuleringene er basert på informasjonsbehovet. Hensikten med intervjuene var å samle inn informasjon om gründerens egenskaper og ny daglig leders egenskaper og de utfordringer han ble stilt ovenfor og som bør takles før man beveger seg i den neste fase. En sentral bit som kan være avgjørende for opphoping av utfordringer i en gründerbedrift, hvor man kan dra problemene videre med seg inn i neste fase og dermed ikke komme til bunns i dem.

For å innhente informasjon om hvor fornøyde kundene er og var med sitt kundeforhold til ”Regnskapskontoret”, har jeg valgt å utarbeide et spørreskjema som ble delt ut til et utvalg av ”Regnskapskontorets” kunder.

3.5 Utvalget

For å få svar på problemstillingen og skaffe et større bilde av situasjonen var det mest hensiktsmessig å velge ut respondenter som kunne gi meg mest mulig informasjon vedrørende problemstillingen på bakgrunn av deres erfaringer og oppfatning av Grunder som leder. Da utvalgets størrelse var liten, opplevde jeg ikke problemer med tilgjengelighet og fikk intervjuet alle for å innhente informasjon jeg søkte. Daglig leder og 3 ansatte i bedriften ble intervjuet. Ansatt i bedriften hadde jobbet i ”Regnskapskontoret” hvor Grunder var leder og valgte å fortsette etter ny ledelse. Informasjon om grunder hentes fra ansatt og daglig leder.

¹⁴ Data Collection Methods. ”Semi-Structured Interviews and Focus Groups” Margaret C. Harrell, Melissa A. Bradley, Prepared for the U.S. Government. Approved for public release; distribution unlimited

Kort presentasjon av respondentene:

Daglig leder: 33 år. Daglig leder i ”Regnskapskontoret”, men jobber heltid som CFO i en internasjonal bedrift. Har flere års erfaring innenfor regnskap og controlling.

Ansatt 1: 36 år. Regnskapsmedarbeider. Jobbet 1 år i regnskapskontoret med grunder som leder og har jobbet 3 år med ny daglig leder. Har flere års regnskaps erfaring

Ansatt 2: 34 år. Regnskapsmedarbeider. Jobbet i regnskapskontoret i 2 år.

Ansatt 3: 59 år. Lang arbeidserfaring innen hovedsakelig finans. Jobbet i selskapet 1 år med controlling.

I tillegg til intervju har jeg valgt å foreta en spørreundersøkelse. Etersom jeg var interessert i å hente inn svar fra nåværende kunder av ”Regnskapskontoret” som også var kunder med grunder som daglig leder, var det mest optimale å hente inn svar fra bedriftens 20 kunder som kunne svare på spørsmål knyttet til tidligere erfaring og nåværende kundeopplevelse. Spørreskjema ble derfor utlevert til kun det utvalget av ”Regnskapskontorets” kunder.

3.6 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden inneholdt forskjellige temaer jeg ønsket å få mer kjennskap om. Temaene ble valgt ut fra det teoretiske rammeverk som ville være nyttig å ta utgangspunkt i for å besvare problemstillingen. Før jeg begynte å utarbeide intervjuguiden fikk jeg mulighet til å prate med daglig leder for å få innspill. Dette tok jeg med meg videre i arbeidet med utforming av intervjuguiden. Jeg valgte spesifikke temaer og flere underspørsmål som jeg ønsket respondentene skulle uttale seg om for å finne den informasjonen som skulle hjelpe meg med å besvare problemstillingen min. Alle temaer i intervjuguiden ble berørt. Da oppsettet av intervjuguiden hadde en semi-strukturert karakter fikk respondentene også mulighet til å gå inn i emner de selv ønsket. Dette ga meg uforutsigbar informasjon og hjalp meg med å besvare problemstillingen. Intervjuguiden inneholder 6 emner.

Jeg startet med en introduksjonsdel med generelle spørsmål hvor Daglig leder kunne få mulighet til å føle seg komfortabel og for å innhente bakgrunnsinformasjon om daglig leder. Deretter tar opp intervjuguiden 5 emner (Produksjon, salg, personal/HR, ledelse og økonomi) med flere underspørsmål som daglig leder skulle besvare, da han var den som satt med mest kunnskap og erfaring om disse temaene. Disse emnene skulle få frem essensen bak

gründerens måte å styre og hvordan daglig leder gjorde det. Konkrete årsaker til gründerens fallgruver og hvordan ny daglig leder tok tak i problemene. Hensikten var at dette skulle hjelpe meg med å trekke paralleller og likheter mellom grunder og daglig leder. Emne 6 (ansatte (før og nå situasjon)) var rettet mot ansatte i ”Regnskapskontoret”. Her startet jeg også med å stille generelle spørsmål til alle 3 ansatte og deretter begynte jeg å gå inn på spørsmål jeg ønsket de ville besvare.

3.7 Gjennomføringen av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført på ”Regnskapskontorets” lokaler. Alle ble intervjuet individuelt og tidspunktet ble bestemt av daglig leder og de ansatte selv. Respondentene fikk beskjed om at alle opplysninger ville bli behandlet konfidensielt og hensikten med intervjuet. Intervjuene startet med generelle ting, dette for å få respondentene til å føle seg komfortable slik at de kunne åpne seg litt mer. Intervjuguiden ble brukt aktivt og jeg prøvde å lede respondentene tilbake til spørsmål jeg ønsket å stille samtidig som respondentene fikk mulighet til å prate om eventuelle andre temaer de selv ønsket, og som gjorde det mulig å innhente verdifull informasjon. Intervjuets varighet var 45 minutter med de ansatte, mens daglig leder sin intervju varte i en 1 time. Intervjuene ble avsluttet med å takke for daglig leders og de ansattes tid.

Alle Intervjuene ble tatt opp på lydopptaker (ved bruk av iPhone). Intervjuene ble deretter transkribert for å få tak i alle detaljene.

3.8 Utarbeidelse av spørreskjema

Man skiller mellom ustrukturert og strukturert spørreskjema. I et ustrukturert spørreskjema er spørsmålene åpne, respondenten kan formulere svaret selv og en slik metode gir god informasjon og lite forarbeid. Ulempen med et slikt åpent spørreskjema blir å bearbeide data statistisk og noen kan oppgi korte og ufullstendige svar. Strukturert spørreskjema har faste svaralternativer og dette gjør at man må vite hvilke spørsmål som skal stilles og krever derfor godt forarbeid. Fordelen med en slik metode er at bearbeiding av data blir enklere (spørreundersøkelser.no).

Jeg valgte å sende et strukturert spørreskjema. Valget ble gjort grunnet ønske om presise svar og et slikt spørreskjema krevde mindre tid til databearbeiding i ettertid. For å minimere sjansen for målefeil som kan oppstå hvis kundene tolker spørsmålene feil, valgte jeg å formulere spørsmålene på en enkelt og tydelig måte slik at sjansen øker for at respondentene forstår spørsmålene rett og budskapet var forståelig. Oppbygningen av spørreskjemaet ble gjort med den tanke at respondentene ikke trengte å bruke mye tid på å svare. Spørreskjemaet hadde et hovedspørsmål og flere underspørsmål hele veien hvor ulike påstander kunne graderes i en skala fra 1-5, der 1= liten vekt på andre spørsmål 1= meget misfornøyd, 5= stor vekt på andre spørsmål 5= meget fornøyd. Spørsmål 1 og 2 skulle avdekke hvordan kundene fikk kjennskap til ”Regnskapskontoret” og hvor lenge de har vært kunde hos ”Regnskapskontoret”. Gradering av ulike kriterier av kunden skulle gi meg et bilde av hva de legger vekt på når det gjelder valg av regnskapskontor. For å se hvor fornøyd kunden er med de ulike kriteriene var det viktig å stille spørsmål om å gradere samme kriterier i ”Regnskapskontor” før og nå, dette blir gjort i spørsmål 4 og 5. Det ble også stilt et spørsmål på slutten hvor respondenten kunne skrive fritt (spørreundersøkelser.no). Hensikten med spørreskjemaet var å få mer kunnskap om kundens personlig opplevelse av ”Regnskapskontoret” før og deres situasjon nå.

Etter månedslutt sender ”Regnskapskontoret” månedsregnskapet til alle kunder via e-mail. Spørreskjemaet ble derfor sendt til 20 kunder i Word dokument via e-mail. I e-mailen forklarte jeg hvordan skjemaet skulle fylles ut og hensikten med undersøkelsen. Kundene fikk svarfrist og ble informert om at spørreskjema blir behandlet anonymt.

3.9 Reliabilitet og validitet

Studien og forskningens kvalitet vil vurderes ut ifra begrepene reliabilitet og validitet. Dette for å sikre at forskningsresultatene er riktige. Reliabilitet viser til om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Validitet sier noe om kvaliteten til tolkningen, og om forståelsen som det enkelte studie fører til støttes av annen forskning. Mine resultater er basert ut fra daglig leders oppfatning av gründeren. Da jeg ikke har hatt tilgang til å kontakte gründer direkte. Dette kan indikere på skjev informasjon. Resultatene kan heller ikke generaliserer da dette ikke var en stor kvalitativ undersøkelse.

4 Bedriftspresentasjon

Jeg har valgt å ta for meg et regnskapskontor startet av en grunder. Av hensyn til konfidensialitetskrav fra undersøkte regnskapskontor blir regnskapskontorets navn holdt skjult. Gründerens navn og nåværende daglig leders navn blir ikke referert i oppgaven og holdes derfor anonyme. Informasjon om regnskapskontoret blir begrenset til en kort presentasjon. Gjennom presentasjon av regnskapskontoret ønsker jeg å gi et bilde av før og nå situasjon. Jeg har fått tilgang til informasjon gjennom daglig leder og ansatte som jeg ikke ellers ville ha fått uten ønskede anonymitet fra bedriften.

4.1 Regnskapskontoret

Det valgte selskapet er et uavhengig regnskapskontor i Oslo som ble etablert i år 2008 av en autorisert regnskapsfører med strekt faglig kompetanse og 5 årlig arbeidserfaring som ansatt i et annet regnskapskontor i samme geografisk område. Grunnet utfordringer i oppstartfasen og senere faser har regnskapskontoret opplevd lederskifte i sitt første leveår hvor gründeren erkjente sine begrensninger og innhentet eksternt ekspertise for å realisere selskapets ambisjoner. Nåværende daglig leder i "Regnskapskontoret" har Bachelor-grad i økonomi og administrasjon og fordypning i regnskap, spesialisering i bedriftsutvikling og master grad i IFRS. I tillegg til å være daglig leder i regnskapskontoret jobber han som CFO i et internasjonalt selskap og har 6 års arbeidserfaring.

Gründeren av regnskapskontoret var en venn av nåværende daglig leder og spurte om han hadde lyst til å hjelpe han, da han ikke klarte å drive bedriften på egen hånd. Etter dette påtok nåværende leder seg dette oppdraget. Daglig leder mener det var kaotisk internt i bedriften og ingenting stemte bortsett fra det faglige. Gründeren var meget sterk faglig, men hadde lavere kompetanse innenfor de øvrige punktene som skal til for å drive et selskap.

Regnskapskontoret fører regnskap for drosjer med tilknytning til alle drosjesentraler. De fører også regnskap for andre bransjer som restauranter, bilvask. Regnskapskontoret har spesialisert seg innen ulike områder, som drosjeregnskap, regnskap, rådgivning, fakturering, kursing, lønn, skatt og administrasjonsbistand. I tillegg til bilagsføring tilbyr de sine klienter jevnlig gjennomgang og tolkning av deres regnskap. Bedriften har 3 ansatte og har i dag totalt 85 klienter.

5 Analyse

I kapittel 2 ble aktuell teori om utfordringer gründeren møter presentert. I analysedelen vil jeg på best mulig vis prøve å koble resultatene fra intervjuene med daglig leder og ansatte opp mot teorien. Funnene av dataen fremstilles og analyseres. Analysen baseres på det teoretiske perspektivet presentert i teoridelen. Hensikten med oppgaven var å finne hvilke utfordringer grundere opplever i oppstartfasen og hvordan ny daglig leder tok tak i disse utfordringene i bedriften og oppnådde gode resultater. Analysedelen vil gi oss innblikk i daglig lederens refleksjoner omkring utfordringer gründeren opplevde i oppstartfasen. Analysedelen vil være grunnlag for neste kapittel hvor resultatene blir drøftet.

5.1 Produksjons utfordring

I litteraturen omtales effektiv TQM-implementering i oppstartsbedrifter til forbedret langsiktig lønnsomhet, noe som resulterer til forbedret kvalitet og bedre økonomiske resultater. Bedriften er et regnskapskontor og deres sluttprodukt er å levere regnskap, rapporter til deres kunder og riktige tall til myndighetene.

Bedriftene lever av å selge sitt produkt og dermed må den kvalitetssjekkers underveis for å redusere eller eliminere feil i produksjonen. Her ville jeg få daglig leders refleksjoner rundt kvalitetsjekk og viktighetsgraden av dette i bedriften for å få en forståelse av hvilke rutiner, verktøy og kontrollsystemer som ble iverksatt av gründeren og hvilke rutiner, verktøy og kontrollsystemer som er iverksatt av daglig leder nå i regnskapskontoret. På spørsmålet om det hadde blitt gjort endringer i produksjonsmåte svarte daglig leder følgende:

”Vi har nærmest byttet på, endret alt som går an å endre. Måten vi fremstiller regnskapet på. Etter de tilbakemeldingene vi får fra klientene nå så føler jeg at vi rekker stort sett tidsfristene i hvert fall, for de klientene som leverer til rett tid og prøver å starte med innhentningsarbeid, dvs. vi ringer opp kundene og sender mail, kontakter dem på eget initiativ og prøver å få inn regnskapene tidligst mulig inn til selskapet. Vi bearbeider regnskapet på en bedre måte”

Her kommer det frem at endringer ble iverksatt av daglig leder i måten de fremstillet regnskapet på. Ansatte tar initiativ til å innhente regnskapet for å få regnskapet inn for da å analysere og bearbeide regnskapet. I følge Sashkin & Kiser (1993) blir dette gjort for å møte og innfri kundenes ønsker og behov, men dette kan ikke realiseres hvis ikke organisasjonskulturen støtter dette. Dette tyder på at situasjonen var annerledes når gründer styrte bedriften:

”Føler at når jeg påtok meg oppdraget var det stort sett 2 regnskapsførere som satt der og gjorde jobben og nærmest etter daglig leders vilje og kompetanse, han var meget dyktig faglig. Det rent faglige var ikke et problem, men problemet var jo at regnskapene ble levert i søppelsekker og bæreposer av klienter, som kom innom når de følte for å komme innom og leverte så sent som de kunne”.

Gründeren hadde ingen fastsatte rutiner for når kundene kunne komme innom kontoret for å levere regnskapet og ansatte hadde ingen fast plan å følge. Daglig leder sier at regnskapet ble levert i søppelsekker og bæreposer. I litteraturen sies at gründeren må iverksette rutiner, verktøy og kontrollsystemer for å sikre at sluttproduktet innfrir kundenes forventninger og ting blir gjort riktig første gang. Gründeren hadde ingen kontroll på når kundene kom inn for å levere regnskapet og når ting blir levert i søppelsekker og bæreposer tyder dette på dårlige interne prosesser i bedriften, noe som gjør det vanskeligere å unngå feil og problemer internt. Daglig leder fortsetter med å fortelle:

”Daglig leder var ikke interessert i å følge opp sine ansatte og kontrollere arbeidet og den jobben som ble utført. Ting tok tid, flere klienter var misfornøyde. Og det var ingen kontrollfunksjoner i selskapet”.

Når ansatte ikke blir lært opp blir det vanskelig å kontrollere og fange opp avvik og dette kan påvirke kunderelasjonene ved å gi bedriften illojale og misfornøyde kunder. For å oppnå suksess er det viktig at oppstartsbedrifter prøver å møte sine kunders behov. I regnskap er man nødt til å holde frister og når dette ikke blir gjort, blir kundene rammet av dette. Daglig leder sier også at gründeren hadde avstemmingsarbeid, han hadde satt opp sine avstemmingskjemaer, men han hadde ikke noe kontroll på hvem som hadde levert regnskapet og alt ble overlatt til de ansatte og de ansatte ble ikke fulgt opp.

Gründeren fokuserte ikke på å kontrollere arbeidet sitt, teorien sier at man skal levere tjenester som blir etterspurt av kunden, til riktig pris og til rett tid og sted. På grunn av dårlig oppfølging tok ting tid internt i bedriften og negativt effekt eksternt ved å gi regnskapskontoret misfornøyde kunder. Daglig leder mener flere klienter var misfornøyde, noe som teorien sier er forårsaket av at bedriften ikke har klart å møte kunders behov best mulig. Regnskapskontoret har levert regnskap av en kvalitet som ikke møter kundens krav.

Kvalitetskontroll er nå blitt endret på i bedriften. Daglig leder sier:

”Vi har delegert klare retningslinjer og ansvar over til de ansatte, hvordan de som skal utføre hvilke type jobb og når jobben skal utføres. Alt blir loggført når kunden har levert regnskapet, vi loggfører når jobben er utført, vi loggfører også når vi sender rapportene og loggfører når de blir kontrollert og loggfører når de blir rapportert tilbake inn igjen”.

”Regnskapskontoret” har iverksatt kontrollsystem for å forbedre intern kultur og økt eksternt fokus, dette mener Gallear (1995) gir bedrifter større sjanse for å overleve og blomstre. Samtidig har daglig leder delegert klare retningslinjer og ansvar til de ansatte noe som tyder på det Sashkin & Kiser (1993) sier om at en ting ikke kan skje uten en organisasjonskultur som støtter dette. Man oppnår TQM gjennom alles deltagelse, når alle i regnskapskontoret er blitt delegert ansvar er sjansen større for å redusere feil og for å vokse. Bedriften kontrollerer og loggfører alt som skjer i bedriften. Dahlgaard & Kanji (2007) mener gode kontrollrutiner i startfasen påvirker bedriftens resultater i vekstfasen.

Det er 3 viktige aspekter i TQM som blir nevnt i teorien **counting, customers, culture**. Etter det daglig leder forteller kommer det frem at dette blir praktisert og regnskapskontoret er blitt mer effektivisert til å utføre sine tjenester. Daglig leder sier dette når jeg spør om hvordan:

”bortsett fra det så har vi også effektivisert mange av de andre rutinene. Blant annet controlling jobben. Det vi gjør i dag er mer semi-automatisk løsning at straks regnskapet er utarbeidet så blir det avstemt. Avstemmingen foregår ved at vi henter en fil fra regnskapssystemet og plugges inn i et excel ark som nærmest tar all avstemming selv. Det man skal påse er at rapporterte avgifter og skatter er korrekt”.

Counting gikk ut på at verktøy, teknikker og opplæring blir anvendt til å analysere, forstå og løse problemer med kvaliteten. Daglig leder har iverksatt løsninger som gjør det enklere å utarbeide regnskapet. De har implementert et system slik at ansatte kan hente filer fra regnskapssystemet og avstemme. Dette sparer tid og er effektiv bruk av ressurser. Daglig leder sier også noe om hvordan ting ble gjort tidligere:

”hvor vi tidligere måtte innhente tallene fra regnskapsprogrammene og sette de inn manuelt punkt for punkt og konto for konto og deretter avstemme, noe som tok nærmest 1 times tid per. klient”.

TQM er en kontinuerlig prosess til å redusere og eliminere feil i produksjonen. Dette skal hjelpe bedriftene til å iverksette systemer for å forbedre effektiviseringen for å sikre at ting blir gjort riktig første gangen. Ut fra det daglig leder sier, hadde ikke gründeren tatt i bruk riktig verktøy, teknikker for å spare tid og ressurser og for å gjøre det enklere for ansatte å løse eventuelle problemer.

Customers, bekymring for kvalitet overfor sine kunder er en pådriver i bedrifter. Som nevnt før hadde ”Regnskapskontoret” misfornøyde kunder. Hannagan (2008) mener to tjenester kan ha samme formål og solgt til samme pris, men det hjelper lite hvis standarden på den ene er dårligere. Dett fører til at kunden vil velge en annen bedrift.

”God kvalitet har gitt oss fornøyde kunder. Kundene innhenter flere kunder på sine referanser og dermed så går dette her rett på bunnlinjen. Vi tjener penger på det, kort forklart.”

Teorien sier at når kundene opplever det de forventet, faktisk er det de erfarte, vil kundenes forventinger og kvaliteten bli tilfredsstilt. Dette gir bedriften lojale kunder. ”Regnskapskontoret” har fått flere fornøyde kunder. Godt renommé og positiv referanse fra eksisterende kunder har bidratt til flere kunder og god lønnsomhet.

Culture, det er viktig at lederen har uttrykt felles verdier og overbevisning som definerer og støtter kvalitet. Daglig leder har gitt klare retningslinjer på hva, hvordan og når ting skal gjøres. Alt blir loggført på et skjema i Excel ark. Dette gjør at daglig leder og ansatte i bedriften har felles tilgang til å skaffe seg oversikt over hvilke kunder som har levert regnskapet og kontrollere forsinkelse. Daglig leder har satt opp kontrollrutiner internt i bedriften og disse blir kontinuerlig fulgt opp av daglig leder for å forbedre måten ting blir gjort på og redusere feil. Dette mener Gallear (1995) er med på å øke sjansen for at bedriften overlever.

Situasjonen var annerledes før hvor gründeren hadde egne maler, men han hadde ingen kontroll på hvem som hadde levert regnskapet. Dette tyder på ansatte ikke hadde klare retningslinjer og ble heller ikke fulgt opp av gründeren i bedriften. Gründeren hadde ikke kontroll på sluttproduktet, i dette tilfellet kunderegnskap når han ikke brukte tid på følge opp kunder som kanskje ikke hadde levert regnskapet og heller ikke iverksatt systemer for å oppdage feil.

I teorien sies det at gode kvalitetsrutiner i startfasen er med på å påvirke bedriftens resultater i vekstfasen. Dahlgaard & Kanji (2007) nevner 2 måter å oppnå høy kvalitet til lav pris i en bedrift med både intern ekstern kvalitetsforbedring. Er kontroll av kvalitetsrutinene internt gode, vil dette forbedre ekstern kvalitet og øke lønnsomheten. Dette er praktisert av ”Regnskapskontoret”. Jeg spurte daglig leder om ”Regnskapskontoret” var blitt mer effektive til å utføre sine tjenester etter å ha iverksatt interne kontrollfunksjoner og i så fall hvordan:

”Jo, det den har bidratt med, er at vi blir tidligere ferdig med arbeidsoppgavene. Vi har større kapasitet til å ta imot flere klienter, arbeidet blir utført bedre”

”Regnskapskontoret” blir tidligere ferdig med sine oppgaver, de løser sine oppgaver raskt ved bruk av kontrollsystemer. Før brukte de lengre tid og gründeren hadde ikke oversikt eller iverksatt kontrollsystemer. Daglig leder sier at arbeidet blir utført bedre, dette tyder på at mindre feil blir gjort og han sier også at de er opptatt av at ting blir gjort riktig første gang slik at ansatte og han selv må bruke mindre tid og ressurser på å rette opp i etterkant. Dette mener han er hensikten med å ha slike kontrollsystemer som hjelper dem til å bli bedre og levere et regnskap med kvalitet.

Effektivt arbeid har gitt regnskapskontoret mer kapasitet til å få flere og fornøyde kunder, noe som har forbedret deres forhold eksternt. De leverer bra regnskap og daglig leder sier også de har flere fornøyde kunder nå enn før. Dette har ført til at ”Regnskapskontoret” har fått flere kunder siden sist, mange etter gode referanser fra andre fornøyde kunder noe som øker inntjeningen til ”Regnskapskontoret”. Her ser man hvordan kontinuerlig forbedring av kvalitet ved lederens kontroll av regnskapet har gitt dem fornøyde kunder og høyere inntjening, dette er vist i figur av Dahlgaard & Kanji (2007).

Det er viktig at ting blir målt i et selskap. Teorien sier ”if you can't measure it, you can't fix it”. Dette svarte daglig leder på spørsmålet hvordan effektiviteten ble og blir målt i ”Regnskapskontoret”.

”Tidligere så hadde vi oversikt over hvor mange klienter vi hadde og hva vi fakturerte, men i dag så har vi også en oversikt over hvor mange klienter vi har og hva årlig portefølje eller årlige faktureringssum pr klient er. Hvor mange klienter blir behandlet av hver enkelt regnskapsfører. Hvor mange timer som medgår til regnskapsarbeid og hvilke type kunder som er mer eller mindre lønnsomme for oss. Selskapet har et bevisst forhold til sine klienter og ansatte og totaløkonomien”

Daglig leder måler alt for å få forståelse av arbeidet som blir gjort og for å måle utviklingen i bedriften. Tidligere hadde gründeren kun oversikt over totale klienter og disse skulle faktureres. Daglig leder er mer opptatt av måling pr klient. Dette mener han er viktig for å få oversikt over hvilke kunder regnskapskontoret tjener mest på og hva som kan skje hvis en stor klient slutter. Gründeren hadde ikke oversikt over hvilke typer kunder som var mer eller mindre lønnsomme, dette kan fort føre til tilbakegang da man ikke har bevisst forhold til hvilke kunder regnskapskontoret blir påvirket mest av hvis de velger å si opp avtalen.

5.2 Markedsførings utfordring

I litteraturen blir det nevnt at gründeren representerer mye mer uformell og ikke planlagt markedsføring. De gjør den feilen å ikke forstå kundenes behov, samtidig som de ignorerer viktigheten av markedsføringsmiksaspekter som pris, plass, produkt, promotering. Grundere har en tendens til å bruke nettverk og word of mouth markedsføring. I denne delen vil jeg søke svar på hva daglig leder i regnskapskontoret selv synes om markedsføring gjort av gründeren i etablererfasen og videre i driftsfasen av daglig leder. Samtidig vil spørreundersøkelsen hjelpe meg til å få et svar på om kundene var fornøyde/misfornøyde og

om gründeren var opptatt av å forstå deres behov. Daglig leder i regnskapskontoret svarer følgende om hvordan regnskapskontoret markedsførte tidligere og nå.

”Som jeg skjønnte tidligere var det nærmest mer på bekjentskap. I en startfase så var det jo selskapseierens bekjente som var klienter. Tvert imot, det vi gjorde når vi overtok selskapet eller overtok porteføljen, var å få en oversikt over hvem som var våre kunder. Vi fant ut at det var over 70% av selskapets kunder som var drosjeeiere og ca. 30% gatekjøkken eller restaurantdrivere. Det vi gjorde var å innhente opplysninger fra Gule Sider på navn på alle drosjeeiere i region Oslo eller Oslo og Akershus. Skrev et standardbrev og sendte ut i posten som vi fikk ganske grei respons på. Men jeg tror fortsatt at det som er vår viktigste markedsføringstiltak, er gode referanser”.

Det kommer frem at gründeren markedsførte seg gjennom nettverk og hadde en uformell måte å markedsføre sin bedrift på. Ut fra spørreundersøkelsen fikk alle 20 klienter kjennskap til ”Regnskapskontoret” via bekjentskap. Daglig leder nevner at det viktigste markedsføringstiltak er gode referanser i dag. Dette kan tyde på word of mouth markedsføring, men de har i tillegg markedsført seg på en planlagt og bevisst måte gjennom å skrive brev til alle drosjeeiere i Oslo og Akershus da større andel av regnskapskontorets kunder er drosjeeiere, noe som resulterte til grei respons.

På spørsmålet om hvilke segmenter regnskapskontoret satser på, svarte daglig leder

” Tidligere har det vært mye drosjeeiere ja, nå ønsker selskapet å gå mer på andre typer klienter, som restaurant, budbil, sjåfører, restauranteiere, gatekjøkken, leger, fysioterapeuter, nærmest alt som finnes av forretning”

Daglig leder svarer dette da jeg spør om det var bevisst valg av gründeren å satse på drosjeeiere og ikke andre forretninger

”Nei, jeg tror det gikk nærmest på at hans egne bekjente hadde drosjeselskaper og de har markedsført regnskapskontoret internt”

Det kommer frem at før var større deler av kundene drosjeeiere. Patton (2011) mener grundere er nødt til å utvikle en vellykket markedsføringsstrategi. De må vite på hvilken måte kunders problemer kan løses. Daglig leder har satset på andre typer klienter da de tilbyr tjenester som kan passe for andre type bransjer.

”Da jeg overtok selskapet så måtte jeg vurdere selskapets ansattes kompetanse og dermed er det gitt at drosjeregnskap var meget enkel og simpelt og det var ikke mange

rapporter som skal innberettiges hver termin. Så var det greit at vi fortsatte med drosje regnskap en stund. Men etter hvert som kompetansen heves og folk er mer dyktige og mer tent på andre typer klienter så gjør vi det. Vi går gradvis fra det opprinnelige segmentet til nye segmenter”

Det kommer frem at gründeren utvidet sin kundebase i etablererfasen gjennom word of mouth markedsføring. Gründeren kjente flere drosjeeiere og de har anbefalt ”regnskapskontoret” videre til andre med tilsvarende behov. Stokes (2011) mener grundere utvider sin kundebase i etablererfase ved å se etter flere kunder av den samme profil. Daglig leder forteller at større andeler av bedriftens kunder var drosjeeiere. Dette er ulempen med en slik metode. Stokes (2011) mener bedriftens vekst er begrenset til det segmentet hvor dens kilder til anbefalinger operer. Dette ble som det fremkommer i sitatene ovenfor, drosjeeiere. En slik metode kan ikke kontrolleres og misfornøyde kunder vil fortelle til dobbelt så mange om deres opplevelser enn det fornøyde kunder gjør. Daglig leder forteller dette om kundene

”..... etter hvert som de begynte å bli misfornøyd og gå ut av selskapet eller flytte sitt regnskap til andre regnskapsbyråer så hadde ikke selskapet en bevisst strategi for sin markedsføring”

”Jeg kan ikke si at han har mistet veldig mange kunder, jeg vil si at han hadde veldig mange misfornøyde kunder. Og det var veldig mye negativ omtale om selskapet blant kundene”

Det kommer frem at kundene av ”Regnskapskontoret” ikke var fornøyd og det var veldig negativ omtale om selskapet blant kundene. Dette viser at en word of mouth metode kan ha hatt en negativ effekt på bedriften. En slik metode nevnt tidligere er vanskelig å kontrollere. Mange av nåværende kunder av ”Regnskapskontoret” er kommet via word of mouth markedsføring. Dette har hatt en positiv effekt

”Vi har markedsført litt, men det er stort sett nærmest ingenting. Det er noen brev som er blitt sendt ut i startfasen og vi har innhentet noen klienter og det har vi levd av siden det er referanser. Føler at hver gang vi mister en klient, så får vi 2 nye.”

Stokes (2000) mener grundere har en tendens til å ikke være opptatt av **markedsføringsmixaspekter** som identifiserer kundens behov, produkt, pris, promotering og plass. Disse aspektene blir i stor grad ignorert av grundere. Stokes (2000) mener grundere er mer opptatt av salg og promotering, mens andre aspekter ikke ble lagt stor vekt på. Spørreundereundersøkelsen viser at 10 klienter var misfornøyd med kvaliteten i ”Regnskapskontoret”, mens pr i dag er 15 fornøyd med kvaliteten. For å få innblikk i hvordan

markedsføringsmixaspektene ble praktisert av gründeren, spurte jeg daglig leder i ”Regnskapskontoret” hvilke forventninger som ble skapt hos kunden ved starttidspunktet

”Jeg følte at et av kriteriene som jeg så den tidligere ledelsen ikke var bevisst på, var hvilke forventninger de skapte hos kunden. Han var meget flink faglig, men klart at hvis man binder seg til en fastprisavtale, så skal man klargjøre hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres innenfor den prisen som avtales. Han følte mange av klientene hadde store forventninger og nærmest ikke villig til å betale prisen for det, dvs mange ulønnsomme kunder. Det vi gjør pr i dag, er at vi går igjennom oppdrags- avtale grundig og klargjør hva vi skal utføre av jobb og hva kunden skal gjøre selv og dersom selskapet eller regnskapskontoret utfører noen av de andre tjenestene som ikke er med i regnskapskontrakten, så vil særskilte faktureringer påregnes”

Sitatet viser at gründeren ikke hadde gjort klart for sine kunder hva de tilbyr av sine tjenester ut fra prisen de hadde avtalt. Dette kan skape forventninger hos kunden som i ettertid ikke blir tilfredsstillt og dermed skape misnøye hos kundene. Stokes (2000) mener grundere har som oftest begrenset kunnskap om markedsføringsterminologien og dette gjør at de ubevisst overser viktige aspekter knyttet til markedsføringsaspekter. Ut fra sitat ovenfor sier daglig leder gründeren var meget faglig dyktig, men ikke klargjorde overfor sine kunder hvilke arbeidsoppgaver som skulle utføres innenfor den prisen som ble avtalt mellom partene. Det fremkommer også hvordan daglig leder endret på dette. Videre spurte jeg daglig leder om det var rett forhold mellom pris og kvalitet

”Følte at på enkelte klienter så var vi overpriset mens på andre så var vi underpriset. Klart at ingenting er lettere enn å sette ned prisen, men det er ikke like lett og spennende å sette opp prisen senere. Så de som var overpriset har vi nærmest latt være der med mindre kunden ikke truet oss med å forlate oss. De som var underpriset har vi dratt opp prisene på”.

Daglig leder sier videre når jeg spør hvordan situasjonen er nå og om jobben tidligere ble utført ifølge prisen

”jeg føler kundene får det de trenger, men du kan jo sikkert ta en spørreundersøkelse med kunden og se hva deres oppfatning er, muligens er det helt noe annet enn det jeg sitter med. Men jeg føler i hvert fall at kundene er delvis fornøyde, klart at det er mye mer de forventer, det er mye mer som vi kan bidra med, men alt er snakk om pris. Er de villig til å betale mer er vi villig til å gjøre mer”

”Jeg følte at det ikke var noe samsvar mellom pris og leveranse tidligere, inngikk mer eller mindre muntlige avtaler, basert på hvem eieren likte og hvem han ikke likte. Så

avtalte man prisen. Men vi har noen rabatter fortsatt, det har vi absolutt, men klart vi ser litt an på hvem kunden er, hvem vi gir rabatt til, og hvor stor innflytelse han har innenfor vårt segment og klart at hvis vi må sette ned prisen på enkelte kunder for å få inn flere, så gjør vi gjerne det”

Det kommer frem at gründeren ikke hadde en strategi bak prisfastsettelse. Flere kunderValget var mer basert ut fra hvem han likte og hvem han ikke likte. Misfornøyde kunder får man når det ikke er samsvar mellom pris og leveranse, som daglig leder gir uttrykk for. Gründeren hadde ikke strategi bak valg av pris

”Han hadde testet prisen med et par andre regnskapskontorer, det hadde han gjort. Men det han ikke hadde var en oversikt over hvilke type kunder som var prissensitive og hvem som ikke var prissensitive”

Jeg spør daglig leder hvilke strategier følger dere når dere velger pris (satse på lavprisstrategi/få kunder ved å senke prisen/standardtjenester) eller verdiskapningsstrategi (behovsorientert salg, spisskompetanse)

”Kommer helt an på klienten, føler vi at klientene er ute etter en lavprissegment så gjør vi gjerne det. Da er basis regnskapsføring, thats it, å levere fra permene. Noen tilleggstjenester har vi selvfølgelig som er utover avtalte prisen, som å sende ut rapportene, det er nærmest for vår egen hjelp, når kunden ser at hva de tjener eller taper i løpet av en mnd. eller regnskapsperiode, så er de mer forberedt på skattemessige spørsmål, de er mer forberedt på levere regnskapet riktig i neste regnskapsperiode. Så vi gjør oss selv en tjeneste ved å gi dem tilleggstjenester, men det vi skal prøve å regne oss frem til er hvor mange timer vi bruker på klienten i gjennomsnitt, dermed regner vi prisen ut fra det. Vi lover aldri noe fast pris før vi utarbeider regnskapet for første gang”

Daglig leder i regnskapet har en planlagt markedsføring. Daglig leder bruker tid på å identifisere sine kunders behov. Produktet som her er regnskapstjenester blir levert ut fra prisen som blir avtalt. Daglig leder i regnskapskontoret har et bevisst forhold til hvilke kunder som er prissensitive og hvem som ikke er. Dette gjør at riktig pris blir fastsatt og tjenestene og tid brukt er avhengig av prisen de mottar fra sine kunder. Daglig leder har møte med hver enkelt klient hvor han går igjennom hva de tilbyr og til hvilke pris og hva kunden kan forvente. Gründeren inngikk mer muntlige avtaler som indikerer dårlig struktur.

Stokes (2000) mener planlagt markedsføring og identifisering av kundenes behov gjennom formell markedsundersøkelse får til en strukturert utvikling av produkter og tjenester som svar

på disse behovene. Dette blir praktisert av daglig leder. Som nevnt tidligere, har han møte med hver ny kunde, hvor de går igjennom tjenestene og lager en plan ut fra kundenes behov og fastsetter pris ut fra dette. Jo mer kunden ønsker av tilleggstenester, jo høyere pris må de betale, mens før var dette gjort gjennom muntlige avtaler. I følge Spillian & Parnell (2006) blir god markedsføring antatt å være en forutsetning for suksess og lønnsomhet. Lite planlegging av markedsføringsmixaspekter gjort av gründeren i etablererfase førte til mange misfornøyde kunder og dårlig omtale.

5.3 Økonomi utfordring

God økonomistyring blir sett på som relevant i oppstartsbedrifter og grundere har begrenset kunnskap om økonomistyring og hvordan nyttiggjøre seg et slikt verktøy i etablererfase (Tony Berry, 2002). Utfordringer gründeren møter i etablererfasen knyttet til bedriftens økonomistyring og begrenset kunnskap om hvordan finansielle kontrollmekanismer anvendes i oppstartbedrifter vil være avgjørende for bedriftens senere stadier (ibid). Dette blir nevnt i litteraturen som grunnleggende årsak til bedriftens tilbakegang grunnet begrenset kunnskap hos gründeren. Daglig leder forteller hvilke økonomisk oppfølging tidligere ledelse hadde i ”Regnskapskontoret”:

”Klart at man jobber for penger, og han var veldig opptatt av å fakturere sine kunder for den avtalte prisen, men det han ikke hadde bevisst forhold til var hvordan han skulle innhente disse pengene. Jeg følte i en periode da jeg gikk inn i selskapet, så var det meget høye kundefordringer. Selskapet hadde fakturert på et tidspunkt 100 000 mens utestående beløp var 300 000. og var nærmest på randen til å gå konkurs, på grunn av likviditetsproblemer. For øvrig så visste han ikke noe om, ei heller hadde han noe bevisst forhold til faktureringsrutiner, når man skulle fakturere, hvordan man skulle fakturere, og hvem han skulle fakturere, og hvordan han skulle innhente kapitalen”.

Daglig leder av ”Regnskapskontoret” gir uttrykk for undervurdert budsjettkontroll og kontantstrømkontroll av regnskapsresultatene. Daglig leder mener gründeren ikke innså viktigheten av økonomistyringsmetoder i bedriften. Crowther (2007) mener gründeren tror de kan overleve uten noe formelt budsjett og gründerens fokus er ofte rettet mot en komponent av budsjettkontroll og det er kontantstrømkontroll. Gründeren av ”Regnskapskontoret” var opptatt av å innhente penger, men han hadde ikke bevisst forhold til hvordan dette gjøres.

Daglig leder mener bedriften hadde likviditetsproblemer forårsaket av begrenset kunnskap hos gründeren om faktureringsrutiner. MacMahon (2001) mener økonomistyring blir problematisk i bedriftens ulike livssyklusstadier. Han mener at dersom gründeren vil overleve i etablererfase, må de legge større vekt på økonomistyringskomponenten i bedriften. Ut fra sitatet ovenfor mener daglig leder bedriften var ”nærmest på randen av konkurs”.

Crowther (2007) mener god økonomistyring med interne budsjetter, kontroll av inntekter og utgifter i etablererfase vil hjelpe gründeren til å forstå nødvendigheten av en mer strukturert budsjettkontroll. Daglig leder svarer dette når jeg spør om praktisering av budsjettkontroll i regnskapskontoret

”Nei, det var det ikke snakk om budsjettering, det var bortkastet tid, vi skulle heller bruke mer tid på å utarbeide regnskap til kundene”

Gründeren la lite vekt på budsjetteringsprosesser for planlegging og kontroll i etablererfasen. Dette mener David Crowther (2007) er avgjørende for bedriftens fremtidig suksess. Daglig leder svarer dette når jeg spurte om hvilke forandringer som ble fortatt på det gründeren gjorde

”Jo det vi forandret på var blant annet, istedenfor å fakturere kundene hver for seg, så har vi satt faktureringsrutiner, vi fakturerer annen hver mnd. alle kundene samlet en gang, bruker 1 times tid istedenfor å bruke 3 døgn som vi gjorde tidligere. Og alle pengene forfaller samme dag. Det er jo fint det også, så kan vi følge opp ved innbetalinger. Det andre vi gjør er at vi forskuddsfakturerer mer nå enn tidligere hvor vi etterskuddsfakturerte. Og hvis kunden ikke er villig til å betale våre honorarer så utfører vi ikke jobben.”

Daglig leder forteller om endringer som ble gjort knyttet til økonomistyring for å ivareta bedriftens økonomiske interesser.

”Blant annet endringer i faktureringsrutiner, oppfølging av utestående beløp, forskuddsfakturering, stoppe rapporteringen til dårlig betalere. Det er ny rutine som ble satt inn”

Daglig leder har endret interne økonomistyringsrutiner i ”Regnskapskontoret”. Ved å følge opp økonomien i bedriften, oppnås også samtidig bedre kontroll over bedriftens likviditet. Før fakturerte man etterskuddsvis, mens nå forskuddsfakturerer man. Dette hjelper daglig leder til å se på hvor mange av kundene som har betalt og kunder som er blitt sene med å betale og dermed stoppe rapportering av deres regnskap. Crowther (2007) mener ledere med erfaring og kunnskap benytter seg av kontantbudsjetter for innbetalinger og utbetalinger, dette for å

sammenligne faktiske tall mot budsjetterte. Simkovish (2009) mener ledere er opptatt av å gjennomgå bedriftens regnskap hver uke for å måle vekst og avvik. Daglig leder praktiserer dette på ”Regnskapskontoret” når daglig leder sier dette

”Ikke minst så måler vi også effektiviteten fra måned til måned, vi setter opp månedlige budsjetter som vi måler resultatene med i etterkant for å se hva vi er sterke på og hva vi har bommet på. Som da kan endres på neste termin”

Gründeren av ”Regnskapskontoret” hadde kortsiktig planlegging når han ikke hadde kontrollsystem som kunne innhente utestående beløp hos kunder. Ettersom gründeren fakturerte hver enkelt kunde etterskuddsvis, har de allerede utført tjenesten og om kunden ikke betaler vil dette påvirke bedriftens likviditet. McMahon (2001) mener i etablererfase er det lite som er på plass i bedriften. Valg gründeren tar i den fasen knyttet til budsjetter, lønnsomhetsanalyser er med på å bygge opp økonomistyringsrammeverk i bedriften. Ettersom det daglig leder forteller om endringer som ble gjort knyttet til økonomistyring i ”Regnskapskontoret” fremkommer det at gründeren ikke hadde bygget opp økonomistyringsrammeverk for å kontrollere regnskapskontorets likviditet og måle lønnsomheten i bedriften. Daglig leder forteller dette når jeg spør om hvordan de innhenter betaling fra de som er sene med å betale

”Vi har inngått en avtale med et selskap Intrum Justitia AS som vi sender saken over til, så får vi pengene”

Videre forteller daglig leder dette om den økonomiske oppfølging gründeren hadde og hvordan dette ble forandret på

”Tidligere så måtte vi sitte og ringe kundene, det vi i tillegg gjør i dag er at vi stopper produksjonen, rapporteringen, stopper tjenestene, vi rapporterer ikke før det er betalt. For å understreke alvor”

I litteraturen blir det nevnt hvilke effekt god økonomistyring i etablererfase har på bedriftens fremtidig suksess og vekst. Dette forteller daglig leder om effekten av forandring i økonomistyringen av ”Regnskapskontoret”:

”Jo vi har bedre cash flow i dag enn det vi hadde tidligere, pengene kommer sakte men sikkert inn. Vi har god likviditet. Og ikke minst så har vi bevisst forhold til hvem som er våre kunder og hvilke segmenter vi jobber med og hva er våre kostnader for en gitt regnskapsperiode. Hvordan vi aktivt kan øke eller redusere. Hvordan vi kan øke inntektene og redusere kostnadene”

Her fremkommer det hvordan anvendelse av økonomistyringsmetode i ”Regnskapskontoret” i etableringsfase gjort av daglig leder har påvirket deres overlevelse og likviditet i driftsfasen hvor det tidligere manglet formelle budsjettmessige prosedyrer grunnet gründerens begrensede kunnskaper om hvordan nyttiggjøre seg økonomistyring i etableringsfase.

5.4 Personal/HR utfordring

I litteraturen omtales det at gründerne har lite kunnskap om hvordan formelle HR-strukturer bør organiseres i bedriften, de har liten tid til å utarbeide strukturer og rutiner knyttet til HR. Gründeren er mer opptatt av å drive bedriften og fokuset blir mer rettet mot produksjon, markedsføring. Daglig leder svarte dette, da jeg spurte om gründeren ga sine ansatte anerkjennelse og respekt og delegerte ansvar:

”Det som slå meg mest: Det var ikke noen personalmøter, det var ikke noe interne møter i selskapet, ting ble diskutert i gangene og ansatte hadde ikke noe kontakt med sin leder og lederen hadde ikke kontakt med sine klienter”

Ansatt 1 svarte følgende når jeg spurte om arbeidet før og nå:

”I dag får jeg mulighet til å lære mye og jobbe med to systemer. Arbeidet er utfordrende fordi man lærer noe hver dag, samtidig rutinepreget da andre er avhengig av at jeg gjør ferdig mitt arbeid i tide, slik at rapportering kan utføres. Før følte jeg arbeidet var mer rutinepreget og lite strukturert, det var ikke klare retningslinjer på hvem skulle gjøre hva og når. Utfordringer der var å finne ut av hva som skulle gjøres og når.”

Ansatt 3 sier følgende:

”Jeg er fornøyd og trives på arbeidsplassen min. Det er uformelt miljø her. Alle vet hva de skal gjøre og når det skal leveres, full oppfølging på hva som skal gjøres”.

”Regnskapskontoret” med gründer som sin daglige leder hadde ikke gitt sine ansatte klare retningslinjer når det gjaldt delegering av ansvar i bedriften. Gründeren hadde ingen personalmøter hvor han kunne diskutere problemer og løsninger med sine ansatte. I følge Cardon & Stevens (2004) vil HR-beslutninger påvirke suksess og utvikling på langt sikt. I følge Baron (2003) var en av faktorene til bedriftens undergang mindre vekt på menneskelige

ressurser. Ansatt 1 beskrev sin situasjon i bedriften med grunder som daglig leder slik, når jeg spurte om hvilke utfordringer ansatt 1 opplevde før og nå:

”Før følte jeg at jeg savnet å kunne påvirke min egen hverdag, jeg kunne ikke planlegge hverdagen min selv på den måten jeg selv følte jeg kunne utføre mine arbeidsoppgaver best. Nå har jeg mer frihet men samtidig har lederen fastsatt fristene som skal holdes, men jeg får mulighet til å planlegge hverdagen min selv. Nå får jeg svar på det jeg lurer på etter kort tid, det gjør at jeg blir ferdig med oppgaver, før hadde vi ikke mail tilgang og beskjeder ble gitt på post-it lapper, noen ganger kunne de forsvinne og jeg fikk ikke svar på det jeg lurte på. Dette førte til at den kunden det spørsmålet omhandlet, at regnskapet hans måtte stå på vent, fordi jeg ikke hadde tilstrekkelige kunnskaper om enkelte ting, da tenker jeg på det faglige”

Ut fra det ansatt 1 gir uttrykk for, la ikke gründeren stor fokus på interne rutiner og ansatteforhold i bedriften. Barnett (2006) mener gründerens manglende evne til å styre HR i oppstartfasen er en faktor som leder til bedriftens undergang. Gründeren hadde ikke satt opp email adresser, beskjeder ble formidlet via Post-it lapper. Begrenset faglig kunnskap hos ansatte dårlige rutiner knyttet til informasjonsdeling i ”Regnskapskontoret” påvirket regnskapet til kundene. Ansatt 1 opplevde arbeidsdagen som krevende, ettersom gründeren ga lite rom for frihet til å planlegge sin egen hverdag. Med nåværende daglig leder opplever ansatt 1 mer frihet men samtidig pålagt ansvar fra daglig leder. Ansatte i regnskapskontoret føler de har støtte fra nåværende daglig leder når de møter på faglige utfordringer.

”Han ringer med engang og svarer på e-post. Han er lett å få tak i, før var dette vanskelig. Jeg kan stille samme spørsmål mange ganger, uten at lederen gir uttrykk for at han har svart på dette før. Hvis han kan noe, er han villig til å lære det videre. Han har tro på sine ansatte og han velger rett person til rett jobb. Før var arbeidsoppgaver tildelt til ansatte med ulike bakgrunn. Lederen er luttet øre for å høre på hva vi har å si”

”Lederen gir ansvar, men han spør alltid hvordan det går. Han kommer først og går sist og dette motiverer oss. Vi får mulighet til å uttrykke oss om de klientene vi fører regnskap for. Han gir oss fri hånd, men følger opp”

Opplæring og utvikling i etablererfase av ansatte hjelper dem til å tilegne kunnskap og ferdigheter. Dette hjelper ansatte til å dele kunnskap og bruke sin kreativitet til utføre sine arbeidsoppgaver best mulig (Zakaria, 2011). Opplæring og utvikling er sett på som en viktig aktivitet i en bedrift, men nytten av dette blir ofte undervurdert av grunderne i etablererfasen på grunn av kostnader og begrensede ressurser (ibid). Ansatte forteller dette om deres opplevelse av opplæring og utvikling i ”Regnskapskontoret”:

”Jeg hadde et fast arbeidsmønster og følte at jeg savnet å få utfordrende arbeidsoppgaver som kunne bidra med å utvikle meg faglig og personlig. Lederen var ikke opptatt av å lære de ansatte noe nytt, men at vi utførte de tildelte arbeidsoppgavene til rett tid. Vi hadde ikke ingen personlig møte med lederen hvor vi kunne gjennomgå læringsnivå og utvikling fremover. Nå har jeg jobbet i regnskapskontoret i 3 år og har lært masse. Daglig leder gir meg personlig oppfølging. Han går igjennom min jobb og lærer meg nye måter å tenke på eller å gjøre ting annerledes på, samtidig er han villig til å høre på hvordan jeg tenker. Når det gjelder utvikling, har han meldt meg opp på kurs, hvor jeg har fått faglig påfyll og fått kunnskap”

”Han følger meg opp jevnlig når det gjelder meg personlig, hva jeg kan bli bedre rent faglig på, han er veldig opptatt av at alle får riktig kunnskap til rett tid og tildeler oppgaver når han vet at jeg besitter riktig kompetanse, han gir meg mulighet til å prøve meg på å utføre oppgaver og tar kontroll på dette og gir meg tilbakemelding på hva som kunne vært gjort annerledes, men samtidig gir meg læring om hvorfor ting er som de er og hvorfor de skal utføres på den måten”

Daglig leder bruker tid på å sette opp rutiner og kunnskapsutvikling i bedriften. Ansatt 1 savnet utfordrende oppgaver i regnskapskontoret når grunder var daglig leder. Ifølge Barrett & Mayson (2006) er HR viktig for å skape innovasjon og utvikling. Grunderen av ”Regnskapskontoret” var ikke opptatt av faglig utvikling av sine ansatte. Ansatt 1 fulgte et fast mønster og savnet arbeidsoppgaver som kunne bidra til å øke deres personlige og faglige utvikling. Vi ser her at grunderen ikke var opptatt av det Mayson & Barnett (2008) mener er noe av det viktigste å konsentrere seg om i etableringsfasen, nemlig anskaffelse av kompetanse gjennom ansatte. Denne teorien blir praktisert av nåværende daglig leder ut fra det de ansatte gir uttrykk for.

Grundere frykter å ansette noen som er smartere en dem, i litteraturen nevnes også at det er vanskelig for grunderen å slippe til andre i bedriften. Daglig leder svarte følgende om hvilke oppfatning han fikk av grunderen når det gjaldt frykt for å ansette flinke folk

”Etter den diskusjonen jeg hadde med han i startfasen, var mitt inntrykk at han hadde en oppfatning at dersom ansatte kunne bedre enn sin leder, så var det en risiko for at de kunne forlate selskapet og finne nye utfordringer. Jeg mener det er helt feil holdning”

Ifølge Barret & Mayson(2006) blir menneskelige ressurser en bekymring på et tidspunkt i bedriftens livssyklus. Grunderen i ”Regnskapskontoret” fryktet å lære opp sine ansatte og delegere ansvar. Han var ikke villig til å delegere ansvar der hvor han ikke var god nok. Ansatt 1 sier dette i sitatet ovenfor daglig leder ikke var opptatt av å lære de ansatte noe nytt.

Informanten gir uttrykk for at gründeren ikke ville gi fra seg ansvar og lære opp ansatte. Ansatt 1 sier i sitatet ovenfor at gründeren tildelte arbeidsoppgaver til ansatte med ulike bakgrunn. Nåværende daglig leder er opptatt av å gi ansatte faglig påfyll og samtidig delegere arbeidsoppgaver til den som sitter med riktig kompetanse til å utføre dem. Barney (1991,1995) mener læring er viktig for konkurransefortrinn. Samtidig må gründeren lære å utnytte seg av andres kompetanse.

I følge Leung (2004); Barber & al., (1999) har grundere en tendens til å bruke nettverk for å ansette i etablererfasen i stedet for å bruke mer formelle ansettelser. Bruk av nettverk er mer ”praktisk og rimelig” måte å skaffe talenter på enn å gå igjennom rekrutteringsbyrå. På spørsmålet hvilke bakgrunn, kompetanse tidligere ansatte hadde, svarte daglig leder følgende.

”Når jeg startet i selskapet var det nærmest tre ansatte i selskapet, en var eierens egen bror. Han hadde jeg delvis fullført videregående og hadde tatt regnskapskurs på 3 mnd. Så var det en dame som jobbet med listene, hun hadde heller ikke fullført videregående og hadde 6 mnd kurs innen regnskap, hun var en bekjent av gründeren. Så var det en ansatt til som også jobber i dag, som har en solid regnskapsbakgrunn og har både erfaring og faglig kompetanse. Hun ble anbefalt av gründerens bror”

Her kommer det frem at gründeren benyttet seg av nettverk, altså *personlig nettverk* for å ansette i stedet for å gå igjennom rekrutteringsbyrå. Gründeren hadde ansatt de som hadde direkte forhold til han. Dette mener Leung (2004) kan være en effektiv måte å rekruttere på folk som passer godt i bedriften, siden gründeren og ansatte allerede kjenner hverandre. Daglig leder fortalte at ansatte ikke hadde regnskaps erfaring og som det fremkommer i sitatet ovenfor, hadde ikke ansatte faglig tyngde, men fullført korte kurs. Kun en ansatt hadde erfaring og faglig kompetanse. Barrett & Mayson (2008) mener gründeren ansetter folk som kjenner gründeren fremfor å ansette de med spesifikk kompetanse.

Leung (2004) mener at i bedriftens ulike stadier av utvikling, er det viktig for gründeren å vurdere ansettelser som sikrer passende talenter for bedriften. Barrett & Mayson (2008) mener at de ansatte som brukes for å få bedriften ”opp å gå” i etablererfase gjennom personlig nettverk, ikke nødvendigvis er de samme som brukes for å opprettholde vekst i senere fase. Nåværende daglig leder forteller dette:

”....i et kort perspektiv kan det lønne seg å ansette folk gjennom nettverk som ikke har relevant bakgrunn og spare inn noen kroner/penger, men det vil ikke lønne deg over tid. Tenker du 5-10 års horisont så tar man igjen de pengene man bruker på å utvikle sine ansatte. Han var veldig opptatt av å spare inn penger, ansatte skulle gjøre sin

jobb utenat at de hadde noe kunnskap, kompetanse eller ferdigheter som kunne bidra med å utføre jobben”

Daglig leder gir uttrykk for at gründeren var opptatt av å spare, samtidig hadde ansatte i ”Regnskapskontoret” begrensede kunnskaper og ferdigheter som kunne bidra med å utføre jobben. Leung (2008) mener at i driftsfasen kreves det ansatte med nødvendige ferdigheter. Grundere bør derfor ansette folk som har ulik bakgrunn ved å benytte seg av *forretningsnettverk* fremfor *personlig nettverk*. Daglig leder sier at slik ansettelse av medarbeidere med ikke relevant kunnskap ikke lønner seg. I driftsfasen har bedriften behov for diversifisert kompetanse sånn at kvalifiserte ansatte kan komme inn for å ta ansvar. Nåværende daglig leder har ansatt 3 medarbeidere. Alle 3 har lang erfaring og faglig tyngde.

5.6 Lederstil utfordring

I denne vil jeg undersøke hvilken oppfatning daglig leder og ansatte fikk av gründerens valg av lederstil. For å få forståelse av dette vil det være nyttig å få vite informantens opplevelse. Jeg har valgt å trekke ut relevante sitater som kan hjelpe meg med å få innblikk i gründerens valg av lederstil og daglig leders valg av lederstil. Dette vil være grunnlag for analyse av funn opp mot teori. Jeg begynner med å trekke ut sitater fra daglig leder sin oppfatning som kan gi innblikk i gründerens valg av lederstil, da jeg ikke har direkte intervjuet gründeren. Nåværende daglig leder sier dette om sin lederstil

”... lederstil er avhengig av situasjonen, den er alltid situasjonsbasert og den skal endre seg med situasjonen. Jeg følte han var veldig faglig dyktig, han kunne svare på spørsmål når ansatte spurte, men det han ikke var flink på, var jo jevnlig tilbakemeldinger på hva som de var flinke på eller ikke så veldig flinke på. Utover det så føler jeg en leders ansvar er å bidra med å utvikle sine medarbeidere både faglig og sosialt og på personlig plan. Jeg følte at alle disse tre tingene var fraværende hos han”.

”Han var veldig opptatt av å spare inn penger, ansatte skulle gjøre sin jobb uten at de hadde noe kunnskap, kompetanse eller ferdigheter som kunne bidra med å utføre jobben”

”Daglig leder var ikke interessert i å følge opp sine ansatte og kontrollere arbeidet”

”Det som slo meg mest, var at det ikke var noen personalmøter, det var ikke noe interne møter i selskapet, ting ble diskutert i gangene og ansatte hadde ikke noe kontakt med sin leder og lederen hadde ikke kontakt med sine klienter”

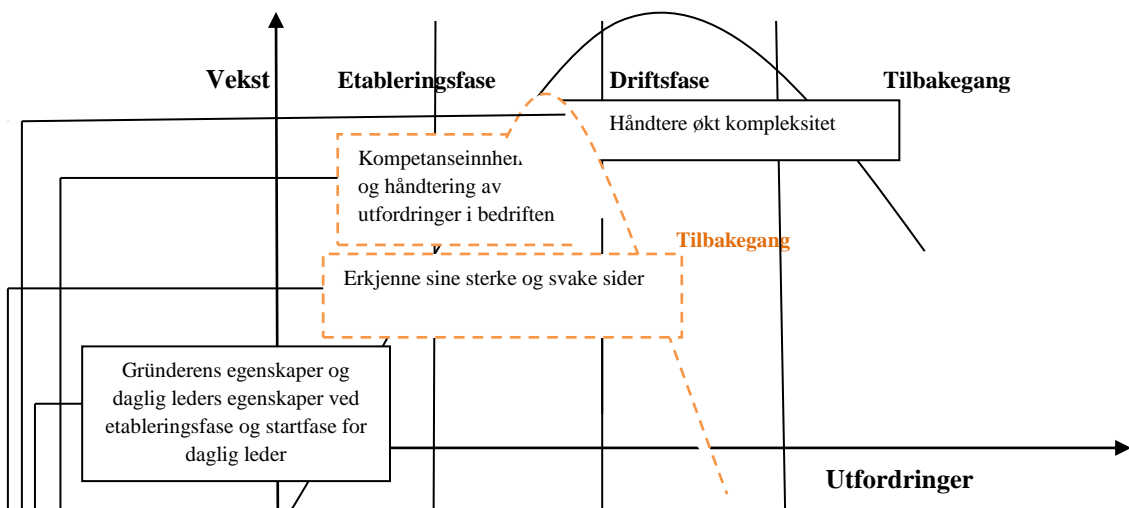
”Etter den diskusjonen jeg hadde med han i startfasen, satt han med en oppfatning at dersom ansatte kunne bedre enn sin leder, så var det en risiko for at de kunne forlate selskapet og finne nye utfordringer. Jeg mener det er helt feil holdning”

Ansatt 1 har også gitt uttrykk om lite frihet til å kunne planlegge arbeidsdagen selv. Det viser seg at gründeren ikke klarte å tilpasse lederstilen sin med ”Regnskapets” livssyklus. Ut fra analysen og det daglig leder og ansatt 1 har gitt uttrykk om kan det tyde på at gründeren praktiserte en kommanderende lederstil. I etableringsfase kan en slik leder stil dempe motivasjon hos de ansatte. Dette sa daglig leder om hvilke lederstil han praktiserte i «Regnskapskontoret».

“Min lederstil vil jeg si er mer demokratisk lederstil, jeg mener alle har en rett og plikt til å yte sine meninger på personal møter, men klart at avgjørelsen vil alltid falle på en leder, man skal også aktivt bidra med å utvikle sin medarbeider, slik at de kan utføre jobben sin på en bedre måte, mer effektiv, mer service minded, dermed øker man lønnsomheten i selskapet. Klart at i en startfase hvor selskapets ansatte er lite kompetente og er lite relevant bakgrunn blir dette her vanskelig“

6 Diskusjon

Formålet med denne utredningen var å se nærmere på utfordringer en grunder møter fra etableringsfasen til en driftsfase. Gjennom bedriftens livssyklus møter gründeren flere utfordringer knyttet til markedsføring, økonomi, produksjon, HR og valg av lederstil. Måten gründeren håndterer disse utfordringene på og beslutninger som blir foretatt av gründeren i etableringsfasen er med på å påvirke senere stadier i bedriften og kan føre til tilbakegang. I tillegg tar oppgaven for seg lederkvalifikasjoner som er nødvendige i bedriftens livssyklus. Det kommer frem at i en etableringsfase forutsettes litt mer egenrådige personer, mens i en driftsfase forutsettes en regelorientert person med kunnskap og erfaring knyttet til avgjørende faktorer nevnt ovenfor. Som det fremkommer i litteraturen er lederkvalifikasjoner nødvendige for å oppnå vekst i bedriften. Oppgaven vil ta utgangspunkt i Figur 2 for å vise utfordringer i ”Regnskapskontorets” forskjellige livsfaser og Figur 1 for å se hvordan lederkvalifikasjoner løser disse utfordringene ulikt. Disse figurene vil hjelpe til med å besvare problemstillingen.



Figur 8: "Regnskapskontorets" livssyklus modell

Ut fra funnene kan man si dette om gründerens egenskaper ved etableringstidspunktet og daglig leders egenskaper ved starttidspunktet etter å ha overtatt ansvaret for regnskapskontoret.

Gründeren satt med disse egenskapene

- Meget sterk faglig dyktig
- Engasjert, motivert
- Kunne svare på spørsmål
- Mulighetsdrevet
- Lidenskapelig, innovativ

Daglig leders egenskaper i regnskapskontoret

- Gode lederegenskaper
- Motivert
- Forretningskunnskap, forretningserfaring
- Evne til å bygge team
- Utholdenhet og initiativ

Personlige veksthemmende egenskaper grunder viste tidlig i etableringsfase

- Grunder hadde mangel på ledererfaring
- Grunder så ikke viktigheten av å ansatte kompetente personer
- Grunder så ikke sine egne begrensinger
- Grunder hadde sterk kontrollbehov
- Grunder manglet kompetanse og viste lite fokus på viktigheten av å tilegne seg disse

Utfordringer håndtert av daglig leder tidlig i startfasen

- Daglig leder viser evne til delegering
- Daglig leder ser viktigheten av kompetente ansatte, opptatt av å bygge kompetanse intern
- Daglig leder er motivert til å lede regnskapskontoret
- Endret på absolutt alt knyttet til markedsføring, økonomi, HR, produksjon. Hans valg gjort i denne fasen ville gi utslag i neste fase i "Regnskapskontoret"

Utfordringer grunder møter i dette stadiet på vei mot driftsfasen (produksjon, markedsføring, HR, økonomi) i regnskapskontoret

- Utfordring knyttet til lite breddekunnskap innenfor de øvrige punktene.
- Utfordring knyttet til lite kunnskap spesielt knyttet innenfor organisering og økonomi
- Utfordring knyttet til å rekruttere personer med sterk kompetanse
- Utfordring knyttet til å håndtere misfornøyde kunder
- Utfordring knyttet til å tilnærme seg ulike roller
- Utfordring knyttet til budsjett og kontantstrøm kontroll
- Utfordring knyttet til rutiner, verktøy og kontrollsystemer

Utfordringer håndtert av daglig leder i dette stadiet på vei mot driftsfasen (produksjon, markedsføring, HR, økonomi) i regnskapskontoret

- Utnytte andres kompetanse
- Vektla faglig kompetanse hos ansatte
- Viser evne til delegering
- Ansatte kompetente ansatte i en tidlig fase
- Iverksatt kontrollsystemer for å eliminere feil
- Opptatt av kundeopplevelse og markedsføring
- Ser behov for endring
- Gir ansatte respekt, anerkjennelse og delegerer ansvar
- Opptatt av ansvarsdeling i "Regnskapskontoret"

- Manglende lederegenskaper og kompetanse førte til gründerens tilbakegang
- Gründer klarte ikke å endre seg i bedriftens ulike stadier

- Daglig leder erkjenner økt kompleksitet i senere faser, han knytter til mennesker med sterk kompetanse i tidlig fase. Klarer å utvikle og se behovet for endring.

I ”Regnskapskontorets” videre fase altså ”å erkjenne sine sterke og svake sider” sier litteraturen at gründeren må tilpasse seg ferdigheter og roller underveis. I denne fasen er det nødvendig at gründeren greier å utvikle seg selv. De må lede, gi retning og ta beslutninger. I denne fasen må de utvikle lederskapskvaliteter. I denne fasen kan gründeren oppleve å mangle tilstrekkelig erfaring og kunnskap til å lede bedriften. De er ikke forberedt på utfordringer knyttet til markedsføring, økonomi, produksjon, HR og å ta bevisst valg av lederstil, som egner seg i en gitt situasjon. Det er i denne fasen god eller dårlig håndtering av gründeren er med på å påvirke bedriftens utvikling i senere stadier.

I fasen ”å erkjenne sine sterke og svake sider” klarte ikke gründeren å tilpasse sine ferdigheter og roller. Denne fasen var den avgjørende fasen i gründerens rolle som daglig leder i ”Regnskapskontorets” livssyklus. Gründeren i ”Regnskapskontoret” møtte utfordring knyttet til kunnskap og erfaring og var lite motivert til å knytte til seg personer med kompetanse innfor markedsføring, økonomi, produksjon. Han var ikke motivert til å delegerer ansvar for å sikre utvikling i driftsfasen. I denne fasen opplevde gründer personlige begrensninger med tanke på lederegenskaper, men han var lite villig til å gjøre noe med dette og var lite motivert for å tilegne seg ferdigheter for å lede ”Regnskapskontoret”. Det viser seg at gründeren ble berørt av mange utfordringer. Disse utfordringene ble håndtert på en måte som påvirket ”Regnskapskontorets” utvikling i senere stadier. Gründerens manglende egenskaper i denne fasen i livssyklusen viser at gründeren ikke klarte å lede, gi retning og ta beslutninger.

Lederegenskaper og lederstil er avhengig av situasjon, den er alltid situasjonsbasert og den skal endre seg i takt med de ulike stadiene i livssyklusen. Gründeren var veldig faglig dyktig, han kunne svare på spørsmål når ansatte spurte, men det han ikke var flink på var jo jevnlig tilbakemeldinger på hva som de var flinke på eller ikke så veldig flinke på. Daglig leder var opptatt av å la sine medarbeidere utvikle seg både faglig og sosialt og på personlig plan. Alle disse tre tingene var fraværende hos gründeren.

Mens nåværende daglig leder i samme fase håndterte utfordringer på en bedre måte. Daglig leder var opptatt av å ansette medarbeidere med sterk faglig bakgrunn. Han erkjente på dette stadiet viktigheten av å skaffe seg tilgang til nødvendig kompetanse, hvor gründer ikke så viktigheten av de ansatte. Daglig leder viste evne til delegering av ansvar og oppgaver og han var opptatt av ansattes faglig utvikling i ”Regnskapskontorets” ulike stadier. Gründeren hadde et sterkt kontrollbehov i denne fasen og var ikke opptatt av ansatsen utvikling, da han mente ansatte kunne bli bedre enn sin leder, dermed kunne de forlate selskapet for nye utfordringer.

I videre fase i ”Regnskapskontorets” livssyklus ” kompetanseinnhenting og håndtering av utfordringer i bedriften”. I denne fasen ble gründeren berørt av utfordringer innen økonomi, markedsføring, produksjon, HR i større grad og disse utfordringene var gründeren uforberedt på. På grunn av ”løse” tråder i tidligere fase i ”Regnskapskontoret” som ikke ble håndtert av gründeren. ”Regnskapskontoret” hadde ikke faste rammer for hvordan man skulle jobbe. ”Regnskapskontoret” manglet klare retningslinjer.

I siste fasen opplever ”Regnskapskontoret” tilbakegang med gründer som daglig leder. Gründeren hadde ikke leder erfaring, det var hans første gang som leder. Han var meget dyktig faglig i sitt fag som var regnskapsfører, han var meget engasjert. Men han brydde seg lite om utvikling av de øvrige punktene i selskapet. Gründeren hadde ikke noe bevisst forhold til likviditet, han hadde ikke noe bevisst forhold til markedsføring, han hadde ikke noe bevisst forhold til strategisk planlegging av selskapets ambisjoner fremover, og han hadde begrenset kunnskap på personal siden. Gründeren undervurderte betydningen av å eie et selskap eller å være en leder, har man totalansvaret for selskapet. Daglig leder hadde fastsatt gode rutiner og tilrettelagt kontrollsystemer tidlig i ”Regnskapskontorets” livssyklus. Samtidig var daglig leder opptatt av å ivareta ansattes behov og faglig utvikling. Tidlig håndtering av utfordringer av daglig leder, gjorde at ”Regnskapskontoret” bedre rustet til å håndtere endringer og utfordringer.

7 Konklusjon

Gründerens egenskaper alene er ingen garanti for å lede en bedrift fra etableringsfase til en driftsfase. Det handler om at en rekke faktorer som må spille sammen for å få bedriften til å utvikle fra en etableringsfase til en driftsfase. Gründeren må endre med de ulike fasene i bedriften. Gründeren må tilegne seg kompetanse som gjør dem i stand til å lede bedriften fra etableringsfase til en driftsfase. Lite fokus rundt og kunnskap om utfordringer knyttet til økonomi, salg, markedsføring, produksjon og valg av lederstil er med på å påvirke utviklingen til en bedrift og om den overlever eller mislykkes. Ut fra litteraturgjennomgangen og empiri viser det seg gründeren møtte en rekke utfordringer gjennom de ulike fasene i ”Regnskapskontoret”. Gründeren må inneha nødvendig kunnskap og lederkvalifikasjoner for å skape vekst og utvikle fra etableringsfase til driftsfase. Det er nødvendig for gründeren å utvikle seg i takt med bedriften og se behovet for endringer. De må endre sin lederstil med ulike stadier i livssyklusen.

Anvendelse av livssyklusen i ”Regnskapskontoret” viser hvordan noen faktorer ble mer avgjørende for gründeren fra etableringsfasen til driftsfasen. Manglende lederkvalifikasjoner hos gründeren førte til hans tilbakegang.

7.1 Forslag til videre forskning

Til slutt i dette konkluderende kapitlet tar jeg for meg forslag til videre forskning. Oppgaven har tatt for seg et regnskapskontor. Studier gjort på andre bransjesektorer eller geografisk område hadde resultert i andre resultater. Dessuten er det vanskelig å generalisere funnene ved en case og når informasjonen om gründeren er tuftet på nåværende daglig leders meninger og oppfatninger samt ansatt 1 som jobbet med gründer som sin daglige leder.

Videre forskning bør inneholde en større kvalitativ undersøkelse med flere bedrifter hvor gründeren er daglig leder for å se på flere grundere som har klart å håndtere utfordringer man møter fra etableringsfase til driftsfase. Dette vil hjelpe å generalisere funn i større grad. Dette vil være av stor interesse å undersøke nærmere. Å se på likheter og ulikheter hos grundere som har lykket og hos grundere som har mislykket, knyttet til lederkvalifikasjoner, og hvordan dette påvirker livssyklusen, må kunne gi interessante konklusjoner.

Litteraturliste

- Andersson, M. (2008). *“The Application of Human Resource Management in Thai SMEs: A Case Study of Albatross Company Limited”*
- Buttle, F.A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of strategic marketing*, 6, 241-254
- Bjørklund, B. (2011). “Rekrutterings- og bemanningsutfordringer i entreprenørbedrifter - en casestudie”
- Berry, T. & Taylor, M. (2002). *“Financial Management practice amongst SMEs”*.
- Breen, J & Calvert, C. (2003). *“The role of external accountant in small firms”*.
- Dahlgaard, J.J & Kanji, G. K. (2007). *Fundamentals of total quality management*. Print Edition
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4. utgave. Oslo. Gyldendal akademisk.
- Cardon, M.S. (2003). Contingent labour as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management Review*, 42(4), 357-373.
- Cardon, M.S. & Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* 14 (2004), 295-323.
- Crowther, D. & Pilkington, M. (2007). Budgeting and control. *Financial management*
- Framnes, R. & Thjømøe, H.M. (1997). *Markedsføringsledelse*. 5.utgave. Otta, Tano – Aschehoug.
- Fernald, L. W & Solomon, T.G.(2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern business review*, Vol 30(2), 1-8.
- Gao, N & Jain, B.A. (2011). Founder CEO management and the long-run investment performance of IPO firms. *Journal of Banking & Finance* 35
- Gallear, G. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega. Int. J. Mgmt Sci.* Vol 24(1), 83-106

- Gupta, P. (2011). *The biggest challenges for entrepreneurs on start-ups*. 15.01.2012: <http://businesstoday.intoday.in>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskaplig metoder*. Bergen. Fagforlaget
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode*, 2 utg. Oslo. Universitetsforlaget.
- Goleman, D (2000). Leadership that Gets Results. *Harvard business review*
- Hannagan, Tim. (2008). *Management: Concepts & practices*. Fifth edition. Britain, Pitman Publishing.
- Hendricks, K. B & Singdal. R.V. (2000). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management* 238, 1–17
- Jacobs, T. O., and E. Jaques. (1990). *Measures of Leadership*. West Orange, NJ. Leadership Library of America, Inc
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2. utgave. Oslo. Høyskoleforlaget
- Leung, A. & Zhang, j. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple “fit” considerations. *Journal of Business Venturing* 21, 664–686
- Leung, A. (2004). Different ties for different needs: Recruitments practices of entrepreneurial firms at different development phases. *Human Resource Management*, Vol 42 (4), 303–320
- Macmahon, R.G. (2001). Growth and performance of manufacturing SMEs: The influence of financial management characteristics. *International Small Business Journal* 2001 19 (10)
- Mackinsey & Company. (1998). *Fra ide til ny virksomhet, en håndbok for vekstselskaper*. 2.utg. Oslo, Universitetsforlaget
- Mayson, S. & Barrett, R. (2006). The “since” and “practice” of HRM in small firms. *Human Resource Management Review* 16, 447–455

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage

Neale, P.: *PREPARING A CASE STUDY: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input*

O`Regan, N & Galler, D. (2006). In search of drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(1), 30-41

Patton, B. (2011). "Four questions every entrepreneur must be able to answer"03.02.2012:
<http://www.techjournal.org>

Patton, M. (1990). *Qualitative evolution and research methods*. 2nd edition.

Resch, A. & Bachtler, J. (2011). *Impact and effectiveness of the structural funds and EU policies aimed at SMEs in the regions*, European Union

Roberts, J. M & Wasserman, N.T. (2005). "The founding CEO`s dilemma: Stay or go"?

Rutherford, W.M. & Buller, P. (2004). Human resources management problems over the life cycle of small to medium firms. *Human Resource Management* , Vol. 42(4), 321–335

Ringdal, Kristen (2001) *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, Bergen, Fagbokforlaget

Sahkin, M & Kiser, J. K. (1993). *Putting total quality management to work*. Barrett-Koehler Edition

Stoks, D. (2000). Putting Entrepreneurship into Marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(1), 1-16

Spillan, J & Parnell, J. (2006). Marketing Resources and firm performance among SMEs. *European Management Journal* Vol. 24, 236–245

Terpstra, D.E & Olsen, D.P. (1993)" *Entrepreneurial Start-Up and Growth: A Classification of Problemes*"

Varoom, V.H & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, Vol 62(1), 17-24

Widding, Ø. S & Jenssen, A.S. (2008). *Ledelse gjennom vekst - hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter*. Oslo. 15.01.2012 på: www.magma.no

Jones, N. (2010): “*SME’s LIFE CYCLE – STEPS to FAILURE or SUCCESS*”.

Walsh, J.P. (1988). Selectivity and selective perception: an investigation of managers’ belief structures and information processing. *Academy of Management Journal* 31 (4), 873-896

Yin, R (2003). *Case study research, design and methods*. 3rd edition.

Zarbo, J.R. (2010). Leaders Wanted: A call to change the status quo in approaching health care quality, once again. *American Society for Clinical Pathology*, 134, 361- 365

Zakaria, N. (2011). “*Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: A conceptual framework*”.

Internet

<http://www.investopedia.com> (15.11.11)

<http://www.visitask.com/PDCA-cycle.asp> (20.01.2012)

<http://donsimkovich.hubpages.com/hub/5-Tips-for-Managing-Cash-Flow-for-Start-up-Businesses> (20.01.2012)

E24.no (20.01.2012)

www.ice.com (20.01.2012)

hjernebark.org (20.01.2012)

fao.org (20.12.2011)

spørreundersøkelser.no (20.11.2011)

Vedlegg 1, Intervjuguide

Generelt – introduksjon

1. Hvilken bakgrunn har du? (utdanning, tidligere jobber)
2. Når og hvorfor har du påtatt deg dette oppdraget?
3. Hva var første inntrykk av selskapet når oppdraget ble påbegynt?

Produksjon

1. Har det vært noen endringer i produksjonsmåte?
2. Føler Selskap 1 totalsett er blitt mer effektivisert til å utføre sine tjenester i så fall hvordan?
3. Hva og hvordan har denne effektiviseringen bidratt med mer lønnsomhet
4. Hvordan ble og blir effektiviteten målt i selskapet.

Slag

1. Hvordan markedsførte selskapet tidligere og nå?
2. Hvilke segmenter satser selskapet på?
3. Hvordan opprettes kontakt med kundene?
4. Hvilke forventninger ble skapt hos kunden ved starttidspunktet?
5. Man får det man betaler for - har dere rett forhold mellom pris og kvalitet?
6. Hvilke strategi følger dere når dere velger pris?(satse på lavprisstrategi(få kunder ved å senke prisen, standardtjenester) eller verdiskapningsstrategi (behovsorientert salg, spisskompetanse).

Personal/HR

1. Hvilke bakgrunn, kompetanse hadde tidligere ansatte?
2. Ga gründeren sine ansatte anerkjennelse og respekt og delegere ansvar?
3. Har det vært oppsigelse i følge av gründerens lederstil?
4. Hvilke endringer ble gjort i personal fronten?

Ledelse

1. Hvilke lederkompetanse mener du er viktig? Og hvilke lederkompetanse, kvalifikasjoner egenskaper manglet gründeren og viktigheten av å tilegne seg disse?
2. Hvordan håndterte gründeren lederansvaret?
3. Beskriv lederstilen din?
4. Hvilke endringer ble foretatt siden siste ledelsen, hvor viktig er de for selskapets utvikling?
5. Hvorfor mislykkes gründeren? Hva tror du fallgruven var?
6. Hvilke elementer var fraværende og har nå blitt rettet opp?

Økonomi

1. Hvilke økonomisk oppfølging hadde tidligere ledelsen?
2. Hvilke endringer ble iverksatt av deg for å ivareta selskapets økonomiske interesser?
3. Hva resulterte denne endringen med?

Beliggenhet					
Oppfølging					

6) Er du villig til å gå ned på kvalitet for lavere pris?

Ja	
Nei	
Vei ikke	

7) Hvor fornøyd er du totalt sett med Regnskapskontoret?

Meget fornøyd	
Fornøyd	
Verken fornøyd eller misfornøyd	
Misfornøyd	
Meget misfornøyd	

8) Hvor sannsynlig eller usannsynlig er det at du vil omtale regnskapskontoret på en positiv måte?

Svært sannsynlig	
Sannsynlig	
Lite sannsynlig	
Svært lite sannsynlig	

7) Hvor sannsynlig eller usannsynlig er det at du kommer til å opprettholde ditt kundeforhold til regnskapskontoret?

Svært sannsynlig	
Sannsynlig	
Lite sannsynlig	
Svært lite sannsynlig	

8) Er det noe du mener Selskap 1 kan bli bedre på?

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare!