

BACHELOROPPGÅVE

**”Frå gründerånd til forretningsdrift i ei utkantbygd i
Sogn og Fjordane – Ein strategi- og
rekneskapsanalyse av verksemda Sognefjord Net.”**

av

kandidat 16
Ingrid Marie Reppen

**”From an entrepreneurial spirit to the business in an outlying village in
Sogn og Fjordane – A strategy and accounting analysis of the company
Sognefjord Net.”**

Økonomi og administrasjon
KA 691
Mai 2009

Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00

Bacheloroppgåve i:

Økonomi og administrasjon

Tittel og samandrag:

“Frå gründerånd til forretningsdrift i ei utkantbygd i Sogn og Fjordane – Ein strategi- og rekneskapsanalyse av verksemda Sognefjord Net.”

English Title and Abstract:

“From an entrepreneurial spirit to the business in an outlying village in Sogn og Fjordane – A strategy and accounting analysis of the company Sognefjord Net.”

Kandidat: Ingrid Marie Reppen

Emnekode og emnenamn:
KA 691 Bacheloroppgåve i økonomi og administrasjon

Kandidatnummer:
16

Dato for innlevering:
30.4.2009

Føreord

Denne bacheloroppgåva inngår som ein obligatorisk del av studiet økonomi og administrasjon ved Høgskulen i Sogn og Fjordane og utgjer 15 studiepoeng. Oppgåva er utarbeida i vårsemesteret 2009.

Formålet har vore å undersøkje ei bedriftsetablering i utkanten.

Ansvarlege rettleiarar har vore Sverre Høgheim og Jon Gunnar Nesse.

Stor takk til gründer Bjørn K. Skovly som har stilt opp og gitt eit svært hyggjeleg og spennande intervju.

Notsete, mai 2009

Ingrid Marie Reppen.

Samandrag

Denne rapporten har til føremål å kunne beskriva og drøfta korleis ei etablering i utkanten fungerer. Formålet med rapporten er å trekkja fram både likskapar og ulikskapar mellom teori og praksis.

Rapporten er ei bacheloroppgåve som har tilknytning til faga føretaksstrategi, marknadsføring, entreprenørskap og rekneskapsanalyse.

Ein vesentleg del av rapporten omhandlar temaet gründer og eg har i den samanheng nytta eit intervju av ein bedriftsleiar.

Eg har gjennom analysar forsøkt få finne fram til suksessfaktorane for gründeren på det individuelle nivå, organisatoriske nivå, samspelet med omgivnaden og dei ulike prosessane ifrå forretningside til realisering av ei bedrift.

I analysen av gründeren kom det fram fleire punkt som samsvarar med teorien, og ein kan nærast på dei fleste punkt seia at min gründer er sjølve prototypen.

I rekneskapsanalysen har eg teke utgangspunkt i Sognefjord Net, bedrifta i utkanten og samanlikna den med ei konkurrerande bedrift og med nøkkeltal i frå bransjen for tre år, 2005, 2006 og 2007.

I rekneskapsanalysen har eg henta inn offentleg tilgjengelege rekneskapstal frå Ravninfo no. Bedrifta Sognefjord Net scora ikkje spesielt høgt på dei utarbeidde forholdstala, men ligg innanfor krava som er stilt. Bedrifta har i dei siste åra ekspandert i nye målmarknader og opplevd ein omsetningsauke.

Summary

This report is intended to describe and discuss how an establishment on the outskirts works. The purpose of this report is to draw up both similarities and differences between creating theory and empirical data.

The report is a bachelor thesis that relates to the subjects of business strategy, marketing, entrepreneurship and accounting analysis.

A significant part of the report deals with the theme founder. I have in the context used an interview with an entrepreneur.

I have through the analysis tried to identify the success factors for the entrepreneur at the individual level, the organizational level and the interaction with the environment. I also looked at the various processes from the business idea to the realization of a company.

In the analysis of the entrepreneur there came up several points that match the theory; one can mostly say that my co-founder is the prototype.

The accounting analysis is based on the Sognefjord Net, the company in the outskirts. I compared it with a competitive company as well as key figures from the industry in question for the fiscal-years; 2005, 2006, and 2007.

In the accounting analysis, I have taken in public accounting figures from Ravninfo.no. The company has not scored particularly high on the financial ratios calculated, but lie within all scheduled requirements. The company has in recent years expanded into new target markets and has had a pretty good revenue growth.

Innhold

Bakgrunn	9
Problemstilling	11
Avgrensingar	11
Casen	12
1 Gründer, Entreprenørskap, Strategi og Rekneskapsanalyse.....	13
1.1 Gründer	13
Kva legg ein i omgrepet gründer?	13
Kva kjenneteiknar ein gründer?	13
Ein typisk gründer	15
Tre typar av gründerar	16
Kva kan me læra av erfarne gründerar?	17
Korleis tenkjer gründeren?	17
1.2 Kva er entreprenørskap?.....	18
Analyseverktøyet som blir brukt i casen	19
1.3 Kva er strategi?	21
1.3.1 Korleis skaffe seg marknadsleiarskap gjennom strategiar?.....	22
Visjon og forretningsideen.....	22
Forretningsstrategi.....	22
SWOT-analysen	22
Bedrifta si konkurranseevne	23
Konkurrentanalyse	23
1.4 Rekneskapsanalyse.....	24
Bør rekneskapspostar korrigerast?	25
Felles målestokk for resultatrekneskapen og balansen.....	26
Korleis henta inn normtal som skal målast mot forholdstala?	26
Rentabilitet	27

Likviditet	27
Soliditet	28
Aktivitetar	29
2. Metode.....	29
Vitskapeleg tilnærming	29
Forskningsdesign.....	31
Eit intensivt og beskrivande design.....	31
Case-studie	31
Ulike metodologiske tilnærmingar	31
Kvalitativ tilnærming	31
Kvantitativ tilnærming	32
Metoden eg har valt for mi oppgåve – metodetriangulering	32
Datainnsamlingsteknikk	32
Intervjuguide	33
Forskingsetiske retningslinjer	33
Analyse av innsamla datamateriale	33
Kriteria for kvalitativ og kvantitativ forskning	34
Validiering gjennom samanlikning av andre teoriar og empiri.....	34
3. Presentasjon av empiri	34
Utdrag frå intervjuet med Bjørn K. Skovly	34
Vart kasta ut på djupt vatn.....	35
Relasjonsbygging og språkutfordringar i Geneve	35
Skovly teiknar kontrakt med World Economic Forum	35
Skovly seier opp stillinga si i Norsk Data	35
Skovly skipar selskap og kan pensjonere seg etter seks års drift	36
Sognefjord Net på Veitastrand ser dagens lys.....	36

På jakt etter potensielle medarbeidarar	36
Sosiale antenner gir gode nettverk og nye produkt veks fram	37
Lukrativ kontrakt på storprintar frå Kina framtingar nytt produksjonslokale innan tre månader.	37
Import av hardware (maskinvare) frå Kina.	37
4 Analyse av data.	38
4.1 Analyse av gründeren Bjørn K. Skovly	38
Individuelle faktorar i fasen, ide :	38
Individuelle faktorar i fasen, utløysande hending:	38
Faktorar i omgivnaden, ide og utløysande hending:	39
Sosiologiske faktorar:.....	39
Faktorar i omgivnaden, i fasane utløysande hending og realisering:	39
Faktorar i omgivnaden, i fasen vekst:	39
Individuelle faktorar, i fasen realisering og vekst/ekspansjon:	40
Organisatoriske faktorar, i fasen vekst/ekspansjon:	40
4.2 Rekneskapsanalysen.....	41
Lønsemd.....	42
Likviditet.....	43
Soliditet	44
Aktivitet.....	45
5 Diskusjon, konklusjon og framlegg til vidare forskning	47
Diskusjon.....	47
På individnivå:	47
På organisasjonsnivå:	48
I omgivnaden:.....	49
Konklusjon	50
Framlegg til vidare forskning.....	51

Figurliste: 52

Litteraturliste: 53

Vedlegg

Bakgrunn

Faget *Føretaksstrategi* dannar bakteppet for oppgåvevalet mitt.

Gode strategiar kan vere avgjerande for å lukkast med ein organisasjon. Eit viktig tema har vore å finne ut kor viktig samspelet med omgivnaden er, korleis kan ein få til ei drift som er effektiv og lønnsam ute i Distrikt-Noreg og kor vanleg er det at eit føretak blir eigd og drive av same person.

Ser ein og på data henta i frå Statistisk sentralbyrå den 24.januar i år ser ein at norsk næringsliv består av mange relativt små føretak, i alt 326108 99,5 prosent har under 100 tilsette. Vidare kan ein lesa at to av tre norske føretak er små føretak med eigar som den einaste sysselsette. Dessutan har nyetablerte føretak i Sogn og Fjordane og Finnmark høgast overlevingsrate; føretak i Oslo har lågast ifølgje SSB (www.ssb.no 22.02.09). Ser ein vidare på overleving og vekst i nyetablerte føretak, er det eitt av tre føretak i drift etter fem år ifølgje SSB (www.ssb.no 22.02.09)

At valet blei ei verksemd på ein stad som *ingen skulle tru at nokon ville bu*, har seg slik at det for ei tid tilbake dukka opp ei gratisavis i postkassa mi. Nysgjerrigheita blei så pass pirra at eg fall for freistinga i å bla i denne blekka som har komme ut med jamne mellomrom sidan. Det første som slo meg, var at avisa blei gitt ut frå ei svært lita bygd; i tillegg bar den namnet "Optimisten". Leiaren tillét seg å kunngjere at dette skulle vera ei avis som skreiv om positive saker som skjedde kringom i bygdene i Sogn. Det skulle skrivast om nyetableringar. Avisutgevaren syntest å vera kjent for meg og etter nærare undersøkingar var det den same mannen som nokre år tidlegare hadde sett den vesle bygda på kartet i riksavisene. Saka handla då om å få ein ny giv til bygda som er råka av fråflytting. Bygda skulle bli ein reiselivsdestinasjon for cruisebåtturistar; aktiviteten skulle vere helikopterturar til fjelltoppen KaldaKari. Det blei laga ein del blest i media, men etter ei tid blei det stilt og ein kunne ana at dette prosjektet ikkje ville bli realisert.

Han har vist eit tydeleg engasjement for bygda og distriktet og eg syntest difor han representerer noko unikt i den forstand at han torer å tenkje kreativt og annleis. Valet blei enkelt då eg fekk høve til å sjå nærare på verksemda hans.

Verksemda feirar i tillegg 10 år og eg syntest difor at det kan vere av ei viss samfunnsinteresse å sjå nærare på denne verksemda.

Problemstilling

Bedriftsetablering i utkanten

- Kva er suksessfaktorane?

-individnivå – har gründeren spesielle personlege eigenskapar? Korleis tenkjer ein innovatør i økonomiske krisetider?

-organisasjonsnivå – er rekneskapen eit styringsverktøy? blir det nytta særskilde strategiar, kva med kostnadsleiarskap og produktdifferensiering? Har eigarstrukturen noko å seie for måten ein driv verksemda på?

-omgivnaden – korleis føregår samspelet med lokalbefolkninga, kundar og konkurrentar. Kor viktige er nettverka og korleis byggjer ein relasjonar.

- prosess – Kva drivarar har vore mest sentrale i dei ulike fasane frå ide– forløysande hendingar – realisering av organisasjonen -> vekst

Avgrensingar

På grunn av tidsramma har eg valt å bruke den eine verksemda til Bjørn K. Skovly for å foreta ein rekneskapsanalyse. Eg vil gjennom eit intervju prøve å framstilla eit heilskapeleg bilete av gründeren Bjørn K. Skovly.

Casen

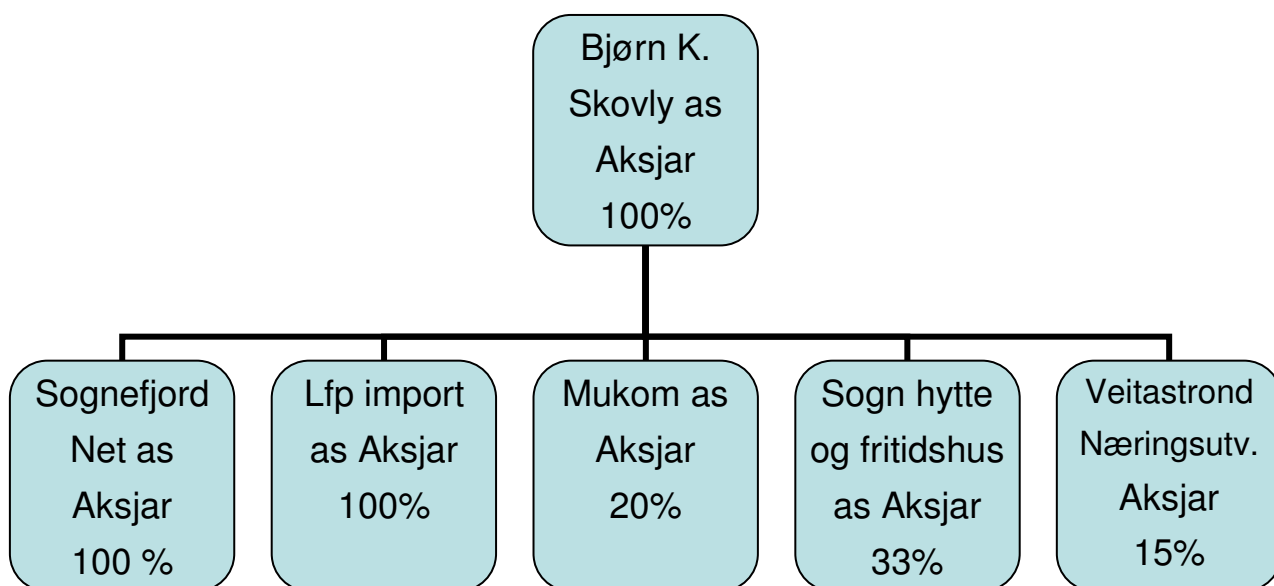
Eg har valt å sjå på verksemda Sognefjord Net as som held til på Veitastrond, ei lita bygd i Luster kommune i Sogn og Fjordane. Innbyggjartalet ligg like rundt 100 i følgje tal henta frå SSB (<http://www.ssb.no>).

I 1998 flytte ekteparet Bjørn og Berit Skovly til Veitastrond frå Oslo og registrerte verksemda Sognefjord Net as i januar 1991 i følgje Ravninfo (Ravninfo.no) ([Brønnøysundkatalogen](#) 30.01.09). Verksemda ligg under holdingselskapet Bjørn Skovly as som er eigd 100% av ekteparet Skovly.

Selskapet Bjørn Skovly as blei oppretta 1991 og forretningsadressa er i Oslo, og er registrert i bransjen bedriftsrådgivning.

Sognefjord Net as har frå starten drive med produksjon av magasin for varehandelen, og står per i dag registrert i bransjane; *annonse- og reklamevirksomhet og konsulentvirksomhet tilknyttet system - og programvare*. Bedrifta hadde i utgangen av 2008 fem heiltidstillingar.

Ei oversikt over eigarstrukturen til Bjørn K Skovly og korleis casen Sognefjord Net er plassert, følgjer nedanfor:



Figur Case: Eigarstrukturen

1 Gründer, Entreprenørskap, Strategi og Rekneskapsanalyse

1.1 Gründer

Kva legg ein i omgrepet gründer?

Det tyske omgrepet gründer er synonymt med omgrepet entreprenør. Ofte blir andre omgrep som det danske *iverksetter* og det norske *etablerer* brukt synonymt med entreprenør /gründer, men i følge Schumpeter sin definisjon (Spilling 2006) er det ein viktig forskjell på desse omgrepa. Eg kjem til å nytta omgrepet ”gründer” vidare i teksten.

I følge Schumpeter er ein gründer knytt til innovasjon, det vil seia å organisera og utvikla ei forretningsmessig verksemd som representerer noko nytt. Omgrepa *iverksetter* eller *etablerer* inkluderer også etterlikningar av allereie beståande forretningsmessige verksemder, det vil seia verksemder som i seg sjølv ikkje representerer noko innovativt. I teorien er dette skiljet greitt, men i praksis er det vanskeleg å finne grensa mellom kva som er innovativt eller ikkje.

Kva kjenneteiknar ein gründer?

Det er iflg Kolvereid og Thune-Holm (2002) sju ferdigheiter som er viktige for gründeren å ha:

1. Evna til å sjå moglegheiter
2. Stå-på-vilje
3. Evne til å vere sparsam
4. Evne til å oppføre seg skikkeleg
5. Kremmarånd
6. Evne til å skaffe seg ressursar
7. Evne til å skaffe seg støttespelarar

Skal ein prøve å utdjupe kva ein legg i *evne til å sjå moglegheiter*, meiner ein at dei dyktige gründerane ser moglegheit der andre ser problem. Denne evna ser ut som den blir vidareutvikla etter kvart. Nye idear dukkar heile tida opp som igjen utviklar seg gradvis. Mange gründerar nyttar seg av opsjonar (forkjøpsrett), til dømes tomtar frå kommune, patentar, intensjonsavtalar og ikkje minst oppkjøp av ein liten aksjepost, som kan sikre opsjon på kjøp av heile bedrifta i framtida. Opsjonar kostar som regel relativt lite, men kan vise seg å bli svært lønnsame på sikt.

Ei nyetablering krev mykje arbeid og i gjennomsnitt arbeider ein privat næringsdrivande 17 timar meir pr. veke enn ein vanleg arbeidstakar. Under og etter etableringa må gründeren ta dei fleste arbeidsoppgåvene sjølv. Dyktige gründerar er difor altmogelegmenn med stor arbeidskapasitet, det vil seie å ha *stå-på-vilje* (Kolvereid og Thune-Holm, 2002)

Ei vellykka etablering krev at ein er både *sparsam*, tolmodig og er villig til å arbeida mykje. Å vere sparsam inneber at ein reduserer behovet for kapital til eit absolutt minimum. Det vil seie ikkje kjøp nytt det som kan kjøpast brukt. Ikkje kjøp det som kan lånast, og ikkje lån det som kan skaffast gratis. Sørg for at bedrifta tenar pengar så tidleg som mogeleg.

Døme på sparsemd har ein frå den norske skipsreiaren Fred Olsen (1857-1933) som kunne forlata eit kva som helst pågåande møte for å slå av straumen til lamper som sola skein på. Han ville unngå unødvendig energiforbruk og let det bli forstått gjennom si demonstrative handling.

Det heiter at "business is people" eller at "forretning er folk", med det meiner ein at det er menneske som står bak tilbodet av produkt og tenester, og at det er menneske som kjøper. Har ikkje seljaren til hensikt å levere som avtalt, eller kjøparen til hensikt å gjere opp for seg, blir det ikkje grunnlag for forretningsdrift. Difor må ein ha *evne til å oppføre seg skikkeleg*.

For ei nyetablert bedrift er det viktig å bygge opp tillit og legitimitet i marknaden. Bedrifta må vere til å stole på, og den må vere seriøs. Kunsten er å få dette til utan for stort pengeforbruk.

Det er marknaden som bestemmer lagnaden til ei nyetablering. Det er difor viktig at gründeren kan kommunisere med kundane, og klarer å overbevise dei til å kjøpa hjå nettopp han/ho. Dyktige gründerar er difor gode seljarar med velutvikla *kremmarånd*.

Gründerar som er i stand til å få folk til å stole på seg, klarar ofte å skaffe seg fleire *ressursar* enn andre. Får ein tillit av långivar kan ein vere i stand til å skaffe seg finansiering utan pantesikkerheit eller kausjonistar. Tilliten må hengje i saman med ærlegdom og god

økonomistyring. Nystarta bedrifter veks ofte så fort at dei ikkje klarar å finansiere veksten med eigeninntening. Viss gründeren legg fram detaljerte og gode økonomiske planar som bedrifta kan etterleva, kan banken vere villig til å sørgja for løpande finansiering.

Mange gründerar har fiendar. Dei eksisterande bedriftene og deira støttespelarar er som regel ikkje interessert i nyetableringar, sidan desse medfører ein auka konkurranse på marknaden.

Det er difor viktig for gründeren å skaffe seg *støttespelarar*. Mange gründerar held fram at prosjektet blei vellukka nettopp fordi ein var omgitt av eit nettverk av gode kontaktar.

I boka til Hans Landstrøm (2005) er det samla ei heil rekkje omgrep i ein figur som illustrerer gründeren med følgjande kjenneteikn:

-innovatør, -leiar, -risikotakar, -aktiv, -kreativ, -energisk, -iherdig, -original, -optimistisk, resultatorientert, -fleksibel, -bestemt/påstandig, -skapande, -sjølvbevisst, - å ha tru på seg sjølv, -langsiktig engasjement, -aksepterer tvetydigheit og usikkerheit, -initiativrik, -lærevilleg, -nyttar ressursar, -sensitiv, -aggressiv, -tendens til å stola på andre, -pengar er mål på framgang.

Her er det viktig å peika på at det har kome fram mykje kritikk mot forskning som går på å finna psykologiske trekk ved gründerar. Den seinare tid er det kognitiv psykologi som blir sett på som den rette tilnærminga for å forstå gründerar. Då rettar forskaren fokuset på korleis tenkjer ein gründer. Eg kjem tilbake til det temaet i eit seinare avsnitt: *Korleis tenkjer ein gründer*.

Ein typisk gründer

Ein typisk gründer tenkjer som ein investor som stadig fornyar si aksjeportefølje. På same måte som investoren kjøper og sel aksjar, fornyar gründeren si portefølje av bedrifter.

Fornyinga skjer ved etablering av nye bedrifter og avvikling av gamle.

Fornyinga kan også gå ut på at gründeren slår to eller fleire bedrifter i saman til ei, fusjon, eller ved at gründeren deler eksisterande bedrift inn i sjølvstendige bedrifter, fisjon (Kolvereid og Thune-Holm, 2002).

Tre typar av gründerar

Ein deler gjerne ein gründer inn i tre ulike grupper:

1. Noviser – novisene er førstegangsetablerarar.
2. Serielle etablerarar - er gründerar som tidlegare har etablert minst ei bedrift. Det inneber at dei går frå prosjekt til prosjekt, ved til dømes at dei legg ned eller sel seg ut frå eit tidlegare prosjekt, for så å starte nytt, (Spilling, 2006).
3. Parallele etablerarar – er gründerar som eig minst to bedrifter samtidig. Parallele gründerar er interessante fordi dei har erfaring om etablering og har vist at dei kan drive lønnsamt og ein kan lære mykje med å studere åtferda til slike gründerar.

Parallele etablerarar gjennomfører fleire aktivitetar under etableringsprosessen enn det noviser og serielle etablerarar gjer. Dette er først og fremst aktivitetar som har med finansiering og relasjonar til andre å gjera. Blant parallelle etablerarar er det mest vanleg at bedrifta blir starta av eit team. Dei investerer i større grad enn novisane sine egne pengar i prosjektet. Og dei mottar i større grad offentleg finansiering enn andre gründerar, og gjennomfører oftare enn andre forskjellige tiltak for å skaffe seg kundar. Dei ventar lenge før dei gjennomfører kostbare aktivitetar som kjøp av utstyr og tilsetjing av medarbeidarar. Den parallelle etableraren investerer egne pengar relativt tidleg, men ventar ei stund før dei søker om ekstern finansiering (Kolvereid og Thune-Holm, 2002).

Sidan den serielle etablerar arbeider på fulltid på etableringstidspunktet, noko som ikkje novisen eller parallell-etableraren gjer, fører det til at den serielle gründeren manglar andre inntektskjelder og tek difor ein høgare risiko enn andre gründerar (Kolvereid og Thune-Holm, 2002).

I følge Spilling (2006) har ein ikkje gode nok tal på omfanget av serielle og parallelle etablerarar, men tala ein har indikerer at det er relativt stor del av etablerarane som har ei rolle som etablerar meir enn ein gong.

Kva kan me læra av erfarne gründerar?

Kort oppsummert kan me læra av erfarne, parallelle etablerar at :

- Invester dine egne pengar tidleg i etablerarprosessen. Det vil seie, skaff deg ein opsjon
- Skaff deg partnerar
- Utsett kostnadskrevjande aktivitetar så lenge som mogeleg
- Få i gang inntektsgivande aktivitetar så raskt som mogeleg
- Forsøk å ha ei anna inntektskjelde utanom sjølve etableringa. Viss du har ei anna bedrift, ikkje sel den eller legg den ned når du går i gang med neste etablering. Sagt med andre ord, bli ein parallell etablerar (Kolvereid og Thune-Holm, 2002).

Korleis tenkjer gründeren?

Nyare forskning basert på kognitiv psykologi karakteriserer oss som informasjonsbehandlarar, problemløysarar og avgjerdstakarar. Det er vanleg i moderne psykologi å sjå på kognitive prosessar som ein straum av informasjonsbehandling som går i frå periferi, der me møter informasjon frå omgivnaden gjennom sansane våre, til sentrum der informasjonen blir organisert av sentrale tankeprosessar (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Set ein fokus på gründeren som individ, har forskning komme til at han har kognitive avvik som *overdriven tru på dei små tal*, det vil seia at referanseramma hans kan bestå av til dømes eit lite utval som nokre få vener. Med bakgrunn i eit slikt utval kan gründeren ta viktige avgjersler for verksemda si. Ein veit ut i frå statistikk at skal eit utval kunne representere ein populasjon må utvalet vere av ein viss storleik.

Vidare viser forskning at gründeren har ein større "*locus of control*" enn ikkje-gründerar, det vil seia at dei har eit stort ynske om å ha ein kontroll over eigen lagnad. Fleire undersøkingar har komme til at gründerar seier at sjølvstende og fridom har vore den viktigaste årsaka til at dei har starta eiga verksemd (Bygrave, 2003).

I følgje Simon og Houghton (2002) kan gründeren ha ulike kognitive avvik som "Illusion of control", eller sagt med andre ord: ein illusjon om at ein har kontroll. Gründerane trur at dei

sjølve kan kontrollera situasjonen, medan andre menneske ofte oppfattar dei som eit offer for ein situasjon dei ikkje kan påverke. Vidare nemner dei at gründeren har fleire kognitive avvik som er både negative og svært positive. Han kan vere for skråsikker, vere for sjølvrettferdiggerande og han kan vere for overoptimistisk å gjera feilvurderingar, men som følge av denne overoptimismen fører det til at bedrifter blir starta.

I følge Landstrøm (2005) viser det seg at livserfaring og ikkje minst yrkeserfaring har vore årsaka til at ein har starta ei bedrift. Enkelte har gjennom sitt arbeid skaffa seg viktig informasjon og som har gitt den enkelte ei oversikt over mulegheiter for framtidig forretningsdrift.

I følge Landstrøm viser det seg og at born av foreldre som driv eiga verksemd ofte startar opp som gründerar sjølve, fordi dei tenkjer at å drive bedrift er noko naturleg.

1.2 Kva er entreprenørskap?

Entreprenørskap blir i boka til Spilling (2006) omtala som alle prosessane som skal føre fram til ei økonomisk verksemd. Entreprenørskap er eit mangfaldig arbeid, entreprenørar opptrer ikkje isolert, men i nær samanheng med sin omgivnad, det vil seia det lokale næringsmiljø, familie, sosialt miljø elles og politisk miljø, og ofte vil entreprenørskapet vere nært relatert til dei ulike forhold i desse omgivnadene. Det er alle desse faktorane som vil gi stimuli til å satse på ny verksemd eller representer barrierar som påverkar entreprenørane mot å skape nye verksemder.

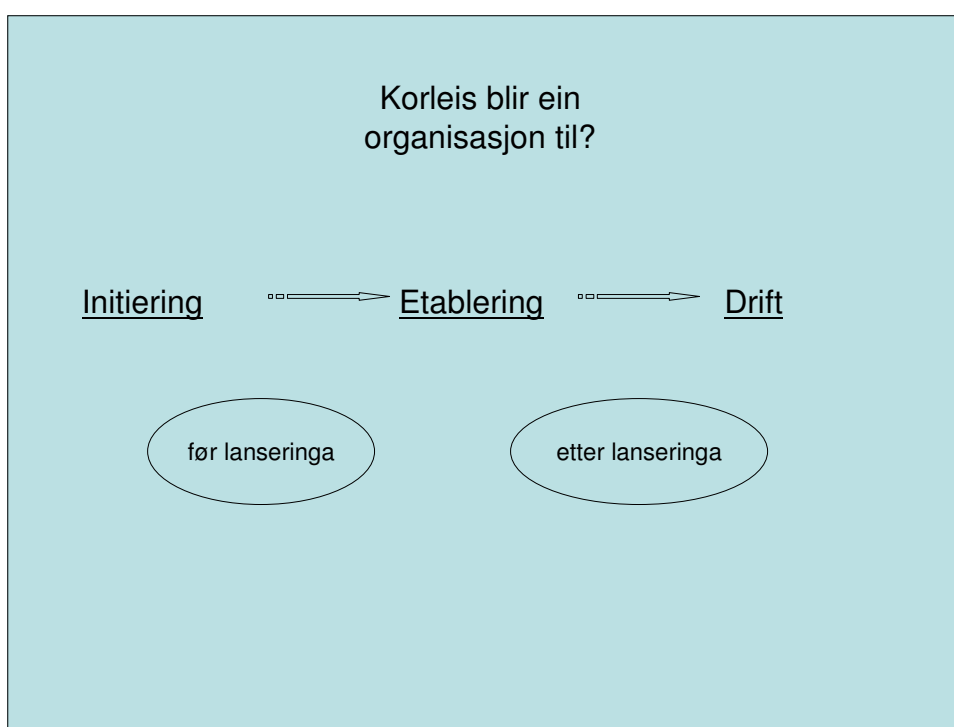
Nyttar ein Schumpeter sin definisjon på entreprenørskap, blei det i følge han å skape utvikling i næringslivet gjennom nye kombinasjonar. Dette kan skje på følgjande fem måtar:

- 1.Introduksjon av eit nytt produkt eller ny kvalitet av eit produkt
- 2.Introduksjon av ein ny produksjonsmetode
- 3.Gå inn i ein ny marknad
- 4.Utnytting av ein ny type råvare eller eit halvfabrikat
5. Ny organisering av ei næring

Ein seier at entreprenørskap førekjem i bølger. Når noko nytt blir skapt av nokon få gründerar, vil dette stimulere ei rekkje andre til å gjere liknande ting, og etter kvart vil eit aukande tal føretak bli skapt. Utgangspunktet er at det er krevjande å skape noko radikalt nytt og bryte med det beståande innanfor teknologi eller eit næringsområde, og berre få personar

har dei kvalitetar i form av innsikt og evner til organisering som blir kravd for å oppnå suksess. Men straks nokon har gjort suksess på eit område, som til dømes å utvikle ein ny teknologibruk, vil mange vanskar forsvinne, og andre kan følgje etter i pioneren sine fotspor og skape nye kombinasjonar på dei same områda, men med mindre grad av nyskaping enn det pioneren gjorde. Slik oppstår det "svermar" av gründerar, og det økonomiske systemet blir raskare og meir effektivt omforma teknologisk og kommersielt enn om berre dei første pionerane skulle vere aktive (Spilling, 2006)

I boka til Landstrøm (2005) blir entreprenørskap illustrert som ein etableringsprosess i ein livssyklusmodell som viser dei ulike fasane ein går igjennom før ein har skapt ei ny verksemd:



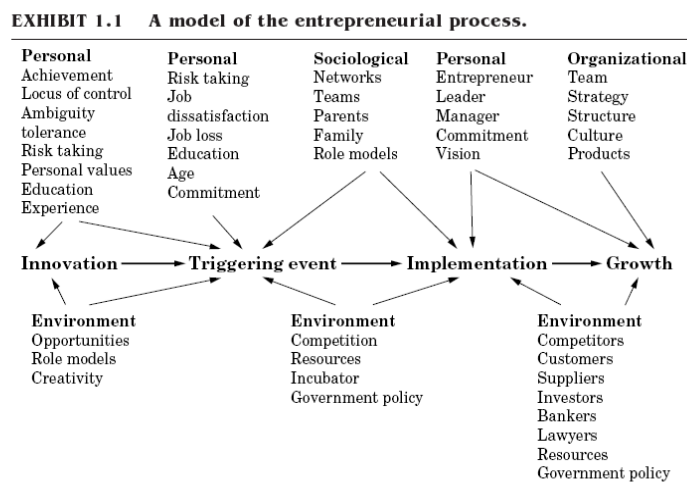
Figur 1.2.2 Livssyklusmodell av Etableringsprosessen

Initiering: vil seie då gründeren bestemmer seg for å starta eit føretak, til og med "Etablering", då gründeren må organisere eksterne ressursar og skapa ein nisje i marknaden.

Analyseverktøyet som blir brukt i casen

For å kunne foreta ein analyse av ein gründer/entreprenør som individ og å kartleggje kva faktorar i omgivnaden som verkar inn på samspelet, nyttar eg ein modell som er henta frå

(*The Entrepreneurial Process*) av Bygrave (2003). Dette er ein modell av Carol Moore som Bygrave har utvikla vidare.



Source: Based on Carol Moore's model, presented in "Understanding Entrepreneurial Behavior," in J. A. Pearce II and R. B. Robinson, Jr., eds., *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Forty-sixth Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, 1986.

Figur 1.2.3 Entreprenørprosessen

Denne modellen viser dei ulike fasane som inngår i ein entreprenøriell prosess, fasane frå ide, nyskaping – forløyssande hendingar – realisering -> vekst og ekspansjon.

Dei ulike fasane blir triggja (drivne fram) av faktorar som gründeren sine personlege eigenskapar. Sosiologiske faktorar, som til dømes nettverk, familieforhold og påverknad frå foreldre, vil vera faktorar som påverkar fasen forløyssande hending til realisering.

Personlege eigenskapar som gründerånd, sjef, leiar, engasjement og visjonar vil vere viktige faktorar frå realisering til vekst og ekspansjon samt at ein blir triggja i desse fasane av viktige organisatoriske faktorar som teamarbeid, strategiar, kulturverdiar og produktspekter.

Faktorar i omgivnaden som triggjar prosessane ide og nyskaping er mogelegheiter, rollemodellar og rom for kreativitet. Vidare spelar omgivnaden inn i fasen frå forløyssande hendingar til realisering av ein organisasjon med faktorar som konkurranse, ressursar, inkubator teneste og at det er lagt tilrette for entreprenørskap frå myndigheitene.

Når ein er komen til fasen for vekst og ekspansjon, vil omgivnaden sine faktorar som triggjar vere konkurrentar, kundar, leverandørar og bankvesen og at det vert ført ein politikk som er retta mot entreprenørskap.

1.3 Kva er strategi?

Henry Mintzberg meiner at ein kan nytte dei fem ulike "P-ar" for å definere kva strategi inneber: plan, pattern, positioning, process, ploy. På norsk blir strategi som plan, strategi som mønster (frå tidlegare handlingar eller slutningar), strategi som posisjonering i forhold til andre aktørar, strategi som prosess og strategi som spel, til dømes ved at ein prøver å lure konkurrentane til å tru at ein har råd til å drive priskrig mykje lenger enn det ein reelt har (Løwendahl og Wenstøp, 2006).

Jacobsen og Thorsvik (2006) definerer strategi som *"en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene."*

Dei hevdar og at strategi er relatert til læring. For å utvikle strategi treng ein informasjon om endringar i omgivnaden. Då blir det avgjerande å redusere usikkerheit ved strategiske val; dei som skal ta avgjerder må ha tilgang til den informasjonen dei treng, til rett tid og i rett form. Sjølv der informasjonen er lett tilgjengeleg blir den ofte oversett, fordi ein ofte har ein tendens til å vere sterkt bunden opp med tidlegare erfaringar. Dette fører til at ein ofte overser nye hendingar som kan vere relevante for organisasjonen sin situasjon.

I følge Framnes, Pettersen og Thjømmøe (2006) kan ein enkelt definere strategi som *"et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og plassere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser."*

Verksemda sitt viktigaste spørsmål er å bestemma seg for kva ein vil gjera og korleis me kjem dit. Strategi er å velja. Det me vel, er mål og verkemiddel. Når ein gjer eit val, inneber det at ein vel bort noko anna.

1.3.1 Korleis skaffe seg marknadsleiarskap gjennom strategiar?

Visjon og forretningsideen

Nokon organisasjonar blir etablert fordi grunnleggjaren/ -ane har ein draum om å bidra med noko spesielt – til lokalsamfunnet, til bedriftslivet, eller kanskje til og med verdssamfunnet. Dei har ein visjon, ei form for draumbilete av kva dei ynskjer å oppnå - ein gong i framtida, og organisasjonen blir eit verkemiddel for å oppnå det. Andre organisasjonar, blant anna mange bedrifter, blir etablert fordi gründerane ser til dømes eit udekkka behov i marknaden. Forretningsideen skal seia noko om kva verksemda skal gjera – kva slags verdiskapande aktivitetar den skal konsentrere seg om. For å få til det må ein seia noko om kva slags kundar ein skal tena, gjerne i form av bestemte kundegrupper og eit visst geografisk område. Forretningsideen skal også seia noko om korleis organisasjonen skal konkurrere med andre aktørar som leverer tilsvarande produkt og tenester (Løwendahl og Wenstøp, 2006).

Forretningsstrategi

Forretningsstrategi handlar om korleis ei bedrift bør konkurrere i den marknaden den opererer i. Dette blir understreka ved at omgrepa forretningsstrategi og konkurransestrategi ofte blir brukt om kvarandre. Meir oppklarande er forretningsstrategi eit spørsmål om val av *konkurransespekter* og *konkurransparameter*. Når kundane er forskjellige, må ein ta stilling til korleis ein ynskjer å posisjonere seg i målmarknaden. Med posisjonering meiner ein to ting. Det eine er val av konkurransespekter, det vil seia kva som skal leverast til kven, gjennom kva slags distribusjonskanalar. Det andre er val av konkurranseparameter, det vil seia korleis komponere produktet slik at ein kan skape høgare verdi for kundane enn det rivalane kan (Jakobsen og Lien, 2006).

SWOT-analysen

Tidleg på 1960 talet lanserte professor Kenneth Andrews ved Harvard Business School eit analyseverktøy for strategifaget kalla SWOT-analyse. Bokstavane står for dei fire hovudelementa i analysen: S = Strengths, styrke, W = Weaknesses, svakheit, O = Opportunities, moglegheit, og T = Threats, truslar.

Hovudfokuset har inntil 1984 vore å finne karakteristika ved bransjen, men etter den tid blei hovudfokuset snudd på hovudet og ein har no sett fokuset på den enkelte bedrift. Dette blei

byrjinga på det som etter kvart skulle bli det ressursbaserte perspektiv på strategi. Viktige og verdifulle ressursar som betyr mykje for bedrifta si lønsemd, er: anerkjent merkenamn, godt omdømme eller renomme, gode relasjonar og kompetanse som kunnskap, ferdigheit og evner (Løwendahl og Wenstøp, 2006).

Bedrifta si konkurranseevne

Blir det føreteke ein detaljert *ressursanalyse*, finn ein styrkar og svakheitar; ein finn ut kva ressursar bedrifta kan mobilisere, det vil seie: Har ein unike relasjonsbaserte ressursar? Har ein unik kompetanse og har ein fysiske ressursar som til dømes kapital, bygningar og maskiner? Tek ein då med seg resultata vidare til *eksternanalyse*, der ein identifiserer konkurrentane og samanliknar bedrifta sin styrke med konkurrentane sine, vil ein kunne seia noko om ein har konkurransefortrinn eller ikkje. Viss ein skulle komme til at ein har konkurransefortrinn, vil det neste steget vere å forsøke å seia noko om kor varig konkurransefortrinnet kan vera. Ein vil då få ei formeining om kor berekraftig bedrifta er (Løwendahl og Wenstøp, 2006).

Konkurrentanalyse

Ein konkurrentanalyse er den andre fasen i ein ekstern analyse. Kundeanalyse er den første. For å strukturere ein konkurrentanalyse, vil det vere naturleg å starte med å få avklart:

- Kven er konkurrentane?
 - dei ein til vanleg konkurrerer mot?
 - den mest intensive konkurrenten?
 - den mindre intense, men seriøse konkurrenten?
 - er det nokon som tilbyr substitutt (erstatningsprodukt), i tilfelle kven?
- Kan ein gruppera desse konkurrentane inn i ei strategisk gruppe?
 - med basis i deira beholdning av fysiske ressursar, kompetanse og /eller strategiar?
- Kven er den potensielle inntrengjaren?
 - kva slags etableringsbarrierar har han?
 - Har ein mottiltak å setje inn som kan virke avskrekkande på inntrengjaren?

Ei evaluering av konkurrentane kan gje svar på følgjande:

- Kva er deira formål og strategiar, storleiken på forplikningar; vil det vere store kostnader knytt til det å gå ut av marknaden?
- Korleis er deira kostnadsstruktur, fordelar eller ulemper?
- Korleis er strategien for image og posisjonering?
- Kven av konkurrentane har hatt suksess og kven har feila over tid? Kvifor?
- Kva er styrken og kva er svakheita for kvar av konkurrentane eller den strategiske gruppa?
- Kva slags fortrinn kan konkurrenten utnytta (vår strategiske svakheit) for å entra ein marknad eller å bli ein seriøs konkurrent?
- I følge Aaker (2001) bør ein evaluere konkurrentane med den største respekt i forhold til deira ressursar og dyktigheit. Det genererer ei oversikt over konkurrenten sine sterke sider.

1.4 Rekneskapsanalyse

Bakgrunnen for ein rekneskapsanalyse er årsoppgjeret. Etter rekneskapslova § 1-2 pliktar dei fleste føretaka å utarbeida eit årsoppgjer. Rekneskapsåret er kalenderåret i følge rekneskapslova § 1-7. Årsrekneskapslova skal i følge rekneskapslova § 3-2 innhalda: resultatrekneskap og balanse; store føretak har plikt til også å utarbeida kontantstraumanalyse og noteopplysningar.

Ved all rekneskapsanalytisk arbeid må ein vere klar over at analysane ein utfører ikkje kan bli betre enn kvaliteten på det talmaterialet dei byggjer på.

Det er primært to årsaker til at ein tek årsrekneskapen i bruk ved ein analyse; for det første gir det ei måling på prestasjon og for det andre ei verdsettning.

Ein viktig del av rekneskapsanalysen er å berekne forholdstal, sidan det er forholdstala som gjer det mogeleg å vurdere verksemda si økonomiske utvikling og finansielle stilling. Det er ei rekkje forholdstal som kan bereknast, i denne oppgåva har eg valt å sjå nærare på forholdstal i fire hovudkategoriar:

- Lønsemd – analysar på lønsemd, er å undersøke verksemda si evne til å tene pengar på dei ressursane dei rår over. Det vil seie utviklinga i økonomisk formue frå eit tidspunkt til det neste. Ein måler verksemda si evne til å skape overskot eller avkastning, rentabilitet.
- Likviditet – i likviditetsanalysen er ein oppteken av å evaluere verksemda si evne til å betala sine forpliktingar etter kvart som dei forfell.
- Soliditet – verksemda si evne til å tola tap. Høg eigenkapitalsandel gir verksemda større sikkerheit for at den kan overleva midlertidige nedgangskonjunkturar.
- Aktivitet – Ei verksemd med god inntening og god likviditet vil sjeldan forsøke å inndra kundefordringane så raskt som mogleg, samtidig som betalinga av gjeld blir utsett. Ein indikasjon på at verksemda har problem med likviditeten, kan difor vere at kundefordringar blir redusert, samtidig som leverandørgjeld blir auka (Tellefsen og Langli, 2005).

Bør rekneskapspostar korrigerast?

Sjølv om rekneskapen er rett og i samsvar med rekneskapslova og god rekneskapsskikk, kan enkelte postar kunne gi eit feil uttrykk for verksemda sin økonomiske situasjon. Reglar som ikkje er tilpassa verksemda sin underliggande økonomi, kan sørgja for at det kan skje, til dømes at det ikkje er tillete å balanseføre eigendel til verkeleg verdi. Viss balanseført verdi er lågare enn verkeleg verdi, seier ein at det føreligg ein *skjult reserve* eller ein meirverdi fordi eigedelen er undervurdert. Skjulte reservar påverkar rekneskapa og forholdstala.

Blir ein klar over slike forhold, kan det vere tenleg å korrigere rekneskapen før ein startar analysearbeidet. Då vil analysen kunne reflektere reelle verdiar og vere mest mogleg nøyaktig og korrekt.

Eg kjem ikkje til å korrigere for dette då eg ikkje har tilgjengeleg opplysningar for å foreta denne korreksjonen.

Felles målestokk for resultatrekneskapen og balansen

Det kan vere nyttig å omarbeide rekneskapa til ein felles målestokk, det kan til dømes innebera at:

- Alle resultatpostar blir uttrykt i prosent av sum driftsinntekter og/eller i prosent av føregåande år sin verdi .
- Alle balansepostar blir uttrykt i prosent av balansesummen (sum eigedel), i prosent av salsinntektene og/ eller i prosent av den same posten sin verdi i føregåande rekneskapsår.

Korleis henta inn normtal som skal målast mot forholdstala?

Dei vanlegaste måtane å henta inn normtal på, er gjennom utviklingsanalysar, bedriftssamanlikningar eller utviklings- og bedriftsanalysar.

Utviklingsanalysar:

Analysar av rekneskaps- og forholdstal som dekker fleire år for same verksemda, t.d. kan analysen bestå i at tala frå 2007 blir samanlikna med tala for 2006 og 2005.

Bedriftssamanlikningar :

Analysar av rekneskaps- og forholdstal for fleire verksemder der siktemålet er å avklara korleis verksemda gjer det i forhold til andre verksemder. Samanlikninga kan til dømes vera at tala for 2007 for bedrift A blir samanlikna med tilsvarande tal for 2007 basert på bransjen som bedrifta tilhøyrrer eller mot eit lite avgrensa utval av selskap.

Bedrifts- og utviklingsanalysar:

Analysar som kombinerer utviklingsanalyse og bedriftssamanlikningar, det vil seia at ein samanliknar utviklinga i bedrift A med utviklinga hjå til dømes konkurrentar (Tellefsen og Langli, 2005).

Rentabilitet

Rentabilitet er den avkastninga ei bedrift har hatt i løpet av eit år, det vil seie bedrifta si evne til å skape inntening ved å bruke dei egedelar den disponerer. Undergrupper av rentabilitet, *eigenkapitalrentabilitet* og *totalrentabilitet*.

Eigenkapitalrentabilitet:

Formålet med eigenkapitalrentabilitet er å måle rekneskapsmessig avkastning på den kapital eigar har investert i selskapet. Som eigar sin investerte kapital reknar ein innskoten kapital og opptent kapital, slik den kjem fram i balansen. Eigaren sin investerte kapital må samanliknast med eit resultatmål som syner kva eigarane sit att med. Det mest relevante resultatmålet er ordinært resultat, då er periodens skattekostnad trekt i frå. Det er naturleg, sidan skatt er ein kostnad som reduserer beløpet som eigarane får.

$$\text{Eigenkapitalrentabilitet etter skatt} = \frac{\text{ordinært resultat} \cdot 100}{\text{gjennomsnittleg eigenkapital}}$$

Totalkapitalrentabiliteten:

Formålet er at det skal seia noko om kor stor inntening verksemda har hatt på sin totale kapital (balansesummen), uavhengig av korleis denne kapitalen er finansiert. Ein ser då på kor stor verdiskaping balansen si eigendelside har generert i løpet av ein periode, utan omsyn til korleis genererte verdier blir fordelte mellom partane ein finn på balansen si eigenkapitals- og gjeldsside. Ein brukar ordinært resultat før skattekostnad pluss rentekostnad i teljaren. Det gjer ein for at teljaren skal vise kor mykje som kan fordelast mellom partane ein finn i balansen si eigenkapital- og gjeldsside. På den sida finn ein postane til skattemyndigheitene, långivarane, andre kreditorar og eigarar.

$$\text{Totalkapitalrentabilitet før skatt} = \frac{(\text{ordinært resultat før skattekostnad} + \text{rentekostnader}) \cdot 100}{\text{gjennomsnittleg totalkapital}}$$

Likviditet

Dei mest brukte forholdstala for å vurdere selskapa si likviditetsmessige stilling er likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2.

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{omløpsmidlar}}{\text{kortsiktig gjeld}}$$

$$\text{Likviditetsgrad 2} = \frac{\text{mest likvide omløpsmidlar}}{\text{kortsiktig gjeld}}$$

Sidan omløpsmidla (kortsiktig gjeld) kan sjåast på som eit anslag på kor mykje selskapet reknar med vil bli innbetalt(utbetalt) i kommande periode, betyr likviditetsgrad $1 > 1$ og likviditetsgrad $2 > 1$ at selskapet i utgangspunktet forventar større kontantstraum inn enn ut. Men om omløpsmidla blir kontantar før den kortsiktige gjelda må betalast, seier forholdstala ingenting om (Tellefsen og Langli, 2005).

Opp gjennom tidene er det hevda at likviditetsgrad 1 bør vere 2, det vil seia at omløpsmidla bør vere dobbelt så store som den kortsiktige gjelda. Halvparten av omløpsmidla vil då vere finansiert med langsiktig kapital. Likviditetsgrad 2 bør vere større enn 1, det vil seia at dei mest likvide omløpsmidla bør vere minst like store som den kortsiktige gjelda. Desse normtala hevdar Tellefsen og Langli (2005) er ubrukeleg i dag. Årsaka til det er at i dag skjer vareleveransar kontinuerleg og transporttidene er vesentleg kortare. Ei annan vesentleg årsak til at normtala er ubrukeleg, er at forholdstala behandlar alle bransjar likt. Dette kan føre til dårleg tolking, sidan bransjane kan ha ulik filosofi på korleis dei styrer mellom anna varelager, kundefordringar og leverandørgjeld.

Tellefsen og Langli konkluderer med at ein dannar seg ei oppfatning om kva som er normalt nivå på likviditetsgrad 1 og 2; då er det nyttig å samanlikne med kva nivået er hjå andre verksemdar. Viss likviditetsgrad 1 og 2 ligg nær bransjegjennomsnittet, er det ingen spesiell grunn til å analysere likviditetssituasjonen nærmare.

Soliditet

Soliditet er verksemda si evne til å tola framtidige tap eller evna til å overleva. Dersom ei verksemd går dårleg, er det eigenkapitalen som først må ta støyten. Som mål på soliditet, nyttar ein som oftast forholdstala gjeldsgrad og eigenkapitalprosent.

$$\text{Gjeldsgrad} = \frac{\text{gjeld}}{\text{eigenkapital}}$$

Gjeldsgraden fortel kor mange kroner det er i gjeld per krone i eigenkapital. Den viser forholdet mellom kapitalen skaffa frå eksterne kjelder og den kapitalen eigarane har bundne opp i verksemda. Normalt vil ein seia at til mindre forholdstalet er, desto betre er soliditeten i verksemda.

$$\text{Eigenkapitalprosenten} = \frac{\text{eigenkapital} * 100}{\text{totalkapital}}$$

Eigenkapitalprosenten viser kor stor del av eigendelane som er finansiert med eigenkapital, og dermed kor mykje verdien av eigendelane kan minke før kreditorane sitt krav kjem i fare. Til større dette forholdstalet er, til betre er verksemda sin soliditet (Tellefsen og Langli, 2005).

Aktivitetar

Det er viktig å undersøke kva kredittida for kundar og leverandørar er, og om dei har endra seg. Dersom leverandøren si kredittid er lengre enn det som er normalt i bransjen, kan det indikere at selskapet har problem med å betale leverandørane i tide. Dersom kredittida til kundane aukar, kan det tyde på at selskapet har gitt kundane lengre betalingsfristar eller at selskapet har problem med å driva inn fordringane. Både kredittida selskapet gir kundane, og kredittida leverandørane gir selskapet, har konsekvensar for likviditeten. I tillegg kjem tida varene ligg på lager, verksemda må finansiere tida som går frå den sjølv har betalt for innkjøpte varer til selskapet mottek betaling for selde varer. Lagringstida seier noko om kor lang tid det tek for å frigjera kapitalen som er bunden i varelageret.

Vi har følgjande forholdstal for kundekredittar, leverandørkredittar og lagringstid for varer:

$$\text{Kunden si kredittid målt i dagar} = \frac{\text{Kundefordringar (gjennomsnitt)} * 360 \text{ dagar}}{\text{sal på kreditt (inkl.mva.)}}$$

$$\text{Leverandøren si kredittid målt i dagar} = \frac{\text{Leve randørgjeld (gjennomsnitt)} * 360 \text{ dagar}}{\text{varekjøp på kreditt (inkl.mva.)}}$$

$$\text{Lagringstid varer målt i dagar} = \frac{\text{gjennomsnittleg varelager} * 360 \text{ dagar}}{\text{varekostnad}}$$

Det kan og vere nyttig å berekna kredittidene ved hjelp av utgåande verdiar per 31.12. Det kan i visse situasjonar gi klarare signal om problem som er under oppsegling.

Kundefordringar og leverandørgjeld er registrert inklusiv meirverdiavgift, salsinntekta og varekjøpa vil normalt vere eksklusiv meirverdiavgift som dermed gjer at den logiske koplinga blir dårleg. Veit ein at den næringsdrivande kjøper og sel varer med ein bestemt meirverdisats, kan ein få ein rett samanheng med teljar og nemnar (Tellefsen og Langli, 2005).

2. Metode

Vitskapeleg tilnærming

Eg må gjera eit val på korleis eg kan gje eit mest mogeleg korrekt bilde av verkelegheita for verksemda Sognefjord Net og gründeren Bjørn K. Skovly. Vitskapsteorien gjev oss ikkje

noko klart svar på korleis me bør gå fram. Vitskapsteori inneheld dei grunnleggande spørsmåla om korleis vi kan skaffe oss meir kunnskap om verda rundt oss. Gjennom forskning prøver vi både å utfordre det vi veit, og å utforske det vi ikkje veit. Vitskapen stiller spørsmål om korleis verda ser ut og om kva som egentlig er sann kunnskap? Men kva er kunnskap? Og korleis byggjer ein kunnskap? 3 sentrale omgrep i denne samanhengen er: ontologi, epistemologi og metode.

Ontologi – korleis ser verda egentleg ut? Kva forhold skapar generelle lover kontra det som er spesielt for ein situasjon? Det ontologiske utgangspunktet vil få betydning for kva me leitar etter når me skal gjennomføra undersøkingar. Er det generelle lover som skaper verksemda Sognefjord Net eller er det spesielle og unike menneske? Er det alltid vanskeleg å drive gründerverksemd i utkant- Noreg , eller er det enkeltsituasjonen som avgjer?

Studie av kva menneske tenkjer og gjer kan i liten grad fanga opp universelle lover slik som ein gjer i naturvitskapen. Menneska kan lære, reagere på ny kunnskap og endre åtferd, noko ikkje døde ting gjer. Dette medfører at kunnskap om menneske blir mindre generell, meir tidsavgrensa og meir avhengig av kontekst. Kunnskapen blir unik.

Epistemologi – korleis kan me vita noko om verkelegheita? Finst det ei objektiv verkelegheit, eller er verkelegheita samansett av menneske som har si oppfatning av verkelegheita. Ein må studere desse menneska si oppfatning for å danne seg eit bilete av verkelegheita.

Metode – Dette vil avgjere korleis me bør samle inn data om verkelegheita. Kva hjelpemiddel skal me bruke? Korleis skal me gå fram for å studere/undersøke verksemda Sognefjord.net og gründer Bjørn K. Skovly.

Det er to filosofiske retningar innanfor vitskapsteorien som styrer viktige val i forskingsprosessen. Positivismen - der det grunnleggjande syn er at verda er som den er, uavhengig av folks oppfatning. Idealet til positivismen er naturvitskapen og spesielt innanfor fysikk og matematikk, der forskning er basert på observerbare data. Positivismen står sterkt innanfor økonomisk teori.

Hermeneutikken – der det grunnleggjande syn er at verkelegheita består berre av ulike oppfatningar. Det finst ikkje nokon objektiv sosial verkelegheit. Hermeneutikken står sterkt i organisasjonsteorien.

I dette prosjektet har eg brukt ei hermeneutisk tilnærming gjennom eit lengre intervju med respondenten og ei positivistisk tilnærming gjennom ein rekneskapsanalyse der datamateriale er tal henta frå sekundære data.

Forskingsdesign

Forskingsdesign kan klassifiserast etter to typar dimensjonar:

1. dimensjon:

Studien går i djupna (intensivt design), eller i bredda (ekstensivt design)

2. dimensjon:

Studien er beskrivande eller forklarande, såkalla kausale design.

Eit intensivt og beskrivande design

Eit intensivt og beskrivande design blei eit naturleg val, eg ønskjer å få fram ei heilskapleg framstilling av eit fenomen. I leitinga etter å oppnå ei heilskapleg forståing av forholdet mellom og konteksten undersøkingseininga inngår i.

Case-studie

Ein casestudie opnar for uventa og nye opplysningar. Funna ein gjer, kan nyttast til å danna hypotesar, som ein kan testa ut gjennom andre case, eller studieopplegg. Casestudiar fokuserer på kontekst og samspelet mellom menneske og kontekst.

Ulike metodologiske tilnærmingar

Vitskapsteorien gir ikkje klart svar på om ein skal bruke kvantitativ eller kvalitativ metode, det valet har forskaren. Men ein kan prøve å finne fram til kva som skil dei to metodetilnærmingane. I kvantitativ forskning skaffar ein seg samanliknbare opplysningar om eit større tal einingar, desse opplysningar blir uttrykt i form av tal.

Kvalitativ tilnærming vil bestå av få einingar og mange opplysningar om kvar eining.

Kvalitativ tilnærming

Kvalitativ metode gir få avgrensingar på dei svar ein respondent kan gi. Kvalitativ metode vektlegg detaljar, nyansar og det unike ved den einskilde respondent. Det betyr openheit av den som undersøker og at han i liten grad har bestemt på førehand kva han eller ho er ute etter. I tillegg vil dei kvalitative tilnærmingane bli nære, målet er ofte å komme under huden på dei som blir undersøkte enten gjennom lange samtalar eller ved observasjonar over tid.

Kvalitative tilnærmingar er også fleksible, det vil seie at den problemstillinga ein i utgangspunktet vil ha belyst, kan endre seg undervegs.

Det største problemet med kvalitativ tilnærming er at det er ein metode som er svært ressurskrevjande, ein må difor nøye seg med få respondentar. Ei annan viktig ulempe er at eit intervju på ein time vil representere mange ord, det vil føre til at data blir komplekse. Eit

viktig prinsipielt spørsmål som reiser seg, er om respondenten klarer å vere heilt open for alle detaljar og nyansar. Eit fjerde problem er knytt til idealet nærheit. I enkelte tilfelle kan rett og slett nærleiken bli for tett, undersøkaren blir fanga av det han studerer.

Kvantitativ tilnærming

Kvantitativ metode standardiserer informasjonen og gjer den lett å behandle med hjelp av datamaskiner. Den kvantitative metoden har ein klar start og slutt som dermed gjer det enklare å avgrense undersøkinga. Kostnadene er mindre enn ved kvalitative tilnærming som medfører at ein kan spørje mange respondentar. Det resulterer i at ein får mulighet til å generalisere frå respondentane til dei me er interessert i å uttale oss om. Ein seier at denne type undersøkingar har høg ekstern gyldigheit. I tillegg kan ein beskrive eit gitt forhold relativt presist når det gjeld utstrekning eller omfang av eit fenomen. Den kvantitative tilnærminga gjer det lettare å strukturere informasjon, å trekke fram hovudtrekka, det typiske, det vanlege og avvika frå normaltilfella. Ein utviklar ikkje personlege bindingar og ein bevarar ein kritisk avstand til dei me undersøker.

Kvantitative tilnærmingar er mindre fleksible enn den kvalitative tilnærminga, det vil seie at fasane er meir sekvensielle og kjem etter kvarandre i tid, det vil seia: Dei er ikkje tolerante for justeringar undervegs. Jacobsen nemner at kvantitativ metode er best eigna når ein har ganske god førehandskjennskap til det temaet vi undersøker. Metoden eigna seg difor når ein vil foreta ein rekneskapsanalyse på bakgrunn av offentleg tilgjengelege rekneskapsal.

Metoden eg har valt for mi oppgåve – metode triangulering

Eg har valt eit intensivt og beskrivande design for å kunne gå i djupna for å få fram så mange nyansar og detaljar som mogeleg, noko kvalitative tilnærmingar kan gi. I tillegg har eg nytta kvantitativ tilnærming gjennom å henta inn talmateriale frå sekundære kjelder.

Datainnsamlingsteknikk

Eg har valt å nytte både ei kvalitativ og kvantitativ tilnærming i prosjektet mitt for å skaffe meg oversikt og kunnskap om Sognefjord Net og gründer Bjørn K. Skovly. Eg har nytta meg av det individuelle opne intervjuet, ansikt til ansikt. Eg har føreteke dokumentundersøking, og henta inn sekundærdata frå Ravn.info i form av rekneskapsal for dei siste tre åra, det vil seie 2007, 2006 og 2005.

Intervjuguide

Eit kvalitativt intervju bør ikkje vere heilt ustrukturert. Eg har difor utarbeidd ein enkel *intervjuguide*. Det er ei oversikt over kva slags tema eg vil me skal vere innom i løpet av intervjuet. (Tema som eg gjerne vil komma innom i intervjuet vil til dømes vere: ”Kor viktige er nettverka dine?”)

Forskingsetiske retningslinjer

Byggjer ein på Jacobsen (2005), er samfunnsvitskapelege undersøkingar ofte studie av menneske. Me forskar på menneske og bryt oss inn i livet deira. Som forskar blir ein stilt overfor etiske dilemma.

Tre grunnleggjande krav blir knytt til forholdet mellom forskar og forskingsobjekt: informert samtykkje, krav på privatliv, og krav på å bli rett gjengjeven. Som forskar i denne oppgåva må eg vere bevisst på mi rolle og mitt ansvar. I mitt tilfelle ynskjer eg å gjennomføre intervju, som er ei samhandling mellom to eller fleire, og som kan setje i gang prosessar der forskar må vere bevisst på å ikkje bli påverka av intervjuobjektet si oppfatning av verkelegheita.

Ein må følgje retningslinjene gitt i Personopplysningslova og Forvaltningslova og sikre deltakaren sin rett til anonymitet og vern. Forskar har teieplikt når det gjeld personopplysningar. Personopplysningar i forskingsprosjekt kan utløysa melde- og konsesjonsplikt. I mi undersøking vil det vere veldig lett å identifisere deltakaren. Dersom det kjem fram sensitive opplysningar, medfører det konsesjonsplikt og meldeplikt til datatilsynet. Eg har behandla opplysningane elektronisk og vil uansett få meldeplikt, mitt prosjekt er difor meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Analyse av innsamla datamateriale

I analysen av datamaterialet frå rekneskapstal og bransjetal har eg ein analysedel der eg har sett opp forholdstal basert på teorien og samanlikna dei med empirien. Eg har arbeidd om intervjuet med gründeren ved å trekka fram høgdepunkt som eg meiner gir vesentlege opplysningar. Eit av høgdepunkta er: ”Skovly teiknar kontrakt med World Economic Forum”. Eg har i analysedelen konsentrert meg om nokre av desse høgdepunkta frå empirien og har nytta ein forenkla versjon av modellen til Bygrave (2003) i analysen. Eg har også føreteke ein konkurrentanalyse i rekneskapsanalysen med bakgrunn av det som kom fram i intervjuet.

Kriteria for kvalitativ og kvantitativ forskning

Den totale gyldigheita(validiteten) i eit kvalitativt og eit kvantitativt forskingsopplegg spelar ei viss rolle for truverdet. Den totale gyldigheita avheng av pålitelegheit(reliabilitet), intern og ekstern gyldigheit.

I min kvalitative analyse nyttar eg handskrivne notat, og eg nyttar førstehandsdata. Mine notat av intervjuet er tilnærma identisk slik min respondent uttalte seg. Det styrkar då pålitelegheita, i motsetning til forhold der forskar definerer kva respondentane uttalte.

Ein bør velje plass, og tidspunkt for intervju, observasjonane må vere best mogeleg tilpassa, for å heve validiteten. Ein må stille seg kritisk til kvaliteten på innsamla data, for å oppnå stor intern gyldigheit.

Intervjuet fann stad i eit kontor i lokala til Sognefjord Net. Eg fekk rusla fritt rundt i produksjonslokalet og kunne observere korleis arbeidet deira blir utført og fungerer. Besøket mitt orienterte eg om på førehand med ein sms. Eg kom difor inn i ein vanleg arbeidsdag hjå Sognefjord Net at eg i tillegg fekk avvikla eit intervju med den travle gründeren blei bonusen den dagen. Intervjuet har eg i ettertid sendt inn til gjennomlesing og godkjenning. Kona Berit har retta opp på eit par årstal og ført til noko som ikkje hadde komme fram under intervjuet. Dette styrkar reliabiliteten og dermed validiteten.

I min kvantitative analyse nyttar eg sekundærdata henta frå Ravn.info og Dun & Bradstreet, det styrkar pålitelegheita og den eksterne gyldigheita. Eg har brukt rekneskapstal for tre år og samanlikna dei med ei konkurrerande verksemd og bransjen sine tal.

Validiering gjennom samanlikning av andre teoriar og empiri.

Som forskar må eg vere bevisst på at eg på lik linje med respondenten kan påverke verkelegheitsoppfatninga. Ein kan styrke gyldigheita mot å kontrollere mine konklusjonar opp mot andre forskarar sine resultat og konklusjonar (Jacobsen, 2005).

3. Presentasjon av empiri

Utdrag frå intervjuet med Bjørn K. Skovly

Den 4.mars d.å. fekk eg eit lengre intervju med gründeren Bjørn K. Skovly. I det fire timar lange intervjuet kom det opp fleire høgdepunkt. Eg har valt å trekkje ut nokre av dei som eg meiner har interesse for prosjektet mitt.

Vart kasta ut på djupt vatn

Skovly var redaksjonssjef for Hamar Arbeiderblad, då han blei tilbydd jobb i Norsk Data. Dei var utolmodige og hadde store planar og måtte ha svar fort. Han fekk tilbod om dobbel lønn, men måtte flytta til Oslo. 1.april 1984 møtte han opp på kontoret til Norsk Data der det var ville tilstandar og gullalder, dei hadde mista oversikten over tilsetjinga hans og han fekk nærast fritt spelerom til å forhandle blant anna lønna si (avlønninga i Norsk Data var at 1/4 av løna fekk ein som aksjepostar i selskapet pålydande 20 kroner). Same dag blei han formeleg kasta ut i det og oppgåva blei kunderådgjevar på avissystem.

Relasjonsbygging og språkutfordringar i Geneve

I 1986 fekk han tilbod om jobb i Sveits for å ta seg av grafisk satsing. Han reiste åleine ned til Geneve utan nokon kjente, her måtte han starta frå grunnen av og å få kontakt med dei rette folka. Den største utfordringa han møtte på då var språkbarrieren som måtte overvinnast fort. Men sidan han meiner å ha talent for å læra språk, sette han seg som mål å lære det sveitsisk-tyske språket innan 3 månader.

Skovly teiknar kontrakt med World Economic Forum

Våren 1987 fekk Bjørn K. Skovly til ein kontrakt med World Economic Forum, medlemsklubben for verda sine 1000 viktigaste personar med årlege treff i Davos. Administrerande direktør for World Economic Forum var i følgje Skovly ei knallhard fornem sveitsisk kvinne som oste av makt, men som han fekk god dialog med. Etter møtet blei det teikna kontrakt med World Economic Forum der Norsk Data blei ein leverandør på total dataløysning. Skovly meiner at det avgjerande trekket for å få kontrakten skriven under var at han tilbydde seg å redigere, designa og produsera magasinet til World Economic Forum det året. Han fekk med seg kona Berit på arbeidet; det blei eit slit med arbeidsdagar opp mot 20 timar, men i følgje han fantastisk moro.

Skovly seier opp stillinga si i Norsk Data

I tida frå Apple lanserer Mac-en og IBM Pc-en, frå vår til haust i 1988 går prisen ned på datakraft frå 1.5millionar til 50000 kroner. Skovly skjønner straks at her måtte ein snu seg straks, eigentleg innsåg han då at gullalderen var over for Norsk Data. I USA inngjekk han ein

kontrakt med Apple for å sikra Norsk Data einere rett på sal til grafisk industri. På same tid løyste han inn aksjane sine medan kursen var på det høgaste.

Året etter ville Norsk Data seia opp kontrakten med Apple og heller satsa på egne produkt laga i Noreg. Dette var Skovly djupt ueinig i, fordi han leia den avdelinga som framleis var lønnsam. Han seier opp stillinga si som følgje av den nye strategien til styret.

Skovly skipar selskap og kan pensjonere seg etter seks års drift

Skovly skipar sitt eige selskap i 1989 med formålet: rådgjeving til grafisk bransje. Oppdraga veks og kona Berit blir med i selskapet. Ho har med seg ein sluttpakke frå Norsk Data som inneheld teknisk utstyr for å kunne starta opp for seg sjølv. Arbeidet går ut på å omstrukturere norske aviser som følgje av ny teknologi, organisasjonsmessig og økonomisk.

Per 1995 har han hatt 200 aviser som kundar, han gjer opp status med kona og dei finn no ut at dei har råd til å finne på noko anna, dei pensjonerer seg.

Sognefjord Net på Veitastrand ser dagens lys

Like før dei reiste frå Middelhavet fekk dei telefon i frå ein gamal kjenning om å laga eit magasin for Steen&Strøm, dei segla til Oslo, selde båten og busette seg på Veitastrand.

Om hausten i 1998 på hytta blei det første magasinet redigert og designa med hjelp av 2 Mac-ar utan tilkobling til internett . Skovly sjølv tok seg av den redaksjonelle delen medan kona hadde annonseproduksjon og design. Trykkeritenestene shoppa han etter behov, det vil seie ingen fast trykkeri, men der det til kvar tid er rimelegast. Han fekk seinare bestilling på fleire magasin frå Steen&Strøm og såg at dette kunne det "bli noe av" og Sognefjord Net as blei registrert i januar 1999.

På jakt etter potensielle medarbeidarar

Ekteparet Skovly inviterer til datakurs på Veitastrand. Formålet er å lære opp potensielle medarbeidarar til Sognefjord Net.

Sosiale antenner gir gode nettverk og nye produkt veks fram

I 2002 kjøper han ny printer i Frankrike, denne dekker behovet for plakatar til inntil 1,5 m breidde for innandørsbruk. Printer-papiret importerer han frå Sveits. Blekk og laminat importerer han frå Korea etter tips frå ein brite han kom i kontakt med på ein skiferie i Hemsedal. Briten har gode kontaktar og Skovly får då via dette møtet opp leverandørar på produkt som er vanskeleg å få tak på utan eit kontaktnett.

Med laminat kan han levere informasjonstavler som kan stå utandørs. Dette er store infotavler på glas med moderne design. Nasjonal turistvegar blir så kunde og det blir levert ein del infotavler i glas. Dei dreg land og strand rundt for å monterte desse sjølv.

Lukrativ kontrakt på storprintar frå Kina framtingar nytt produksjonslokale innan tre månader.

Nytt næringsbygg måtte realiserast på svært kort varsel. Tomta hadde han klar og med ein gedigen dugnadsgjeng og byggjelovnad av myndigheitene i ekspressfart fekk han ferdig første etasje på ein og ein halv månad. Ein månad seinare var det kranselag, då var heile huset ferdig. Grunnflata i bygget var på 300 kvadratmeter. Konsekvensen av ei spontan bygging og stor dugnadsånd, resulterte i eit næringsbygg med bustad for 1,5millionar, det vil seia 5000 kr pr. kvm.

Import av hardware (maskinvare) frå Kina.

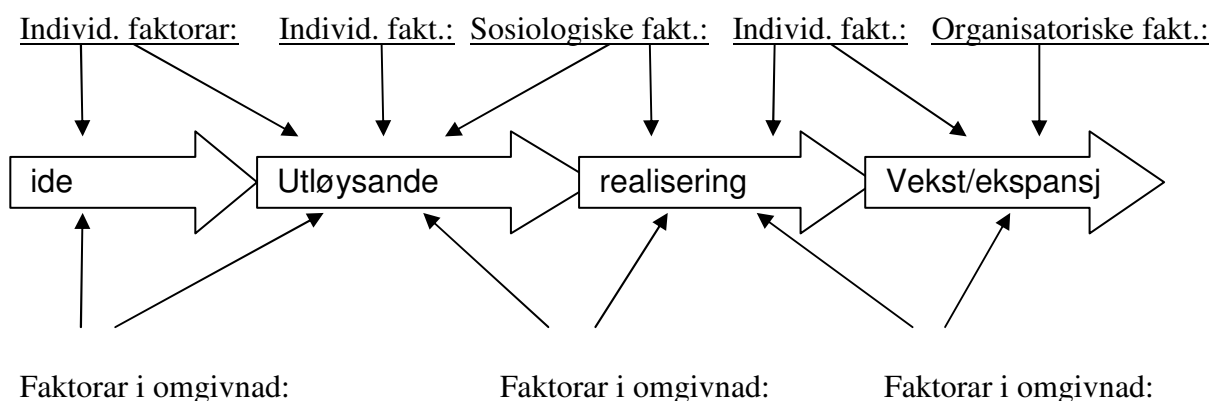
I 2004 starta han det han kallar den tekniske utviklinga av Sognefjord Net. Han registrerer grossistselskapet Lfp saman med kjenningar frå Veitastrond og skal ha som formål å kjøpe all hardware i frå Kina. Tanken er å importere råvarer til seg sjølv og konkurrentar. Skovly drog på reklamemesse i Shanghai og fann produkt som rollups (rullegardin som står på golvet og blir trekt opp), messeveggar og lyskassar (for å lysa opp plakatar), fann og ein fabrikk som dei ville bruke i byen Wuxi, der han nyttar ei lokal jente som tolk og som blir betalt for å ivareta deira interesser. Per januar 2009 har Skovly overteke aksjeandelen i importselskapet og avvikla selskapet Lfp. Importaktiviteten har han no samla i selskapet Sognefjord Net as.

4 Analyse av data.

4.1 Analyse av gründeren Bjørn K. Skovly

I analysen nyttar eg Bygrave (2003) sin modell som tek føre seg dei ulike kritiske fasane ein entreprenør er i og kva slags faktorar og ytre drivkrefter i omgivnaden som påverkar dei ulike fasane ein til kvar tid er i. Ikkje minst dei indre drivkreftene, og personlege eigenskapane hjå gründeren er viktige å få fram.

Figuren nedanfor viser ein forenkla modell av analyseverktøyet henta frå Bygrave (2003).



Figur 4.1.1 Ein forenkla modell av Entreprenørprosessen

Individuelle faktorar i fasen, ide :

Skovly har hatt store utfordringar i tidlegare arbeidsforhold, denne erfaringa dreg han store vekslar på når han startar eiga verksemd.

Han tek hurtige avgjerder og det er ein av suksessfaktorane hans, ting skjer og dei skjer fort.

Han er svært kostnadsbevisst og prutar på prisar og tek vedlikehald på avansert utstyr sjølv .

Individuelle faktorar i fasen, utløysande hending:

Skovly tok stor risiko då han sa opp jobben i Norsk Data, men mistrivnad i arbeidssituasjon er ei vanleg årsak til at ein startar eige selskap. Forsking fortel og at dei fleste gründerar startar si

eiga verksemd i 25-årsalderen. Her avvik Skovly noko sidan han starta som gründer i ein alder av 40 år.

Faktorar i omgivnaden, ide og utløysande hending:

Skovly fekk tilbod om å produsere magasin for Steen&Strøm. Han fekk etter kort tid tilbod om å produsere fleire magasin og såg dermed ein sjanse for at det kunne skapast ei næring ut av det.

Dei fleste startar verksemd for å leva, hans drivkraft for å starta eiga verksemd var å ha noko å gjera.

Sosiologiske faktorar:

Skovly hadde skaffa seg gode referansar og nettverk i sitt arbeid hjå Norsk Data då han dagen etter oppseiinga fekk jobbtilbod om å omstrukturere norske aviser.

Under skipinga av selskapet Bjørn K. Skovly as hadde han forsørging for to tenåringar. Då han skipa Sognefjord Net as sat han i ein heilt anna situasjon med vaksne born og ein god del på bok.

Han og kona Berit arbeider som eit team med kvar sine ansvarsområde.

Faktorar i omgivnaden, i fasane utløysande hending og realisering:

Skovly brukte to Mac-ar som han disponerte frå før, det ville difor seia at han kunne starta verksemda si utan noko form for investering av utstyr.

Skovly har frå starten av vore bevisst på å oppretta god kontakt med lokalsamfunnet, han har til dømes avvikla datakurs med tanke på å skaffa bedrifta potensielle medarbeidarar.

Faktorar i omgivnaden, i fasen vekst:

Verksemda til Skovly har vokse og ekspandert etter konkrete kundebehov.

Utstyr til verksemda har han importert sjølv etter råd frå kontaktpersonar og eventuelle messebesøk.

Utstyr som han ikkje brukar lenger, sel han etter kvart; elles vedlikeheld han utstyret sjølv for å ha maks levetid på det.

Skovly samarbeider med konkurrentane sine med å vere underleverandør på viktige produkt som dei treng i produksjonen sin, som motyting tek han ut tenester hjå dei.

I bygginga av nytt produksjonslokale fekk han stor hjelp av ivrig dugnadsgjeng i lokalsamfunnet, med deira innsats sparte han store kostnader i grunnarbeidet til bygget. Skovly skaffe til rette byggjeløyve i frå kommune og fylkesmiljøvernkontor i ekspressfart, det vil seia innan 1 veke.

Individuelle faktorar, i fasen realisering og vekst/ekspansjon:

Ein entreprenør vil i desse fasane trenge kunnskap om leiing og administrasjon. Skovly har omfattande leiarerfaring i frå tida som redaksjonssjef i Hamar Arbeiderblad og direktørstilling hjå Norsk Data.

Organisatoriske faktorar, i fasen vekst/ekspansjon:

Som før nemnt jobbar Skovly tett med sine medarbeidarar og det spesielle er det teamarbeidet han og kona utøvar.

Skovly sin strategi er å ha låge kostnader, det vel han ved å importere viktige varer sjølv.

Dessutan tek han sjølv vedlikehald på maskiner for å halda kostnadene nede.

Skovly er bevisst på at før han går inn i nye målmarknader skipar han nye selskap eller kjøper seg inn med opsjonar for å sjå om dette er eit satsingsområde.

Produktspekteret som han tilbyr har kome fram etter kundebehov og blir ikkje introdusert utan at han har kundar på blokka.

4.2 Rekneskapsanalysen

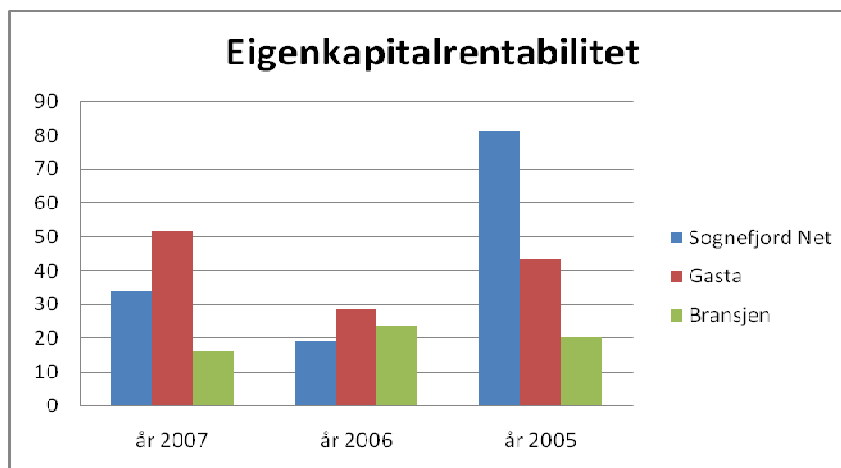
Eg har her sett opp ein felles målestokk for resultatrekneskapen og balansen for Sognefjord Net og konkurrenten Gasta. Tala er i tusen kroner. Dette er ei oversikt som gjeld for 2007 og som inneheld sist tilgjengelege tal frå offisielle kjelder, (Ravninfo.no, 30.01.09 og 03.04.09). Det er ein differanse på 1000 kroner mellom eigedelar og EK & Gjeld hjå Sognefjord Net.

Resultatrekneskap	Rekneskapstal for år 2007		Prosent av inntekter	
	Sognefjord Net	Gasta	Sognefjord Net	Gasta
Inntekter	5760	5536	100	100
Varekostnad	3059	1432	53	26
Bruttoforteneste	2701	4104	47	74
Lønnskostnad	667	2490	12	45
Avskrivningar	73	48	1	1
Annan driftskost	1405	1088	24	20
Sum kostnad	5204	5058	90	91
Driftsresultat	556	478	10	9
Finansinntekt	1	5	0	0
Finanskostnad	238	17	4	0
Netto finanspostar	-237	-12	-4	0
Ordinært res. før skattekostn.	319	466	6	8
Skattekostnad	91	135	2	2
Årsresultat	228	331	4	6
Balanse			Prosent av balansesummen	
Immaterielle eigedelar	109	19	6	17
Varige driftsmidler	1611	94	92	83
Finansielle anleggsmidler	29	0	2	0
Sum anleggsmidler	1749	113	25	6
Varelager	1261	0	24	0
Kundefordringar	2110	1441	39	88
Andre fordringar	1974	74	37	5
Bank, kontantar	2	119	0	7
Sum omløpsmidlar	5347	1634	75	94
Sum eigedelar	7096	1747	100	100
Selskapskapital	100	250	13	31
Overkursfond	15	0	2	0
Annan Eigenkapital	628	557	85	69
Sum eigenkapital	743	807	10	46
Gjeld kredittinstitusjonar	2721	117	100	100
Sum langsiktig gjeld	2721	117	43	12
Gjeld kredittinstitusjonar	422	0	12	0
Leverandørgjeld	2697	168	74	20
Betalbar skatt	92	133	3	16
Skuldige offentlege avg.	66	320	2	39
Annan Kortsiktig gjeld	356	202	10	25
Sum kortsiktig gjeld	3633	823	57	88
Sum gjeld	6354	940	90	54
Sum eigenkapital og gjeld	7097	1747	100	100

Figur 4.2.1 Rekneskapstal for Sognefjord net og Gasta i 2007

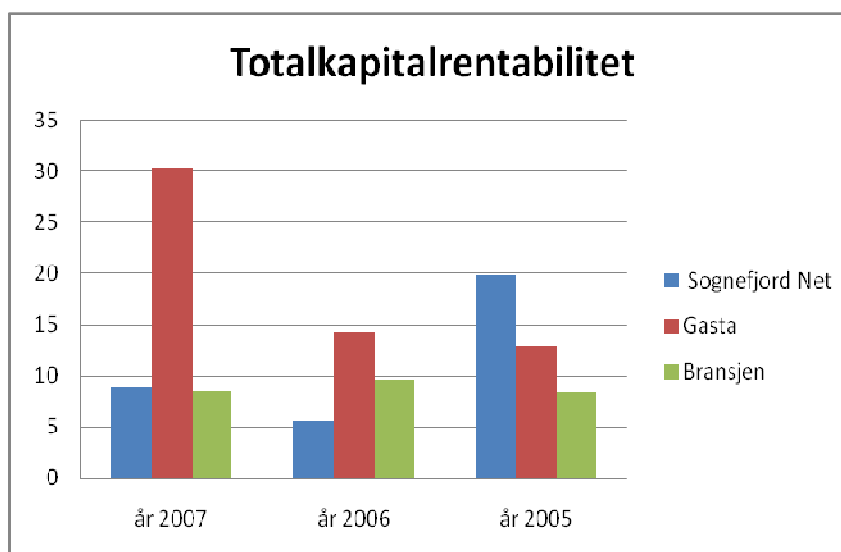
Lønsemd

Eigenkapitalrentabiliteten måler avkastninga på den kapital eigarane har investert i selskapet. Utviklinga på eigenkapitalrentabilitet for Sognefjord.Net har falle kraftig frå 2005, medan Gasta sine tal har vore langt jamnare, men med ein viss auke siste år. Samanliknar ein tala med bransjen, har Sognefjord Net og Gasta rimeleg gode tal, (Ravninfo.no, 13.03.09).



Figur 4.2.2 Eigenkapitalrentabiliteten

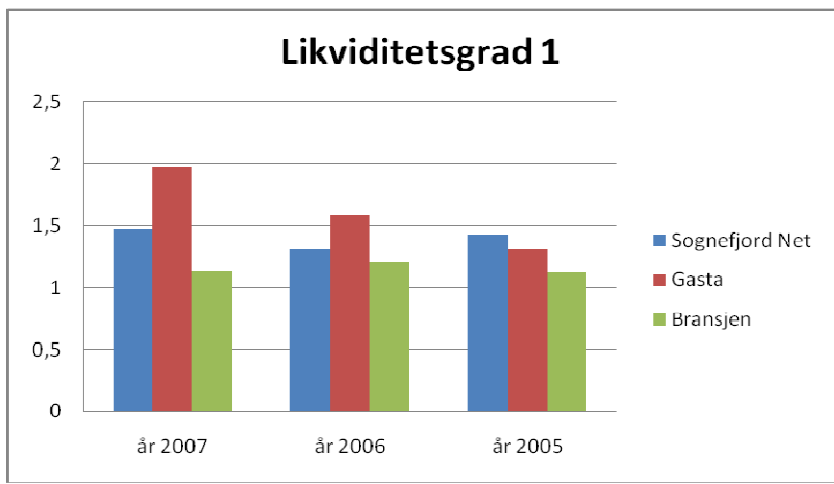
Totalkapitalrentabiliteten seier noko om kor stor inntening verksemda har hatt på sin totale kapital, uavhengig av korleis denne kapitalen er finansiert. Her ser ein mykje den same utviklinga som ein hadde i eigenkapitalrentabiliteten. For Sognefjord.Net har utviklinga vore fallande, med ein svak auke det siste året. Gasta har derimot opplevd ei fordobling og skil seg ut. Sognefjord.Net og bransjen er om lag like.



Figur 4.2.3 Totalkapitalrentabiliteten

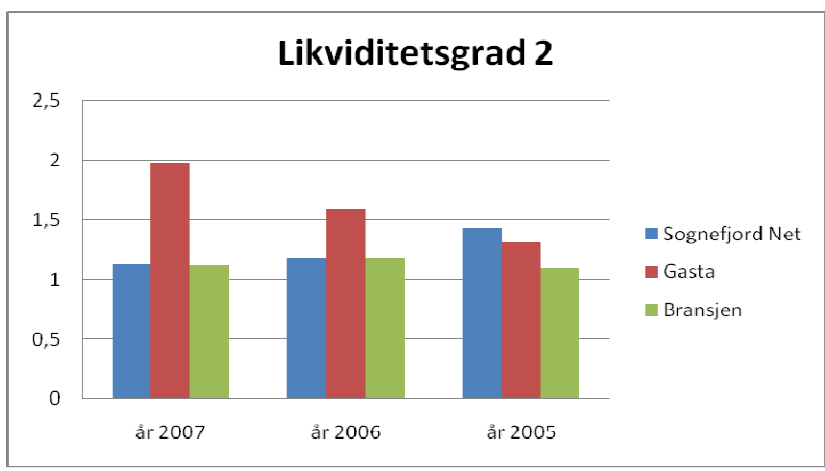
Likviditet

I likviditetsanalysen er ein oppteken av å evaluere verksemda si evne til å betala sine forplikingar etter kvart som dei forfell. Under likviditetsgrad 1 også kalla "current ratio" ligg alle forholdstala innanfor normtalet >1 . Gasta har dei beste tala i 2007 på likviditetsgrad 1. Verksemda har ikkje varer på lager og sit med svært likvide omløpsmidlar. Sognefjord Net har jamne tal og ligg noko over bransjen sine tal.



Figur 4.2.4 Likviditetsgrad 1

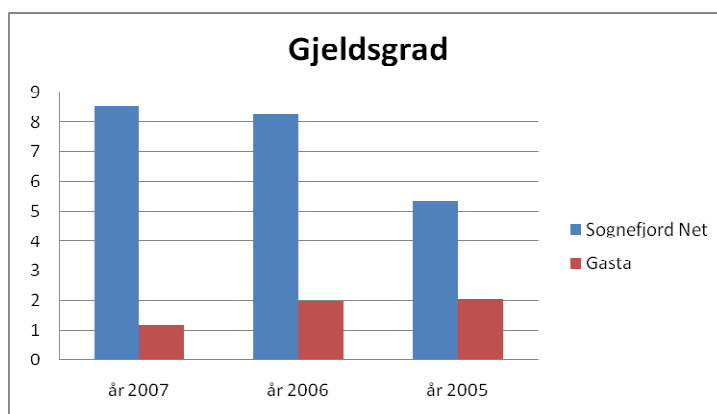
Under likviditetsgrad 2, også kalla "syretesten" ligg alle forholdstala innanfor akseptabelt nivå, >1 . Gasta skil seg markant ut og oppnår same nivå som på likviditetsgrad 1. Som før nemnt, kjem det av at dei ikkje har varer på lager. Sognefjord Net og bransjen hamnar på om lag same nivå.



Figur 4.2.5 Likviditetsgrad 2

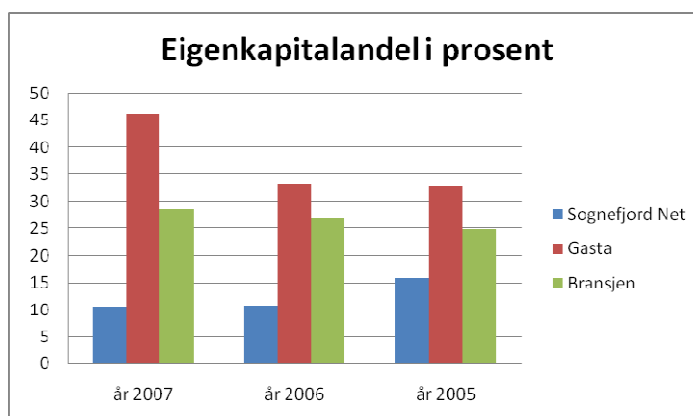
Soliditet

Gjeldsgraden fortel kor mange kroner det er i gjeld per krone i eigenkapital. Normalt vil ein seia at til mindre forholdstalet er, desto betre er soliditeten i verksemda. Sognefjord Net har forholdsvis store forholdstal samanlikna med konkurrenten Gasta. Her kjem ein klar skilnad fram på dei to verksemdene eg samanliknar. Sognefjord Net har hatt eit stort byggeprosjekt i det siste og har truleg drege på seg stor gjeld i den samanheng.



Figur 4.2.6 Gjeldsgrad

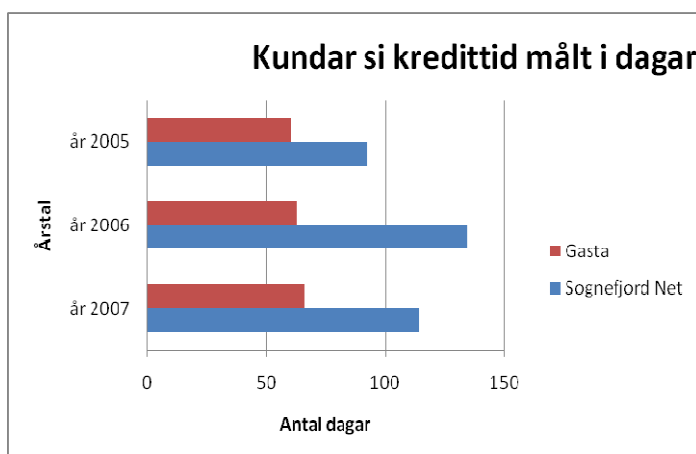
Eigenkapitalprosenten viser kor stor del av eigedelane som er finansiert med eigenkapital, og dermed kor mykje verdien av eigedelane kan minke før kreditorane sitt krav kjem i fare. Til større dette forholdstalet er, til betre er verksemda sin soliditet. Sognefjord Net sin eigenkapitalandel ligg like rundt 10% og er innanfor kapitalkravet, men ligg dårleg an samanlikna med bransjen sine tal på nærmare 30%. Konkurrenten Gasta ligg med høg andel.



Figur 4.2.7 Eigenkapitalandel

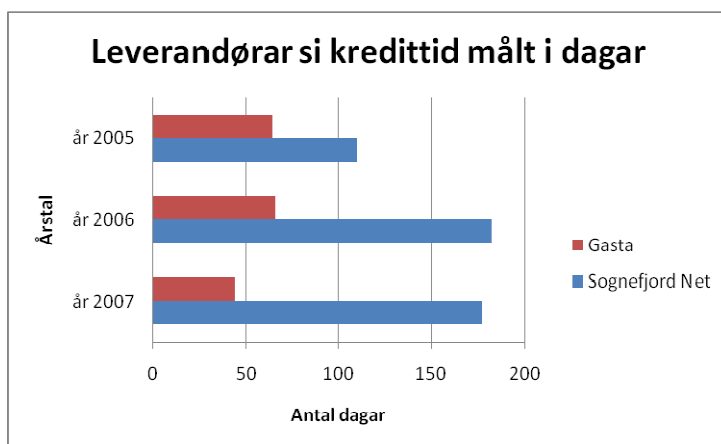
Aktivitet

Kredittida ein gir kundane sine, kan få følgjer for likviditeten. Sognefjord Net har gitt kredittider frå rundt 100 dagar til opp imot 140 dagar i 2006 og har komme ned på ca.115 dagar i 2007. Konkurrenten Gasta opererer med om lag 60 dagar i gjennomsnitt i denne perioden. Kredittidene til Sognefjord Net verkar usedvanleg lange, men ein kan ha gode grunnar for å tilby lange kredittar til visse tider, til dømes viktige kundar ein ynskjer å ha på blokka. I berekninga av kreditttider har eg nytta 360 dagar i forholdstalsrekninga, enkelte lærebøker brukar 365 dagar.



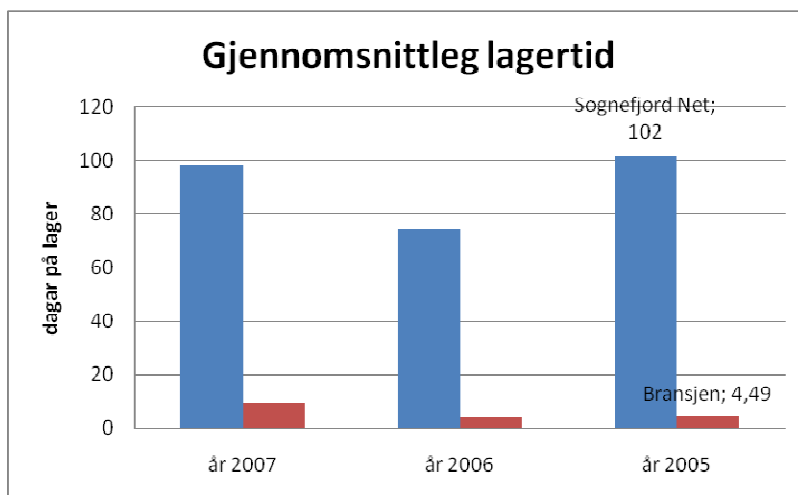
Figur 4.2.8 Kredittid kundar

Dersom leverandøren si kredittid er lengre enn det som er normalt i bransjen, kan det indikere at selskapet har problem med å betale leverandørane i tide. Ein har ikkje tilgjengelege data på kredittider til leverandørar for bransjen. Sognefjord Net har lange kredittider, omtrent 176 dagar i 2007. Gasta ligg omtrent på 46 dagar.



Figur 4.2.9 Kredittid leverandørar

Lagringstida seier noko om kor lang tid det tek for å frigjera kapitalen som er bunden i varelageret. Tida varene ligg på lager må verksemda finansiere sjølv, det vil seia betala for innkjøpte varer til selskapet mottek betaling for selde varer. Her samanliknar eg Sognefjord Net med bransjen sine tal. Konkurrenten Gasta har ikkje varer på lager. Som det går fram av modellen nedanfor opererer Sognefjord Net og bransjen i kvar sin ende på skalaen med høvesvis ca.100 dagar for Sognefjord Net og 9 dagar for bransjen i 2007.



Figur 4.2.10 Gjennomsnittleg lagertid

5 Diskusjon, konklusjon og framlegg til vidare forskning.

Nedanfor vil eg drøfta nokre sentrale punkt som spring ut frå empirien min. Dessutan vil eg komma med ein konklusjon og eit framlegg til vidare forskning.

Diskusjon

På individnivå:

Skovly er svært kostnadsbevisst. Han prutar på prisar og tek vedlikehald på avansert utstyr sjølv. Kolvereid og Thune-Holm (2002) listar opp sju ferdigheiter som er viktige for gründeren å ha, deriblant evna til å vera sparsam og ha kremmarånd.

Skovly måtte takla uvisse då han sa opp jobben i Norsk Data. Landstrøm (2005) har samla ei heil rekkje omgrep i ein figur som illustrerer gründeren med følgjande kjenneteikn som risikotakar og ein som aksepterer usikkerheit.

Bygrave (2003) nemner at forskning har komme til at gründerar har ein større "locus of control" enn ikkje-gründerar. Det vil seia at sjølvstende og fridom har vore den viktigaste årsaka til at dei har starta eiga verksemd.

Skovly har omfattande leiarerfaring frå tida som redaksjonssjef i Hamar Arbeiderblad og direktørstilling hjå Norsk Data. I følgje Bygrave (2003) er det noko av dei viktigaste individuelle faktorane som spelar inn i fasen bedriftsetablering/ realisering og i fasen der bedrifta veks/ekspanderer.

Skovly eig fleire bedrifter, han har blant anna etablert bedriftene Bjørn K. Skovly as og Sognefjord Net as. Bedrifta Lfp import as etablerte han saman med kjenningar frå Veitastrand, men dei har no trekt seg ut og Skovly har overteke aksjepostane deira. I 2009 avvikla han selskapet Lfp og aktiviteten er lagt til bedrifta Sognefjord Net.

I følgje Spilling (2006) har ein serielle etablerarar, dette er gründerar som tidlegare har minst etablert ei bedrift. Det inneber at dei går frå prosjekt til prosjekt, ved til dømes at dei legg ned eller sel seg ut frå tidlegare prosjekt, for så å starte på nytt. Serielle etablerarar arbeider på fulltid i bedrifta og har ikkje andre inntektskjelder. Dei tek difor ein høgare risiko enn andre gründerar.

Kolvereid og Thune-Holm (2002) nemner og den parallelle etablerar som skaffar seg opsjonar, som utset kostnadskrevjande aktivitetar, som ikkje sel bedrifta eller legg den ned før han er i gang med neste etablering. Eg vil definere Skovly som ein kombinasjon av ein seriell og ein parallell etablerar.

Skovly gjorde seg tidleg bemerkta då han lanserte fyrårn-planar for cruisebåtturisme i Sogn med helikopterturar til fjelltoppen Kalda-Kari. I følgje Simon og Houghton (2002) har gründeren ulike kognitive avvik som til dømes overoptimisme, Skovly feilvurderte opinionen.

På organisasjonsnivå:

Skovly la fram store planar som skulle lyfta bygda bort frå fråflytting då han lanserte helikopterturar til fjelltoppen Kalda-Kari for lokalbefolkninga, politikarar, embetsmenn i miljøverndepartementet og cruisebåtoperatørar. I følgje Løwendahl og Wenstøp (2006) har ein grunnleggjar ein draum om å bidra med noko spesielt – til lokalsamfunnet, til bedriftslivet, eller til og med verdssamfunnet. Dei har ein visjon, ei form for draumbilete av kva dei ynskjer å oppnå.

Skovly sin visjon når det gjeld Sognefjord Net er at han vil vere best på pris og service på varer og tenester han leverer.

Skovly sa i intervjuet at han har tenkt industri som sin forretningside, me skal vere effektive på kostnader og ta ut ei fornuftig fortjeneste.

I følgje Løwendahl og Wenstøp (2006) skal forretningsideen seia noko om kva verksemda skal gjera og korleis organisasjonen skal konkurrere med andre aktørar som leverer tilsvarende produkt.

Skovly og kona utgjer eit spesielt arbeidsteam. Skovly sin strategi er å ha låge kostnader, det vel han ved å importere viktige varer sjølv. Produktspekteret som han tilbyr, har kome etter kundebehov og blir ikkje introdusert utan at han har kundar på blokka. I følgje Bygrave (2003) er teamarbeid, strategiar og lansering av nye produkt med namngitte kundar på blokka essensielt viktig for ein gründer med planar om vekst/ekspansjon.

I følgje Jakobsen og Lien (2006) vil ein konkurranseparameter vere å komponere produkt slik at ein kan skape høgare verdi for kundane enn det rivalane kan.

Skovly er bevisst på at før han går inn i nye målmarknader skipar han nye selskap eller kjøper seg inn med opsjonar for å sjå om dette er satsingsområde. I følgje Kolvereid og Thune-Holm (2002) bør ein investere eigne pengar tidleg i etableringsprosessen og skaffe seg opsjonar.

I omgivnaden:

Skovly har frå starten av vore bevisst på å oppretta god kontakt med lokalsamfunnet, han og kona har til dømes avvikla datakurs med tanke på å skaffa bedrifta potensielle medarbeidarar.

Skovly samarbeider med konkurrentane sine med å vere underleverandør på viktige produkt som dei treng i produksjonen sin, som motyting tek han ut tenester hjå dei. I følgje Løwendahl og Wenstøp (2006) kan ein SWOT analyse gi oss svaret på dei styrkar og svakheitar som omgir ei bedrift, ein vil sjølvsagt også avdekka truslar og moglegheiter. Men i den seinare tid har ein i strategifaget vorte meir oppteken av å finne ut kva slags ressursar den enkelte bedrifta har, det vil seia det ressursbaserte perspektivet.

I følgje Løwendahl og Wenstøp (2006) kan ein seia noko om bedrifta si lønsemd om den har nokon av desse viktige og verdifulle ressursane som anerkjent merkjenamn, godt omdømme eller renomme, gode relasjonar og kompetanse som kunnskap, ferdigheit og evner.

Den store styrken til Sognefjord Net er at dei er svært kompetente og at dei har satsa i ein marknad som dei beherskar. I tillegg er dei utrusta med eit stort engasjement, har evna til å sjå moglegheiter og er tillegg svært uredde for lange arbeidsøkter.

Den store svakheiten vil vere lokaliseringa, med det meiner eg at tilgangen til potensiell arbeidskraft vil vere for dårleg på langsikt med tanke på vidare vekst og ekspansjon.

Som nemnt ovanfor meiner eg at Sognefjord Net har unik kompetanse, unike relasjonsbaserte ressursar og i tillegg ein del viktige fysiske ressursar som maskiner og at dei er grossistar på viktig hardware (maskinvare). Samanliknar eg dei med konkurrentane dei har i Sogn og Fjordane meiner eg dei har opparbeidd seg eit konkurransefortrinn.

I følgje Aaker (2001) vil ein gjennom ein konkurrentanalyse finne ut kven som er konkurrentar og kva som er deira kostnadsstruktur, fordelar eller ulemper.

Konklusjon

I kva grad har eg fått svar på problemstillinga mi?

Bedriftsetablering i utkanten.

- Kva er suksessfaktorane?

-individnivå – har gründeren spesielle personlege eigenskapar? Korleis tenkjer ein innovatør i økonomiske krisetider?

-organisasjonsnivå – er rekneskapen eit styringsverktøy? blir det nytta særskilde strategiar, kva med kostnadsleiarskap og produkt differensiering? Har eigarstrukturen noko å seie for måten ein driv verksemda på?

-omgivnaden – korleis føregår samspelet med lokalbefolkninga, kundar og konkurrentar. Kor viktige er nettverka og korleis byggjer ein relasjonar.

- prosess – Kva drivarar har vore mest sentrale i dei ulike fasane frå ide– forløyse hendingar – realisering av organisasjonen -> vekst

Under arbeidet med denne rapporten vil eg seia at eg har fått svar på den gitte problemstillinga. Eg har gått grundig inn på emnet gründer og funne ut korleis han tenkjer, arbeider og samarbeider.

Analysemodellen The Entrepreneurial Process av Bygrave har gjort analysearbeidet enklare og gav oversikt på ein ryddig og god måte.

I analysen av gründeren kom det fram fleire punkt som samsvarar med teorien, og når eg no knyt saman teori og empiri kan ein på dei fleste punkt seia at min gründer er sjølv prototypen.

I rekneskapsanalysen kom ikkje Sognefjord Net spesielt godt ut samanlikna med konkurrenten Gasta og bransjen.

Men dei heldt seg innanfor alle forholdstal som er sjekka.

Ein har funne klare skilnader på bedrifta Sognefjord Net og konkurrenten Gasta i denne rekneskapsanalysen. Sognefjord Net har hatt eit byggjeprojekt i det siste og har truleg drege på seg stor gjeld. Resultatet har vorte ein svakare soliditet kontra den konkurrerende bedrifta Gasta. Men eigenkapitalandelen ligg like rundt 10% og tilfredsstillar difor kapitalkravet. Eg har og registrert at omsetninga har auka år for år, det siste året med heile 20%.

Samanliknar ein lønsemda med bransjetala, har Sognefjord Net tilfredsstillande tal og ligg betre an enn bransjen på eigenkapitalrentabiliteten.

Det er likevel nokre forholdstal som stikk seg særskilt ut samanlikna med bransjen, og det er den lange gjennomsnittlege lagringstida på varelageret hjå Sognefjord Net. Konkurrenten Gasta har ikkje varer på lager. Ser ein på bransjen sine tal opererer dei med svært korte lagringstider på varelager. Det kan sjå ut som om dei ikkje opererer med noko særleg lagerhald på varer, men dette er noko eg ikkje kjenner godt nok til.

Framlegg til vidare forskning

Dersom eg hadde hatt betre tid til rådvelde, ville det ha vore interessant å dra forskinga nokre steg vidare. På bakgrunnen av dei resultatata eg har hausta, kunne eg ha tenkt meg å gå inn på fleire bedriftsetableringar i utkanten.

Figurliste

Figur Case: Eigarstrukturen	12
Figur 1.2.2 Livssyklusmodell av Etablerarprosessen	19
Figur 1.2.3 Entreprenørprosessen.....	20
Figur 4.1.1 Ein forenkla modell av Entreprenørprosessen.....	38
Figur 4.2.1 Rekneskapstal for Sognefjord Net og Gasta i 2007	41
Figur 4.2.2 Eigenkapitalrentabiliteten	42
Figur 4.2.3 Totalkapitalrentabiliteten	42
Figur 4.2.4 Likviditetsgrad 1	43
Figur 4.2.5 Likviditetsgrad 2	43
Figur 4.2.6 Gjeldsgrad	44
Figur 4.2.7 Eigenkapitalandel	44
Figur 4.2.8 Kredittid kundar	45
Figur 4.2.9 Kredittid leverandørar.....	45
Figur 4.2.10 Gjennomsnittleg lagertid	46

Litteraturliste:

Bøker:

- Aaker, David A. (2001): *Strategic Market Management*. Sixth Edition. California. John Wiley & Sons.
- Framnes, Runar, Pettersen, Arve m.fl (2006): *Markedsføringsledelse*. 7. utgåve. Oslo. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar AS. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgåve. Kristiansand S. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan (2006): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2. utgåve. Bergen. Fagbokforlaget.
- Jakobsen, Erik W. og Lien, Lasse B. (2006): *Ekspansjon - Strategi for forretningsutvikling*. 3. utgåve. Oslo. Gyldendal Forlag.
- Kaufmann, Geir, Kaufmann Astrid (2006): *Psykologi i organisasjon og leiing*. 3. utgåve. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kolvereid, Lars og Thune-Holm, Anton (2002): *Gründerboken*. 2. utgåve. Oslo. Cappelen Akademisk Forlag
- Landström, Hans (2005): *Entreprenørskapets rötter*. 3. utgåve. Lund. Studentlitteratur.
- Løwendahl, Bente R. og Wenstøp, Fred E. (2003): *Grunnbok i strategi*. 3. utgåve. N.W. Damm & Søn
- Spilling, Olav R. (2006): *Entreprenørskap på Norsk*. 2. utgåve. Bergen. Fagbokforlaget.
- Tellefsen, Jan Terje og Langli, John Chr. (2005): *Årsregnskapet*. 8. utgåve. Oslo. Gyldendal forlag

Artiklar:

Bygrave, William D. *The Entrepreneurial Process*. (2003) side 1-29. Bygrave, W og Andrew, Z. *The portable MBA in Entrepreneurship*. 3rd. Edition. Hoboken. New Jersey. John Wiley & Sons.

Simon, Mark og Houghton, Susan M. *The Relationship Among Biases, Misperceptions, and the Introduction of Pioneering Products: Examining Differences in Venture Decision Contexts*. (2002). s105-109. Baylor University.

materiale funne på Internett:

[Ravninfo.no](http://www.ravninfo.no) (Brønnøysundkatalogen) 30.01.09

[Ravninfo.no](http://www.ravninfo.no) (Brønnøysundkatalogen) 13.03.09

[Ravninfo.no](http://www.ravninfo.no) (Brønnøysundkatalogen) 03.04.09

SSB (<http://www.ssb.no/emner/00/01/20/stemmerettkomm/tab-2007-08-30-16.html>) 22.02.09

SSB (www.ssb.no/naeringsliv/). Lokalisert på verdsveven 22.02.2009

SSB (www.ssb.no/emner/10/01/forem/) Lokalisert på verdsveven 22.02.2009

Vedlegg 1

Ein enkel Intervjuguide

Intervjuguide til intervjuet av eigar og daglegleiar av Sognefjord Net as

Kva var bakgrunnen for at du starta opp bedrifta?

- Indre drivkrefter,
Ytre hendingar

- Kva produkt sel de?
- Kven er dine konkurrentar?
- Kven sel du til?
- Er det mogelegheiter for vekst og/eller ekspansjon
- Kva betyr nettverk for di bedrift?
- Har eigarstrukturen noko å seie for måten du driv på
- Kva har vore dine suksessfaktorar
- Korleis tenkjer ein innovatør i krisetider

Vedlegg 2 Rekneskapen til Sognefjord Net as

Orgnr	980485757
Firmanavn	SOGNEFJORD NET AS

NØKKELTALL	2007	2006	2005	2004	2003
Sum inntekter	5 760	4 778	4 470	4 863	5 908
Egenkapital	743	599	593	352	287
Driftsresultat	556	263	723	913	335
Resultat før skatt	319	169	646	810	270
Resultatgrad	9,65	5,5	16,18	18,79	5,67
Likviditetsgrad	1,47	1,31	1,43	1,35	1,97
Egenkapitalgrad	0,1	0,11	0,16	0,1	0,1
Gjeldsgrad	8,55	8,3	5,34	9	8,64
RESULTATREGNSKAP	2007	2006	2005	2004	2003
Inntekter					
Salgsinntekt	5 760	4 679	4 470	4 863	5 908
Annen driftsinntekt	0	99			
Sum inntekter	5 760	4 778	4 470	4 863	5 908
Kostnader					
Endring i beholdning av varer under tilvirkning og ferdig tilvirkede varer	0	0			
Endring i beholdning av egentilvirkede anleggsmidler					
Varekostnad	3 059	2 700	2 346	2 450	4 040
Lønnskostnad	667	596	339	558	472

Avskrivning på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	73	172	189	164	171
Nedskrivning av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	0	0			
Annen driftskostnad	1 405	1 047	873	777	890
Sum kostnader	5 204	4 515	3 747	3 949	5 573
Driftsresultat	556	263	723	913	335
Finansinntekter					
Inntekt på investering i datterselskap	0	0			
Inntekt på investering i annet foretak i samme konsern	0	0			
Inntekt på investering i tilknyttet selskap	0	0			
Renteinntekt fra foretak i samme konsern	0	0			
Annen renteinntekt	1	0	0	0	1
Annen finansinntekt	0	0		0	3
Verdiøkning av markedsbaserte finansielle omløpsmidler	0	0			
Verdiøkning andre finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi					

Sum finansinntekter	1	0	0		4
Finanskostnader					
Verdireduksjon av markedsbaserte finansielle omløpsmidler					
Verdireduksjon andre finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi					
Nedskrivning av andre finansielle omløpsmidler	0	0			
Nedskrivning av finansielle anleggsmidler	0	0		-6	
Rentekostnad til foretak i samme konsern	0	0			
Annen rentekostnad	238	94	77	-98	63
Annen finanskostnad	0	0			6
Sum finanskostnader	238	94	77		69
Netto finans	-237	-94	-77		-65
Ordinært resultat før skattekostnad	319	169	646	810	270
Skattekostnad på ordinært resultat	91	55	261	368	88
Ordinært resultat etter skattekostnad	228	114	385		182
Ekstraordinær inntekt	0	0			

Ekstraordinær kostnad	0	0			
Skattekostnad på ekstraordinært resultat	0	0			
Resultat av ekstraordinære poster					
Årsresultat før minoritetsinteresser	228	114			
Minoritetsinteresser	0	0			
Årsresultat	228	114	385	442	182
Overføringer og disponeringer					
Overføring til/fra fond for vurderingsforskjeller	0	0			
Overføring til/fra fond for urealiserte gevinster					
Utbytte	0	0		377	500
Konsernbidrag	84	109	144		
Aksjonærbidrag					
Fondsemisjon					
Udekket tap	0	0			
Overføringer til/fra annen egenkapital	144	6	241	65	-318
Sum overføringer og disponeringer	228	114	385	442	182

Balanserekneskapen til Sognefjord Net as

BALANSEREGNSKAP	2007	2006	2005	2004	2003
EIENDELER					
Anleggsmidler					
Immaterielle eiendeler					
Forskning og utvikling	0	0			
Konsesjoner, patenter, lisenser, varemerker og lignende rettigheter	0	0			
Utsatt skattefordel	109	57	92	70	50
Goodwill	0	0			
Andre immaterielle eiendeler					
Sum immaterielle eiendeler	109	57	92	70	50
Varige driftsmidler					
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	1 426	1 064			
Investerings eiendom					
Maskiner og anlegg	24	32	27		153
Skip, rigger, fly og lignende	0	0			
Driftsløsøre, inventar, verktøy, kontormaskiner og lignende	161	170	363	549	338
Sum varige driftsmidler	1 611	1 267	390	549	491
Finansielle anleggsmidler					

Investering i datterselskap	0	0			
Investering i annet foretak i samme konsern	0	0			
Lån til foretak i samme konsern	0	0			
Investeringer i tilknyttet selskap	0	0			
Lån til tilknyttet selskap og felles kontrollert virksomhet	0	0			
Investeringer i aksjer og andeler	29	29	9	9	15
Obligasjoner og andre fordringer	0	0			
Sum finansielle anleggsmidler	29	29	9	9	15
Sum anleggsmidler	1 750	1 352	492	629	556
Omløpsmidler					
Varer					
Varer	1 261	411	706	621	307
Biologiske eiendeler					
Sum varer	1 261	411			
Fordringer					
Kundefordringer	2 110	2 462	1 995	861	1 600
Andre fordringer	1 974	1 322	557	461	288
Konsernfordringer	0	0			
Krav på innbetaling av selskapskapital	0	0			

Sum fordringer	4 084	3 784	2 552	1 322	1 888
Investeringer					
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern	0	0			
Markedsbaserte aksjer	0	0			
Markedsbaserte obligasjoner	0	0			
Andre markedsbaserte finansielle instrumenter	0	0			
Andre finansielle instrumenter	0	0			
Sum investeringer	0	0			
Bankinnskudd, kontanter og lignende					
Bankinnskudd, kontanter og lignende	2	21	12	944	11
Sum omløpsmidler	5 347	4 216	3 270	2 887	2 206
SUM EIENDELER	7 097	5 568	3 761	3 516	2 763
EGENKAPITAL OG GJELD					
Egenkapital					
Innskutt egenkapital					
Selskapskapital	100	100	100	100	
Beholdning av egne aksjer	0	0			
Overkursfond	15	15	15	15	15

Annen innskutt egenkapital					
Sum innskutt egenkapital	115	115	115	115	115
Opptjent egenkapital					
Fond for vurderingsforskjeller	0	0			
Fond for urealiserte gevinster					
Avsatt utbytte					
Annen Egenkapital	628	483	478	236	171
Udekket tap					
Minoritetsinteresser	0	0			
Sum opptjent egenkapital	628	483	478	236	171
Sum egenkapital	743	599	593	352	287
Langsiktig gjeld					
Pensjonsforpliktelser	0	0			
Utsatt skatt	0	0			
Andre avsetninger for forpliktelser	0	0			
Sum avsetninger for forpliktelser	0	0			
Annen langsiktig gjeld					
Konvertible lån	0	0			
Obligasjonslån	0	0			
Gjeld til kredittinstitusjoner	2 721	1 748	877	1 024	1 354
Langsiktig konserngjeld	0	0			

Ansvarlig lånekapital	0	0			
Øvrig langsiktig gjeld	0	0			
Sum annen langsiktig gjeld	2 721	1 748			
Sum langsiktig gjeld	2 721	1 748	877	1 024	1 354
Kortsiktig gjeld					
Konvertible lån	0	0			
Sertifikatlån	0	0			
Gjeld til kredittinstitusjoner	422	464			
Leverandørgjeld	2 697	2 100	935	913	502
Betalbar skatt	92	0	375	411	99
Skyldige offentlige avgifter	66	115	209	25	16
Utbytte	0	0		377	500
Kortsiktig konserngjeld	0	0			
Annen kortsiktig gjeld	356	542	773	414	6
Sum kortsiktig gjeld	3 633	3 221	2 292	2 140	1 122
Sum gjeld	6 354	4 969	3 169		
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	7 097	5 568	3 761	3 516	2 763
Poster utenom balansen					
Garantistillelser					
Pantstillelser	0	0			

Vedlegg 3 Rekneskapen til Gasta

Orgnr	979329989
Firmanavn	GASTA DESIGN & KOMMUNIKASJON AS

NØKKELTALL	2007	2006	2005	2004	2003
Sum inntekter	5 536	4 445	3 700	3 584	2 968
Egenkapital	807	476	357	108	106
Driftsresultat	478	179	128	185	-189
Resultat før skatt	466	166	114	155	-232
Resultatgrad	8,63	4,03	3,46	5,16	-6,36
Likviditetsgrad	1,99	1,59	1,31	1,04	1,08
Egenkapitalgrad	0,46	0,33	0,33	0,12	0,12
Gjeldsgrad	1,16		2,03	7,42	7,19
RESULTATREGNSKAP	2007	2006	2005	2004	2003
Inntekter					
Salgsinntekt	5 493	4 353	3 700	3 564	2 920
Annen driftsinntekt	43	92		20	48
Sum inntekter	5 536	4 445	3 700	3 584	2 968
Kostnader					
Endring i beholdning av varer under tilvirkning og ferdig tilvirkede varer	0				
Endring i beholdning av egentilvirkede anleggsmidler					
Varekostnad	1 432	1 184	1 083	1 117	870
Lønnskostnad	2 490	2 097	1 624	1 541	1 564

Avskrivning på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	48	91	101	114	136
Nedskrivning av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	0				
Annen driftskostnad	1 088	894	764	627	586
Sum kostnader	5 058	4 266	3 571	3 399	3 156
Driftsresultat	478	179	128	185	-189
Finansinntekter					
Inntekt på investering i datterselskap	0				
Inntekt på investering i annet foretak i samme konsern	0				
Inntekt på investering i tilknyttet selskap	0				
Renteinntekt fra foretak i samme konsern	0				
Annen renteinntekt	5	2	3	0	1
Annen finansinntekt	0				
Verdiøkning av markedsbaserte finansielle omløpsmidler	0				
Verdiøkning andre finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi					

Sum finansinntekter	5				1
Finanskostnader					
Verdireduksjon av markedsbaserte finansielle omløpsmidler					
Verdireduksjon andre finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi					
Nedskrivning av andre finansielle omløpsmidler	0				
Nedskrivning av finansielle anleggsmidler	0				
Rentekostnad til foretak i samme konsern	0				
Annen rentekostnad	14	12	-15	-10	20
Annen finanskostnad	3	2	-3	-21	24
Sum finanskostnader	17				44
Netto finans	-12				-43
Ordinært resultat før skattekostnad	466	166	114	155	-232
Skattekostnad på ordinært resultat	135	48	14	3	-3
Ordinært resultat etter skattekostnad	331				-229
Ekstraordinær inntekt	0				

Ekstraordinær kostnad	0				
Skattekostnad på ekstraordinært resultat	0				
Resultat av ekstraordinære poster					
Årsresultat før minoritetsinteresser	331				
Minoritetsinteresser	0				
Årsresultat	331	118	100	152	-229
Overføringer og disponeringer					
Overføring til/fra fond for vurderingsforskjeller	0				
Overføring til/fra fond for urealiserte gevinster					
Utbytte	0			150	
Konsernbidrag	0				
Aksjonærbidrag					
Fondsemisjon					
Udekket tap	0				
Overføringer til/fra annen egenkapital	331	118	100	2	-229
Sum overføringer og disponeringer	331	118	100	152	-229

Balanserekneskapen til Gasta

BALANSEREGNSKAP	2007	2006	2005	2004	2003
EIENDELER					
Anleggsmidler					
Immaterielle eiendeler					
Forskning og utvikling	0				
Konsesjoner, patenter, lisenser, varemerker og lignende rettigheter	0				
Utsatt skattefordel	19	21	14		
Goodwill	0				
Andre immaterielle eiendeler					
Sum immaterielle eiendeler	19	21	14		
Varige driftsmidler					
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	0				
Investerings eiendom					
Maskiner og anlegg	0				
Skip, rigger, fly og lignende	0				
Driftsløvsøre, inventar, verktøy, kontormaskiner og lignende	94	122	166	180	245
Sum varige driftsmidler	94	122	166	180	245
Finansielle anleggsmidler					

Investering i datterselskap	0				
Investering i annet foretak i samme konsern	0				
Lån til foretak i samme konsern	0				
Investeringer i tilknyttet selskap	0				
Lån til tilknyttet selskap og felles kontrollert virksomhet	0				
Investeringer i aksjer og andeler	0				
Obligasjoner og andre fordringer	0				
Sum finansielle anleggsmidler	0				
Sum anleggsmidler	113	143	179	180	245
Omløpsmidler					
Varer					
Varer	0				
Biologiske eiendeler					
Sum varer	0				
Fordringer					
Kundefordringer	1 441	1 090	848	694	559
Andre fordringer	74	12			
Konsernfordringer	0				
Krav på innbetaling av selskapskapital	0				

Sum fordringer	1 515	1 102	848	694	559
Investeringer					
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern	0				
Markedsbaserte aksjer	0				
Markedsbaserte obligasjoner	0				
Andre markedsbaserte finansielle instrumenter	0				
Andre finansielle instrumenter	0				
Sum investeringer	0				
Bankinnskudd, kontanter og lignende					
Bankinnskudd, kontanter og lignende	119	185	57	35	65
Sum omløpsmidler	1 634	1 286	905	729	623
SUM EIENDELER	1 747	1 429	1 085	908	868
EGENKAPITAL OG GJELD					
Egenkapital					
Innskutt egenkapital					
Selskapskapital	250	250	250	100	
Beholdning av egne aksjer	0				
Overkursfond	0				

Annen innskutt egenkapital					
Sum innskutt egenkapital	250	250	250	100	100
Opptjent egenkapital					
Fond for vurderingsforskjeller	0				
Fond for urealiserte gevinster					
Avsatt utbytte					
Annen Egenkapital	557	226	107	8	6
Udekket tap					
Minoritetsinteresser	0				
Sum opptjent egenkapital	557	226	107	8	6
Sum egenkapital	807	476	357	108	106
Langsiktig gjeld					
Pensjonsforpliktelser	0				
Utsatt skatt	0				0
Andre avsetninger for forpliktelser	0				
Sum avsetninger for forpliktelser	0				0
Annen langsiktig gjeld					
Konvertible lån	0				
Obligasjonslån	0				
Gjeld til kredittinstitusjoner	117	143	39	102	184
Langsiktig konserngjeld	0				

Ansvarlig lånekapital	0				
Øvrig langsiktig gjeld	0				
Sum annen langsiktig gjeld	117	143			
Sum langsiktig gjeld	117		39	102	184
Kortsiktig gjeld					
Konvertible lån	0				
Sertifikatlån	0				
Gjeld til kredittinstitusjoner	0		65	4	169
Leverandørgjeld	168	266	274	208	77
Betalbar skatt	133	55	28	3	0
Skyldige offentlige avgifter	320	313	187	203	205
Utbytte	0			150	
Kortsiktig konserngjeld	0				
Annen kortsiktig gjeld	202	176	134	131	127
Sum kortsiktig gjeld	823	810	689	699	578
Sum gjeld	940	953	727	801	
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	1 747	1 429	1 085	908	868
Poster utenom balansen					
Garantistillelser					
Pantstillelser	0				

