

Susanne Helen Berge Hansen og Julie Frengen

Økonomistyring i norske gründerselskaper

**En studie av økonomistyring i norske, innovative,
nyetablerte gründerselskaper, og en gjennomgang av
faktorer som kan påvirke dette.**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Handelshøgskolen ved HiOA

2017

Sammendrag

Vi studerer hvordan økonomistyring gjøres i innovative, nyetablerte gründerselskaper, og hvilke faktorer som påvirker dette. Studien er basert på semistrukturerte intervjuer med gründere i ti norske innovative selskaper etablert i 2012 eller senere.

Resultatene viser at selskapene i undersøkelsen prioriterer verdiskapende aktiviteter som produktutvikling og salg/marked foran økonomistyring i startfasen. De fleste har en uformell og fleksibel tilnærming til økonomistyring, der likviditetsplanlegging er hovedfokus. I tillegg har mange implementert grunnleggende verktøy som driftsbudsjetter og rutiner for prisfastsettelse. Virkemidler innen finansiell planlegging er implementert i større grad enn virkemidler for finansiell evaluering. Våre funn er i tråd med tidligere forskning på området.

Selskapenes behov for formell økonomistyring øker med økt kompleksitet, da spesielt størrelse. I de studerte selskapene har gründer stor påvirkning på hvilke økonomistyringsverktøy selskapet implementerer og hvordan disse benyttes. Eksterne investorers påvirkning og krav til selskapet viste seg å være mindre enn forventet, og rapportering til investorer var i større grad initiert av gründerselskapene enn basert på krav fra investorene. Andre karakteristika ved økonomistyring i innovative gründervirksomhet ble også identifisert og diskutert.

Våre funn antyder at bruk av ressurser på formell økonomistyring ikke anses tilstrekkelig nyttig av gründerselskaper i en startfase, og at gründere i stor grad baserer sin kontroll på magesfølelse og uregelmessige kontroller i kombinasjon med verktøy for økonomistyring.

Abstract

We study how management accounting is done in innovative, newly established entrepreneur companies and which factors affect implementation. The thesis is based on semi-structured interviews with entrepreneurs in ten Norwegian innovative companies established since 2012.

The results show that in the establishment phase, Norwegian entrepreneur companies prioritize value adding activities such as product development and sales/marketing rather than management accounting. Most have an informal and flexible approach to management accounting, the main focus is on cash management. In addition, many have implemented basic instruments such as operating budgets and procedures for pricing. Instruments for financial planning were implemented to a greater degree than instruments for financial evaluation. Our findings are in line with previous research.

The companies' need for formal management accounting increases with complexity, and in particular size, of the organisation. In the sample companies, the entrepreneur has a major impact on which management accounting tools the company implements and how these are used. External investors' impact and requirements to the company turned out to be less than expected, and reporting to investors was often initiated by the start-ups rather than based on investor requirements. Other characteristics of management accounting in innovative start-ups were also identified and discussed.

Our findings suggest that the use of resources on formal management accounting is not considered useful enough for entrepreneurs in a start-up phase, and that they instead tend to base their control on instinct and irregular controls.

Handelshøyskolen ved HiOA

Oslo 2017

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av toårig mastergrad i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Arbeidet har vært omfattende, men i stor grad interessant og lærerikt.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle gründerne som stilte opp i forbindelse med datainnsamlingen. Ved å være imøtekommende og åpne ga de oss et godt innblikk i måten de arbeider på. Deres brennende engasjement for jobben sin, ga oss mye inspirasjon underveis i arbeidet som vi også vil ta med oss videre i yrkeslivet. Vi vil også rette en stor takk til veileder Einar Belsom som har vært tilgjengelig og bidratt med viktige innspill, råd og veiledninger gjennom hele prosessen.

Oslo, 23. mai 2017

Julie Frengen

Susanne H. B. Hansen

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| 1. Innledning..... | 1 |
| 2. Kjennetegn ved innovative gründerselskaper..... | 4 |
| 2.1 Entreprenørskap og innovasjon..... | 4 |
| 2.2 Finansielle aktører i gründerselskapets startfase..... | 5 |
| 2.2.1 Gründeren..... | 5 |
| 2.2.2 Forretningsengler..... | 6 |
| 2.2.3 Profesjonelle investorer / venturekapital..... | 7 |
| 2.2.4 Innovasjon Norge og Skattefunn..... | 8 |
| 3. Selskapets styringspakke..... | 10 |
| 3.1 Administrativ styring..... | 11 |
| 3.2 Kulturell styring..... | 11 |
| 3.3 Økonomisk styring..... | 12 |
| 3.3.1 Beslutningsstøtte / planlegging..... | 14 |
| 3.3.2 Kontrollfunksjon..... | 15 |
| 3.3.3 Prestasjonsmåling..... | 16 |
| 3.4 Uformell og formell styring..... | 16 |
| 3.4.1 Uformell styring..... | 16 |
| 3.4.2 Formell styring..... | 17 |
| 4. Økonomistyring i innovative gründerselskaper..... | 18 |
| 4.1 Økonomistyring tidlig i selskapets livssyklus..... | 18 |
| 4.2 Økonomistyring i innovasjonsselskaper..... | 20 |
| 4.2.1 R&D, rask vekst og framtidorientering..... | 21 |
| 4.2.2 Innovasjonspreget organisasjonskultur..... | 22 |
| 4.2.3 Intern og ekstern usikkerhet..... | 23 |
| 4.3 Faktorer som påvirker økonomistyringen..... | 24 |
| 4.3.1 Teknologi..... | 24 |
| 4.3.2 Strategi..... | 25 |
| 4.3.3 Størrelse..... | 26 |
| 4.3.4 Konkurransen..... | 27 |
| 4.3.5 Gründernes bakgrunn og oppfatning av økonomistyring..... | 27 |
| 4.3.6 Profesjonelle investorer..... | 28 |
| 4.4 Hypoteser..... | 31 |

| | |
|---|----|
| 5. Metode og utvalg..... | 33 |
| 5.1 Metodevalg..... | 33 |
| 5.2 Forskningsdesign..... | 34 |
| 5.3 Datainnsamlingsmetode | 35 |
| 5.4 Utvalgsstrategi og intervjuguide | 36 |
| 5.5 Intervjueffekter og pålitelighet..... | 37 |
| 5.5.1 Reliabilitet | 38 |
| 5.5.2 Validitet..... | 39 |
| 5.5.3 Generalisering | 39 |
| 5.6 Etiske hensyn..... | 40 |
| 5.7 Analyse av data | 40 |
| 6. Resultater og diskusjon | 42 |
| 6.1 Om undersøkelsen og utvalget | 42 |
| 6.2 Innovative gründerselskaper prioriterer ikke formell økonomistyring i startfasen..... | 44 |
| 6.3 Virkemidler for finansiell planlegging tas i bruk før finansiell evaluering..... | 51 |
| 6.4 Økt kompleksitet øker behovet for mer formell økonomistyring..... | 56 |
| 6.5 Gründernes bakgrunn påvirker selskapets økonomistyring | 65 |
| 6.6 Profesjonelle investorer fører til tidligere og mer formell økonomistyring | 69 |
| 6.7 Oppsummering av resultater | 75 |
| 7. Konklusjon og videre forskning | 79 |
| 8. Litteraturliste | 82 |
| Vedlegg nr. 1 | 89 |
| Vedlegg nr. 2 | 90 |
| Vedlegg nr. 3 | 91 |
| Vedlegg nr. 4..... | 92 |
| Vedlegg nr. 5 | 96 |

1. Innledning

De siste årene har det blomstret i norske gründermiljøer. Gründerselskaper som Kahoot og Remarkable har gjort seg bemerket internasjonalt, og media skriver suksesshistorier og ABC-er for å lykkes i gründerverden. Gründernæringen har fått fast spalte i Dagens Næringsliv, og gründerfellesskap som Mesh, Startuplab og Oslo House of Innovation er etablert og blitt viktige møtesteder og baser for gründere med gode ideer og høye ambisjoner. I tillegg gjør dagens lave bankrente det mer attraktivt for investorer å finne alternative investeringsobjekter, som for eksempel norske gründerselskaper.

Tall fra SSB viser imidlertid at mange selskaper ikke overlever de første leveårene. Av over 42 000 nyetablerte selskaper i 2009, var kun 27% av disse fortsatt aktive i 2014 (Statistisk sentralbyrå, 2016). Mange av disse selskapene går konkurs, og bransjefolk mener konkursene ofte skyldes dårlig økonomistyring (E24, 2017). Kaibosh, en mye omtalt norsk gründerbedrift de siste årene, gikk konkurs i desember 2016, og gründerens egen forklaring var dårlig økonomistyring og liten kontroll (Aspeli, 2017). I en undersøkelse av 101 amerikanske mislykkede oppstartsselskaper, oppga 29% av respondentene “gå tom for kapital” som medvirkende årsak til konkursen, og var den nest mest oppgitte årsaken, mens “problemer med prising/kostnader” kom på femteplass med 18% (CB Insights, 2014).

Det har blitt gjennomført relativt lite forskning på norske innovative gründerselskaper. Vårt formål er derfor å kartlegge i hvor stor grad nyetablerte gründerselskaper vektlegger økonomistyring og hvilke verktøy de benytter for å holde økonomisk kontroll. Basert på dette har vi kommet fram til følgende problemstilling vi ønsker å belyse i denne oppgaven:
Hvordan foregår økonomistyring i innovative, nyetablerte gründerselskaper, og hvilke faktorer påvirker dette?

I startfasen har slike selskaper ofte få ansatte, og en ansatt kan fylle flere roller. Dette tilsier en flat struktur og korte beslutningsveier. En person kan fungere som både produktutvikler, selger og økonomiansvarlig på en gang, og må da prioritere noen områder foran andre. Vår antagelse er at denne typen selskaper preges av en fleksibel og uformell tilnærming til økonomistyring. Dette er basert på at selskapene er i en fase hvor ressursene er begrenset, fremtiden er vanskelig å forutsi, og endringer skjer raskt og ofte. Ulik forskning har vist at styring blir mer formell utover i livssyklusen (Moores og Yuen, 2001; Sandino, 2007 m.fl). I tillegg har Johanson og Madsen (2013) funnet at det formelle styringssystemet er viktigere enn det uformelle, og dette støttes også av forskning av andre. Siden flere forskere har vist at

nyetablerte selskaper har nytte av økonomisk styring (Davila og Foster, 2005, 2007; Davila og Foster & Oyon, 2009; Sandino, 2009), ønsket vi å se i hvilken grad selskapene i studien har implementert formelle verktøy for økonomisk styring.

Inspirert av forskningen til blant annet Davila (2007) og Johanson og Madsen (2013) belyser vi hvordan ulike interne og eksterne faktorer påvirker innovative nyetableringers økonomistyring. Dette er i tråd med Chenhalls moderne betingelsesteori (2003) som sier at interne organisatoriske karakteristikker og eksterne omgivelser bør hensyntas når man analyserer nytten av et selskaps styringssystem. Med bakgrunn i tidligere forskning på nyetablerte selskaper har vi avgrenset faktorene til antall ansatte, eksterne investorer, strategi, internasjonal satsing, grad av avansert teknologi, og gründeres bakgrunn og oppfatning av økonomistyring.

Vi har avgrenset utvalget i studien til å være “innovative, nyetablerte foretak med en ny vare/tjeneste i markedet”, der nyetablert spesifiseres til etablert i 2012 eller senere. Hovland (2006) har klassifisert nyetablerte selskaper med nytt produkt i markedet som “innovative etableringer”. Vi ville i denne studien se på samme type selskaper, og har sett bort fra selskaper som baserer seg på et velkjent produkt eller konsept, og selskaper som er nyetablerte som følge av ny selskapsform eller omstrukturering. De utvalgte selskapene starter på bar bakke uten rutiner for økonomistyring og med nye forretningskonsepter kan de ha vanskelig for å finne sammenlignbare selskaper. De har derfor liten mulighet for å se til hvordan organisering og styring gjøres i sammenlignbare selskaper. Det anses for denne oppgaven ikke relevant å skille mellom om selskaper er i såkorn eller venture-fase. Vi omtaler selskapene i denne studien som *innovative, nyetablerte gründer-selskaper*.

For å svare på problemstillingen har vi gjennomført ti kvalitative intervjuer med et utvalg norske innovative gründer-selskaper. Formålet med denne studien var å bidra med forskning som er mer tilpasset norske forhold, og at nyetablerte gründer-selskaper skal kunne få innsikt i relevante problemstillinger knyttet til sammensetningen av styringspakken. Det er blitt gjort noe forskning på området, særlig i USA (bl.a. Davila og Foster, 2007 og Sandino, 2007) og Finland (Granlund og Taipaleenmäki, 2004). Forskningen som er gjennomført på gründer-selskaper i USA vil i noen tilfeller ikke være et godt sammenligningsgrunnlag for norske gründerer. Blant annet i forskningen til Davila og Foster (2007) er selskapene som er studert betydelig større enn det som er vanlig i nyetablerte gründer-selskaper i Norge, da de har inntil 150 ansatte. Forventningen er dermed at deres behov kan være noe annerledes enn et mindre selskap. Også rollen til venturekapital er mer utviklet i USA enn i Norge, samt at

selskapers styringssett i USA og Skandinavia i utgangspunktet er noe forskjellig.

Masteroppgaven er delt inn i 7 hovedkapitler. Kapittel 2 er en gjennomgang av teori om innovasjon/entreprenørskap, samt finansielle aktører tilknyttet gründerselskaper. I kapittel 3 gjennomgås relevant teori som omhandler selskapets styringspakke. I kapittel 4 gjennomgås litteratur som omhandler økonomistyring i nyetablerte selskaper og innovasjonsselskaper, samt hvilke ulike faktorer som kan ha påvirkning på valg av økonomiske styringsverktøy. I slutten av kapittel 4 presenteres fem hypoteser vi besvarer videre i oppgaven. Kapittel 5 er en gjennomgang av metode hvor vi beskriver valg og utfordringer knyttet til datainnsamlingen. I kapittel 6 presenteres utvalget, samt funn og diskusjoner under hver enkelt hypotese. Kapittel 7 består av konklusjon og forslag til videre forskning.

2. Kjennetegn ved innovative gründerselskaper

For å lettere kunne studere hva som karakteriserer økonomisk styring i innovative gründerselskaper, skal vi først se hvordan innovasjon og entreprenørskap defineres i tidligere forskning, og hvilke finansielle aktører som er sentrale i selskapets første faser.

2.1 Entreprenørskap og innovasjon

Det finnes mange ulike definisjoner på *entreprenørskap*. I starten ble begrepet *entreprenør* brukt om noen som starter en bedrift, og ikke direkte knyttet til innovasjon (Śledzik, 2013). Senere ble begrepet knyttet til produksjon, og *entreprenør*begrepet omfattet forretningsegenskaper og managementfunksjoner i tillegg til risikofunksjon (Lange, 1982). Det defineres av Ørstavik (2016) i Det store norske leksikon slik:

“Entreprenør, (gründer, grunnlegger, etablerer, nyskaper; i motsetning til entreprenør i betydningen oppdragstaker i bygge- og anleggsvirksomhet). En aktør, gjerne enkeltperson, som driver frem innovasjon, eller etablerer ny virksomhet. En aktør som på tross av motstand fra andre greier å få i gang nyskapende virksomhet, ofte med utgangspunkt i nye tekniske løsninger, og gjennom å finne allierte og etablere samarbeid” (SNL, Ørstavik, 2016).

På engelsk brukes vanligvis begrepet *Entrepreneur*, mens i Norge er det vanlig å bruke begrepet *gründer* om en person som står bak en innovativ nyetablering. Vi vil bruke begrepet *gründer* og *gründerselskap* videre i oppgaven. I følge Burns (2010) skaper gründere verdi ved å utfordre noen former for endring, for eksempel i teknologi, materialer, priser og demografi. Denne prosessen er et essensielt verktøy for gründere, og kalles innovasjon.

Ordet *innovasjon* stammer fra det latinske ordet “*innovatus*”, som betyr å fornye eller forandre. Ifølge Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI, 2016), er innovasjon å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere. Formen er eksperimenterende og løsningen er ikke kjent på forhånd. Det handler altså om kreativitet og det å gå egne veier for å skape noe nytt.

J. A. Schumpeter var allerede på 1930-tallet opptatt av *entreprenørskap*, og refereres til av mange forskere som en av de første økonomene som skrev om *entreprenørens* og *innovasjonens* rolle i den økonomiske utviklingen. Ifølge Śledzik (2013) var det kontroversielt den gang, siden begrepet *entreprenør* da kun var knyttet til det å starte en bedrift. *Entreprenørene* var personer som i særlig grad visste å utnytte de dårlige tider til sin

fordel ved å ligge i front når det gjaldt innovasjoner.

“Evnen til å skape og bygge noe fra praktisk talt ingenting. Det er å initiere, gjøre, oppnå og bygge en bedrift eller organisasjon i stedet for å bare se, analysere eller beskrive en. Det er evnen til å oppdage en mulighet der andre ser kaos, motsetninger og forvirring” (Timmons, 1989 s.1)

2.2 Finansielle aktører i gründerselskapets startfase

Basert på ulik forskning skriver Davila, Foster og Jia (2014) at begrensede finansielle ressurser er en viktig årsak til at små selskaper ikke overlever. De begrunner dette med at små selskaper ofte ikke har tilgang til offentlige kapitalmarkeder, men er avhengige av privat finansiering. Berger og Udell (1998) finner at selskaper i startfasen vanligvis finansieres ved intern finansiering, investeringsengler og handelskreditt, og hva som er optimal kapitalstruktur og alternativ for finansiering varierer avhengig av hvor man er i livssyklusen. Dette samsvarer med Davila, Foster og Jia (2014) som finner at et selskap får større tilgang på finansieringskilder jo større og eldre det blir, fordi selskapet etterhvert blir mer transparent.

2.2.1 Gründeren

Burns beskriver (2010) gründere som opportunistiske, innovative, proaktive og selv-motiverte, selvsikre og med tro på at egne handlinger kontrollerer omgivelsene (i motsetning til skjebnen), såkalt “locus of control”. Gründere karakteriseres av å se muligheter, har behov for frihet og å lykkes, og har klare visjoner. I tillegg er de risikovillige og villig til å leve med usikkerhet. Bakgrunn og kultur er også av betydning for hvem som blir gründere, der immigranter, spesielt asiater, blir oftere gründere enn ikke-immigranter. Det er i tillegg flere mannlige gründere enn kvinnelige. I følge Burns er selskaper startet med en intensjon om vekst, ofte etablert av gründere. Slike selskaper dannes oftere av et team av gründere enn enkeltindivider. I tillegg er vekstselskaper ofte startet av middelaldrende gründere og gründere med tidligere erfaring fra ledelse. Det er ikke alltid tilfellet, men hvis slike selskaper skal lykkes på lang sikt, er det ofte nødvendig at lederen har egenskaper som kjennetegner en gründer. Rask vekst er risikofylt, og skaper mange utfordringer og problemstillinger hvor det er viktig at beslutninger tas raskt.

Bhide (2000) har funnet at nyetableringer som er gjennomført med ydmykhet og

improvisasjon oftere lykkes. Ifølge studien er det uvanlig i slike selskaper at det foregår detaljert planlegging og høy grad av risikokapital. Han argumenterer for at det er viktigere å takle usikkerhet og ha gode salgsevner enn å være fremsynt, lage avtaler eller rekruttere høyt kvalifiserte medarbeidere. Og de fleste av de suksessfulle gründerne Bhide har studert, mener suksessen kommer av god forvaltning av ordinære ideer. Han har videre funnet at turbulente markeder (høy grad av konkurranse, press) er en fordel for omstillingsdyktige gründerne som evner å dra nytte av usikre situasjoner. I startfasen kan det være at ideen er lite utviklet, man har lite tilgang på ressurser og få interesserte investorer. En avgjørende kvalitet hos gründerne er evnen til å endre taktikk og produkter i tråd med markedets behov, og ikke miste selvtilit eller få panikk når de opplever press. Man må også takle at selskapet har lite kapital og lite profitt i startfasen. Ifølge Bhide er gründerens egenskaper i form av risikovillighet, hyperaktivitet, administrative evner og ambisjoner sekundære egenskaper.

Ifølge Zider (1998) vektlegger profesjonelle investorer ofte gründerens lederegenskaper i den aktuelle bransjen foran selve forretningsideen når de vurderer potensielle gründerbedrifter å investere i. Foretrukne karakteristika inkluderer risikovillighet, kompetanse, godt omdømme og muligheten til å selge seg selv. Investorene ønsker å investere i mennesker som kan bevise at de har lyktes tidligere og selskaper med vekstpotensiale.

Amit et al. (2001) fant at penger ikke er et viktig motiv for gründerne når de skal starte nye selskaper. Studien viste at gründerne ikke vurderte rikdom som viktigere enn de som ikke er gründerne. Undersøkelsen viste derimot at gründerne startet nye selskaper selv om de mente det ga lavere sannsynlighet for å oppnå ønsket nivå av rikdom. Utvalget forskerne studerte jobbet med høy-teknologi, og oppga innovasjon, visjoner, selvstendighet og utfordring som mer fremtredende motiver for selskapsetablering.

2.2.2 Forretningsengler

Forretningsengler, også kalt engelinvestor, er ofte private investorer, gjerne gründerens familie eller venner som skyter inn kapital for å bidra med finansiering gjennom selskapets første og likviditetskrevede fase, i bytte mot eierandeler eller konvertibel gjeld (Investopedia, u.å.). Forretningsengler investerer vanligvis et beløp på egne vegne, i motsetning til profesjonelle investorer som ofte investerer på vegne av en gruppe investorer. Ofte kan forretningsengler være personer med gründererfaring som ønsker å hjelpe selskaper i startfasen med både kapital og mulig rådgiving, men uten å ønske mye oppmerksomhet rundt

investeringen (Bergo, 2007). Forretningsengler har imidlertid en mindre fremtredende og mer uformell rolle enn profesjonelle investorer, og har derfor ofte mindre innflytelse.

Det finnes ulike nettverk og organisasjoner med hensikt å koble gründere og investorer. Norwegian Business Angel Network (NorBAN), Innobørs og Angel Challenge er eksempler på norske slike aktører. Disse er mer profesjonelle og bidrar med større beløp til den enkelte gründerbedrift, og har derfor mer påvirkning enn forretningsengler har alene. Eksempelvis fasiliterer Angel Challenge slik at en rekke forretningsengler investerer sammen i gründerbedrifter, og krever regelmessig rapportering fra gründerbedriftene de har bidratt med finansiering til (Angel Challenge, u.å.). De kan dermed anses som en hybrid mellom venturekapital og forretningsengel

2.2.3 Profesjonelle investorer / venturekapital

Venturekapital er en type private equity investeringer som fokuserer på investeringer i selskapets tidlige fase, og som foretas av profesjonelle selskaper, der forvaltere investerer i selskaper på vegne av en gruppe investorer (Virginstartup, u.å.). Ifølge Wijbenga et al. (2007) gjør venturekapitalister risikoinvesteringer i gründer-selskaper de mener har høyt potensiale, og ved å eie en større andel får de påvirkningskraft og kan tilby ressurser som er verdiskapende for selskapet. Zider (1998) mener imidlertid at venturekapital kan utgjøre en risiko for gründerne fordi de skaper et mer kortsiktig fokus. Målsetningen deres er å investere i et selskap til det oppnår tilstrekkelig størrelse og kredibilitet slik at selskapet kan selges med avkastning for fondets investorer.

Mye forskning om gründer-selskaper og profesjonelle investorer kommer fra USA, hvor det er vanlig med venturekapital i slike selskaper. Ifølge Widding, Berg-Utby og Sørheim (2006) er norsk venturekapital mindre utviklet enn i USA, UK og Sverige. De skiller mellom to roller venturefond inntar ovenfor porteføljebedriften: (a) en kontrollrolle for å beskytte investeringene som inkluderer overvåking av bedriften, evaluering av prestasjoner og direkte inngrep dersom selskapet ikke presterer som nødvendig, (b) En ressursrolle for å øke bedriftens verdi, herunder hjelp med strategiske spørsmål, nettverk mot andre finansiører, potensielle samarbeidspartnere, samt profesjonalisering av bedriftens rutiner.

Ifølge Rustad (2016) vil venturekapitalister ofte kreve styrerepresentasjon i gründer-selskapet, og på den måten få en mer direkte påvirkning og rapportering via styremøter. Aksjeloven

definerer at styrets ansvar og oppgaver inkluderer å sørge for forsvarlig organisering av virksomheten, fastsette planer, budsjetter og retningslinjer for virksomheten, føre tilsyn med daglig ledelse og selskapets virksomhet, samt påse at virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll (Aksjeloven §6-12, §6-13). Rustad (2016) mener imidlertid selskaper i tidlig fase må se opp for at flere styrende aktører kan være skadelig for selskapet ved at ulike styremedlemmer har ulike interesser, og at kompromisser mellom gründer og eksterne styremedlemmer ikke nødvendigvis er den beste løsningen for selskapet. Rustad representerer en profesjonell investor, og beskriver en løsning der investeringselskapet ikke har en formell styreposisjon, men heller virker som en mentorrolle overfor gründerne, og holder seg oppdatert ved å ha direkte innsyn via skybaserte ERP-systemer.

2.2.4 Innovasjon Norge og Skattefunn

Innovasjon Norge er en statlig aktør som arbeider for nyskaping i næringslivet, utvikling i distriktene og utvikling av konkurransedyktige norske bedrifter. De tilbyr ulike støtteordninger for nystartede innovative selskaper med et antatt betydelig verdiskapingspotensial og høye vekstambisjoner. Man kan søke på ulike tilskudd etter hvor man er i prosessen, og man kan også få lånefinansiering og garanti. Når de tilbyr lån og garanti fungerer de nærmest som en bank for selskapene (Gründertelefonen, 20.01.2017). Vi har gjennom Innovasjon Norges hjemmeside (Innovasjon Norge, 2017) funnet detaljer knyttet til tilskudd og lån, og vil gi en kort introduksjon av disse i de neste to avsnittene.

Gründere kan søke to ulike tilskudd i en oppstartsfasen på 3-5 år; markedsavklarings- og kommersialiseringstilskudd. Markedsavklaringstilskudd skal bidra til å redusere markedsrisiko, ved at selskapet mottar støtte til å undersøke blant annet kundepotensiale og betalingsvilje. Når man får kommersialiseringstilskudd skal dette bidra til gjennomføring av nødvendige tiltak for å oppnå hurtig realisering i oppstartsfasen. Formålet med dette er å ha mulighet til å teste og videreutvikle forretningsidéen. Kommersialiseringstilskuddet kan dekke både interne og eksterne kostnader, mens markedsavklaringsstilskuddet kun kan dekke eksterne kostnader. Felles for begge er at de kun kan dekke fremtidige kostnader. Mottakere av slike tilskudd må jevnlig rapportere til Innovasjon Norge om progresjon og finansiell stilling.

Innovasjonslån, også kalt risikolån, er et annet tilbud fra Innovasjon Norge som brukes til

toppfinansiering av selskaper med lønnsomme prosjekter som er vanskelig å finansiere i det private kredittmarkedet. Innovasjonslån kan anvendes til en rekke ulike formål og bidra til gjennomføring av gode prosjekter som ellers ikke ville blitt realisert. Innovasjonslån kan finansiere hele prosjektet, eller i kombinasjon med annen finansiering, eksempelvis lån fra tradisjonell bank.

Skattefunn (Skattefunn, 2015) er en skattefradragordning der selskaper kan få 18 prosent (store selskaper) eller 20 prosent (små og mellomstore selskaper) skattefradrag på prosjektkostnader tilknyttet utvikling av en ny eller forbedret vare, tjeneste eller produksjonsprosess som er til nytte for selskapet. Selskaper som ikke er i skatteposisjon får støtten utbetalt av Skatteetaten gjennom skatteoppgjøret. Kriterier for skattefradraget er at prosjektet er godkjent av Norges Forskningsråd. Skattefunn krever eget prosjektregnskap, samt sluttrapport, og årsrapport der prosjektet varer over flere år.

3. Selskapets styringspakke

R. Simons (1995; s. 5) definerer styringssystemer som “*formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer som ledere bruker for å opprettholde eller endre mønstre i organisasjonens aktiviteter*”

Malmi og Brown (2008; s. 291-292) bruker følgende beskrivelse: “*Styring inkluderer alle verktøy og systemer ledelsen bruker for å sikre at ansattes atferd og beslutninger er i samsvar med organisasjonens mål og strategier, men ekskluderer systemer som utelukkende støtter beslutningstaking*”

På engelsk omtales styringssystemer ofte som Management Control Systems (MCS), og består av virkemidler på ulike styringsområder som skal sørge for styring i selskapet. Malmi og Brown (2008) deler bedriftens ledelses- og styringssystem inn i tre områder: Økonomisk styring, administrativ styring og kulturell styring, som utfyller hverandre eller til en viss grad kan erstatte hverandre. Sammensetningen av virkemidler i den enkelte bedrift omtales samlet som selskapets styringspakke. Styringspakken vil variere fra selskap til selskap da de har ulike hensyn å ta. Johanson og Madsen (2013) har brukt rammeverket til Malmi og Brown i en norsk studie, og vi bruker deres norske oversettelser i det følgende.

| | | | | | | |
|------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Kulturell styring | | | | | | |
| Klaner | | Verdier | | | Symboler | |
| Økonomisk styring | | | | | | |
| Planlegging | | Måling og rapportering | | | | Belønning og motivasjon |
| Langsiktig planlegging | Operativ planlegging | Budsjetter | Finansielle målsystemer | Ikke-finansielle målsystemer | Hybride målsystemer | |
| Administrativ styring | | | | | | |
| Ansvarsfordeling | | Organisasjonsstruktur | | | Retningslinjer og prosedyrer | |

Figur nr 1: Malmi og Browns (2008) rammeverk for styringspakke. Oversatt av Johanson og Madsen (2013).

Malmi og Brown (2008) argumenterer for at styringsmekanismene i en bedrift ikke må ses isolert, men at det er en gjensidig påvirkning mellom mekanismene. Det er derfor de kaller det styringspakken. Når vi går videre i studien vil vi likevel fokusere på de økonomiske

kategorier som inneholder formelle styrings- og kontrollmekanismer. Da vår tilnærming til oppgaven ikke fokuserer på å forklare hvordan styringssystemene fungerer, men derimot å beskrive hva selskapene har, mener vi at det er mulig å se på de økonomiske og administrative mekanismene uavhengig av de kulturelle mekanismene. Vi skal likevel ta en kort introduksjon til hva Malmi og Brown (2008) legger i administrativ og kulturell styring før vi går over til økonomisk styring. Vi vil i de neste tre delkapitlene ta for oss deres rammeverk for styringspakken, og supplere med annen relevant forskning.

3.1 Administrativ styring

Administrativ styring har som formål å påvirke ansattes atferd, spesifisere ansvarsdelegering og arbeidsprosesser, og sørge for koordinering. Styringsverktøyene her kan beskrive hvordan arbeidsoppgaver skal gjøres, av hvem, og når. Eksempler på virkemidler som fasiliterer dette er organisasjonsstrukturer, organisasjonsdesign, ledelsesprosesser, rutiner og prosedyrer. Administrativ styring kan også beskrives som å være en kontekstuell variabel i stedet for en kontrollvariabel.

Johanson og Madsen (2013) spesifiserer at kommunikasjonen ved administrativ styring karakteriseres av å være formell og primært skjer gjennom informasjonssystemer, men også uformelt gjennom diskusjoner og informasjonsspredning.

3.2 Kulturell styring

Kulturell styring er styring og påvirkning av medlemmenes tanker og handlinger gjennom organisasjonskulturen ved bruk av verdier, symboler og fellesskap. Selskapet kan eksempelvis symbolisere profesjonalitet gjennom uniformer, eller åpenhet gjennom åpent kontorlandskap. Selskapets verdier kan blant annet ha betydning for ansettelse, der de ønsker personer med samme verdier som selskapet, og kan ha betydning for opplæringsprosessen, sosiale arenaer og lignende. Kulturell styring kan også anses som del av selskapets kontekst, men Malmi og Brown mener det utvilsomt er et styringssystem, og har plassert kulturell styring øverst i modellen sin da de anser den som overgripende og førende for de andre styringsmekanismene.

Simons (1995) beskriver kulturelle styringssystem ("belief system") som en av fire mekanismer for å implementere selskapets strategi. Det er måten ledelsen kommuniserer

selskapets uttalte verdier, deres formål og retning i organisasjonen. Dette kan kommuniseres gjennom dokumenter som beskriver selskapets verdier og visjoner, og har som formål å inspirere og motivere.

3.3 Økonomisk styring

Ifølge Dale (2000, s. 13) handler økonomistyring om «å forvalte knappe menneskelige og materielle ressurser for å nå bedriftens mål.»

På engelsk omtales ofte økonomistyring som management accounting. Burns og Scapens (2000) beskriver management accounting som en prosess, og anser det som selskapets regler og rutiner som er relasjonen mellom organisasjonen og handlinger. Økonomistyringssystemet med regler og rutiner står mellom organisasjonen, daglige handlinger og organisasjonens medlemmer, og kan potensielt være en bærer for organisasjonens know-how, og bidra til relativ, men forbigående, stabilitet. Regler kan defineres som formelt aksepterte prosedyrer å gjøre ting på, mens rutiner er slik det faktisk gjøres i praksis. Det er ikke slik at økonomistyringsrutinene i praksis alltid speiler reglene i prosedyrene, da implementeringen påvirkes av at gruppen finner en felles akseptabel måte å utføre dem på, og derfor er det viktig å skille mellom disse. Scapens (1994) mener regler er nødvendig for å kunne koordinere aktiviteter og samhandling mellom grupper av individer.

I styringspakken deler Malmi og Brown (2008) økonomisk styring inn i a) planlegging, herunder langsiktig og kortsiktig planlegging, b) måling og rapportering herunder budsjettstyring, finansielle-, ikke-finansielle- og hybride målesystemer, og c) belønning og kompensasjon. Planlegging deles videre inn i langsiktige strategiske planer og kortsiktige handlingsplaner, hvis formål er å definere mål for ulike deler av organisasjonen, sette standarder for hvilke forventninger ledelsen har til innsats og atferd, samt koordinere organisasjonens ulike mål.

Johanson og Madsen (2013) har brukt begrepet måling og rapportering for det Malmi og Brown omtaler som kybernetisk styring. Merchant og Van der Stede (2007, s. 4) omtaler et kybernetisk system som en enkel tilbakemeldingssløyfe med en termostat, der termostaten måler temperaturen, sammenligner mot definerte standarder, og gjør om nødvendig korrektive tiltak. I organisasjoner gir styringssystemet tilbakemeldinger, ledelsen måler ytelse og sammenligner mot forhåndsbestemte ytelsesstandarder, og gjør om nødvendig tiltak. Malmi

og Brown (2008) beskriver det kybernetiske systemet som et informasjonssystem eller et kontrollsystem i organisasjonen, og kilde til informasjon og beslutningstaking for ledelsen. Det kybernetiske systemet deles inn i budsjetter, finansiell prestasjonsmåling, ikke-finansiell prestasjonsmåling og hybridsystemer, som balansert målstyring.

Tredje område innen økonomisk styring er belønning og kompensasjon, som fokuserer på å motivere individer og grupper i en organisasjon til å yte bedre gjennom målkongruens. Denne kan ofte henge sammen med elementer innen det kybernetiske styringssystemet.

Johnson og Kaplan (1991) mener økonomistyringssystemet har en vital rolle i selskapet, men dersom systemet er lite effektivt kan det svekke selskapet på flere områder. Økonomistyring er ikke alltid effektivt for selskaper, da de ofte bruker mye ressurser på å lage periodiske resultatrapporter uten at disse nødvendigvis reflekterer endringen i verdi som faktisk har skjedd i perioden. I stedet for å bidra til å øke selskapets produktivitet og redusere kostnadene, bruker selskapet ressurser på å forklare og forstå avvik, og drar ledelsens oppmerksomhet bort fra faktorer som er kritiske for effektivitet i produksjonen. Samtidig er det vanskelig å allokere riktig produksjonskost til de enkelte produkter, noe som kan føre til feilinformasjon ved valg av produktprising, produktmiks o.l. I tillegg kan hyppige rapporteringssykluser føre til et kortsiktig resultatfokus og gjøre at investeringer som gir langsiktige resultater nedprioriteres, eksempelvis investering i markedsposisjonering, systemutvikling eller kursing av ansatte.

Ifølge Berg (2015) finnes det lite forskning på hvilke økonomistyringsverktøy som bør brukes i praksis for å lykkes, men derimot hvordan og hvorfor ting skjer. Videre mener han det er et gap mellom hva økonomer gjør og hva som undervises, der praktikerne foretrekker tradisjonelle metoder som budsjetter og avviksanalyser, og akademikerne favoriserer atferdsbaserte styringsmetoder.

Berg (2015, s. 2) har oppsummert litteratur på området, og kommet til følgende tre områder som beskriver økonomistyringens formål:

- 1) bør støtte *beslutningsprosesser*
- 2) sikre at planer omsettes til handling, dvs. at den har en *kontrollfunksjon*
- 3) være et middel for å nå organisasjonens mål, noe som sikres gjennom *prestasjonsmåling*

Simon et.al (1954 s.3) beskriver følgende tre områder hvor økonomistyring kan bidra til effektivitet:

- 1) Målstyring: Hvor godt presterer vi?
- 2) Verdiskapning: Hvilke områder bør vi vie oppmerksomhet?
- 3) Problemløsning: Hvilket alternativ bør vi velge av de alternativer vi har?

Et enkelt økonomistyringsverktøy kan imidlertid ha flere formål. Eksempelvis kan et budsjett benyttes både som integrasjon av prosesser og ressursdelegering, som et virkemiddel for å planlegge akseptable ytelsesmål, samt for å evaluere ytelse mot målene (Malmi og Brown, 2008). En studie blant 71 store norske selskaper viser at budsjettets viktigste formål anses å være planlegging, tett etterfulgt av kontroll, og til sist koordinering (Grønnevet og Østergren, 2008). Gjennomgang av relevant forskning gir inntrykk av at budsjettet hovedsakelig anses som et planleggingsverktøy, og er et virkemiddel for finansiell planlegging (Davila, 2005; Davila og Foster 2007; Malmi og Brown, 2008).

For å få et bedre bilde av hva forskere mener økonomistyring bidrar med i selskaper, ser vi litt nærmere på økonomistyringens formål nedenfor. Vi tar utgangspunkt i de tre områdene beslutningsstøtte/planlegging, kontrollfunksjon og prestasjonsmåling i henhold til Bergs beskrivelse.

3.3.1 Beslutningsstøtte / planlegging

Verktøy for planlegging kan bidra til å bestemme hvilken retning selskapet skal ta, men også være en integrert part av systemet som skaper målkongruens innad i organisasjonen. Det bidrar til å definere mål for ulike deler av organisasjonen, sette standarder for hvilke forventninger ledelsen har til innsats og atferd, samt koordinere organisasjonens ulike mål. (Malmi og Brown, 2008).

Ifølge Jensen og Meckling (1992) har menneskets hjerne begrenset kapasitet, og kan ikke ha relevant kunnskap for alle beslutninger. I organisasjoner kan dette kreve et system for delegering av beslutningsrett til enkeltpersoner. For å besørge at beslutningene er mest mulig effektive og ikke tas med egeninteresse, behøves i tillegg et insentiv- og kontrollsystem for motivasjon og evaluering.

Dale (2000) mener økonomistyring er viktig for at lederne skal få relevant informasjon til å foreta ulike beslutninger. Det er vanlig å gjøre analyser når viktige beslutninger skal tas, slik at selskapet kan velge det alternativet som best passer selskapets ønsker. Ofte er lønnsomhet et sentralt moment. Simon et al (1954) beskriver økonomistyring som et “problemløsningsverktøy”, altså et verktøy som bidrar til å bestemme hvilket alternativ vi bør

velge blant alternativene vi har.

Både Davila (2005) og Davila og Foster (2007) fant at selskaper generelt tar i bruk flere verktøy for økonomistyring i forbindelse med beslutningstaking ettersom selskapet vokser (salg, antall ansatte, internasjonalt/geografisk), da slik vekst gjør det vanskeligere å holde oversikten. Eksempler på verktøy for finansiell planlegging er driftsbudsjett, likviditetsprognoser og salgsprognoser (Davila og Foster, 2007; Malmi og Brown, 2008).

3.3.2 Kontrollfunksjon

Styringssystem som kontrollfunksjon vil gjøre seg relevant både mellom ledelse og eksterne eiere, og mellom ledelse og ansatte.

Ifølge Jensen og Meckling (1976) oppstår agentkonflikter når det er avvik mellom målsetningen til eksterne eiere, som ønsker maksimering av selskapsverdien, og ledelsen som også hensyntar et ønske om personlig nytte. Skillet mellom eierskap og ledelse fører til prinsippal-agent-forhold, og insentivsystemer, formelle kontrollsystemer, budsjettrestriksjoner og revisjon blir viktige faktorer for å redusere agentkostnader.

Ifølge Merchant og Van Stede (2007) er det bred enighet i litteraturen om at styringsverktøy har som formål å kontrollere atferd. De skal sikre at ansatte gjør det de skal, og forhindre uønsket atferd. Ansatte kan vært usikre på hvilken retning de skal arbeide mot, og hva som forventes av dem, eller ikke være i stand til å imøtekomme forventninger grunnet personlige begrensninger eller mangel på informasjon. I andre tilfeller kan mangel på motivasjon til yte optimalt for selskapet være et problem. Styringssystemer er en kontrollfunksjon for å forhindre slike problemer. Berg (2015) beskriver økonomistyringens kontrollfunksjon som “å sikre at planer omsettes til handling”. Simons (1995) mener at systemene er kontrollsystemer når de benyttes til å opprettholde eller endre mønstre i organisasjonens aktiviteter. Dersom de ikke gjør dette, er de informasjonssystemer.

Davila (2007) kategoriserer virkemidler med kontrollfunksjon som “finansiell evaluering”. Eksempler på verktøy med kontrollfunksjon er kostnadskontroll, rutiner for innkjøp og investeringer etc.

3.3.3 Prestasjonsmåling

Økonomistyring kan benyttes til å måle hvor godt vi presterer (Simon et al, 1954), og kan være et middel for å nå organisasjonens mål gjennom prestasjonsmåling (Berg, 2015).

Gjennom prestasjonsmåling og evaluering kan selskapet evaluere hva som skjer og hvorfor, og dermed oppnå innsikt og kunnskap om hvordan selskapet bedre kan nå sine mål (Cokins 2001).

Davila (2007) kategoriserer virkemidler med prestasjonsmålinger som “finansiell evaluering”. Eksempler på verktøy for prestasjonsmålinger er finansielle og ikke-finansielle ytelsesmål (Key Performance Indicators (KPI)) og lønnsomhetsanalyser etc.

3.4 Uformell og formell styring

Flere forskere benytter begrepene uformell og formell økonomistyring, og det er nyttig å definere hva disse begrepene inkluderer:

3.4.1 Uformell styring

Anthony et. al. (2014) mener at tillitsforholdet mellom ledelse og ansatte er avgjørende for om selskapet kan drive uformell styring. Tillit defineres som at ledelsen har tro på at ansatte overholder sosiale normer og atferdsnormer, som ærlighet og rettferdighet, i situasjoner der den ansatte vil tjene på å fravike dem. Uformell styring kjennetegnes ved uformell kommunikasjon, kultur og “tone at the top”. Han skiller i tillegg mellom tett og løs kontroll, der løs kontroll kjennetegnes av høy grad av autonomi og frihet. Tett kontroll reduserer individets frihet, og sørger med det for at de handler etter selskapets ønske. Simons (1995) definerer uformell styring som systemer som påvirker atferd.

Johanson og Madsen (2013) skiller mellom enkel, omfattende og resultatbasert styring, der enkel styring kan anses som uformell og typisk for mindre bedrifter. Enkel styring baseres i større grad på ledelse og organisasjonsstrukturer, og kjennetegnes av få, enkle metoder og verktøy, sentralisering, top-down planlegging, mindre dokumentering og uformell og uorganisk kommunikasjon. Selskaper fokuserer på avvik istedenfor målinger, og bruker mindre ressurser på styring når alt går som normalt. Dette kommer til uttrykk ved lite kommunikasjon av strategiske mål, lite måling og evaluering, og mindre prestasjonsbasert

belønning. De små selskapene har primært kvalitative mål, og derav subjektive evalueringer.

3.4.2 Formell styring

Simons' (1995) definisjon av formell styring er styring gjennom formelle prosedyrer og planer, som definerte planer, budsjetter og systemer. Anthony et.al. (2014) mener formell kontroll av ansatte ved desentralisering opprettholdes gjennom organisasjonsstrukturer, regler og formelle planleggings- og kontrollsirkler.

Hvor formelt selskaper styrer varierer, og ifølge Johanson og Madsens (2013) kartlegging av omfattende styring og resultatbasert styring kan begge disse anses som formell styring. Det er typisk større avstand mellom ansatte og ledelse, og formell styring benyttes derfor i større grad i jo større foretakene er. Omfattende styring og resultatbasert styring involverer et bredere spekter av styringsmekanismer, mer detaljerte planer og skal sørge for at de ansatte ikke opptrer opportunistisk. Fellestrekk mellom disse er bruk av kvantitative og nøyaktige mål, sterk vektlegging av måling, objektive evalueringer og prestasjonsbasert belønning. Resultatstyring er imidlertid mer fokusert på resultatoppnåelse, og drives i større grad med ex-post styring, beslutninger tas sentralisert og har i større grad kun finansielle mål enn omfattende styring. Johanson og Madsen finner at norske ledere rangerer det formelle styringssystemet som viktigst for å styre ansattes atferd og handlinger.

4. Økonomistyring i innovative gründerselskaper

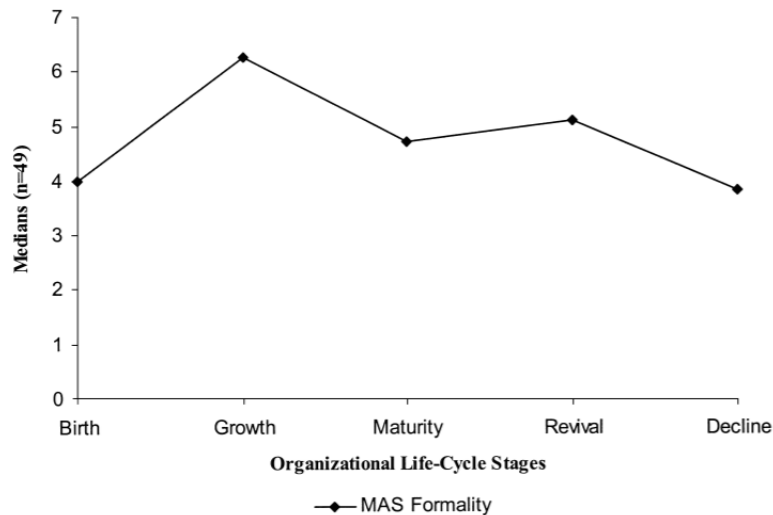
En spesifikk styringspakke må ses i relasjon til interne organisatoriske faktorer og eksterne omgivelsesvariabler, noe som blant annet tas opp innenfor den moderne betingelsesteorien (Chenhall, 2003). Ifølge Otley (1980) argumenterer betingelsesteorien for at det ikke finnes universelle systemer for styring og kontroll som passer for alle organisasjoner i alle situasjoner, men at dette er avhengig av de faktiske forhold organisasjonen befinner seg i. Det betyr at man må hensynta selskapets kontekst når man analyserer selskapets styringspakke, og det gir et bedre grunnlag for forklaring av variasjonen i bruk av ulike verktøy. Dette er i tråd med Malmi og Browns (2008) rammeverk som poengterer viktigheten av å se på organisasjonens styringspakke som en helhet ved å kombinere ulike styringsmekanismer.

Alle selskapene vi studerer er i ide/introduksjonsfase og vekstfase med innovasjonsstrategi. Nedenfor skal vi se på hvordan karakteristika ved selskapets plassering i livssyklusen og innovasjonsstrategi påvirker selskapets styringspakke, særlig med tanke på økonomistyring. Senere i oppgaven vil vi se nærmere på hvordan andre omgivelsesvariabler kan påvirke hvilke økonomiske virkemidler selskapet implementerer.

Basert på gjennomgangen av relevant forskning på området har vi kommet frem til fem hypoteser som vil bli presentert som en oppsummering til slutt i dette kapitlet.

4.1 Økonomistyring tidlig i selskapets livssyklus

Flere forskere har delt selskapets livssyklus inn i ulike faser. I følge Moores og Yuen (2001) er det behov for intern konsistens i selskapets økonomistyring, og selskapets plassering i livssyklusen har betydning for dette. De beskriver utviklingen i selskapets økonomistyring i en modell bestående av fem faser, der graden av formalisme i økonomistyringen endrer seg med at selskapets karakteristika endres gjennom selskapets livssyklus. Behovet er størst i selskapets vekstfase.



Figur nr 2: Utvikling av hvor formell selskapets økonomistyring er gjennom livssyklusen, basert på en casestudie av 10 selskaper (Moore og Yuen, 2001, s. 374)

Gründerselskapene vi studerer er i de to første fasene i livssyklusen, og vi konsentrerer oss derfor om disse i fortsettelsen. Vi omtaler i fortsettelsen de to første fasene som ide/introduksjonsfase og vekstfase. Der er utviklingen at grad av formalisme går fra mindre formell til mer formell fra ide/introduksjonsfase til vekstfase.

Moore og Yuen (2001) siterer tidligere forskning på området, og beskriver første fase med at selskapet er lite, sentralisert og eier-kontrollert, og beslutningstaking krever lite behov for informasjon. Styringen kjennetegnes ved uformelle kontroller og personlig kontroll. I vekstfasen øker selskapets kompleksitet med flere aktiviteter og produkter, og desentraliserte strukturer, noe som krever mer formaliserte prosedyrer og kontroller. Det oppstår også et behov for målsetninger og målinger, og beslutningstaking krever mer informasjon som inkluderer flere faktorer. Økonomistyringen formaliseres i denne fasen og dekker et større område enn i starten. En slik beskrivelse av at økonomistyring i små selskaper i tidlig fase går fra å være uformell og fleksibel til mer formell støttes av flere forskere (Perren og Grant, 2000; Sandino, 2007 m.fl.).

Ifølge Perren og Grant (2000) påvirkes økonomistyringen i startfase av lederes og ansattes personlige erfaringer, samt eksterne eksperter på økonomistyring. Når selskapet vokser blir rutinene mer formaliserte og påvirkes av styringskonvensjoner utenfra.

De formelle styringsverktøy som implementeres i startfasen har ofte som formål å frigjøre ledere fra rutineoppgaver, og dermed tillate dem fokus på uformell styring, som strategi (Sandino, 2007). Systemer som brukes til å påvirke selskapskultur, evaluere og belønne

ansattes prestasjoner, og organisere prosesser i selskapet er en betydelig og viktig del av kontrollsystemet for små, voksende bedrifter (Davila og Foster, 2005).

En empirisk studie gjort av Sandino (2007) av amerikanske nyetableringer innen detaljhandel viste at alle selskaper vedtar et sett grunnleggende virkemidler som inkluderer budsjetter, prisfastsetting og lagerstyring. I tillegg til de grunnleggende virkemidlene, er implementering av andre styringsområder avhengig av selskapets strategi. Samme studie viste at *formålet* med styringsverktøyet er avgjørende for hvilke styringsverktøy selskapene først implementerer, ikke de spesifikke systemene. Ulike styringsverktøy kan ha flere formål, eksempelvis kan et driftsbudsjett bidra til både planlegging, koordinering og kontroll. Selskapet vil først se hvilket behov som skal dekkes før de velger hvilket styringsverktøy som vil dekke behovet. Når de implementerer styringsverktøy bør det hensyntas at disse må tilpasses selskapets fremtidige vekst og utvikling, samt valg av styringssystemer i fremtiden

4.2 Økonomistyring i innovasjonsselskaper

Moore og Yuen (2001) får kun delvis støtte for at livssyklusmodellen passer til innovasjonsselskaper. I Granlund og Taipaleenmäki (2004) sin studie av finske innovasjonsselskaper innen teknologi, såkalte New Economy Firms («NEF»), fant de ikke at selskaper i vekstfasen hadde implementert mer formelle økonomistyringsverktøy enn de i tidligere fase. Selv de største selskapene de studerte brukte begrenset med ressurser på finansiell kontroll. Granlund og Taipaleenmäki forklarer dette med at innovasjonsselskaper har andre karakteristika enn mer tradisjonelle selskaper. Dette kan for eksempel være rask vekst, som fører til at man har mindre tid og ressurser til å innføre styringsverktøy etterhvert som selskapet utvikler seg i livssyklusen. Granlund og Taipaleenmäki (2004) har imidlertid kun studert selskaper i de to første fasene av livssyklusen.

Flere forskere har forsøkt å beskrive økonomistyring i innovative gründerselskaper. I følge Chenhall (2003) er det vanlig at gründerselskaper ofte har både formelle, tradisjonelle styringssystemer og organisk beslutningstaking og kommunikasjon. Lukka og Granlund (2003) mener, særlig i lys av dot com-boblen som sprakk rundt år 2000, at selskaper må legge mer vekt på kontrollsystemer, men at disse ikke må være så omfattende at det er til hinder for kreativitet og fleksibilitet. Holmberg og Ridderstråle (2000) mener ledere av innovasjonsselskaper i større grad må lede ved kreativitet enn ved formelle kontroller av selskapets ansatte og aktiviteter.

Ifølge Granlund og Taipaleenmäki (2004) skiller økonomistyring i innovasjonsselskaper innen teknologi seg fra mer tradisjonelle selskaper ved at de har mye R&D kostnader tidlig i selskapets levetid, og mer begrensede ressurser til andre aktiviteter, som økonomistyring. I startfasen prioriterer ikke den type selskaper økonomistyring, da spesielt ikke aktiviteter som kostnadsanalyser, ytelsesmålinger, langsiktig finansiell planlegging og investeringsbudsjetter. De trekker fram følgende karakteristika for innovative teknologiselskaper som påvirker økonomistyringen:

- R&D, rask vekst, framtidsorientering
- Profesjonelle investorer
- Innovasjonspreget organisasjonskultur
- Intern og ekstern usikkerhet

Nedenfor skal vi se på disse, og deres relevans for innovative gründer-selskapers økonomistyring. Vi kommer imidlertid nærmere inn på profesjonelle investorers påvirkning under punkt 4.3.6, og går ikke inn på det her.

4.2.1 R&D, rask vekst og framtidsorientering

I følge Granlund og Taipaleenmäki (2004) har innovasjonsselskaper fokus på produktutvikling og rask vekst i startfasen, noe som gjør at økonomistyring blir mindre aktuelt på flere områder. Siden investeringene i stor grad består av produktutvikling i startfasen, karakteriseres selskapene av mye immaterielle eiendeler som er vanskelig å verdsette og måle. Kostnadene i denne fasen er i stor grad faste kostnader relatert til arbeidskraft. Prisene på denne type produkter er ofte markedsbaserte, og sammenhengen mellom kostnader og inntekter er derfor svak i teknologiselskapene. Av disse grunner blir eksempelvis kostnadsanalyser, investeringsanalyser og investeringsbudsjetter ansett unødvendig. I tillegg har, eller ønsker, selskapene ofte rask vekst til tross for at det ikke er lønnsomt på kort sikt. I kombinasjon med at produktporteføljen er svært begrenset i startfasen, blir lønnsomhetsanalyser av produkter eller selskapet heller ikke særlig aktuelt.

Videre mener Granlund og Taipaleenmäki (2004) at alle interessentgrupper forventer vekst, og selskapet har en særlig framtidsorientering i startfasen der ex ante planlegging prioriteres foran ex post analyser. Budsjett og prognoser er et startpunkt for mange.

Likviditetsbudsjettering er imidlertid lavere prioritert med mindre det oppstår likviditetsproblemer. At planlegging prioriteres støttes av Davila og Foster (2007). De

karakteriserer driftsbudsjetter, likviditetsbudsjetter og salgsprognoser, som *finansiell planlegging*. Selskapene i Davila og Fosters studie implementerte disse virkemidlene tidligere enn investeringsprosedyrer, prosedyrer for godkjenning av kostnader, avviksanalyser, analyser av produktlønnsomhet og kundelønnsomhet, samt kostnader til kundeanskaffelse, såkalt *finansiell evaluering*. Mens finansiell planlegging ble ansett viktigst av åtte ulike styringsområder, ble både HR-planlegging og strategisk planlegging prioritert før finansiell evaluering. Davila og Foster (2005) fant at finansielle planleggingsverktøy, som driftsbudsjett og likviditetsbudsjett, ble tatt i bruk av 40% av selskapene etter første driftsår, mens tallet var doblet etter fire år. Også Granlund og Taipaleenmäki (2004) fant at oppgaver relatert til planlegging av finansiering (partnerskap) var prioritert.

Mange nystartede selskaper lider av mangel på arbeidskapital og lite likviditet i startfasen, og voksende selskaper har et stort behov for arbeidskapital, noe som påvirker deres overlevelsessevne (Mazzarol, 2014), og kan være en årsak til at gründerselskapene tvinges til å være mer opptatt av finansiell planlegging enn evaluering og analyser slik Davila (2005) beskriver.

Som et resultat av disse prioriteringene beskriver Granlund og Taipaleenmäki (2004) innovative teknologiselskapers økonomistyring som kost-nyttebasert i startfasen, noe som blant annet påvirker hvilke systemer de tar i bruk og tidspunkt for ansettelse av økonomiansatte. Til å begynne med er det stort sett bokføring og relaterte regnskapsoppgaver som utgjør selskapets økonomifokus. Gründer eller daglig leder gjør finansielle kalkulasjoner, mens regnskapsførsel utkontrakteres. Få bruker moderne styringsverktøy som ABC og balansert målstyring, men har derimot styringssystemer tilpasset egen organisasjon.

4.2.2 Innovasjonspreget organisasjonskultur

I flere forskningsartikler beskrives gründerselskaper som dynamiske, innovative, kreative, og ofte risikovillige. I følge Davila, Foster og Oyon (2009) er et tradisjonelt syn på styringssystemer at de ikke går godt sammen med den dynamiske utviklingen innen entreprenørskap og innovasjon. Innovasjon er assosiert med å utnytte uventede muligheter, unntak, nye relasjoner, usikre utfall, risiko og muligheten for å mislykkes. De sier videre at virkemidler som går ut på å finne uregelmessigheter og “feil” fungerer dårlig i slike omgivelser. Den tradisjonelle oppfatningen støttes blant annet av Bhide (2000) som mener at den rigide og byråkratiske naturen til styringssystemer ikke fungerer godt i selskaper med

entreprenørånd, og begrenser fremtidig suksess for gründerselskaper. Amabile (1998) mener kontroll nærmest oppfattes som et hinder for innovasjonsaktiviteter som bygger på interne motivasjonsfaktorer, frihet, eksperimentering og fleksibilitet. Ifølge Lukka og Granlund (2003) skal finansielle bekymringer være i bakgrunnen i slike selskaper, og er noe kun toppledelse/gründere trenger tenke på

Granlund og Taipaleenmäkis (2004) empiriske studie viste at prestasjonsmålinger ble lite benyttet. De forklarer dette med at avlønningssystemer i teknologiutviklingsselskaper ofte består av eierskapsprogrammer for å beholde de ansatte i organisasjonen, fremfor å motivere til å jobbe mot spesifikke mål. Det er viktig at de ansatte har det gøy på jobb, og det er derfor ikke ønskelig å bruke prestasjonsmålinger som målesystem i disse selskapene. I tillegg antar forskerne at selskapene ikke er villige til å investere i slike systemer, eller å bruke tid til å utnytte informasjon fra dem. Dette støtter påstandene om at frihet, innovasjon, fleksibilitet og selvstendighet blir prioritert foran finansielle kontroller.

4.2.3 Intern og ekstern usikkerhet

Ifølge Granlund og Taipaleenmäki (2004) preges innovasjonsselskaper av større usikkerhet både internt og eksternt enn mer tradisjonelle selskaper. Et usikkerhetsmoment er at markedene til innovasjonsselskaper er umodne og eksterne omgivelser preges av raske endringer. Innovasjonsselskapene har ikke en proaktiv holdning til endringene, men reagerer når de må. Dette kan føre til kortere planleggingshorisonter og større fokus på ex ante planlegging enn ex post analyser. I praksis kan dette vise seg i form av budsjetter for kortere perioder, rullerende prognoser og raskere rapporteringssykluser. Årlig budsjett kan anses som for statisk og langsiktig. Deres funn om kortere planleggingshorisont står imidlertid i kontrast til Moores og Yuens (2001) livssyklusmodell for mer tradisjonelle selskaper, som sier at selskaper i vekstfase har et langsiktig tidsperspektiv. Dette understreker at det er forskjeller mellom innovasjonsselskaper og mer tradisjonelle selskaper.

Granlund og Taipaleenmäki (2004) finner at en del slike selskaper ofte bygger nettverk og blir avhengige av hverandres markedsføring, inntekter eller distribusjonskanaler, noe som øker usikkerheten. Noen selskaper har utradisjonelle inntektsmodeller der de eksempelvis er avhengig av andres inntekter noe som gjør blant annet salgsprognoser spesielt vanskelig. Usikkerhet rundt fremtiden kan i tillegg føre til motvilje til å investere i avansert teknologi for økonomistyring og rapportering. En del av selskapene i studien til Granlund og

Taipaleenmäki, fryktet utfordringer og høye kostnader ved systemendringer i tilfelle oppkjøp og fusjon. Kun i de med sterk tro på fremtidig suksess og en solid finansiell posisjon var investering og implementering av slike systemer igangsatt, men da skalerbare informasjonssystemer, og organisert slik at de kan benyttes av ansatte på alle nivåer i organisasjonen.

Cooper, Hayes og Wolf (1981) mener selskaper som preges av usikkerhet har god nytte av uformell styring ved siden av formelle strukturer. For å drive effektiv økonomistyring og overleve i usikre omgivelser trenger organisasjonen evne til tilpasning, fleksibilitet og å gjøre endringer. Noen ganger kan tvetydighet og kaos være ønsket, for eksempel for å holde flere alternativer åpne. De fremhever at lekenhet og intuisjon bør ha en rolle i selskapets beslutningstaking, da det blant annet kan bidra til bedre tilpasning til nåværende eller fremtidige usikkerheter. Cooper et. al sine påstander er i tråd med funn i en norsk empirisk studie som viser at gründere ofte bruker god magefølelse i kombinasjon med kjente styringsverktøy som beslutningsgrunnlag (Hovland, 2006).

Davila (2009) mener imidlertid at formelle styringsverktøy hjelper nyetablerte selskaper å navigere seg frem til riktige beslutninger i omgivelser som endrer seg raskt. Selskaper i konkurransepregede omgivelser preges av mer formelle styringsrutiner (Davila, Foster og Jia, 2014). Sandino (2007) påpeker at nyetablerte selskaper har større risiko for å miste kontrollen om noe uforutsett skulle skje ved det at de ikke har noen eksisterende styringssystemer.

4.3 Faktorer som påvirker økonomistyringen

Vi har tidligere sett på hvordan økonomistyringsrutiner kan påvirkes av selskapets fase i livssyklusen og innovasjonsfokus. Videre skal vi se på ulike omgivelsesvariabler som kan gjøre selskapet mer komplekst, og dermed påvirke selskapenes behov for økonomiske virkemidler. Eksempler på slike omgivelser kan være størrelse, eierforhold, konkurranse, teknologi og strategi (Johansen og Madsen, 2013). Da litteraturen i tillegg fremhever at gründeren har sterk påvirkning på gründeretselskapers økonomistyring, inkluderer vi også gründerens bakgrunn og oppfatning av økonomistyring som en variabel.

4.3.1 Teknologi

I følge Chenhall (2003) har selskaper som produserer spesialiserte, ikke-standardiserte,

differensierte produkter større sannsynlighet for å bruke kompleks teknologi. Disse prosessene vil ofte være vanskelige å analysere på grunn av mange variasjoner og unntak. Ledere kan også ha begrenset kunnskap om prosessen, og derfor begrensede muligheter for måling. Det er ifølge artikkelen ikke alltid hensiktsmessig å bruke tradisjonelle, mekaniske styringssystemer basert på finansielle mål i slike tilfeller, men heller et behov for fleksibilitet, samarbeid og åpen kommunikasjon. Eksempelvis er et løsere budsjettkrav positivt relatert til mindre automatiserte, mindre forutsigbare teknologier. Selskaper med standardiserte, ikke-differensierte produkter derimot, har kapitalintensive og automatiserte prosesser som ofte fører til masseproduksjon. Slike prosesser har få unntak og er lett å analysere. I slike tilfeller er tradisjonelle, finansielle styringssystemer det beste.

I en undersøkelse av Hovland fra 2006 fant han betydelige forskjeller mellom selskaper med produkter med enkel kontra avansert teknologi når det gjelder utviklingstid, bruk av eksterne investorer, internasjonal orientering, bruk av pilotkunder og økonomisk status. I undersøkelsen hadde selskapene med avansert teknologi mye større investeringer i utvikling som var aktivert i balansen. De fleste av disse selskapene hadde også negative driftsresultat, mens den likviditetsmessige og finansielle situasjonen stort sett var tilfredsstillende. Selskapene med enkel teknologi brukte langt mindre penger på utvikling og hadde stort sett positive driftsresultater, men samtidig var det mye mindre penger i omløp.

4.3.2 Strategi

Vi har tidligere drøftet hvordan en innovasjonsstrategi vil påvirke selskapets økonomistyringssystem. Vi vil her se nærmere på generiske strategier, diversifiserte strategier og internasjonaliseringsstrategi.

Sandino (2007) fant at når det var tilpasning mellom selskapets strategi og styringssystemet, bidrar det til økt prestasjon for selskapet, jfr. betingelsesteori. Dette gjaldt imidlertid kun styringsverktøy tilknyttet inntekts-, kostnads- og risikokontroll. Styringsverktøy innen 1) salg, marked og vekst (inntektsstyring) implementeres i større grad i selskaper med differensieringsstrategi. Styringsverktøy innen 2) kostnadsminimering og effektivisering (kostnadskontroll) og 3) prosedyrer for reduksjon av risiko og forhindre tap (risikostyring) var i større grad implementerte i selskaper med kostnadsstrategi. Davila, Foster og Jia (2014) fant at styringssystemer som støtter selskapets generiske konkurransestrategi oppfattes av organisasjonen som viktigere og tas raskere i bruk enn dersom styringssystemet ikke støtter

strategien. Styringsystemer som støtter strategien blir også høyere verdsatt av eksterne investorer.

Selskaper med en diversifisert strategi vil ha flere informasjonskanaler og større utfordringer med koordinering og kommunikasjon, og med det ha større nytte av formelle økonomistyringsverktøy (Merchant, 1981).

Forskning viser at formelle styringsverktøy som støtter selskapets konkurransestrategier oppfattes viktigere og tas i bruk raskere enn om de ikke støtter konkurransestrategien, og det verdsettes også mer av eksterne investorer (Davila, Foster og Jia, 2014). Også Sandino (2007) fant at tilpasning mellom selskapets strategi og styringssystemet, bidrar til økt prestasjon for selskapet. Dette gjaldt imidlertid kun styringsverktøy tilknyttet inntekts-, kostnads- og risikokontroll.

Davila og Foster (2005) fant ikke signifikante funn på at internasjonalisering fører til tidligere adopsjon av økonomistyringssystemer. De fant derimot signifikante funn på at internasjonalisering førte til senere implementering av systemer for produktlønnsomhet og kostnader for kundeanskaffelse. I en senere studie fra 2014 fant Davila, Foster og Jia at selskaper med globaliserings- og vekstfokus har en høyere grad av operasjonell kompleksitet og kontrollbehov. De tre mest brukte virkemidlene i disse selskapene var finansiell planlegging, finansiell evaluering og salgsmål.

4.3.3 Størrelse

Ifølge Merchant (1981) kan mindre selskaper basere seg på kontrollmekanismer som direkte kontroll og overvåking, samt muntlig kommunikasjon og koordinering. Større selskaper med desentralisering og økende kompleksitet medfører større behov for overvåking og kontroll, og selskapene får mer nytte av formelle økonomistyringsverktøy som budsjettering.

Også flere empiriske studier (Davila og Foster 2005; Davila, Foster og Jia, 2014) viser at flere ansatte fører til mer og tidligere implementering av budsjetter og andre formelle styringssystemer. Dette er fordi behovet for infrastruktur for ledelse og styring øker, samt økt behov for beslutningsstøtte i ledelsen. De finner også at selskaper i rask vekst, der vekst inkluderer vekst i antall ansatte og inntekter, implementerer økonomistyringsverktøy tidligere enn de som opplever lavere vekst (Davila og Foster, 2005). Størrelse og styringssystemer påvirker hverandre begge veier, og styringssystemer er igjen viktige for videre vekst (Davila

og Foster, 2007). Granlund og Taipaleenmäki (2004) så en sammenheng mellom rask selskapsvekst og at den økonomiansvarlige får en mer aktiv rolle. De observerte også at faktorer som selskapets alder og størrelse har forklaringskraft for at selskapets økonomistyringsrutiner blir mer avansert, blant annet relatert til personalressurser, anvendte metoder, gjennomførte oppgaver, samt økonomifunksjonens rolle.

Når selskapet vokser får økonomistyring større prioritet og selskapet ansetter økonomiansvarlig og økonomimedarbeidere (Granlund og Taipaleenmäki, 2004). Davila og Foster (2005) mener også at tidlig ansettelse av økonomiansvarlig påvirkes av størrelse, men at venturefinansiering, daglig leders arbeidserfaring og positiv oppfatning av planleggingssystemer også er av betydning.

4.3.4 Konkurransen

I følge Merchant & Van der Stede (2007) tvinger intens konkurranse selskaper til å kunne respondere og tilpasse seg raskt til omgivelsene, kundepreferanser og teknologi for å beholde en sterk posisjon i markedet. Det forsterker også behovet for å få ansatte til å handle i tråd med organisasjonens strategi, til å kontrollere kostnader og til å sikre at alle enhetene som f.eks. produksjon og finans handler i tråd med forventninger. Vera- Muñoz et al (2011) finner et positivt forhold mellom grad av konkurranse i omgivelsene, og hvor viktig selskapene anser sine styringsverktøy, noe som tyder på høyere forventninger om nytten av formell styring i slike omgivelser. Også Davila, Foster og Jia (2014) finner at selskaper i konkurransepregede omgivelser preges av mer formelle styringsrutiner. Implementering av formelle styringsrutiner har i tillegg positiv påvirkning på selskapsverdien for nyetablerte selskaper, og for selskaper som opererer i konkurransepregede markeder og har høy vekst, er påvirkningen sterkere enn i andre selskaper

4.3.5 Gründernes bakgrunn og oppfatning av økonomistyring

Ifølge Perren og Grant (2000) påvirkes små selskaper der eier er leder av lederens og ansattes personlige erfaringer, samt eksterne eksperter på økonomistyring, i selskapets tidligste faser. Når selskapet vokser blir rutinene mer formaliserte og påvirkes av styringskonvensjoner utenfra. Innflytelsene utenfra filtreres kritisk gjennom leder, som har vetorett i forhold til hvilke rutiner som skal implementeres i selskapet. Ifølge Burns (2010) har personligheten og

adferds karakteristikkene til gründeren mye å si for hvorfor og hvordan selskapet gjør ting, hvordan de møter risiko og usikkerhet er veldig forskjellig og i mange tilfeller ikke helt rasjonelt. Om daglig leder oppfatter planleggingsverktøy, som forretningsplaner og finansielle planer, som verdifulle, vil selskapet adoptere økonomistyringssystemer i en tidligere fase enn i motsatt fall (Davila og Foster, 2005).

Davila og Foster (2005) fant at jo lengre arbeidserfaring gründer selskapets daglige leder har, jo tidligere adopteres økonomistyringssystemer. Gjennom arbeidserfaring vil daglig leder ha tilegnet seg erfaring om styringssystemer og deres fordeler og ulemper. Forskningen deres viste at både daglig leders erfaring og positiv oppfattelse av planleggingssystemer var, sammen med venturekapital, en driver for tidlig ansettelse av økonomiansvarlig. Ansettelse av økonomiansvarlig er positivt korrelert med tidligere adopsjon av økonomistyringssystemer. Dette fordi det i mange tilfeller fører til at selskapet implementerer flere verktøy for økonomistyring parallelt med ansettelsen, fordi gründeren ofte erstattes med en person med mer kunnskap.

Davila og Foster (2007) fant at daglige ledere som har adoptert færre styringsverktøy har høyere turnover. Forskerne viser til en mulig forklaring om at gründerne kan ha vanskeligheter med å gå fra en gründer-rolle til en styrings-rolle når selskapet vokser, og med det blir erstattet.

4.3.6 Profesjonelle investorer

Som vi har sett tidligere, ønsker profesjonelle investorer å eie en større andel i selskapet slik at de får påvirkningskraft, noe forretningsengler ikke har som formål. Når eksterne investorer investerer i selskaper vil det oppstå et asymmetrisk informasjons-problem mellom eiere og ledelse, som medfører et kontrollbehov for investorene, og investorene kan kreve mer formell økonomistyring for å holde kontrollen (Davila og Foster, 2005). På den annen side har profesjonelle investorer også ressurser som selskapet kan dra nytte av (Wijbenga et al., 2007).

I en amerikansk studie gjort av Davila, Foster og Jia (2014) finner de potensielle årsaker til at eksterne investorer kan ha et ønske om at selskapet benytter formelle styringsverktøy. En årsak er at ledelsen i nyetablerte selskaper i vekst møter mange oppgaver med ulik kompleksitet og usikkerhet, og bruk av formelle styringsverktøy bidrar til bedre beslutningstaking og utførelse. En annen årsak er at formelle styringsverktøy signaliserer

kvalitet i ledelsen og potensiell fremtidig vekst. Studien viser i tillegg at implementering av formelle styringssystemer påvirker selskapsverdien positivt, der 10% økning i bruk av formelle styringsverktøy fører til en økning i selskapsverdi på 3,3%.

Videre skal vi se hvordan profesjonelle investorer kan påvirke selskapets økonomistyring, både i forhold til tidspunkt og grad av implementering av økonomiske virkemidler.

Davila og Foster (2005) mener at implementering av økonomisystemer i tidlig fase vil være et element for å redusere agentkostnader, og selskaper med venturefinansiering innfører økonomistyringssystemer *tidligere* enn selskaper uten venturefinansiering. Mer spesifikt tar venturefinansierte selskaper i bruk cash flow budsjetter, variansanalyser, godkjenning av driftskostnader, godkjenning av investeringer og produktanalyser tidligere enn andre.

I en senere studie fra 2007, finner Davila og Foster mer spesifikt at selskaper med venturekapital benytter systemer for *finansiell planlegging* mer utbredt fra og med første leveår, og i gjennomsnitt har flere implementerte systemer enn selskaper uten venturekapital. I selskapene uten venturekapital er det systemer innen kategoriene HR-planlegging, HR-evaluering og strategisk planlegging som dominerer de tre første leveårene, før systemer for finansiell planlegging blir mest utbredt fra år fire. Forskerne identifiserer flere mulige årsaker til større finansiell prioritering blant venturefinansierte selskaper:

- Venture-finansierte selskaper vokser raskere enn andre, noe som krever mer formalisert styring.
- Selskaper som finansieres av venturekapital er ofte selskaper med negativ kontantstrøm i startfasen. Disse vil dra nytte av finansiell planlegging for å sikre fornuftig bruk av likvider og fremtidig likviditetsbehov.
- Venturekapitalister pålegger ofte selskapet mer formalisert finansiell og strategisk planlegging, samt finansiell evaluering. Noen ganger ivaretas dette gjennom ansettelse av nøkkelpersoner.
- Venturekapitalister har erfaring med administrasjonsutfordringer fra nyetablerte selskaper i vekst;
- Eiere av venturefinansierte selskaper ønsker å oppnå positive kontantstrømmer og lønnsomhet så raskt som mulig for å unngå utvanning ved at aksjonærer ønsker å selge seg ut. Finansiell planlegging og evaluering er et verktøy for dette.

(Davila, A. og Foster, G., 2007, s. 918-921)

Indirekte påvirker venturefinansiering tidlig implementering av økonomistyringssystemer,

ved at venturekapital er en av faktorene som påvirker til tidligere ansettelse av økonomiansvarlig. Ansettelse av økonomiansvarlig er positivt korrelert med tidligere adopsjon av økonomistyringssystemer (Davila og Foster, 2005).

Ifølge ressursavhengighetsperspektivet har organisasjonens viktige koalisjonspartnere, eksempelvis eksterne investorer, som gir ressurser, kunnskap og råd, innflytelse og kontroll (Pfeffer og Salancik, 1978). Ifølge Flynn (2001) er gründere mer orientert rundt selskapets primære oppgaver, mens f.eks. venturekapitalister har kunnskap innen kostnadskontroll, og kan bidra til at selskapet drives mer effektivt.

En empirisk studie av Widding, Berg-Utby og Sørheim (2006) viser at norske venturefond til en viss grad bidrar med kunnskapsressurser utover penger, da spesielt i forhold til områdene strategi og videre finansiering. Studien viser at ventureselskapene i liten grad bidrar med økonomirelaterte ressurser. På alle fem ressursområdene forskerne belyste, var oppfattet faktisk bidrag i porteføljeselskapene signifikant lavere enn forventet bidrag, dette til tross for at forventningene var moderate.

Venturekapitalister ønsker rask avkastning, og kan gjennom majoritetseierskap kreve effektivitet og disiplin til å følge prosedyrer for å nå sine kortsiktige mål (Gomez Mejia et al., 1990). Granlund og Taipaleenmäki (2004) empiriske studie viste at venturekapitalisters jakt på rask profitt førte til mer kortsiktig orientering og raskere rapporteringssykluser. Derfor benyttet mange selskaper kvartalsvise estimater foran årlige budsjetter, som ble ansett for statiske og langsiktige. Samme studie viste at venturekapitalister kan kreve en viss standard på selskapets kontrollsystemer. Forskerne fant imidlertid en endring de siste år. Tidligere var investorene opptatt av finansielle rapporter, men nå er de mer opptatt av rapporteringssystemer og prosesser, der minimum noen grunnleggende kontroller må være på plass: budsjett, ytelsesmålinger på nøkkeltall, oppfølgingssystemer.

Wijbenga et al (2007) skiller venturekapitalisters eierstyringsaktiviteter inn i overvåkingsaktiviteter og ressursbaserte tjenester. Overvåkingsaktiviteter har som formål å beskytte selskapets verdier og forhindre agentkonflikter. Ressursbaserte tjenester har formål om verdiskapning, og inkluderer rådgivning og veiledning. I en empirisk studie av 93 nederlandske gründerselskaper fant forskerne at eierstyringsaktiviteter bidrar til høyere nytte av kontrollsystemer innen belønning og kostnadskontroll. Selskaper som mottar ressursbaserte tjenester fra ventureselskaper har imidlertid en mindre sofistikert tilnærming til systemer for kostnadskontroll. En årsak kan være at venturekapitalistene vektlegger mer på

langsiktige aktiviteter som innovasjon, og dermed fokuserer mindre på å kontrollere kostnadene. De finner at kostnadskontrollsystemer bidrar positivt på gründersekskapets finansielle resultater når sekskapet mottar ressursbaserte tjenester fra venturesekskapet. Sammenhengen er negativ når venturesekskapet har et større fokus på overvåking, noe som kan tyde på at mer kontroll ikke nødvendigvis er bra.

4.4 Hypoteser

Etter gjennomgang av relevant litteratur har vi kommet frem til fem hypoteser vi ønsker å studere, og som vil besvare vår overordnede problemstilling:

Mye forskning på nyetablerte innovasjonsselskaper beskriver hvordan denne type selskaper preges av mangel på ressurser i etableringsfasen, og da prioriterer aktiviteter som bygger opp under produktutvikling og rask vekst. I startfasen er sekskapene ofte små, og har heller ikke det samme behovet for formelle styringsstrukturer som mer etablerte sekskaper har. I tillegg til mangel på ressurser, er sekskapene preget av en kreativ innovasjonskultur, og har både interne og eksterne usikkerheter som kan kreve fleksibilitet og evne til å gjøre raske endringer. Denne prioriteringen gjør at vi har en antakelse om at økonomisk styring ikke prioriteres, og at økonomistyringssystemene som faktisk implementeres ikke nødvendigvis er preget av tett kontroll og formalisme. Vår første hypotese er derfor: *Innovative gründersekskaper prioriterer ikke formell økonomistyring i startfasen.*

Selskaper i etablerings- og vekstfasen har et fokus på vekst, og en sterk framtidsoverorientering. Til tross for at usikkerhet kan gjøre planlegging vanskelig, viser forskningen at sekskapene prioriterer å lage planer og prognoser for fremtiden i stedet for å se bakover for å analysere og evaluere hendelser og avvik. Vår andre hypotese er derfor: *Innovative gründersekskaper tar i bruk virkemidler for finansiell planlegging før finansiell evaluering.*

Større sekskaper og sekskaper med diversifisert strategi opplever større utfordringer med koordinering og kontroll enn mindre og enklere sekskaper. Usikkerhet og en konkurransepreget bransje, samt avansert og ressurskrevende teknologi kan føre til behov for verktøy som skaper større trygghet og forutsigbarhet. Vår tredje hypotese er derfor: *Med økt kompleksitet øker behovet for å implementere formelle virkemidler.*

Forskning viser at gründere har stor påvirkning på hvordan selskapets økonomistyring skal foregå og når ulike virkemidler implementeres, og at elementer som gründerens bakgrunn og oppfatning om økonomistyring er av betydning. Indirekte påvirker gründer også gjennom ansettelse av økonomiansvarlig, da dette ofte påvirker selskapets økonomistyring. Vår fjerde hypotese er derfor: *Gründernes bakgrunn og oppfatning av økonomistyring påvirker hvordan selskapet styrer sin økonomi i startfasen.*

Internasjonal forskning viser at eksterne investorer, særlig profesjonelle investorer, påvirker gründer-selskaper gjennom rådgivning, ressurser, forventinger og krav. Med ekstern finansiering får selskapene mer ressurser til å kunne prioritere økonomistyring. På den annen side ønsker eksterne investorer en viss kontroll i selskapet for å sikre egne verdier, og kan stille krav til interne prosesser og rapportering. Vår femte hypotese er derfor: *Selskaper med profesjonelle investorer implementerer virkemidler for økonomistyring tidligere og i større grad enn andre.*

5. Metode og utvalg

Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, der informasjonen skal gi ny innsikt og kunnskap i samfunnsmessige forhold og prosesser (Grønmo, 2004). Hensikten vår med denne delen av oppgaven er å beskrive forskningsmetodikken, utvalgsmetodikk, og opplegget for datainnhenting, samt begrunnelse for valgene. Vi ønsker også å vurdere hvor god undersøkelsen er i forhold til å svare på problemstillingen på best mulig måte.

5.1 Metodevalg

Ringdal (2013) skiller mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsstrategi. Kvalitativ tilnærming benyttes når man studerer en sosialt konstruert verden der forskeren må starte med å sette seg inn i saken, og deretter finne nøkkelbegreper for å forstå informantens situasjon eller handlinger. Ved kvalitativ metode har forskeren en nærhet til det som studeres, caseutvalget er mindre, forskningsmetoden er fleksibel og resultatene analyseres med uformelle analyseteknikker. Kvantitativ tilnærming benyttes for å studere en objektiv sosial verden. Forskerne har avstand til det som studeres, og utvalgene er store og representative. Forskningsteknikken er strukturert, og resultatene analyseres med statistiske analyseteknikker. For å få gode og utfyllende svar på de ulike hypotesene benyttet vi en kvalitativ tilnærming som gir muligheter for detaljerte og fleksible besvarelser og beskrivelser av egenkomponerte løsninger. Vi forventet i tillegg at respondentene kunne ha ulike tolkninger av ord og uttrykk, og en kvalitativ tilnærming ville kunne bidra til å avklare slikt.

I følge Kvale og Brinkmann (2009) er fordelen med å bruke kvalitativ forskningsmetode at man kan oppnå kunnskap om intervjuobjektens tanker, erfaringer og meninger ved å bruke de riktige teknikkene. Hvis man ikke vet mye om populasjonen på forhånd, er det vanskelig å vite akkurat hvilke spørsmål man skal stille, og det er en fordel at man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og endre litt tilnærming underveis i et intervju. Målet med denne oppgaven er ikke å få kvantifiserbare svar, men å få nyanserte beskrivelser av den intervjuedes livsverden gjennom ord. Ulemper kan være at det er en tidkrevende metode, og man kan ikke generalisere resultater man får ut i populasjonen. Det man finner kan likevel være overførbart til andre deler av populasjonen, og benyttes til å illustrere teoretiske fenomener, eller være utgangspunkt for teorikonstruksjon.

5.2 Forskningsdesign

I følge Ringdal (2013) er forskningsdesign planen for hvordan man skal utføre undersøkelsen, hvem man skal intervju, hva man skal undersøke og hvor det skal foregå. Det er viktig å planlegge godt slik at man kan få best mulig svar på forskningsspørsmålene. I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2009) kan man basert på forskningens formål skille mellom tre typer forskningsdesign: eksplorerende, deskriptiv og forklarende (kausal). Eksplorerende design brukes ofte når problemstillingen er uklar og der det er usikkerhet om hva som fører til fenomenet. Deskriptiv design benyttes for å beskrive personer, hendelser eller situasjoner så nøyaktig som mulig, og det er viktig å ha et klart bilde av hvilket fenomen som skal undersøkes før datainnsamlingen begynner. I et forklarende design er formålet å finne relasjonen mellom variablene ved å studere en situasjon eller et problem.

Vår studie har et eksplorativt design der vi benyttet oss av casestudie ved samtaleintervju. Casestudie er en intensiv forskningsstrategi som går i dybden på et tema, og kan bidra til å utvikle nye teorier og begreper. Siden formålet med dette studiet er å komme i dybden på informantenes oppfatninger, erfaringer og meninger er det hensiktsmessig med et slikt design. I følge Yin (2003), er en casestudie en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder ofte benyttes. Casestudier er av et fåtall analyseenheter der enhetene kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land, men også hendelser eller beslutninger. Man kan skille mellom unike (1-4 enheter) og komparative casestudier (5-50), og vår studie kan klassifiseres som en komparativ casestudie. Ifølge Stake (2000) er det hensiktsmessig å bruke en slik casestudie i tilfeller der formålet er å beskrive et fenomen i flere kontekster. Vi ønsker å studere økonomiske styringssystemer i nyetablerte gründerbedrifter, og ved å intervju flere enheter avdekker vi flere dimensjoner, og oppnår en bedre overførbarhet.

Vi har valgt å bruke fenomenologisk tilnærming, hvor målet er å gi en presis beskrivelse av informantenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Dette er ifølge Kvale og Brinkmann (2009) det beste for å fange opp essensen i en opplevelse som er felles for alle i populasjonen. Hensikten er at vi som intervjuere skal forsøke å danne oss et bilde av hvordan personene selv beskriver selskapets tilnærming til økonomistyring, og i etterkant analysere det.

5.3 Datainnsamlingsmetode

Det foreligger ikke sekundærdata på området, og data ble samlet inn ved hjelp av fenomenologiske semistrukturerte intervju. Disse brukes ifølge Kvale og Brinkmann (2009) når man skal forstå temaer fra dagliglivet ut fra informantens egne perspektiver. Det er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. I denne studien ble det gjennomført som et personlig intervju med en respondent fra hvert selskap, utført i henhold til en intervjuguide som sirkler inn de bestemte temaene vi ønsker å fokusere på. Intervjuene ble foretatt i selskapenes lokaler (4), via Skype (2) og andre steder, blant annet kafé (4).

Semistrukturerte intervjuer brukes ifølge Kvale og Brinkmann (2009) når man skal forstå temaer fra dagliglivet ut fra informantens egne perspektiver. Fordelen med å ha et semistrukturert intervju er at det er lettere for informanten å snakke rundt spørsmålene, og man legger lite føringer på samtalen så lenge den holder seg innenfor det man anser som relevant. Vi har benyttet oss av en intervjuguide med såkalt "traktform" på spørsmålene (se vedlegg 4). Det vil si at vi startet med relativt åpne spørsmål rundt hypotesene, og etterhvert sirklet oss inn på mer konkrete spørsmål der det var nødvendig. Da de studerte selskapene hadde ulike forutsetninger, måtte intervjuguiden tilpasses noe rundt enkelte spørsmål, eksempelvis i forhold til om selskapet hadde eksterne investorer eller ikke. Men i hovedsak holdt vi oss til en ganske lik prosess for lettere å kunne sammenligne resultater. Det var ønskelig at informanten svarte fritt, men også å holde seg innenfor de relevante temaene. Dette både for å redusere irrelevant datamengde, og for å ikke bruke unødvendig mye av informantens tid. Alle intervjuer ble transkribert og benyttet som grunnlag for analyse og tolkning i etterkant. Intervjuene tok fra 45 minutter til 1 time og 45 minutter, der majoriteten lå på cirka en time.

For å skaffe et bedre sammenligningsgrunnlag og mer strukturert informasjon, inkluderte vi en kvantitativ del i intervjuet. Denne besto av et skjema med en rekke virkemidler for økonomistyring og gradering av hvordan disse benyttes av selskapet. Eksempler på virkemidler er driftsbudsjett, likviditetsbudsjett, kostnadskontroll, avviksanalyse og lønnsomhetsanalyse. Informantene ble bedt om å krysse av om det enkelte virkemiddelet var implementert som en fast rutine/prosess, ikke en formell rutine/prosess eller ikke implementert virkemiddelet (se vedlegg 2 for skjema). Selskaper som har oppgitt å benytte et virkemiddel gjennom "fast rutine/prosess" har regelmessige oppdateringer og kontroller, og dokumentasjon finnes gjerne skriftlig. Dette inkluderer skriftlige driftsbudsjetter, KPI-er med

uttalte mål og målinger og regelmessige analyser. “Brukes, men ikke formell rutine/prosess” er når selskaper benytter virkemiddelet til en viss grad, men uten å ha noen regelmessig rutine for det, og kanskje ikke nedskrevet. Eksempel på dette kan være at gründeren følger opp selskapets likviditet, men uten å ha nedskrevne dokumenter som oppdateres.

Fra 8 av 10 selskaper fikk vi ettersendt omsetning og resultat for 2016 da dette var klart. Vi har i tillegg benyttet oss av internett for å finne flere relevante opplysninger. I hovedsak brukte vi hjemmesidene til selskapene der dette eksisterte, gründernes profiler på ulike digitale nettverk og offentlig informasjon fra Brønnøysundregistrene.

5.4 Utvalgsstrategi og intervjuguide

Vi tok utgangspunkt i ulike fora når vi har gjort vårt utvalg av organisasjoner. Hensikten vår var å få et variert utvalg av selskaper som traff våre krav: Etablert i 2012 eller senere, innovative, teknologifokuserte gründerbedrifter. Gjennom søk på internett, som Google, nettaviser, gründerportaler, venturefond og lignende, kom vi fram til ca. 70 selskaper som passet våre kriterier og dermed utgjorde vår populasjon. Vi ønsket å fordele utvalget vårt cirka likt mellom kategoriene fysiske varer og tjeneste, og delte populasjonen i to ulike grupper. For en del selskaper var ikke skillet helt klart om det var vare eller tjeneste, men vi plasserte de i kategorien vi mente passet selskapet best. Selskaper innen såkalt “delingsøkonomi” ble plassert i “tjeneste”-kategorien, selv om mange av de utvikler applikasjoner som formidler fysiske produkter. Ut fra denne populasjonen ble et tilfeldig utvalg jevnt fordelt på begge grupper plukket ut. Vi mener at denne fremgangsmåten gir oss et ganske tilfeldig utvalg av selskaper, og at gruppen er representativ for det fenomenet vi ønsker å forske på.

Vi kontaktet totalt 16 selskaper hvorav 10 av dem ønsket å la seg intervju. I følge Malterud (2013) vurderer man tilstrekkelighet på en annen måte i en kvalitativ analyseprosess enn i en kvantitativ. Vurdering av overførbarheten bygger ifølge henne på andre prinsipper enn utvalgets omfang, og overførbarheten øker ikke proporsjonalt med antall enheter i utvalget. Formålet er å utvikle beskrivelser og begreper som forteller om kjennetegn og mening, og som i kraft av dette kan være relevante for selskaper i lignende kontekster som der denne studien ble gjennomført. Vi mener 10 case er tilstrekkelig for dette formålet. Det er tidkrevende å gjøre kvalitative intervjuer, og det er ikke alltid metningen i svarene blir mye tettere av å intervju flere. For mange informanter kan også ifølge Malterud (2013) føre til et uoversiktlig materiale og en overfladisk analyse, analysen blir best når materialet inneholder

rikelig stoff om det vi skal undersøke og gjerne med mange variasjoner.

Intervjuguiden ble lagd med utgangspunkt i hypoteser og relevant teori (se vedlegg 4). Til å begynne med ble informantene bedt om å gi en introduksjon av selskapet, gründerne og deres bakgrunn og erfaring, dette for at vi skulle få relevant grunnleggende informasjon på plass. Deretter ble de spurt om ulike spørsmål knyttet til strategi, eierforhold, gründerne, styret, planlegging og ledelsen. Videre ble de stilt åpne spørsmål knyttet til økonomistyring, om hva de gjør i praksis og hvilke rutiner de har. Vi stilte i tillegg en rekke oppfølgingsspørsmål som varierte noe fra selskap til selskap. Til slutt benyttet vi oss av et skjema hvor informantene ble bedt om å krysse av i hvilken grad de benytter seg av ulike virkemidler for økonomistyring (se vedlegg 3 for intervjuguide).

Den kvantitative delen med liste over ulike virkemidler ble laget med utgangspunkt i en empirisk undersøkelse gjort av Davila og Foster (2007), som har definert ulike kategorier og tilhørende virkemidler som er relevante i denne sammenheng (Se vedlegg 1 og 2 for detaljer).

5.5 Intervjueffekter og pålitelighet

Vi har benyttet oss av informert samtykke, og har registrert forskningsprosjektet i Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), og fått tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen. I følge Kvale og Brinkmann (2009) er det viktig at deltakere i forskningen informeres om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i designen, så vel som mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet. Vi har ikke oppgitt navn eller andre personalia i publikasjonen, men har brukt mer generelle kategoriseringer for å beskrive resultater. Siden vi benyttet oss av traktformede spørreteknikker som gradvis nærmet seg emnet, ble informantene ikke opplyst om våre hypoteser i forkant av intervjuene. De fikk imidlertid informasjon om vårt overordnede formål med undersøkelsen. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er dette nyttig for å få deres spontane oppfatninger om emnet og unngå å lede dem til spesifikke svar. Der informantene ønsket mer informasjon fikk de dette etter intervjuet. Vi la vekt på at informantene skulle få legge føringer for hvor de ønsket å gjennomføre intervjuet. Dette da vi ønsket at informantene skulle føle seg avslappet, og snakke fritt om temaet i stedet for å være opptatt av selve undersøkelsen og resultater.

Etter intervjuene har vi vurdert metningen i svarene som er kommet ut av samtale. Når man har god metning, vil det si at mange av de samme svarene gjentas fra flere informanter, og man slutter å få ny informasjon. Vi har vurdert nødvendigheten av å gjøre flere intervjuer,

men vi oppfatter at grensenytten av å intervju flere har blitt lavere for hver person vi har intervjuet. Vi har også vurdert om utvalget består av typiske/utypiske intervjuobjekter sett i forhold til populasjonen, og konkludert med at, sett bort fra kriteriene vi satte til populasjonen innledningsvis, skiller selskapene i utvalget seg ganske mye fra hverandre. Ingen av selskapene er derfor utypisk intervjuobjekt i forhold til de andre.

5.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelige resultatene er, om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi samme resultat (Ringdal, 2013). Når det gjelder å vurdere påliteligheten av innsamlet data, må vi blant annet vurdere vår egen objektivitet. For å sikre troverdighet og konsistens i svarene, mener vi at åpne spørsmål gjennom ”traktmetoden” sikrer at vi ikke påvirker informantenes svar nevneverdig. Ved å ha lydopptak av intervjuene med påfølgende transkribering sikrer vi å få med alt som blir sagt. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er det viktig at forskerne er objektivt innstilt til alle som intervjues, og klarer å legge bort alle forhåndsdomninger. En annen vurdering er om vi kan stole på det som blir sagt i intervjuene. De som er intervjuet har sannsynligvis en spesiell oppfatning og personlig forhold sitt eget selskap og forretningsidé som de har jobbet hardt for. For vårt tilfelle kan det føre til risiko for at informantene ønsker at selskapet skal fremstå som mer organisert med flere styringsverktøy enn tilfellet faktisk er.

For å øke reliabiliteten kunne vi eksempelvis benyttet metodetriangulering ved å intervju flere personer i selskapet, som flere gründere, gründer og ansatte, eller eksterne investorer. Slik kan man unngå feilinformasjon som følge av tolkning eller informantens hukommelse. Et annet aspekt er at vi stiller spørsmål rundt gründerens påvirkning på selskapets økonomistyring, og et intervju med kun gründeren kan virke forsterkende på effekten han/hun har på selskapet, da vi ser hans perspektiv av selskapets økonomistyring. I praksis vil en slik tilnærming der vi intervjuer flere ansatte være svært mye mer tidkrevende for både oss og respondentene, og vi anser ulempene med det som større enn fordelene for denne oppgaven.

Studien er en kvalitativ studie, der vi også drar noen paralleller mellom selskapene. Utvalget består av ti enheter som er relativt ulike, og ekstreme verdier kan påvirke resultatene og reliabiliteten. En kvalitativ studie kan ikke generaliseres til et større utvalg slik en kvantitativ studie kan, og studien søker i større grad å beskrive tendenser. For å øke reliabiliteten ved senere lignende studier, har vi vedlagt intervjuguiden slik at andre forskere kan se hvilke

spørsmål vi har benyttet oss av.

5.5.2 Validitet

Validitet er ifølge Jacobsen (2005) knyttet til gyldighet. Det dreier seg om undersøkelsen faktisk måler det man hadde til hensikt å måle, undersøker det man mente å undersøke, og at dataene man fant er mest mulig relevante og gyldige for problemstillingen (Grennes, 2004).

For å sikre god validitet vinklet vi spørsmål rundt et tema på ulike måter for å sikre at respondenten har forstått spørsmålet, og vi har forstått svaret. Ved å benytte semistrukturert intervju hadde vi mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål der det var tvil om noe.

Vi opplevde imidlertid at ulik oppfatning av begreper kunne være en risiko vedrørende validitet. Dette hadde i noen tilfeller bakgrunn i informantens kunnskap, og i andre tilfeller hvilken praktisk forståelse informantene legger i ulike økonomiske begreper. Dette la vi merke til under intervjuet, og prøvde da å forklare betydningen av begrepene nærmere.

En annen utfordring var informantens forståelse av skillet mellom “Implementert/fast rutine/prosess” og “Brukes, men ikke formell rutine/prosess” i intervjuets kvantitative del (vedlegg 2), da det ofte var en glidende overgang. For å sikre at riktig kategori ble valgt, prøvde vi å forklare informanten hva vi legger i de ulike kategoriene, samt å kryssjekke at informasjon fra den kvalitative delen av intervjuet virket å stemme overens med valgt kategori. I enkelte tilfeller var selskapet i ferd med å implementere virkemidler som en fast rutine i perioden rundt intervjuet, noe som gjorde informanten usikker på hvilken kategori som passet. Her veiledet vi til at informanten skulle best beskrive situasjonen på intervjuets tidspunkt, og ikke hva som var planlagt.

5.5.3 Generalisering

Innen kvalitativ forskning snakker man gjerne om overførbarhet framfor generalisering og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005). Kvalitative studier har vanligvis ikke som hovedformål å kunne generalisere resultatene som framkommer, men heller å identifisere tendenser og aktuelle utfordringer i utvalget.

Selskapene vi har studert har hatt et innovasjonsfokus, og selskaper av en slik natur vil naturlig være mer orientert rundt produktutvikling i oppstartsfasen enn andre typer selskaper,

som en for eksempel en butikk eller restaurant. Våre funn vil derfor ikke nødvendigvis være generaliserbare til andre bransjer og andre typer selskaper. Det er også et lite utvalg med mye variasjon, noe som gjør det utfordrende å si noe om resultatene i et større utvalg. Vi har uansett ikke hatt som formål å generalisere funnene.

5.6 Etiske hensyn

Vi har i denne studien vært opptatt av at selskapenes anonymitet skal ivaretas. Siden alle selskapene har noe nytt på markedet, anser vi risikoen for at noen ønsker å kopiere deres fremgangsmåter som tilstede. Etiske problemstillinger oppstår når adgang til organisasjoner skal sikres, og data skal samles, analyseres og rapporteres (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009, 183). Vi har møtt alle informanter på en profesjonell og høflig måte, og vi har informert dem om at det er frivillig å delta i undersøkelsen. Studien er også rapportert inn til NSD. I løpet av et forskningsprosjekt må man løpende vurdere de valgene man foretar ut fra etiske prinsipper (Jacobsen, 2005). Vi har gjennom analyser vurdert selskapenes anonymitet fortløpende, og gjort nødvendige grep for å bevare anonymiteten til respondentene.

5.7 Analyse av data

For å redusere den kvalitative datamengden og få innsikt og oversikt i datamaterialet, kategoriserte og strukturerte vi dataene fra intervjuene. Slik ble det lettere å sammenligne de ulike svarene med hverandre, og finne fellestrekk og ulikheter. Dette ble gjort ved å kodifisere informasjonen fra intervjuene gjennom stikkord som representerer ulike kategorier av informasjon. I tillegg ble særskilt informasjon som ikke passet inn i kategoriene, men som likevel kunne være potensielt relevant notert. Dette for å være observant på faktorer som kunne være av betydning i en sammenlignbar analyse. Ifølge Yin (2003) kan studier med hypoteser basert på eksisterende teori benytte hypotesene til å lage et rammeverk for å organisere og analysere data fra kvalitative studier. I tråd med dette, så vi deretter kategoriene og informasjonen i lys av de enkelte hypotesene. Men ved å kategorisere og gjennomgå data før vi så dette opp mot hypotesene, unngikk vi i størst mulig grad at analyse av informasjonen ble farget av hypotesene, og dermed unngå å trekke forhastede konklusjoner.

For å analysere den kvantitative delen brukte vi Excel for å se sammenhenger mellom bruk av virkemidler og ulike karakteristika for selskapene. Formålet var å kunne se hvilke av dem som

hadde størst innvirkning på valg av økonomiske styringsverktøy. Siden vi hadde et lite utvalg, og det var lite homogent, ga det ikke grunnlag for å konkludere. Men vi kunne likevel bruke det til å se noen sammenhenger for utvalget som støtter opp under vår kvalitative analyse.

For å gjøre den kvantitative delen av intervjuet sammenlignbar mellom selskapene ble de ulike graderingene av implementering gitt poengscore på følgende måte: “Implementert/fast rutine/prosess”: 2 poeng, “brukes, men ikke formell rutine/prosess”: 1 poeng, “ikke i bruk/ikke aktuell”: 0 poeng. Mulige poeng for et selskap uten å hensynta ulike kategorier var 56. Virkemidlene ble i tillegg fordelt på følgende kategorier basert på Davila og Fosters kategorisering (2007): *Finansiell planlegging*, *Finansiell evaluering*, *Strategisk planlegging*, *HR evaluering*, *produktutvikling*, *salg og markedsføring* og *finansiering*. En oversikt over hvilke virkemidler som tilhører den enkelte kategori ligger i vedlegg 1. Disse ble deretter sett i lys av ulike faktorer som størrelse, strategi, om selskapet har eksterne investorer eller ikke o.l. Siden vi hadde inkludert ulikt antall virkemidler i hver kategori, måtte vi vekte virkemidlene ulikt i analyser der kategoriene analyseres opp mot hverandre. Kategoriene med færre virkemidler får altså mer vekt per virkemiddel enn de med flere virkemidler. En oversikt over antall virkemidler i hver kategori og den tilhørende vekting per virkemiddel finnes i vedlegg 3. Totalt antall poeng mulig i for et selskap i en kategori er derfor 2 poeng, og 14 poeng totalt. Uten å se på enkeltelskaper er det mulig med 20 poeng per kategori, og 140 poeng totalt for alle selskaper i alle kategorier.

6. Resultater og diskusjon

I den neste delen vil vi først si litt om utvalget og avklaringer i forhold til tidligere forskning. Deretter tar vi for oss studiens fem hypoteser, der vi presenterer resultater og påfølgende diskusjon. I slutten av kapittelet gjøres en mer sammenfattet oppsummering av resultatene under hver hypotese.

6.1 Om undersøkelsen og utvalget

Utvalget består av ti selskaper, etablert i 2012 eller senere, og som er spredt i ulike bransjer. Vårt krav var at de skal passe inn under kategorien “nyetablerte, innovative selskaper”. Vi ønsket variasjon i om selskapet produserer fysisk vare eller tjeneste, men har forøvrig ikke tatt hensyn variasjon andre variabler, som bransje, størrelse, omsetning eller lignende. Alle selskapene har hovedkontor i Norge, de fleste på Østlandet.

Nedenfor følger en oversikt over relevant informasjon om utvalget:

| Om utvalget | Spredning | Gjennomsnitt | Median |
|---|-------------|--------------|----------|
| Antall ansatte | 1 - 80 | 16,5 | 5,5 |
| Antall gründere | 1-3 | 2,4 | 2,5 |
| Omsetning 2016 (NOK)* | 0 - 10 mill | 1,9 mill | 1,6 mill |
| Måneder siden stiftelse (t.o.m. april 2017) | 7 - 50 | 22,5 | 19,0 |

*Mangler opplysninger fra to av selskapene

| Nøkkelinformasjon | Antall selskaper |
|---|------------------|
| Selskaper som har lansert produkt | 9 |
| Fysisk vare / tjeneste | 4 / 6 |
| Avansert teknologi / enkel teknologi | 5 / 5 |
| Selskaper i ide/introduksjonsfase | 3 |
| Selskaper i vekstfase | 7 |
| Selskaper som er etablert i utlandet | 4 |
| Selskaper med ekstern regnskapsfører | 9 |
| Selskaper med eksterne investorer | 8 |
| Selskaper med eksterne styremedlemmer | 4 |
| Selskaper med ansatte utover eierne | 7 |
| Selskaper der gründere ikke tar ut lønn | 4 |

Tabell 1: Relevant informasjon om utvalget.

Fem av selskapene kan sies å utvikle avansert teknologi, mens fem har mindre avansert teknologi, men som likevel kan anses innovative på sitt felt. Skillet er basert på at produktutviklingen er ressurskrevende og vi anser varen/tjenesten som vanskelig å kopiere av andre. For eksempel er det flere av mobilapplikasjonene for delingsøkonomi som er innovative og nye på markedet, men som det ikke nødvendigvis har vært tids- og ressurskrevende å utvikle. Stort sett er tidsperioden fra gründerne begynner å arbeide med produktutvikling til selskapsetablering kort. Det oppstår ofte et behov for selskapsetablering når kostnader begynner å påløpe.

Vårt inntrykk er at gründerne er opptatt av organisasjonskultur, og at de ønsker å skape en arbeidsplass hvor de ansatte har det gøy, kan jobbe fleksibelt og får utløp for kreativitet. Penger er et lite omtalt tema i intervjuene. Gründerne og ansatte tar ofte ikke ut lønn den første perioden.

9 av 10 informanter som har deltatt i undersøkelsen er gründerne i selskapet. Disse har stort sett vært den med mest økonomiansvar i selskapet. Den ene respondenten som ikke er gründer, er ansatt som økonomiansvarlig i selskapet. Her har vi imidlertid fått relevant informasjon om gründerne i selskapet.

Vårt inntrykk er at både venturefond, investeringsselskaper, Angel Challenge og profesjonelle privatpersoner omtales som profesjonelle investorer, og bidrar med rådgivning, til en viss grad stiller krav, og noen ganger har styreposisjoner. Disse investorenes karakteristika og formål om avkastning virker å være ganske sammenfallende med hvordan Davila og andre forskere beskriver rollen til venturekapitalister, og vi antar derfor at forskning på venturekapitalens påvirkning på gründerne og selskaper også kan si noe om hva slags påvirkning de nevnte profesjonelle investorene kan ha på norske gründerne og selskaper. Vi vil derfor i diskusjonen sidestille forskningens omtale av venturekapital og vår studies omtale av "profesjonelle investorer". Noen selskaper har i tillegg mottatt kapital fra støtteordninger som Innovasjon Norge eller ulike forskningsfond, men som er mer å anse som tilskudd enn investert kapital. Disse stiller ofte krav til rapportering, men har forøvrig ikke de samme karakteristika som "profesjonelle investorer", og vil omtales separat.

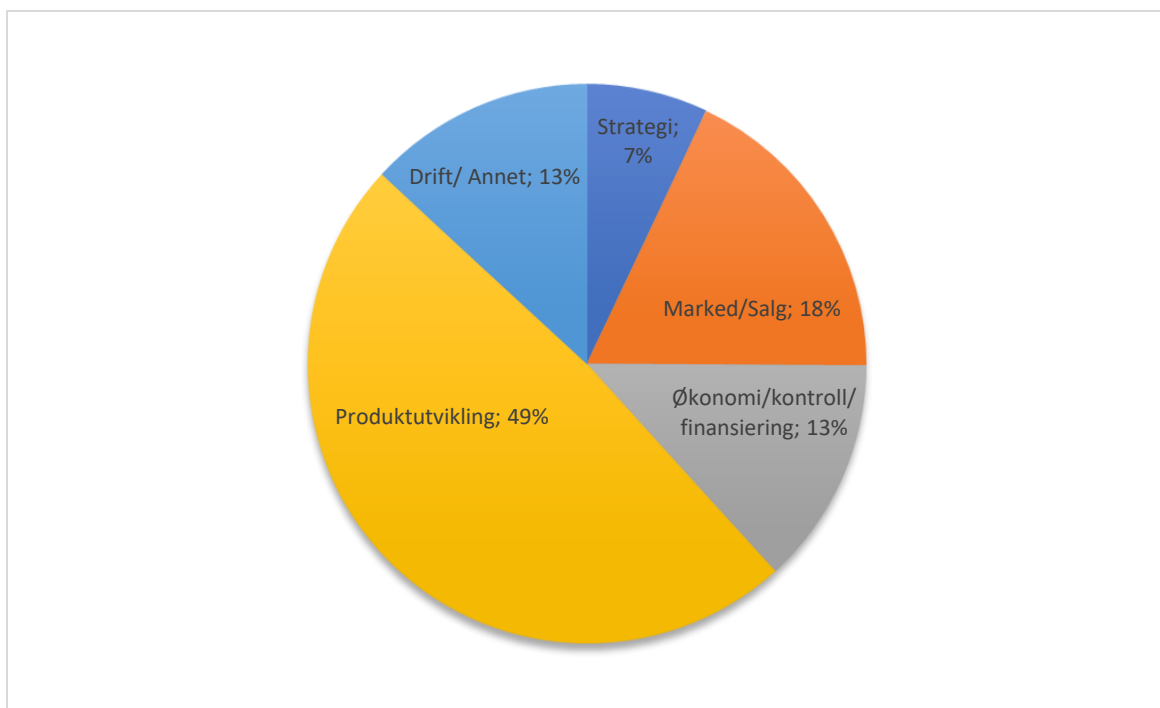
Davila og Fosters studie fra 2005 baserer seg på hvordan *daglig leders* bakgrunn og oppfatning av økonomistyring påvirker selskapets økonomistyring. Mange gründerne og selskaper har imidlertid flere gründerne, hvor de kan ha lik bestemmelsesrett og påvirkning, men bare en av dem har formell rolle som daglig leder. I tillegg kan de ha fordelt oppgavene mellom seg,

slik at gründeren som er daglig leder ikke nødvendigvis er den som involverer seg i selskapets økonomistyring. For å hensynta dette valgte vi å studere *gründerens* bakgrunn og oppfatning av økonomistyring i stedet for daglig leder. Vi forventet at daglig leder og gründer ville være samme person i de fleste av våre tilfeller, noe som viste seg å stemme for alle selskapene i utvalget vårt.

Nedenfor tar vi for oss en og en hypotese, hvor vi under den enkelte hypotese presenterer resultater med påfølgende diskusjon.

6.2 Innovative gründerelskaper prioriterer ikke formell økonomistyring i startfasen

Selskapene har i oppstartsfasen få ansatte og begrensede ressurser, og må prioritere hva de skal bruke tid og ressurser på. En årsak til begrensede ressurser er at produktutviklingen er kostbar, og en annen er at gründerne ikke ønsker å utvannes før de må. Selskapene oppgir derfor å prioritere aktivitetene de anser som de mest verdiskapende. I figuren under kan man se hvilke aktiviteter som i gjennomsnitt er mest prioritert blant selskapene.



Figur nr. 3: Gjennomsnittlig prioritering av selskapsaktiviteter for selskapene i utvalget.

Informantene oppga å anslagsvis bruke mellom 2% - 20% av selskapets totale arbeidstid på økonomistyring og kontroll, med en median på 10%. Ett selskap bruker omtrent 30% av

arbeidstiden på økonomistyring, men dette selskapet er organisert på en måte som gjør at de må bruke mye tid på å regelmessig hente finansiering. At andre områder enn økonomistyring prioriteres illustreres også ved at selskapene oppgir å bruke flere KPI-er tilknyttet marked, driftsavvik og teknologi/produktutvikling enn KPI-er for finansielle mål.

«Det er utfordrende å prioritere økonomistyring i en travel hverdag.»

«Det hadde vært deilig å slippe å tenke på det (økonomistyring, red.anm.), bare gitt gass.

Men sånn er det ikke.»

For å begrense ressursene som benyttes til styring og økonomistyring, finnes det få nedskrevne rutinebeskrivelser for hvordan selskapet skal arbeide med økonomi og kontroll. Særlig i de minste selskapene preges selskapenes styring av uformelle rutiner, og mye økonomiplanlegging og kontroll gjøres “i hodet” på gründeren. 9 av 10 selskaper har ekstern regnskapsfører, noe som reduserer intern arbeidstid til slike oppgaver. Bortsett fra enkle regnskapsprogrammer, har få selskaper prioritert investeringer i IT-verktøy for økonomistyring.

«Vi har fortsatt en del manuelle ting vi må gjøre, ting i Excel som vi ikke har fått digitalisert enda. Antar at større selskaper har en økonomiavdeling som gjør den jobben og fokuserer på dette. Det har jo ikke vi. De har mer ressurser i større selskaper.»

«Vi kunne kanskje målt inntekt pr produkt. Det er mange ting vi ønsker å måle, men som ikke blir prioritert pga. ressurser.»

Vi har gjennom studien blitt oppmerksomme på at mange av gründer-selskapene arbeider etter en form for Lean¹ metodikk, der de fokuserer på aktiviteter som skaper verdi, og således er ressursbesparende. Eksempelvis trekker de fram eliminering av ikke-verdiskapende aktiviteter, kontinuerlig forbedring, lite fokus på langsiktig og detaljert planlegging, utvikling gjennom testing og feedback fra markedet og standardisering/automatisering. Visualisering i form av daglige tavlemøter o.l. benyttes ikke. I noen av selskapene er dette en svært bevisst metodikk, men inntrykket er at de implementerer en fleksibel form av Lean-metodikken tilpasset eget selskap, og da kun benytter de deler av metodikken som gjør at selskapet

¹ Lean teori fokuserer på slank produksjon, designtankegang, kundeutvikling og smidig utvikling. Flere publikasjoner om “The Lean Startup” har blitt publisert de siste årene der lean-metodikken er mer tilpasset gründer-selskapers karakteristika med innovasjon og rask vekst. Ries (2012) vektlegger entreprenørskapsledelse, produktutvikling ved eksperimentering og måling, og innovative beregninger

arbeider enklere og mer effektivt.

«Mye er outsourcet. Jeg er kjapp å prioritere, kan ikke tenke og skrive ned for mye – det er bare å gå bort fra Lean, å bruke masse tid på admin. Bare gjør og test, og funker det ikke så test på nytt. Men jeg har lært meg å være kjapp i avgjørelser. Det er mye smartere og du kommer raskere fram. Kanskje tok du feil, men du kom i hvert fall et sted istedenfor å bare stå der.»

Informantene uttrykte at nåværende fase er en investeringsfase der investering i produktutvikling og oppbygging av selskapet er viktigere enn lønnsomhet på kort sikt. Dette gjør at økonomistyring og oppfølging av kostnader ikke anses veldig nyttig. En av gründerne anså kostnadskontroll som helt unødvendig i denne fasen, da investeringskostnadene er nødvendige for videre vekst, en «koste hva det koste vil»-holdning. Flertallet hadde imidlertid et visst fokus på kostnader, men da mer på planlegging av kostnader, eksempelvis benytte rimelig utenlandsk arbeidskraft, enn analyser og evaluering av påløpte kostnader. Av ni selskaper med driftsinntekter i 2016, kunne kun tre av dem kunne vise til positive driftsresultater. De fleste selskapene hadde imidlertid en forventning om lønnsom drift i inneværende år.

Størrelsen og organisasjonsstrukturen i selskapene kan redusere behovet for formell tilnærming til økonomisk styring. 7 av 10 selskaper vi intervjuet hadde færre enn 10 ansatte, og organisasjonene preges av flat struktur, korte beslutningsveier og tett samarbeid. Til tross for at stillingsinstrukser og fullmakter i liten grad eksisterer, synes det som at arbeidsdelingen i organisasjonen er ganske klar, og at den enkelte kjenner sine oppgaver. I selskaper med flere gründerne har de gjerne ulike ansvarsområder, og sitter dermed tett på driften på ulike områder. Gründerne samarbeider tett, har tillit til hverandre og beslutninger tas over bordet ved å bli enige.

«Vi har en så flat struktur at kostnadsstyring går bare på trust.»

I selskaper med flere ansatte, sitter daglig leder tett på driften, og har det siste ordet. Selskapene oppgir at vekst i antall ansatte, og kontorlokasjoner flere steder vil øke behovet for formell styring. Dette kommer vi nærmere tilbake til under avsnitt 6.4.

«Det blir vanskeligere å kommunisere de uformelle rutinene jo flere vi blir, spesielt siden utsalgsstedene er så geografisk spredt også. Det vil bli vanskeligere å ha kontroll med uformelle regler.»

Til tross for at mange oppgir at det kreves mye arbeid i startfasen, fremhever flere av gründerne frihet i arbeidshverdagen som en viktig motivasjon for gründere og arbeidstakere til å jobbe i gründerelskaper. Inntrykket er at arbeid med produkt- og selskapsutvikling i startfasen preges av samarbeid, alle må bidra der det trengs og man skal ha det gøy på jobb. Det er derimot lite fokus på å måle og kontrollere arbeidet som gjøres, spesielt i de mindre selskapene. Selve ansettelsesprosessen preges også av være uformell, der personlighet og verdier ofte vektlegges foran formelle kompetansekrav. To av selskapene vi intervjuet var imidlertid over den mest kreative fasen, og hadde større fokus på drift. Disse hadde omtrent 30 og 80 ansatte som arbeidet med tjenesteytende oppgaver, og her var det implementert ytelsesmålinger (KPI-er) relatert til drift og avvik. I det ene av selskapene var dette knyttet opp mot belønning.

På spørsmål om hvordan informantene oppfatter at kontroll og kreativitet/innovasjon fungerer sammen, alternativt om de er til hinder for hverandre, er det en felles oppfatning om at selskapet må ha en viss kontroll for å ha rom for å være innovative og kreative. Imidlertid virker muliggjøring av kreativitet og innovasjon å veie tyngst.

«Har man god kontroll på økonomien gir det større rom for å være kreativ. Man får jo større spillerom når man har muskler til det.»

«Jeg tror ikke kontroll bremser kreativitet og innovasjon, men jeg tror at jeg som leder ikke kan sitte og kontrollere. Da bremser det innovasjon og kreativitet.»

«Man får jo ikke til å realisere en del av disse tingene uten å ha penger. Men det handler primært om muliggjøring, det er fokuset.»

Selskapene oppgir at ting ofte skjer raskt, og har behov for fleksibilitet i styringen for å kunne respondere på markedet og jobbe med det som brenner mest. Flere av selskapene prøver seg fram i stedet for å analysere og planlegge hvordan man skal gjøre ting, eksempelvis innføring av nye rapporteringsrutiner eller prissetting. Ett av selskapene endret sin modell for prissetting etter at kundegruppen ble endret til en mer betalingsvillig kundegruppe. Med en slik tilnærming vil endringer kunne implementeres raskt, og de finner gradvis en måte for styring og kontroll som passer selskapet.

«Ja, også går ting tidvis så fort at vi ikke setter oss ned og skriver ting. Det er mer sånn at vi ser at dette må vi faktisk ta opp, så tar vi det opp, så lander vi på noe, også starter vi å jobbe med det, også fungerer det ikke, må vi heller revurdere det. Det er ikke noen lang prosess med

drøfting før vi bestemmer oss.»

«Hvis jeg må velge noe som er viktig, er det raske endringer. Raske endringer kan få deg til å komme på trygg grunn og trygg drift med en gang. Jeg ville alltid foretrukket raske endringer.»

På den annen side oppgir tre av selskapene at de for tiden bruker tid på å finne en arbeidsmetodikk og innføre styringsverktøy som gjør at selskapet er godt rustet for vekst. Én av gründerne oppgir imidlertid at behovet for trygg drift i forhold til fleksibilitet har økt etterhvert som selskapet har fått mange ansatte.

Selskapenes behov for fleksibilitet viser seg blant annet ved at mange ønsker å unngå faste kostnader. Dette ser vi spesielt i de minste selskapene som har alternative former for arbeidskraft og kontorlokaler. Mange har tilknyttede personer som arbeider for selskapet i det daglige uten å få utbetalt lønn, eksempelvis studenter, traineer, venner/bekjente eller andre med tro på selskapet eller gründeren. I disse tilfellene har de stort sett opsjonsordninger i selskapet. I omtrent halvparten av selskapene har ikke gründerne utbetalt lønn. Deler av produktutviklingen utkontrakteres gjerne, og ofte benyttes utenlandsk arbeidskraft til utvikling av IT-løsninger, applikasjoner eller websider. Regnskapsføring og markedsføring er andre oppgaver selskapene oppgir å ha utkontraktert. Fem av selskapene har kontorplasser i gründerkollektiver, mens ett av selskapene ikke har eget kontor. Dette påvirker økonomistyringen blant annet ved at det blir færre og mer forutsigbare kostnadsposter, forpliktelsene er lavere, samt at selskapet kan tillate seg å ha et mer kortsiktig fokus. De fire siste selskapene har mer tradisjonelle former for kontor.

«Vi outsourcer så mye som vi kan – ikke fett på kroppen, hold det lite forpliktende. Man kan ikke bare ansette folk.»

«Det er relativt unødvendig med økonomisk planlegging/budsjett da man ikke vet hva fremtiden vil føre til likevel.»

Som mye forskning på området antyder, er ikke økonomistyring prioritert område i gründer-selskapene vi har studert, og alle har en grad av fleksibel og uformell tilnærming. Dette støtter flere forskeres funn om at økonomistyringen er uformell i tidlig fase (Moore og Yuen, 2001; Sandino, 2007; Granlund og Taipaleenmäki, 2004). Vi ser at selskapene ønsker å bruke ressurser på verdiskapende aktiviteter, og at økonomistyring ikke anses å være dette. Det stemmer overens med hvordan Johnson og Kaplan (1991) beskriver at økonomistyring

ikke alltid er effektivt for selskaper, da det binder opp ressurser og kan dra ledelsens oppmerksomhet mot feil områder. I tillegg mener Johnson og Kaplan at rapporterte resultater ikke alltid beskriver reell verdiskapning, noe som kan også kan gjelde selskapene i vår studie som har mye immaterielle eiendeler i form av produktutvikling.

En del selskaper oppgir at de arbeider etter Lean-metodikk. Det at de kun benytter de deler som er verdiskapende kan tyde på at selskapene gjør grundige vurderinger rundt hva de har nytte av i startfasen. Disse prioriteringene er i samsvar med Granlund og Taipaleenmäki (2004) som fremhevet at kost-nyttevurderinger er dominerende i startfasen, noe også vårt inntrykk er. En kan stille spørsmål om hvorvidt Lean metodikken er gjennomtenkt som en metodikk selskapet ønsker å følge på sikt, eller om det er en trend innen gründervirksomhet som litt "tilfeldig" passer selskapet mens de er små, men vil utfases etterhvert. En annen faktor kan være at Lean-metodikk gir selskapene en legitim grunn til å eliminere aktiviteter gründerne synes er kjedelig, eksempelvis finansiell planlegging og analyser.

Som både Perren og Grant (2000) og Moores og Yuen (2001) beskriver, antar vi at høy grad av fleksibel og uformell økonomistyring mye skyldes at selskapene i utvalget er små og nyetablerte. 7 av de 10 studerte selskapene hadde færre enn 10 ansatte, og i alle selskapene var gründerne svært involvert i driften, hvor både små og store beslutninger ble tatt sentralt der gründerne var sterkt involvert. Hovland (2006) fant at mange gründerne tar beslutninger basert på magefølelse, i kombinasjon med kjente styringsverktøy, og dette er i tråd med våre funn. Som vi så av innledningen hevdes det at mange selskaper går konkurs i løpet av selskapets første leveår grunnet dårlig økonomistyring, noe som antyder at gründernes tro på egen kontroll kan være overvurdert. I likhet med Granlund og Taipaleenmäki (2004) fant vi at ingen selskaper benytter etablerte styringssystemer som Balanced Scorecard, ABC-kalkulasjoner o.l., men at styringssystemene derimot var tilpasset egen organisasjon.

Tre av selskapene i studien er i ide/introduksjonsfasen, og disse er også de selskapene med minst virkemidler implementert. Således kan vi si at Moores og Yuens (2001) modell om at økonomistyring behov for formalisering når selskapet går fra ide/introduksjonsfase til vekstfase delvis støttes. I vårt utvalg er ingen av selskapene forbi vekstfasen, og vi har heller ikke studert dem over tid, og det blir vanskelig å ta stilling til hvordan de utvikles gjennom livssyklusen. Men med tanke på at selskapene i vekstfase har en relativ uformell tilnærming til økonomistyring på nåværende tidspunkt, kan en anta at behovet for økonomistyring heller vil øke enn reduseres på sikt, noe som er i strid med Moores og Yuens livssyklusmodell som antyder et redusert behov etter vekstfasen. I motsetning til Moores og Yuen, fant Granlund og

Taipaleenmäki (2004) at utviklingen av økonomistyring fra ide/introduksjonsfase til vekstfase ikke i like stor grad gjelder innovasjonsselskaper. De fant at selv ganske etablerte innovasjonsselskaper har lite formelle økonomistyringsverktøy. Våre resultater viser at de to mest etablerte selskapene med 30+ ansatte har kun marginalt mer økonomistyringsverktøy enn resten av utvalget, noe som kan antyde at våre selskaper passer bedre inn i Granlund og Taipaleenmäki sin modell enn Moores og Yuens. De to største selskapene er etablert de to siste årene, og kan fortsatt bære preg av å være nyetablert.

Videre er vårt inntrykk at selskapene vektlegger en organisasjonskultur preget av teamarbeid og eksperimentering, og flere fremhevet viktigheten av frihet og å ha det gøy på jobb. Hos to av selskapene observerte vi kasser med øl, noe som kan illustrere et sosialt og uformelt miljø. Ingen av selskapene uttalte organisasjonskulturen som direkte årsak til at økonomistyringen har en uformell form, men det var likevel åpenbart at strenge kontroller ville være i strid med måten de arbeidet på. Dette støtter funnene til flere forskere som mener at tradisjonelle styringssystemer ikke går så godt sammen med innovasjonsselskaper og deres behov for fleksibilitet (Davila, Foster og Oyon, 2009; Amabile, 1998; Granlund og Taipaleenmäki, 2004 m.fl). Av dette kan vi anta at mangel på frihet kan virke demotiverende og redusere arbeidsresultatene. Samtidig ser vi at i de to selskapene med 30+ ansatte, var det innført ytelsesmålinger tilknyttet lønn. I begge disse selskapene består administrasjonen av et fåtall personer, mens resterende arbeider ute i datterselskaper eller hos kunder. Hos disse virket den kreative gründerkulturen å sitte mest i veggene i administrasjonen, og at ansatte ute hadde et mer tradisjonelt arbeidsmiljø.

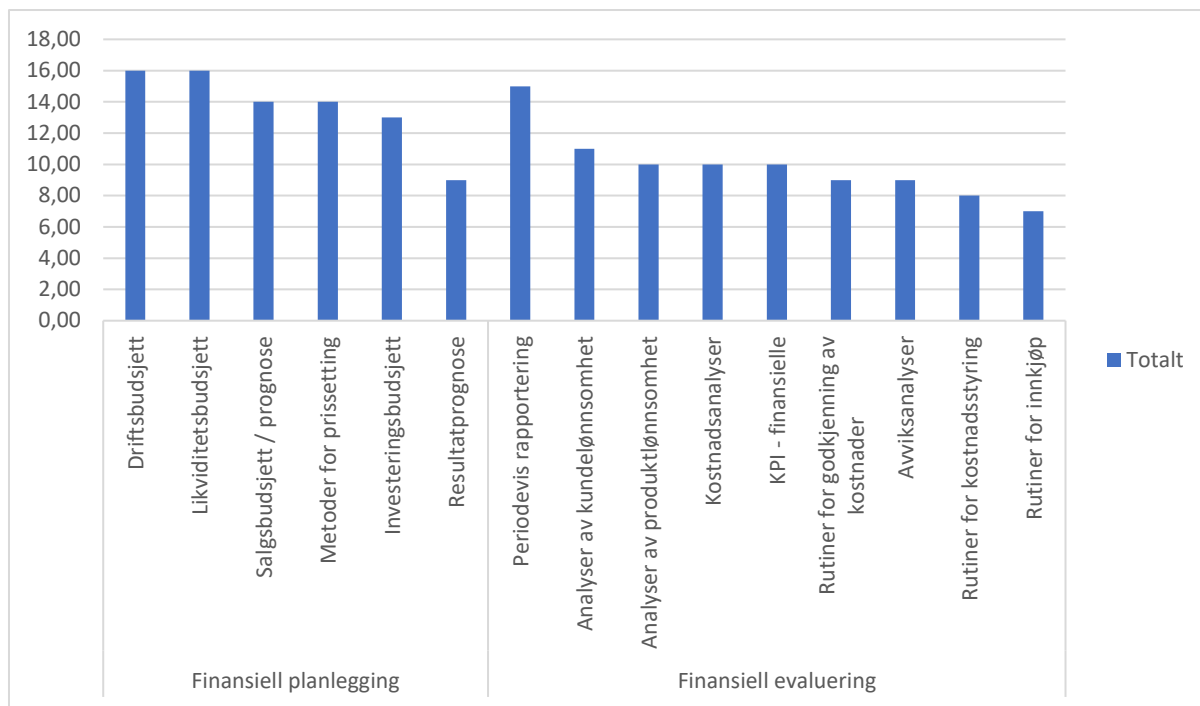
Flere forskere (Davila, Foster og Oyon, 2009; Bhide, 1999; Amabile, 1998) mener at kontroll nærmest kan være et hinder for innovasjon og kreativitet, og at virkemidler som går ut på å finne feil fungerer dårlig i gründervirksomheter med dynamisk utvikling. Dette stemmer til en viss grad med våre funn. Inntrykket vårt er at de fleste ser verdien av å ha økonomiske styringsverktøy. Flere uttaler at de ikke kunne vært kreative uten å ha penger, og at de ikke ville hatt penger uten kontroll. Samtidig sier flere respondenter at de synes at kontroll og administrativt arbeid er noe de gjerne skulle vært foruten, men dette synes å være mer fordi de synes det er kjedelig å bruke tid på enn at det er unyttig.

6.3 Virkemidler for finansiell planlegging tas i bruk før finansiell evaluering

Selskapene i studien viser seg å ha implementert verktøy som støtter opp rundt finansiell planlegging i større grad enn verktøy som sørger for kontroll og analyser, såkalt finansiell evaluering. Figur 4 nedenfor viser at 7 av 10 selskaper har implementert både driftsbudsjett, salgsprognose og likviditetsbudsjett, som av Davila og Foster (2005) er klassifisert som typiske finansielle planleggingsverktøy. Likviditet blir trukket frem av 9 selskaper som en av de største utfordringene når det gjelder økonomisk styring.

«Vi ser på hvor lang runway vi har, noen har ett år, det har vi aldri hatt. Vi har kanskje 2-3 måneder runway til enhver tid. Det er litt bevisst strategi for å holde nede for å se hvor mye vi klarer å skvise ut.»

Driftsbudsjett blir brukt av de fleste, og synes å være noe grunnleggende som må være på plass. Selskapene oppgir å ha driftsbudsjetter for en periode på kun noen måneder fram i tid til tre år, og to av selskapene oppgir å ha budsjetter for ulike scenarioer. Flere av selskapene oppgir å vektlegge prognoser mer enn budsjetter, og at det å bli god i prognoseestimering er viktig. Vi ser av figur 4 at typiske finansielle evalueringsverktøy, som avviksanalyser, prosedyrer for godkjenning av kostnader, måling av finansielle resultater mot måltall og analyser av lønnsomhet også benyttes, men i mindre grad. Blant virkemidler for finansiell evaluering er det rutiner for godkjenning av kostnader og -innkjøp og periodevis rapportering som benyttes av flest.



Figur nr. 4: Total poengscore for alle selskapene, fordelt på ulike virkemidler innen finansiell planlegging sammenlignet med virkemidler for finansiell evaluering. Totalt antall mulige poeng per virkemiddel er 20²

Ved å skille mellom selskapene som er i idé/introduksjonsfase og de som er vekst- og ekspansjonsfase, har vi sett at finansiell planlegging er enda mer dominerende i den tidligste fasen sammenlignet med finansiell evaluering. I vekst- og ekspansjonsfasen har selskapene jevnt over tatt i bruk flere virkemidler, men finansiell planlegging dominerer fortsatt.

Gjennom intervjuene har det vist seg at flere av de som ikke har implementert finansielle planleggingsverktøy ikke har gjort det på grunn av mangel på kunnskap, men at dette er et bevisst valg. Med en usikker fremtid og få ansatte anser enkelte for eksempel budsjettet som unødvendig. Som nevnt tidligere oppgir flere av selskapene at de kun ønsker å bruke tid på det de må gjøre, eller aktiviteter som er med på å skape ytterligere verdi for selskapet.

«Jeg skjønner ikke helt poenget med budsjett. Er det en god idé, er det en god idé. Trenger vi noe så kjøper vi det.»

Resultatene viser at selskapene implementerer virkemidler for finansiell planlegging før virkemidler for finansiell evaluering. De fleste av selskapene har få ansatte, og det er derfor lett å ha tett kontroll på de fleste aktiviteter som skjer. Funnene samsvarer med teorien, hvor

² 10 selskaper som kan gi hvert virkemiddel maks 2 poeng hver

Davila og Foster (2007) finner at selskaper i den tidligste fasen benytter systemer innen kategorien finansiell planlegging mest. Deretter følger systemer innen planlegging av personal og strategi. Systemer for finansiell evaluering implementeres først på et senere stadie (Davila og Foster, 2007). De fleste selskapene i vår undersøkelse har oppgitt at de kun implementerer virkemidler de trenger. Svarene deres er i samsvar med Sandinos (2007) funn som sier at selskapene først ser hvilke behov som skal dekkes før de velger hvilke styringsverktøy de implementerer.

Forskere (Berg, 2015; Dale, 2000) beskriver økonomistyring som et verktøy som bidrar til beslutningstaking, et middel for å nå organisasjonens mål og sørge for at planer omsettes til handlinger, i tillegg til å være et verktøy for kontroll og prestasjonsmålinger. Selskapene i studien har et fremtidsrettet fokus og planer om vekst, der de må ta beslutninger om hvilke markeder og produkter de skal satse på, hvilke investeringer de skal gjøre eller hvilke priser de skal operere med. De jobber mot finansielle og ikke-finansielle målsetninger, der mange oppgir å ha målsetninger for vekst og når de blir lønnsomme. I tillegg må de planlegge likviditeten og sørge for å ha eventuelle eksterne investorer på plass når det blir nødvendig. En av informantene uttaler at det skjer så mye fra dag til dag, at perioderegnskaper og avstemminger er gammelt nytt og utdatert. Vi ser derfor at selskapene har et større behov for økonomistyringsverktøy som bidrar til planlegging og beslutningstaking enn finansiell evaluering.

Sandinos (2007) empiriske studie viser at alle selskaper vedtar et sett med grunnleggende kontroller som inkluderer prisfastsetting, budsjetter og lagerstyring. Davila (2007) kategoriserer de to førstnevnte som verktøy for finansiell planlegging. I utvalget har flest implementert en form for budsjett og rutiner for prisfastsetting, noe som stemmer overens med virkemidlene som Sandino finner er grunnleggende. Lagerstyring er et verktøy som ikke er aktuelt for alle selskapene i studien, og vi har heller ikke spurt selskapene direkte om dette. To selskap har rutiner for lagerstyring. Når selskapene kun vil drive med aktiviteter som er verdiskapende eller som de må ha, kan det derfor tenkes at mange av de grunnleggende behovene i et selskap er like, og at disse behovene i større grad dreier seg om finansiell planlegging enn finansiell evaluering. På den annen side sier ikke Sandinos studie noe om hvordan disse grunnleggende kontrollene gjøres, eller hvor formelle de er.

Rutiner for prisfastsettelse er grunnleggende for tradisjonelle selskaper før de lanserer produktet, og ofte lenge før, da det danner grunnlag for å kunne prognosere inntekter, lønnsomhet og lignende. Sandino (2007) studerte butikker, som mest sannsynlig hadde

spesifiserte prispåslag. I vår studie er inntrykket at prissetting ofte har utgangspunkt i markedsnivå og hva kunder vil være villige til å betale. Prisfastsettelse virker derfor ikke å være sentralt tidlig i produktutviklingen, men behovet for slike metoder oppstår før og etter lansering. Som vi så i innledningen oppgir 18% av gründerselskaper som har gått konkurs “problemer med prising/kostnader” som en av årsakene (CB Insight 2014), og også i vårt utvalg ser vi at pris og kostnader ikke alltid virker å ha direkte sammenheng. Kun ett selskap oppgir å ha gjennomtenkte beregninger for prissetting, mens to selskap oppgir at prissetting gjøres basert på et påslag på innkjøpskostnad. Dette bekrefter Granlund og Taipaleenmäki (2004) funn om at sammenhengen mellom produktkostnad og utsalgspris ikke alltid er klar.

I likhet med Sandino (2007) finner Granlund og Taipaleenmäki (2004) at budsjett er prioritert, og et startpunkt for mange. I tråd med Davilas (2007) kategorisering og en norsk studie av Grønnevet og Østergren (2008), er vårt inntrykk at driftsbudsjetter benyttes mer til planleggingsformål enn til kontroll og koordinering. 9 av 10 selskaper i vår studie har implementert en form for driftsbudsjett, noe som bekrefter Sandinos (2007) funn. Likevel oppgir mange at budsjettet ikke vektlegges mye i daglig drift. Flere sier at budsjettet er basert på salgsprognoser som til en viss grad er “blåst opp” for å tiltrekke investorer, men brukes lite som retningslinje eller for avviksanalyser grunnet for stor usikkerhet og stadige endringer. I vår studie ser vi at bruken av budsjetter varierer, der noen kaller noen få linjer i en Excel-fil for sitt budsjett, har andre gjennomarbeidede budsjetter som inkluderer investeringsbudsjett og salgsbudsjett for ulike scenarier. Når det er sagt oppgir begge å ha innført budsjetter. Selskapene oppgir at budsjettets tidsperspektiv varierer mellom 3 måneder og 3 år, noe som også illustrerer hvordan bruk av budsjettet varierer mellom selskapene.

9 av 10 av selskapene vi har intervjuet oppgir likviditet som en av de største utfordringene når det gjelder deres økonomistyring, noe som er naturlig i en periode med høye kostnader og usikre inntekter. Flere av selskapene mener de kunne vært lønnsomme nå om de ikke hadde satset på vekst. Dette stemmer overens med Mazzarols studie fra 2014 som peker på at nyetablerte selskaper ofte lider av mangel på arbeidskapital og lite likviditet grunnet vekst. Dette skaper et behov for planlegging og prognoser for at likviditeten skal strekke lengst mulig, og for å vite når man må hente ekstern kapital, og hvor mye som trengs. Når det gjelder størrelse på kapitalinnhenting, må gründerne balansere eget ønske om minimal utvanning og selskapets behov for kapital. Granlund og Taipaleenmäki (2004) finner at likviditetsbudsjettering var lavere prioritert enn driftsbudsjett i innovasjonsselskaper, med mindre det oppstod likviditetsproblemer. Blant selskapene vi har studert benyttes

likviditetsbudsjett i like stor grad som driftsbudsjetter, men disse kan på den annen side anses å ha presset likviditet.

Flere forskere (Granlund og Taipaleenmäki, 2004; Davila og Foster, 2007) har funnet at interne finansielle analyser får mindre oppmerksomhet i etableringsfasen, fordi det er mindre behov for analyser av kostnads- og lønnsomhetsanalyser i teknologidrevne, nyetablerte selskaper. Det faktum at selskapene har lite historikk å basere seg på, gjør det vanskelig å prognosere salgsinntekter og gjøre analyser da "alt er avvik". Kun tre av selskapene i vår studie oppgir å ha rutiner for kostnadsanalyser, mens resterende gjør det på ad hoc basis, at gründeren har en løpende «følelse», eller at det ikke gjøres i det hele tatt. Det kan forklares med at mye kostnader er faste kostnader, eksempelvis lønn og husleie, mens kostnader til produktutvikling i stor grad er engangskostnader. Det gir derfor begrenset nytte å bruke ressurser på kostnadsanalyser. Selskapene er i tillegg små, og gründeren sitter tett på beslutninger og innkjøp, og mener derfor at han har god kontroll uten regelmessige kostnadsanalyser.

Omtrent halvparten av selskapene oppgir å gjøre analyser av produktlønnsomhet, og de samme selskapene gjør også analyser av kundelønnsomhet. Felles for flere av disse er at de tilbyr tjenester som formidler tjenestene/produktene for et begrenset antall tredjeparts samarbeidspartnere, noen av dem såkalte delingsøkonomibedrifter. De vil derfor være opptatt av hvilke samarbeidspartnere som genererer høyest inntekt. At halvparten av selskapene ikke benytter slike analyser kan skyldes at disse har en mer begrenset produktportefølje, og kanskje heller ikke har råd til å være kritiske i forhold til hvilke kunder de har. Det kan gjøre at ressursbruk på analyser av produkter og kunder ikke gir nytte som forsvarer ressursbruken.

Det er bred enighet blant forskere om at formelle kontroller ikke alltid passer i innovative selskapers organisasjonskultur (Bhide, 2000; Amabile, 1998; Davila, Foster og Oyon, 2009). I den forbindelse kan vi skille mellom verktøy for finansiell planlegging og evaluering. Planleggingsverktøy inkluderer budsjetter og prognoser som i større grad er handlingsplaner for hvordan selskapet skal jobbe mot et mål, og i mindre grad kontrollerende. En av respondentene uttaler at prognoser bidrar til å få de ansatte til å eie egne ambisjoner og drømmer. Finansiell evaluering legger strengere føringer for hvordan selskapet skal jobbe, og kan avdekke det som ikke er bra nok, eksempelvis prosedyrer for godkjenning av kostnader og innkjøp, og avviksanalyser. Disse kan oppleves mer kontrollerende, og være i strid med den kreative frihetskulturen i selskapet.

En siste faktor er at interessentene i større grad etterspør framtidsplaner fremfor analyser. Potensielle investorer vil være mer interessert i hvilke fremtidsmuligheter selskapet har, og mindre hvor lønnsomt selskapet er i dag. Noen selskaper har laget forretningsplaner, der økonomiske planer og prognoser er et element. For eksempel dekker Innovasjon Norges tilskudd kun fremtidige kostnader, noe som gjør at selskapene må lage planer og budsjetter for å få de relevante tilskuddene. Vi har inntrykk av at noen av budsjettene og planene som lages for interessenter benyttes av selskapene i ettertid, mens de fleste kun lager det for å tilfredsstille interessentene, og deretter legges i skuffen. Noen interessenter, som forskningsfond og Angel Challenge, krever rapportering for å holde kontroll. Rapporteringen gjøres ofte på tilpassede skjemaer, og vårt inntrykk er at de i stor grad etterspør ikke-finansielle faktorer, som hendelser siste kvartal, mål for neste kvartal og utfordringer/risiko. Den finansielle rapporteringen dreier seg i hovedsak rundt likviditet og burn rate. Skattefunn krever prosjektregnskap, mens Innovasjon Norge krever revidert årsregnskap. Vårt inntrykk er derfor at slike rapporter ofte lages fordi det kreves av selskapet, og ikke fordi selskapet skal benytte dem.

6.4 Økt kompleksitet øker behovet for mer formell økonomistyring

Vi kartlegger hvordan faktorer som gjør at selskapet må ta flere hensyn, og med det blir mer komplekst, påvirker økonomistyringen. I undersøkelsen skiller vi mellom ide/introduksjonsfase og vekstfase. Resultatene viser at selskaper disse selskapene i den første fasen har implementert færre virkemidler enn de som er i vekstfase. Selskapene som har kommet kortest i livssyklusen har mye fokus på vare/tjeneste og har flere virkemidler i kategoriene produktutvikling, finansiering og finansiell planlegging, mens finansielle evalueringer utføres i liten grad. Selskapene har få ansatte, og behovet for formelle virkemidler har ikke oppstått enda, og avgjørelser og diskusjoner tas fortløpende. Selskapene som har kommet litt lenger i livssyklusen har implementert flere forskjellige virkemidler, og blant annet finansiell evaluering og strategisk planlegging er implementert i større grad enn tidligere faser.

6.4.1 Teknologi

Vi kategoriserer 5 av 10 selskaper som avanserte når det kommer til teknologi. Det vil si et produkt/tjeneste der teknologien anses som ny, og produktutviklingen er ressurs- og

tidkrevende. Flere av disse har derfor blitt tvunget til å innføre økonomistyringsverktøy under utviklingen av varen/tjenesten. Av selskapene med avansert teknologi har flere differensieringsstrategi, og uttrykker nødvendighet av å bruke de midlene som trengs for å få god nok kvalitet på varen/tjenesten før den lanseres i markedet. En av gründerne anså kostnadskontroll som totalt unødvendig i denne fasen av selskapet, da investeringskostnadene var nødvendige for videre vekst. Blant selskapene som produserer fysiske produkter benyttes finansielle virkemidler med formål om å redusere kostnadene gjennom verdikjeden i størst grad. Dette kan være produktkalkyler, budsjetter, KPI'er og lignende.

«Vi trenger god oversikt over faste og variable kostnader knyttet til hele verdikjeden fra et produkt er produsert til distribuert i forhold til prissetting og lignende. Hvor mye må vi selge pr måned for å dekke våre faste kostnader. Alt av produksjonskostnader helt ned på delenivå er analysert og tid til sammenstilling slik at vi har en kalkulert pris for ulike markeder.»

«I forhold til finansieringskilder så var de første 10 månedene jobbing uten å ha en krone tilgjengelig. Det er ganske vanskelig, spesielt fordi vi skal lage et fysisk produkt så er du veldig avhengig av kapital, og kunne bygge ting og teste og verifisere. Skal du bare programmere en app, er det betydelig mindre kapitalbehov. I alle fall i de tidlige fasene.»

Selskapene med enklere teknologi har kommet raskere på markedet, og selv med sterk vekst har ett av selskapene drevet lønnsomt helt fra starten. Disse selskapene benytter flere virkemidler knyttet til for eksempel finansiering og salg. Når det gjelder utviklingstid på varen/tjenesten kan vi se at de som har enklere teknologi naturlig nok har brukt mindre tid enn de som har avansert teknologi fra oppstart og frem til lansering. Hos disse er det snakk om 4-6 måneder for de fleste frem til første lansering. Mens de med avansert produktutvikling har brukt mye lenger tid, ett av selskapene jobbet i flere år med produktet før det ble lansert. I flere av selskapene preges produktutviklingen av høye kostnader, og hos noen har det forekommet betydelige uforutsette kostnader.

Ett av selskapene med høye kostnader til produktutvikling ønsket å vise lønnsomhet i underliggende drift, og var derfor i ferd med å etablere et eget selskap med formål om å skille ut produktutvikling fra normal drift. Informanten poengterte at de forventet lav lønnsomhet på lengre sikt i produktutviklingselskapet, men etterhvert ønsket å vokse gjennom franchisemodell, og da ville selge produktet derfra til ulike franchisetakere.

Ett av selskapene utvikler et avansert medisinsk produkt som fortsatt er på utviklingsstadiet, og det er usikkerhet knyttet til om og når de kan lansere, og hvilken posisjon de potensielt kan ta i markedet. Dette skaper usikkerhet rundt alle estimater tilknyttet salg, herunder priser, inntekter, lønnsomhet osv. Selv om de ikke kan vise til inntekter, har selskapet fortsatt løpende kostnader som må forsvares og forklares til investorer og forskningsfond de har mottatt tilskudd fra. Dette selskapet skiller seg ut fra de andre ved at de har implementert svært få virkemidler for økonomistyring, og har et rigid kostnadsfokus.

«Saken er at det tar veldig lang tid, men jeg tror hvis det først går, så kommer det inn veldig mye penger. Og det er produkter det er vanskelig for andre konkurrenter å komme inn på.»

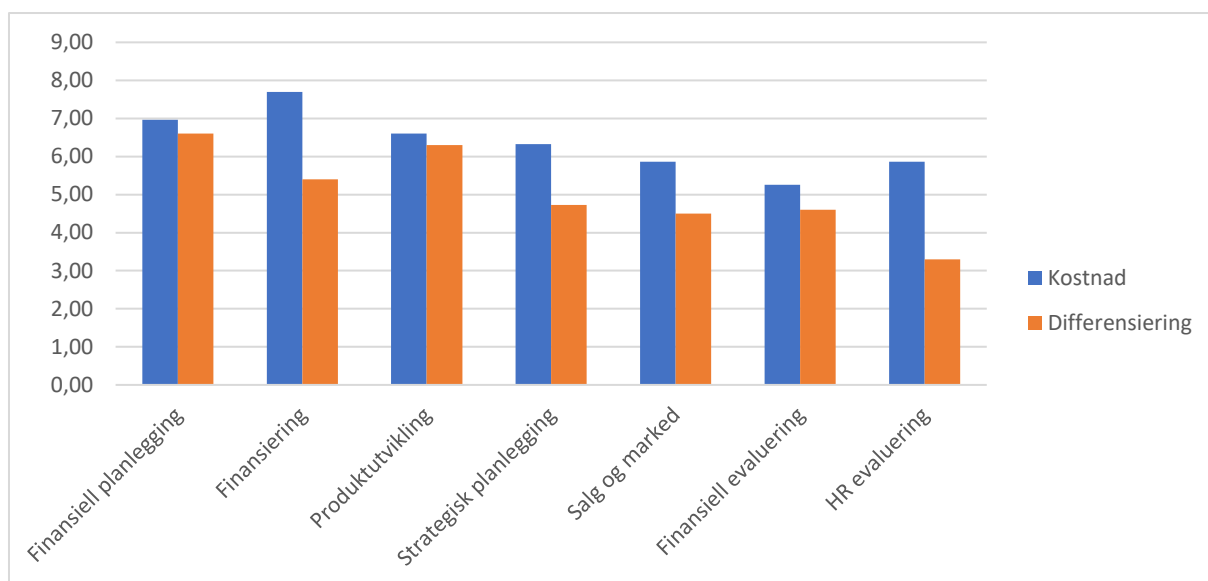
Flere av selskapene, særlig de som selger varer/tjenester via en applikasjon eller nettside, har i produktutviklingen vektlagt automatisering, av eksempelvis ordrehåndtering, fakturering og betaling, og mener at investeringer i dette kan redusere ressursbruk på økonomistyring på sikt.

«Alt jeg gjør er å prøve å automatisere alle funksjonene i denne prosessen inn i en plattform, også etter det er det løst og man trenger aldri se på det igjen. Det gjelder også økonomistyring.»

6.4.2 Strategi

Selskapene vi har snakket med har ikke uttalt noe bevisst forhold mellom selskapets styringssystemer og strategi. Vi har likevel observert noen sammenhenger mellom disse faktorene.

6 av 10 selskaper oppgir at de har differensieringsbasert strategi, mens 4 av 10 oppgir å ha kostnadsbasert strategi. Flere har sagt at de har en kombinasjon, men vi har bedt selskapene oppgi det som veier tyngst.



Figur nr. 5: Sammenligning av økonomiske virkemidler i hver kategori i selskaper med kostnadsbasert strategi vs. differensieringsbasert strategi. Poengene er vektet³.

Figur nr. 5 viser de syv kategoriene for styringsverktøy vi har brukt i analysen. Selskapene med kostnadsbasert fokus har implementert virkemidler i større grad i alle kategoriene sammenlignet med selskapene som har differensieringsbasert strategi. I den kostnadsfokuserte gruppen er det klart høyest andel som benytter seg av finansieringsplaner, etterfulgt av finansiell planlegging og produktutvikling. Vi ser at i selskapene med differensieringsbasert strategi er virkemidler for finansiell planlegging benyttet i størst grad. I tillegg er virkemidler som bidrar til økt kvalitet på varen/tjenesten og planlegging av finansiering også mye brukt i denne gruppen, men ikke i like stor grad som hos selskapene med kostnadsbasert strategi. Den største differansen mellom gruppene ser vi i kategorien HR evaluering. I begge grupper er ikke finansiell evaluering blant de mest prioriterte områdene.

6.4.3 Internasjonalisering

Selskapene i studien virker å ha mye internasjonale bånd. Blant produksjonsbedriftene har ett selskap all produksjon i Norge, mens ett annet har deler av produksjonen i Øst-Europa og planlegger å ha all produksjon i et lavkostland på sikt. 4 av 10 selskaper i studien har allerede lansert varen/tjenesten sin i andre land enn Norge, og ytterligere 3 selskaper har planer om å gå internasjonalt i 2017. De 3 siste er helt i startfasen, og har ikke lansert eller har akkurat

³ Figuren er vektet for antall virkemidler i hver kategori, og i tillegg vektet i forhold til ulikt antall selskaper med differensieringsbasert strategi vs. selskaper med kostnadsbasert strategi. Max poengsum per kategori er 10.

lansert sitt produkt i Norge. Disse har enda ikke tatt stilling til om de ønsker å ekspandere internasjonalt på sikt.

Ett av selskapene oppgir at de har måttet gjøre mer arbeid knyttet til produktutvikling ved ekspansjon til andre land enn Norge. De har måttet tilpasse seg andre regelverk, og andre priser og valuta. Ett annet selskap oppgir at markedssituasjonen i det nye markedet var ulikt Norge, noe som gjorde at de måtte endre prismodellen i det nye markedet. Likevel oppgir ingen av dem å ha implementert flere virkemidler for økonomistyring som følge av internasjonal ekspansjon. Ett av selskapene spår at de ved økt avstand kanskje vil få større utfordringer knyttet til kommunikasjon på sikt, og at dette vil øke behovet for formelle rutiner. Men dette virker å være mer knyttet til vekst i ansatte, og uavhengig av om de ekspanderte til utlandet eller andre områder i Norge. Selskapet som vurderer å flytte produksjonen til et lavkostland, forventer det vil oppstå behov for flere kontroller som en konsekvens av dette. Et selskap planlegger å ha en franchisemodell på sikt, også her forventer selskapet at desentralisering vil kreve mer formalisering.

«Ved økning i antall ansatte eller internasjonalisering må vi muligens gjøre litt mer formelt for å kunne la andre få beslutningsmakt.»

6.4.4 Konkurransesituasjon

Når det gjelder konkurranse, kan fire av selskapene sies å ha direkte konkurrenter på nåværende tidspunkt. Disse har flere fellestrekk; de tilbyr tjenester, har kostnadsstrategi og benytter enkel teknologi som ikke er vanskelig å kopiere av andre selskaper. Selskapene har utviklet tjenester som skal kunne skaleres fort ut i flere markeder, og deres investorer virker å være opptatt av rask vekst og skalering til flere markeder. To av selskapene har etablert seg i bransjer med sterk konkurranse med mange enkeltaktører. De har kapret markedsandeler ved hjelp av moderne teknologi, enkle konsepter og lave priser. Begge disse selskapene er opptatt av de ansattes velferd, og mener selv at dette er noe som tiltrekker kunder.

Noen av selskapene uten direkte konkurrenter i Norge forventer at dette vil komme når de lykkes med forretningskonseptet sitt. De oppgir at bruk av virkemidler for å holde kostnadsnivået nede blir mer og mer aktuelt for å være konkurransedyktig. Automatisering av betalingsprosesser og utflagging av produksjonen til lavkostland nevnes som eksempler. På den annen side har noen av selskapene med få konkurrenter teknologi som er vanskelig å kopiere, noe som gjør dem mindre prissensitive.

«Hvis vi lykkes så vil det komme konkurrenter og hvis vi da har høye produksjonskostnader er vi ikke klar for å skalere opp tilstrekkelig. Hvis kostnadsnivået er for høyt, vil konkurrenter kunne prissette til halvparten av det vi gjør. Og da har vi utfordringer.»

6.4.5 Størrelse

Det er stor spredning i antall ansatte i selskapene vi har studert. Som vi har vært innom tidligere, har mange av selskapene alternative tilknytningsformer til ansatte. Som vi ser av oversikten nedenfor er de to selskapene med flest ansatte blant de som praktiserer mest formell økonomistyring i utvalget. Poengene er gitt basert på om de har implementert et virkemiddel og hvor formelle disse er i bruk. Maksimalt mulig score er 56 poeng,

Ide/introduksjonsfase

| | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|--|--|--|--|
| <i>Antall ansatte</i> | 2 | 3 | 6 | | | | |
| Poeng | 21 | 14 | 25 | | | | |

Vekstfase

| | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Antall ansatte</i> | 1 | 4 | 5 | 7 | 27 | 30 | 80 |
| Poeng | 30 | 29 | 38 | 42 | 29 | 44 | 40 |

Tabell 2: Antall ansatte i selskapene i utvalget, og antall poeng for implementerte økonomiske virkemidler

De to selskapene med flest ansatte har større grad av desentralisering. Selskapet med flest ansatte i studien oppgir at de eksempelvis har budsjettprosess hvor mellomledere er delaktig, at de har KPI'er basert på dette og er i ferd med å linke dette mot mellomlederens lønn. De fleste mener at de per nå ikke er flere ansatte enn at de klarer å holde en viss kontroll. 6 av 10 selskaper nevner imidlertid vekst i antall ansatte som en sentral årsak til at selskapets styring må bli mer formell. En informant oppgir i tillegg utfordringer relatert til kommunikasjon og økt avstand som en sannsynlig trigger for økt behov av formalisering av styringsrutiner.

«Jeg merker jo internt at følelsen av å ha oversikt blir mindre etter hvert som vi blir flere, og da kommer systemene som en naturlig konsekvens av det.»

«(Jeg) forventer flere ansatte og nye regioner, og dette vil føre til et større behov for formalisering siden de kan ikke lese hodet mitt.»

Også utenom de to største selskapene ser vi tendenser til at flere ansatte fører til implementering av flere virkemidler. Men siden mange av selskapene er veldig små, blir forholdstallene store, og det er vanskelig å se en klar sammenheng når man kommer ned på et visst antall ansatte. Selskapene med færrest ansatte bærer generelt preg av å ha muntlig kommunikasjon, uformelle kontroller og fleksibel styring i større grad enn de større selskapene. Det er mer tydelig skille mellom hvor selskapene er i livssyklusen.

Ett av selskapene oppgir at de opplever mindre fleksibilitet som følge av at de har fått flere ansatte. Ved spørsmål om respondenten prioriterer trygg og kontrollert drift fremfor muligheter for å snu seg raskt etter markedet svarer han:

«For vår del har det endret seg litt. Nå har vi så mange ansatte, så vi må jo ta beslutninger med tanke på dem også.»

Der de fleste selskapene svarer at likviditet er deres største fokusområde innenfor økonomi, svarer selskapet med flest ansatte at deres fokusområde er lønn, ved siden av likviditet. Ett selskap oppgir at de har møtt utfordringer med tanke på personalpolitikk ved vekst i antall ansatte, og at deres nåværende lønnsmodell ikke er tilpasset mange ansatte. Kun ett av selskapene har ansatt en egen økonomiansvarlig. Ansettelse av økonomiansvarlig har ført til implementering av nye virkemidler for økonomistyring, og mer formalisering. Selskapet ansatte økonomiansvarlig samtidig som de fikk tilført kapital fra profesjonelle investorer og hadde en kraftig vekst i antall ansatte, noe som tyder på at de fikk et større behov for formalisering knyttet til dette.

Mange av selskapene i denne studien opplever vekst i antall ansatte, ressurs- og tidkrevende produktutvikling, internasjonalisering og/eller sterk konkurranse. Dette kan føre til flere informasjonskanaler, flere hensyn og større usikkerhet, og dermed gjøre økonomistyringen mer komplisert. To av selskapene har få ansatte, er kun etablert i Norge og har ingen konkurrenter, men en avansert teknologi. Andre selskaper derimot, har mange ansatte, er etablert internasjonalt og har mange konkurrenter, noe som gjør driften kompleks på flere områder. Dette kan ifølge litteraturen (Davila, Foster og Jia, 2014, Merchant, 1981 m.fl.) føre til et økt behov for formelle kontroller og styringsverktøy.

Selskapene med differensieringsbasert strategi har ulikt syn på formelle styringsverktøy. Ett av selskapene anså kostnadskontroll som helt unødvendig i produktutviklingsfasen av selskapet, da investeringskostnadene var nødvendige for videre vekst, en «koste hva det koste vil»-holdning. Dette kan skyldes at det er vanskelig å estimere hva ting vil koste, og ofte er

kostnadene engangskostnader, noe som gjør at kostnadsplanlegging og -analyser blir overflødig. Et annet selskap var svært bevisst på kostnadene som påløp, og måtte holde kontroll på disse for å kunne sette riktig pris på produktet. De fleste av selskapene med differensieringsstrategi var de samme som hadde avansert teknologi. Dette kan ha sammenheng med at deres produkter er avanserte og er kostbare å utvikle. Det er naturlig at deres fokus ligger mest på kvaliteten på produktet. Ifølge Chenhall (2003) vil selskaper med kompleks teknologi ofte være vanskeligere å analysere på grunn av mange variasjoner og avvik. Avansert teknologi medfører behov for fleksibilitet, samarbeid og åpen kommunikasjon. Vårt inntrykk er at selskapene med avansert teknologi og lang utviklingstid forventer at det påløper mye kostnader i utviklingsfasen, men at de har ulikt syn på nytten av å planlegge og analysere disse.

Resultatene viser at selskaper med enkel teknologi implementerer virkemidler tilknyttet produktutvikling i like stor grad som selskaper med mer avansert teknologi. Vi ser likevel at selskapene med lite utviklingskostnader og en forholdsvis enkel vare/tjeneste har flere KPI'er knyttet til salg og marked, mens de med mer avansert teknologi har flere produktutviklingsrelaterte KPI'er. Som nevnt i forrige avsnitt kan det være vanskelig å bruke økonomiske virkemidler i selskaper med avansert produktutvikling, og man kan tenke seg at flere av selskapene derfor unngår å implementere faste rutiner. En mindre avansert vare/tjeneste kan kreve mindre ressurser og tid til produktutvikling, og det vil være viktig for disse selskapene å skalere raskt og kapre markedsandeler før konkurrenter kommer på banen.

Figur nr 5 viser at selskapene med kostnadsbasert strategi har implementert flere økonomiske virkemidler i alle kategorier enn de med differensieringsbasert strategi. Dette kan skyldes at flere av selskapene med kostnadsstrategi har kommet lengre i livssyklusen. Blant annet har de to selskapene som har kommet lengst i livssyklusen og som har vokst raskest kostnadsbasert strategi, og også implementert flest formelle virkemidler i alle kategorier. Disse to har enkel teknologi og opererer i sterkt konkurransepregede markeder med mange enkeltaktører, og har også flest ansatte i denne gruppen. Det kan tenkes at deres raske vekst skyldes mindre tid- og ressurskrevende produktutvikling, samt at de tilbyr et produkt folk kjenner til. Mindre ressurser til produktutvikling kan frigjøre ressurser til økonomistyring. Vår oppfatning er også at investorer er raskere ute med å forvente avkastning av selskapene med enkel produktutvikling, da flere av dem oppgir å ha «kravstore» investorer.

Davila, Foster og Jia (2014) finner at selskaper i konkurransepregede omgivelser preges av mer formelle styringsrutiner. Selskapene med få konkurrenter eller et begrenset marked har

høy pris, og kan prøve seg fram i markedet. Vi har ikke funnet noen klare tendenser som tyder på at dette er tilfelle for selskapene i vår studie. Ett selskap forventer at det vil bli et større kostnadspress når de får flere konkurrenter. Da vil de sannsynligvis måtte implementere flere virkemidler for kostnadsstyring.

Ingen av selskapene vi har intervjuet antyder at de har implementert flere økonomiske virkemidler i større grad som følge av internasjonalisering. Det er i samsvar med Davila og Foster (2005) som ikke fant signifikante funn på at internasjonalisering fører til tidligere adopsjon av økonomistyringssystemer. Det er imidlertid ett av selskapene som endret sin prismodell som følge av andre markedsforhold i utlandet. Andre faktorer som ulik valuta, skatt, lønnsvilkår eller krav til offentlig rapportering kan antas å påvirke på sikt, men alle de undersøkte selskapene er fortsatt i tidlig fase relatert til internasjonalisering, noe som være en årsak til at dette ikke har påvirket i stor grad enda. Flere av selskapene uttrykker forventning om økt behov for økonomiske virkemidler når de skal gå internasjonalt, men dette er mer en konsekvens av økt antall ansatte og økt avstand enn av internasjonal ekspansjon.

Innovasjon Norge har satt en forutsetning for å gi støtte til gründerbedrifter, og det er at de skal ha ambisjoner om å gå internasjonalt. Dette oppfordrer til internasjonalisering. Siden flere av selskapene kan sies å drive med en nisje, kan det å satse internasjonalt være en avgjørende faktor for om de kan drive lønnsomt på sikt.

Vi ser tendenser til at selskaper opplever et økende behov for implementering av økonomiske virkemidler som følge av vekst i antall ansatte. Flere ansatte fører ofte til desentralisering og økende kompleksitet, noe som igjen medfører større behov for overvåking og kontroll, og selskapene får mer nytte av formelle økonomistyringsverktøy som budsjetter (Merchant, 1981). De mindre selskapene i denne studien bærer preg av mye uformell kommunikasjon og kontroll, og alle avgjørelser tas i ledelsen. Dette er i tråd med Merchant (1981) som sier at mindre selskaper kan basere seg på kontrollmekanismer som direkte kontroll og overvåking, samt muntlig kommunikasjon og koordinering. Flere ansatte fører i tillegg til større lønnskostnader, noe som kan antas å skape et behov for å styre disse gjennom målinger, da prisen på ineffektivitet blir høyere jo flere ansatte selskapet har. Mange av respondentene oppgir at de forventer mer formalisering på sikt, og begrunner dette ofte med vekst i antall ansatte.

Davila og Foster (2005) har i flere studier funnet at systemer for styring er viktig for videre vekst. Da vår studie er en tverrsnittstudie der vi ikke følger selskapene over tid, er det

vanskelig for oss å ta stilling til påstanden. Det som imidlertid er kommet frem, er at selskapene ser det nødvendig med mer formaliserte økonomistyringsverktøy for å kunne møte vekst i antall ansatte og når flere kontorer eller utsalgssteder etableres. Vår forståelse er derfor at gründerne ikke tror økonomistyringssystemer i seg selv er avgjørende for videre vekst, men heller et middel for å beholde kontroll når selskapet vokser og blir mer komplekst.

I flere av selskapene vi intervjuet var det mange hendelser som skjedde på en gang. Ett av selskapene hadde i løpet av de siste tre måneder hatt offisiell salgsstart i Norge, en stor emisjon med profesjonelle investorer, doblet antall ansatte, ansatt en økonomiansvarlig, hyret ekstern regnskapsfører, flyttet produksjonen og kontorlokaler. I løpet av et par måneder ville de også ha produktlansering i utlandet. De hadde i løpet av samme periode implementert mange nye økonomiske virkemidler, og var i ferd med å etablere flere og i større grad formalisere eksisterende virkemidler. Vi ser av dette at i selskapene vi studerer skjer ting rask, og ofte mye på en gang som direkte og indirekte påvirker hverandre og økonomistyringen. Kapitalforhøyelse kan gjøres for å forberede internasjonal vekst, noe som påvirker økonomistyringen både gjennom nye investorers påvirkning, økt likviditet og internasjonaliseringen i seg selv. Salgsstart kan føre til behov for salgsmål og salgsprognoser, samt ansettelse av selgere som belønnes basert på prestasjoner, og andre ansatte med andre ytelsesmål.

Vi kan imidlertid konkludere med at økt kompleksitet generelt fører til et større behov for å holde kontroll gjennom slike virkemidler. At ulike variabler påvirker hverandre både direkte og indirekte er i tråd med Davila og Fosters studie fra 2005 som konkluderte med at både størrelse, venturekapital, daglig leders arbeidserfaring og oppfatning av økonomistyring har betydning for ansettelse av økonomiansvarlig, i tillegg til at alle fem faktorene påvirker til tidlig adopsjon av økonomistyring direkte.

6.5 Gründernes bakgrunn påvirker selskapets økonomistyring

| Informasjon om gründerne | Antall selskaper i utvalget |
|--|-----------------------------|
| Selskaper der minst en av gründerne har høyere utdanning | 10 |
| Selskaper der minst en av gründerne har økonomiutdanning | 5 |
| Selskaper der minst en av gründerne har gründererfaring | 9 |

Tabell 3: Relevant bakgrunnsinformasjon for gründerne i undersøkelsen.

Som vi ser av oversikten over, har alle selskapene i utvalget minst en gründer med høyere

utdanning. Gründerne har hovedsakelig høyere utdanning innen økonomi, ingeniørfag, IT eller innovasjon. I alle de studerte selskapene innehas rollen som daglig leder av en av gründerne, og denne eller en annen av gründerne har ansvar for økonomistyring. Vi fant ingen sammenheng mellom gründere med økonomibakgrunn og grad av økonomistyring i selskapet. Noe overraskende er daglig leder i selskapet med flest implementerte økonomistyringsverktøy en gründer uten høyere utdanning eller økonomisk arbeidserfaring. Denne gründeren har imidlertid mye erfaring fra gründervirksomhet fra tidligere, og gir uttrykk for at han underveis har lært hvordan gründerselskaper bør drives effektivt.

De fleste selskapene har mer enn en gründer, og det virker som om en av gründerne påvirker mer enn de andre. Tre av selskapene har medgründere uten en særlig aktiv rolle i driften, og derav ikke påvirker i stor grad. I andre selskaper har gründerne ulik kunnskap og oppfatning om økonomistyring, og den med størst kunnskap og interesse for økonomi er den som påvirker mest og arbeider mest med økonomistyring. Ofte er dette samme person som har rolle som daglig leder. I ett selskap ble gründer 1 beskrevet som litt risikovillig og den som drar selskapet fremover, mens gründer 2 ble beskrevet som mer opptatt av kontroll og styring, og den som bremsset litt. Her var det gründer 2 som hadde ansvar for, og størst innflytelse på, økonomistyringen, men gründer 1 hadde også innflytelse. Dette er også vårt inntrykk i flere av selskapene.

«Jeg liker å tro at jeg også er kreativ, men han er typen som bare kjører på og så er det ingen vei tilbake. Jeg prøver å ha litt trygg økonomi underveis. Han er ekstremt risikovillig, og jeg er motsatt. Det har nok vært avgjørende for at vi har lyktes.»

I tillegg til at utdanningen varierer mellom gründerne, er kunnskapen om økonomistyring svært varierende mellom selskapene. Noen har utdanning og arbeidserfaring på feltet, mens andre har lært seg akkurat det de trenger, eksempelvis bokføring og relevante regler for merverdiavgift, og søker bistand fra regnskapsfører der de kommer til kort. Vi ser en tendens til at gründere med formell økonomikunnskap implementerer virkemidler *tidligere* fordi de vet hva som i teorien forventes som et minimum. De har mange virkemidler på plass, og synes å ha et veldig bevisst forhold til hvordan man bruker dem. To av selskapene hvor gründerne har økonomiutdannelse forteller at de implementerte en rekke virkemidler, blant annet budsjetter og scenarioanalyser, i starten som de ikke har benyttet senere. Dette kan skyldes at disse ikke var tilpasset gründervirksomhet.

«Jeg har hatt to fag innen økonomistyring på masteren. Det hjelper jo litt, men de burde nok vært litt mer praktisk rettet de fagene. Det er mye jeg gjør for eksempel i forhold til likviditetsstyring som jeg ikke har hatt i de fagene.»

Majoriteten av gründerne er i alderen 25 - 35 år. Det viste seg at de tre selskapene som hadde de yngste gründerne var blant de fem selskapene med lavest grad av økonomistyring.

I 9 av 10 selskaper i studien har en eller flere av gründerne tidligere erfaring fra gründervirksomhet. Erfaringen er varierende, der noen har startet egne selskaper før, mens andre har vært med i gründerprosjekter eller vært engasjert i gründernettverk. I seks av selskapene er inntrykket at gründerne har hatt et ønske om å starte eget selskap, og at forretningsideen de endte opp med er litt tilfeldig. De hadde derfor ikke nødvendigvis mye kunnskap om fagområdet og det aktuelle markedet før de startet opp. Behov for å arbeide med noe eget, samt frihet, beskrives som årsak for ønsket om å starte eget selskap.

«Det viktigste er ikke hva jeg gjør, men at jeg blir så revet med i det jeg gjør, ville gjøre det bra, også ble jeg helt spinnvill på det, og hvis noen setter en stopper for meg, så løper jeg gjennom den.»

«Folk er så treige. Jeg vil at ting skal skje fort.»

Videre beskriver flere av gründerne seg selv, og gjerne teamet, som kreative, rastløse og litt rotete, noe som kan skape kaos i selskapet. De fleste av gründerne oppgir at de ikke synes økonomistyring er morsomt, og heller ikke noe de ønsker å bruke tiden sin på. De fleste av selskapene oppgir imidlertid at de ser verdien av å ha struktur og formelle verktøy for økonomistyring, men at det ikke må ta for mye tid, og heller ikke redusere deres evner til raske endringer.

«Vi synes ikke økonomistyring er morsomt, man bør ha noen på laget som vil jobbe med det.»

«Jeg er egentlig økonom, men mener at admin er waste of time.»

I selskapet som har ansatt økonomiansvarlig kan man se effekter av dette. Gründerne hadde lite interesse og kunnskap om økonomi, og dermed var det lite virkemidler implementert. Etter ansettelse av en økonom ble det implementert mange virkemidler på kort tid, og flere er planlagt i nær framtid.

Gjennomgående er gründerne opptatt av å ikke utvannes av eksterne investorer, slik at de selv

beholder kontrollen i selskapet, og har påvirkningskraft. Når gründer i tillegg innehar rollen som daglig leder, og ofte ansvar for økonomi, har deres holdning til, og meninger om, økonomistyring stor påvirkningskraft i selskapet. Inntrykket er at gründerne legger føringer for hvordan selskapet jobber med økonomistyring, hvilke økonomistyringsvirkemidler som implementeres og tidspunktet for disse, samt hvem selskapet rådfører seg med. Imidlertid kan vi ikke se en veldig tett sammenheng mellom graden av hvorvidt gründer oppfatter økonomistyringsverktøy som nyttig og tidspunkt for implementering. Inntrykket er at implementering kan være tilfeldig og behovsinitiert, og at det er flere faktorer som spiller inn.

Inntrykket er at selskapenes økonomistyring er sterkt påvirket av gründerne og deres kunnskap og oppfatning av økonomistyring og formalisme. Dette er i samsvar med funn fra flere forskere (Perren and Grant, 2000; Burns, 2010; Davila og Foster, 2005). En mulig bias er imidlertid at vi kun har snakket med en person i selskapet, i 9 av 10 intervjuer en av gründerne selv. Her blir vår informasjon om selskapet filtrert gjennom gründer, noe som kan virke forsterkende på effekten gründer har på selskapets økonomistyring. Perren og Grant (2000) pekte på at også eksterne eksperter på økonomistyring har påvirkning i startfasen. Som tidligere beskrevet styrer en del av selskapene etter Lean-metodikk, noe som kan anses å være en ekstern påvirkning. Noen av selskapene hadde i tillegg økonomibistand fra regnskapsfører, styremedlemmer og eksterne investorer. Også her virket det som om involvering fra eksterne i stor grad var styrt av gründerens behov og ønsker.

Davila og Foster (2005) fant at jo lengre arbeidserfaring gründerens daglige leder har, jo tidligere adopteres økonomistyringssystemer. Vi har heller sett på sammenhengen mellom gründerens alder og grad av økonomistyring i selskapet. Resultatene viste at de tre selskapene med yngst gründer var blant de fem selskapene med lavest grad av økonomistyring. Da utvalget vårt er svært lite, kan dette også være tilfeldig. Vi kan ikke si noe om tidspunkt for implementering i forhold til alder, og kan ikke konkludere med en klar sammenheng mellom gründerens alder og økonomistyringen i selskapet.

Davila og Foster (2007) fant at daglige ledere som har implementert færre verktøy for økonomistyring har hyppigere utskiftning av daglig leder. Ingen av de studerte selskapene har hatt utskiftninger i daglig ledelse. Med bakgrunn i gründernes karakteristika av seg selv og sine oppfatninger av økonomistyring, kan vi imidlertid skjønne behovet for nytt blod når behovet for økonomisk kontroll når et visst nivå. Imidlertid oppgir selskapene at de vil ansette økonomimedarbeidere ved økt mengde økonomi- og kontrolloppgaver. Ingen oppgir at endring av daglig leder er et alternativ, og våre funn støtter ikke funnet til Davila og Foster

(2007). En årsak til dette kan være at daglig leder funksjonen også har andre ansvarsområder, eksempelvis strategi og produktutvikling, som gründerne ønsker å ha kontroll på. Videre oppgir mange av gründerne at de ikke ønsker å utvannes av eksterne investorer, noe som gjør at de beholder kontrollen i selskapet, og dermed kan ikke eksterne investorer skifte dem ut så lett.

Davila og Foster (2005) fant en positiv sammenheng mellom daglig leders holdning til økonomistyring og hvor raskt selskapet ansatte en økonomiansvarlig. Blant selskapene vi snakket med, hadde kun ett selskap ansatt en egen økonomiansvarlig. I dette tilfellet var rask vekst og økt behov en viktigere faktor for ansettelse enn gründeres holdning til økonomistyring. I tråd med Davila og Foster (2005) sine funn, hadde økonomistyringsrutinene blitt mer formelle og flere virkemidler var implementert innen kort tid etter ansettelse av økonomiansvarlig. Det aktuelle selskapet hadde imidlertid nylig hatt emisjon der flere profesjonelle investorer kom inn, og dette kan også være en faktor som påvirket til ansettelse av økonomiansvarlig og innføring av nye rutiner.

6.6 Profesjonelle investorer fører til tidligere og mer formell økonomistyring

Utvalget har ulike former for finansiering. To selskap er heleid av gründerne selv, men de fleste har eksterne investorer:

| Informasjon om investorer | Antall selskaper |
|---|------------------|
| Selskaper med eksterne investorer | 8 |
| Selskaper med forretningsengler | 6 |
| Selskaper med profesjonelle investorer (inkl Angel Challenge) | 8 |

Tabell nr. 4: Oversikt over antall selskaper med ulike former for investorer.

I samtlige selskaper har gründerne mer enn 50% eierandel. I tillegg mottar flere av selskapene tilskudd fra Innovasjon Norge, Skattefunn og ulike forskningsfond. Det generelle inntrykket er at gründerne er opptatt av å ikke utvannes, fordi de selv ønsker å sitte på kontrollen i selskapet lengst mulig. En annen grunn er at jo lenger de venter med å bli utvannet, desto høyere verdsettelse kan de få på selskapet når potensielle investorer skal inn. Når gründerne har majoriteten, har eksterne investorer i mindre grad mulighet til å stille krav til administrasjonen. Ved å se på selskapene i vår undersøkelse viser det seg at de med færrest

ansatte har mindre andel profesjonelle investorer enn selskaper med flere ansatte, og det er kun selskaper med 1-3 ansatte som ikke har profesjonelle investorer.

8 selskaper i undersøkelsen har profesjonelle investorer, og 7 av 10 selskaper forventer å innhente ekstern kapital i 2017. Vår oppfatning basert på deres uttalelser er at mange av gründerne ikke anser det som et problem å få tak i investorer, spesielt om gründeren eller selskapet har vært noe profilert i media. Slik kan gründerne være mer kritiske til hvilken type investor de får inn, og med det selv begrense potensielle krav som kan settes av eksterne investorer. En av gründerne mener at potensielle investorer velger selskap å investere i basert på hvem gründeren er, hva han har gjort tidligere og hvor selskapet er i livssyklusen. Flere gründerne beskriver at det er sjelden potensielle investorer etterspør hvorvidt selskapet har formelle styringsrutiner, ber om inngående økonomiske analyser, rutinebeskrivelser o.l. Dette kan underbygge den aktuelle gründerens oppfatning av at det er andre hensyn investorene tar når de velger hva de skal investere i.

«For investorene kommer det an på hvem gründeren er, om det er sannsynlig at du får det til, hva har du gjort før [...]»

Enkelte synes imidlertid det er svært krevende å få inn nye investorer, og ett av selskapene har ikke gjort forsøk på å innhente kapital enda.

«Det har vært vanskelig. Å hente penger tar så å si 100% av tiden, og da får man ikke gjort noe drift. Det hemmer organisasjonen veldig.»

Ofte er gründerne opptatt av at investorene skal kunne bidra med mer enn kapital, eksempelvis bransjekunnskap eller nettverk, samt stå inne for de samme verdier som selskapet.

«Vi prioriterer de som har noe mer enn bare penger, de som er forretningsmessig smart å samarbeide med. Vi ønsker personer som vil at det skal gå bra med oss og kan bidra med rådgiving og nettverk.»

Flere av gründerne har profesjonelle investorer, blant annet venturekapital. Vårt inntrykk er at de profesjonelle er mer opptatt av vekst og ekspansjon, og forventer avkastning i større grad enn andre investorer.

«De investerer jo for å få pengene tilbake. De har jo tro på konseptet, men de har ikke gjort investeringen for å være snille.»

«Vi kunne gått break-even i dag, men da hadde vi måtte slutte å vokse. En av investorene våre er en VC (venturekapital), og de ville aldri investert i et selskap som ikke skal skalere opp. De er mer interessert i tech-bedrifter som kan skalere opp i flere markeder til en lav kost. Bedrifter som oss går som oftest ikke i pluss før vi bestemmer oss for å slutte å ekspandere [...] Det viktige er å overbevise investorer om at grunnen til at man ikke er lønnsomme er at man vokser.»

Fem av selskapene hadde i starten kun forretningsengler, men fikk inn flere profesjonelle investorer etterhvert som de vokste. Disse selskapene beskriver at ingen investorer har stilt strenge krav til økonomistyringen før kapitalinnskudd, men at rapporteringen til investorene har blitt mer formell etter at de fikk inn profesjonelle investorer. Likevel oppgir 9 av 10 selskaper at det å få inn eksterne investorer er en av faktorene som har påvirket dem til å få mer formalisert økonomisk styring. I to av selskapene har eksterne investorer direkte innsyn i selskapets økonomisystemer. Slik kan de holde kontroll uten å kreve rapportering.

«De investerte i selskapet som det var. Men vi har jo fått mer krav. Før det her (at de fikk profesjonelle investorer) følte jeg at jeg hadde god kontroll på mine egne tall, men de vil ha mer. Jeg merker at det er veldig mye administrasjon, siden de vil ha hyppige tall. Dette gjør at vi implementerer mer avanserte, skybaserte systemer.»

Noen av gründerne forteller at de selv tok initiativ til å implementere virkemidler for økonomistyring, for at de skulle oppfattes som seriøse av eventuelle investorer, samt at transparens kan gjøre det lettere å hente kapital senere. Ett av selskapene oppgir at de er glade for å ha investorene som gir dem muligheter, og derfor ønsker å gi noe tilbake, både gjennom åpenhet og sosiale arrangementer. Noen sier at de kommer til å implementere nye virkemidler i forbindelse med at de får inn eksterne investorer, fordi det å få inn ny kapital er forbundet med en forventning om at selskapet skal vokse.

«Tanken vår da var at sannsynligvis for å kunne skalere og gå inn i nye markeder, så ville vi måtte innhente kapital i flere runder. Derfor tenkte vi at åpenhet og ærlighet gjorde det mer sannsynlig at de ønsket å være med på senere emisjoner. Vi sender derfor ut kvartalsvise oppdateringer til samtlige investorer.»

«Vi har klart budsjett og sånt. De kan si at de forventer «dette og dette» eller spør om «det og det», for eksempel «hvor er shareholder agreement». Det er ganske vanlig. Hvis det er fair gjør vi vårt for å svare. Hvis ikke, sier vi fra.»

Ved å dele selskapene inn i to grupper; de som har profesjonelle investorer på eiersiden og de som ikke har det (kun gründer/venner/familie), var formålet å undersøke om selskapene har ulik grad av implementering av økonomiske virkemidler. De to selskapene uten profesjonelle investorer har i gjennomsnitt implementert færre virkemidler enn de med profesjonelle investorer. Siden det er få selskaper i utvalget, og selskapene i den ene gruppen (ikke profesjonelle investorer) skiller seg vesentlig fra hverandre, vil det være vanskelig å bygge noe mer på dette resultatet uten et større utvalg. Basert på utsagnene fra gründerne selv kan det likevel antas at det å få inn profesjonelle investorer direkte eller indirekte kan knyttes til økt implementering av økonomiske styringsverktøy.

Alle respondentene som har profesjonelle investorer oppgir at de benytter seg av dem for å få rådgivning, men også for å få tilgang til nettverk. Vårt inntrykk er at investorene i mange tilfeller opptrer som en døråpner for gründerne, og kan tilby bransjekunnskap, veiledning rundt strategi og kunnskap om det å drive et selskap. I fire av selskapene er investorer representert i styret, og er med på å utforme selskapets strategi og målsetninger. Ett av selskapene som skal etablere seg internasjonalt vil søke å få investorer i landet de skal etablere seg i, noe som kan være en medvirkende faktor til at nye virkemidler blir innført.

Seks av selskapene har mottatt tilskudd fra Innovasjon Norge eller andre organisasjoner som gir tilskudd til gründerne, og noen har skattefradrag via Skattefunn. Disse krever i noen tilfeller rapportering av kostnadsforbruk og status for utvikling. Innovasjon Norge (2017) og Skattefunn (2015) krever årlig rapportering, der Innovasjon Norge krever revidert årsregnskap, mens Skattefunn skal ha prosjektregnskap. Utover dette kreves ingen øvrige økonomiske virkemidler. Basert på utsagn fra gründerne er inntrykket at noen aktører som gir tilskudd (eksempelvis forskningsfond og lignende) krever mer detaljert og hyppigere rapportering, i tillegg til relativt detaljerte prosjektplaner. Disse virker å kreve mer strukturert rapportering enn profesjonelle investorer.

Forskning viser at det er vanlig med intern finansiering, handelskreditt og forretningsengler i startfasen (Berger og Udell, 1998). Dette stemmer med vår undersøkelse, hvor de fleste som er i fasen ide/introduksjon har mest private investorer som familie og venner, eller kun kapital fra gründerne selv. Handelskreditt benyttes ikke av noen av respondentene i vår studie. I følge

teorien vil selskapet med økende størrelse og levetid bli mer transparent, og dermed få større tilgang på andre finansieringskilder. Dette er det vanskelig å vurdere i vår studie. Mange av gründerne oppgir at de synes det er lett å få investorer, selv om de er nylig etablert og er lite transparente. Dette kan også skyldes at gründermiljøet i Norge har et oppsving for tiden, og at det er mye positivitet rundt investeringer i gründersekskaper. Siden vi kun har snakket med sekskaper i etableringsfasen kan vi ikke si noe i forhold til om dette vil bli lettere ettersom sekskaper blir eldre. Det synes ikke å være noen klar forskjell på tilgang til kapital når man sammenligner de yngste med de eldre sekskapene i vår studie.

Som vi har sett tidligere er gründerne i vår studie opptatt av å ikke utvannes fra sine kontrollerende posisjoner. Dette gjør at det er begrenset hvor mye profesjonelle investorer kan kreve og påvirke sekskapets økonomistyring uten at dette er ønsket av gründerne. Gründerne er opptatt av å holde investorene fornøyde ved regelmessige oppdateringer, men dette virker å være mer initiert av gründersekskapet enn et krav utenfra.

En annen årsak til at profesjonelle investorer i studien ikke pålegger gründersekskapene mer formelle styringsrutiner kan være at de har tillit til gründerens dømmekraft og lederegenskaper. Noen av gründerne uttaler at profesjonelle investorer er mer opptatt av gründernes personlighet og vilje til å lykkes enn deres forretningsidé. Dette stemmer med Ziders (1998) artikkel om at investorer som vurderer potensielle gründerbedrifter å investere i, vektlegger gründerens lederegenskaper i den aktuelle bransjen foran selve forretningsidéen, og at foretrukne karakteristika er risikovillighet, kompetanse, godt omdømme og muligheten til å selge seg selv. Hvis de i tillegg kan vise til at de har lyktes tidligere er det også positivt for investorene. Gründerne har ofte mer spesifikk kompetanse på sekskap og bransje, og større forutsetninger enn investorene for å vite hvordan sekskapet best styres.

To av sekskapene i studien oppgir at eksterne investorer har direkte innsyn i deres økonomisystemer. Denne tilnærmingen er i tråd med en løsning Rustad (2016) beskriver benyttes av enkeltaktører i det norske venturekapitalmiljøet. Med en slik løsning kan investorene holde seg kontinuerlig oppdatert uten at sekskapet trenger bruke ressurser på rapportering. Dette gjør også at sekskapene kan bli tvunget til å i større grad dokumentere finansielle planer og analyser, samt holde disse oppdatert. På den annen side krever det mer ressurser av sekskapene som kunne blitt brukt til det gründer anser verdiskapende, i tillegg til at de må investere i skybaserte økonomisystemer som tillater investorene innsyn.

De fleste sekskapene i vår studie oppgir at de bruker investorene som rådgivere og for å få

tilgang til bransjenettverk eller investornettverk. Dette er i tråd med ressursavhengighetsperspektivet (Wjibenga, 2007; Pfeffer og Salancik, 1978), som sier at selskaper benytter seg av eksterne interessenter for kunnskap, råd, innflytelse og kontroll. Flere av selskapene i studien har investorer med tilknytning til ulike gründernetter, eller som har startet gründerselskaper tidligere. Gründerne selv oppgir at de benytter seg av eksterne investorer i form av rådgiving og nettverk. Vi antar derfor at de vil kopiere styringsverktøy og strategi som de anser som passende for deres selskap, og som har vist seg å ha god effekt tidligere. Ifølge Flynn (2001) vil gründere være mer orientert rundt selskapets primære oppgaver, mens eksempelvis investorer kan bidra på andre bidra på andre områder slik at drives mer effektivt.

Flere av selskapene har eksterne investorer som representanter i styret. Dette kan være et krav fra investorer, slik at de har mulighet til å påvirke daglig drift og kontroll. Det virker også å være et ønske fra gründere at investorene bidrar med mer enn kapital. Gründerne i de minste selskapene gir inntrykk av at styrets rolle er ubetydelig i oppstartsfasen der styret består av gründere selv, og styremøter avholdes kun for å godkjenne årsregnskapet. I de litt større selskapene synes styret å få en mer delaktig og viktigere rolle med regelmessige møter og definerte ansvarsområder. Som nevnt tidligere har gründeren stor innflytelse på styringen i selskapet, og det virker også som om det er gründere som legger føringer for hvilken rolle styret skal ha. Ifølge Rustad (2016) kan mange styremedlemmer med påvirkningskraft gjøre at selskapet blir mindre fleksibelt i tidlig fase, og dette kan være noe av grunnen til at de fire minste selskapene ikke ønsker eksterne styremedlemmer.

Davila og Foster (2007) finner at selskaper med venturefinansiering implementerer verktøy for økonomistyring på et tidligere tidspunkt enn selskaper uten venturefinansiering, dette for å redusere agentkostnader. Vi fant delvis støtte for at profesjonelle investorer påvirker selskaper til å implementere virkemidler for økonomisk styring i større grad enn de som kun er finansiert av gründere og forretningsengler. I utvalget vårt hadde selskapene med profesjonelle investorer i gjennomsnitt flere implementerte virkemidler enn de uten, og flere av gründere oppga at de gjør endringer i økonomistyringen før de skal få inn nye investorer. Vi kan anta at selskapene implementerer aktuelle virkemidler da de vet hva investorene ønsker og forventer.

Påstanden om at selskaper med profesjonelle investorer i større grad har implementert virkemidler for økonomistyring underbygges i tillegg av at de fleste gründere oppgir nye investorer som nest viktigste trigger for at behovet for formell økonomistyring øker. En årsak

til at selskaper med profesjonelle investorer i større grad tar i bruk flere virkemidler, kan være at profesjonelle investorer har tilført mer ressurser som tillater mer arbeid med formelle rutiner. Siden vi ikke følger selskapene over tid, har vi ikke noe grunnlag for å si noe om de har implementert disse på et tidligere tidspunkt enn de andre selskapene. Selv om de i liten grad stiller spesifikke krav, antar vi at profesjonelle investorer ønsker at selskapene har formell økonomisk styring på plass så tidlig som mulig for å redusere risikoen, samt være godt rustet for vekst.

Blant Davilas (2007) åtte områder for økonomistyring, finner de mer spesifikt at selskaper med venturekapital, implementerer virkemidler for finansiell planlegging og evaluering tidligere enn de som ikke er finansiert med venturekapital. Som nevnt tidligere i kapitlet er utvalget vårt med ikke-profesjonelle investorer for lite til at vi har grunnlag til å gjøre klare sammenligninger mellom selskapene knyttet til dette.

Alle selskapene bortsett fra ett har ambisjoner om å vokse, og de fleste har planer om å etablere seg internasjonalt. Ifølge Davila og Foster (2007) er en av årsakene til at venturefinansierte selskaper har flere implementerte virkemidler at de vokser raskere enn andre, og at de derfor trenger mer formalisert styring. Det kan imidlertid diskuteres om venturefinansierte selskaper vokser raskere enn andre, eller om venturefond velger å investere i selskaper som har potensiale for stor vekst. Som en av gründerne sier ønsker ikke venturekapitalister å investere i selskaper som ikke skal skalere opp i flere markeder. Davila og Foster sier også at en årsak kan være at venturefinansierte selskaper ofte er selskaper med negativ kontantstrøm i startfasen, og som dermed vil dra nytte av finansiell planlegging for å sikre fornuftig bruk av likvider og fremtidig likviditetsbehov. Dette er i samsvar med utsagn fra flere av selskapene vi har intervjuet som sier at de profesjonelle investorene er opptatt av “runway” og “burn rate”. Det vil si at fokuset på likviditetsplanlegging og likviditetsbehov er viktig for dem.

6.7 Oppsummering av resultater

Vi har hatt som intensjon med denne oppgaven å analysere økonomistyring i innovative nyetablerte selskaper, og hva som påvirker dette. Problemstillingen ble belyst ved å besvare følgende fem hypoteser:

Hypotese 1: *Innovative gründer selskaper prioriterer ikke formell økonomistyring i startfasen.*

Denne hypotesen kan sies å være bekreftet. Selskapene som ble studert var tydelige på at verdiskapende oppgaver, som produktutvikling og drift, prioriteres. Økonomistyring anses ikke som en verdiskapende oppgave i like stor grad. Dette gjør at økonomistyringen som gjennomføres bærer preg av å være kost-nyttebasert og fleksibel, der kontroller er mer initiert av hendelser enn regelmessighet. De fleste har imidlertid implementert noen grunnleggende virkemidler, som likviditetsbudsjett og driftsbudsjett, og mener at selskapet ville hatt nytte av mer formell økonomistyring om ressursene var tilstede.

Hypotese 2: Innovative gründerselskaper tar i bruk virkemidler for finansiell planlegging før finansiell evaluering.

Denne hypotesen er bekreftet, da selskapene har implementert flere fremtidsorienterte virkemidler, som budsjetter og prognoser, enn virkemidler for evaluering og analyser. Dette støttes også ved at selskapene oppgir et større behov for virkemidler for planlegging og måloppnåelse enn evaluering.

Forskningsspørsmål 3: Med økt kompleksitet øker behovet for å implementere formelle virkemidler.

Denne hypotesen er delvis bekreftet. Selskapets kompleksitet ses i lys av variablene teknologi, strategi, størrelse og konkurranse. Størrelse peker seg ut å være den variabelen som øker behovet for formell økonomistyring sterkest. Når det gjelder teknologi finner vi delvis støtte for at selskaper vil ha et større behov for formelle virkemidler jo mer avansert teknologi de har. Det kommer likevel ikke frem at selskaper i denne gruppen har implementert flere virkemidler, men det forklares med at tilgjengelige ressurser må brukes til produktutvikling fremfor økonomistyring.

Når det gjelder strategi og konkurranse har vi sett at selskaper som er utsatt for sterk konkurranse og som har kostnadsfokusert strategi i større grad har implementert virkemidler for økonomistyring, men vi kan ikke si at med sikkerhet at behovet er mindre i de andre selskapene. Denne sammenhengen kan også skyldes at de samme selskapene er større. Vi har ikke funnet noen klar sammenheng med økt behov for formell økonomistyring ved internasjonalisering, noe som også kan skyldes at utvalget er lite og tidlig i livsløpet slik at en slik faktor ikke setter stort preg på selskapet i denne livsfasen. Overordnet kan vi si at økt

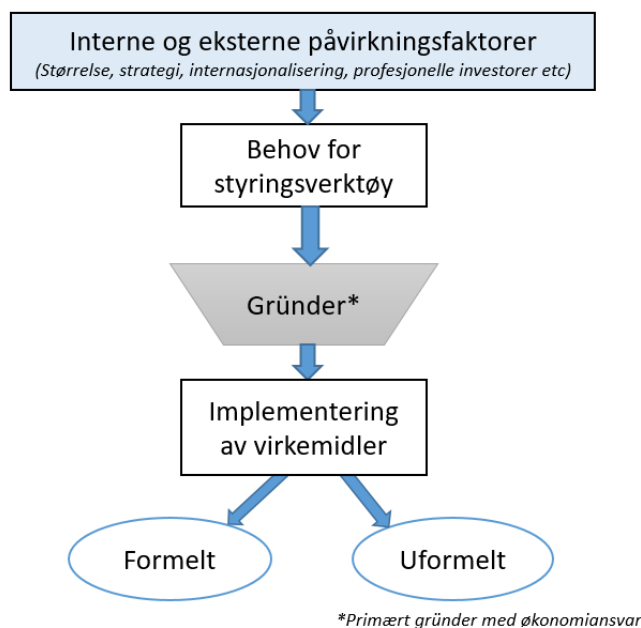
kompleksitet virker å øke behovet for formell økonomistyring, og vi finner delvis støtte for hypotese 3.

Hypotese 4: Gründernes bakgrunn og oppfatning av økonomistyring påvirker hvordan selskapet styrer sin økonomi i startfasen.

Vi finner delvis støtte for denne hypotesen. Vi finner ingen klar sammenheng mellom gründernes bakgrunn og hvor formell økonomistyring selskapet har. Det er imidlertid en klar sammenheng mellom gründerens oppfatning av økonomistyring og hvordan selskapets økonomistyring gjennomføres, både med hensyn til daglig drift, hvilket nettverk og investorer selskapet har knyttet til seg og styrets rolle.

Hypotese 5: Selskaper med profesjonelle investorer implementerer virkemidler for økonomistyring tidligere og i større grad enn andre.

Denne hypotesen blir delvis bekreftet da selskapene med profesjonelle investorer i gjennomsnitt har implementert flere virkemidler for økonomistyring enn selskapene uten profesjonelle investorer. Få selskaper uten profesjonelle investorer gjør det vanskelig å se en vesentlig forskjell, men påstanden underbygges av at gründerne selv oppgir kapitalforhøyelser som en av de viktigste årsakene til økt behov for økonomistyring. Vi kan imidlertid ikke se at selskaper med profesjonelle investorer har mer formell økonomistyring tidligere enn selskaper uten profesjonelle investorer. Det er ingen lineær sammenheng mellom selskapets fase i livssyklusen og tid fra etablering, noe som gjør at mange andre faktorer spiller inn.



Figur nr. 6: Hvordan økt kompleksitet, profesjonelle investorer og gründere virker å påvirke selskapets økonomistyring

Illustrasjonen over viser vårt inntrykk av sammenhengen mellom hvordan økt kompleksitet, profesjonelle investorer og gründeren påvirker økonomistyringen i selskapet. Selskapet kan oppleve økt kompleksitet som følge av flere ansatte, konkurransesituasjon, profesjonelle investorer og lignende, og det oppstår da et behov for å implementere økonomistyringsverktøy som bidrar til å holde kontrollen. Hvilke virkemidler som tas i bruk for å møte behovet, og hvordan disse benyttes, formelt eller uformelt, bestemmes av gründeren. Hvilke valg gründeren tar, vil blant annet avhenge av hans bakgrunn og oppfatning av økonomistyring.

7. Konklusjon og videre forskning

Hensikten med denne utredningen var å belyse hvordan nyetablerte og innovative gründerselskaper jobber med økonomistyring, og i hvilken grad faktorer som eksterne investorer, gründerens bakgrunn, strategi, størrelse, teknologi og internasjonalisering påvirker. Hovedfunnet er at selskapene ikke ønsker å bruke mer ressurser enn nødvendig på økonomistyring, og derfor har en uformell og fleksibel tilnærming til det. Dette begrunnes hovedsakelig med at ressursene skal brukes på verdiskapende aktiviteter, men også hva gründerne ønsker å bruke tid på. Det som anses verdiskapende er aktiviteter som bidrar til produktutvikling og vekst.

Vi finner at gründerne har sterk påvirkning på hvilke virkemidler selskapene har implementert. De fleste gründerne har høyere utdanning, flere innen økonomi, og det virker ikke som mangel på kunnskap er årsaken til at mange ikke har en formell tilnærming til økonomistyring. Berg (2015) mener det er forskjell på teori og praksis innen økonomistyring, og det kan tenkes at gründerne ikke nødvendigvis ser nytten av økonomistyringsverktøy i praksis. Vi ser imidlertid at størrelse er en av faktorene som i størst grad fører til at selskapene implementerer mer formelle virkemidler, noe som kan antyde at gründerne ser mer nytten av verktøy for økonomistyring når de begynner å miste kontrollen. I en del av selskapene er det venner som har etablert et selskap sammen, og for noen kan det tenkes at overgangen fra å være en hobby til en seriøs bedrift gjør at de ikke ønsker å gjøre oppgaver som anses kjedelige.

Flere av gründerne prioriterer å gjøre de tingene som haster mest til enhver tid. Det kan tenkes at valg som preges av et kortsiktig fokus, kan føre til flere problemer på sikt. Denne typen selskap kommer ofte i situasjoner hvor uforutsette hendelser oppstår og krever rask respons. På den annen side er en del hendelser forutsigbare for selskapet og kan planlegges for, eksempelvis rapporteringsfrister til myndigheter, eiere eller styre. Med et litt lengre tidsperspektiv vil de sannsynligvis oppnå en bedre flyt i arbeidet, og man kan i større grad unngå unødvendige kostnader som oppstår som følge av dårlig planlegging. Mange av gründerne kan oppfattes som noe utålmodige, og ønsker rask vekst. Dette kan medføre et for høyt kostnadsforbruk i tidlig fase, og kan være ineffektivt.

Selskapene i studien er relativt ulike og varierer i størrelse, men vår oppfatning er at utfordringene og valgte virkemidler for økonomistyring har mange fellestrekk. Likviditet trekkes fram som selskapenes største utfordring, og likviditetsbudsjetter og driftsbudsjetter er

av virkemidlene flest har implementert. I tillegg oppgir flere at mange beslutninger tas ved å prøve seg fram i stedet for å bruke ressurser på planlegging. Selskapet med flest implementerte virkemidler drives av en gründer uten formell utdanning, men med gründererfaring. Dette kan antyde at gründer-selskaper møter mange av de samme utfordringene i startfasen, og at erfaring fra gründervirksomhet i mange tilfeller kan være mer nyttig enn formell utdanning. Disse funnene kan være av interesse for potensielle investorer som vurderer gründernes bakgrunn i forbindelse med en eventuell investering.

Mye tyder på at det er en kultur i gründermiljøer der innovasjon og frihet går foran rutiner og kontroller, og siden andre interessenter i liten grad pålegger selskapene styringsrutiner og -systemer kan man anta at dette også aksepteres av dem. Noen selskaper har på etterspørsel fra interessenter utarbeidet formelle økonomiske virkemidler som budsjetter og prognoser. Flere oppgir imidlertid at disse ikke benyttes i det daglige, eller at de benyttes delvis i kombinasjon med gründeres magefølelse. Dette viser at selv om interessenter kan påvirke hvilke styringsverktøy selskaper har, er det opp til gründeren om disse brukes, og hvordan de brukes. Våre funn kan være interessante for potensielle investorer i gründer-selskaper og Innovasjon Norge som årlig plasserer store beløp i slike selskaper. Selv om gründerne selv mener de har kontroll, følger ikke interessentene opp hvordan selskapene faktisk utfører økonomistyringen, og faktum er som kjent at mange nyetablerte selskaper ikke overlever.

Flere av gründerne anser budsjett og prognoser som unyttig i startfasen. Det kan spekuleres i om de uten slike virkemidler kan gjøre gode nok vurderinger knyttet til selskapets evne til å generere nok inntekter slik at de kan drive lønnsomt på sikt. At 18% av mislykkede oppstartsselskaper oppgir "problemer med prising/kostnader" som medvirkende årsak til konkurs kan tyde på det motsatte (CBS Insights, 2014). Det at flere selskaper anser tradisjonelle styringsverktøy som unyttige, kan også antyde at slike styringsverktøy ikke er tilpasset denne typen selskaper. I en startfase hvor selskapene i stor grad preges av vekst, investeringer og dynamiske omgivelser, kan selskapene ha behov for styringsverktøy som er mer tilpasset dette. Mange oppgir å benytte elementer fra en Lean startup metodikk, men ingen oppgir å benytte spesifikke verktøy for økonomistyring tilpasset selskaper i rask vekst. Om informasjon om slike verktøy ikke er godt kjent, kan gründerne velge å stole på magefølelse eller utvikle egne metoder istedet, noe som kan føre til ineffektive eller upålitelige metoder. Med en gründernæring i vekst, aktualiserer dette et behov for at økonomisk utdanning og forskning i større grad bør tilpasse seg, og rette fokus mot, de utfordringer nyetablerte selskaper i en ustabil verden møter. Slik kan kunnskapen om styring

av slike selskaper forbedres og selskapene få flere teoretiske holdepunkter for økonomisk styring, eksempelvis et rammeverk eller mer tilpasset økonomistyringsverktøy.

Vi har i denne masteroppgaven kun studert 10 selskaper, og det kunne vært interessant å studere et større utvalg gjennom en kvantitativ undersøkelse, slik at funnene kan generaliseres i større grad. Videre kunne det vært nyttig og gjøre en longitudinell studie der man følger et utvalg selskaper over tid for å undersøke nærmere prosessen rundt implementering av virkemidler for økonomistyring, og se når disse innføres i forhold til hverandre. Her vil man kunne gå mer i dybden på hvilke faktorer som har størst påvirkning på hvordan selskapet styrer sin økonomi. Et annet interessant aspekt å belyse ved longitudinell studie, er sammenhengen mellom grad av formell økonomistyring og overlevelsesrate. Her kunne en vinkling være å analysere om det er noen spesielle økonomiske virkemidler som i større grad fører til overlevelse for nyetablerte selskaper, altså hvilke økonomiske styringsverktøy selskaper bør ha. En alternativ vinkling ville være å sammenligne selskaper med uformell og formell økonomistyring, og se om de skiller seg fra hverandre i lønnsomhet, vekst og overlevelse.

8. Litteraturliste

Aksjeloven. Lov om aksjeselskaper av 13. juni 1997 nr 44.

Amabile, T. M. (1998). "How to kill creativity", Harvard Business Review, September – October, s. 76–81.

Amit, R., MacCrimmon, K., Zietsma, C. og Oesch, J. (2001). "Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures." Journal of Business Venturing 16(2): 119-143.

Angel Challenge (u.å). "Angel Challenge - A Startup Investment Program". Angel Challenge. Hentet 20.05.2017 fra <http://angelchallenge.com/>

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G., Kraus, K., og Nilsson, G. (1998). "Management control systems" (Vol. 9). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.

Aspeli, I. (03.01.2017). "Norske Kaibosh på nippet til konkurs". E24. Hentet 28.04.2017 fra <http://melkoghonning.no/norske-kaibosh-pa-nippet-konkurs-na-redder-igjen/>

Berg, T. (2015). "Teori vs. praksis i økonomistyringen - noen betraktninger", Praktisk økonomi & finans, (03), s. 219-226

Berger, A. N., og Udell, G. F. (1998). "The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle". Journal of banking & finance, 22(6), 613-673

Bergo, A. (2007). "Rikingene som gir deg penger". Din side. Hentet 14.03.2017 fra <http://www.dinside.no/jobb/rikingene-som-gir-deg-penger/62131177>

Bhidé, A. (2000). "The origin and evolution of new businesses". Oxford University Press. New York.

Burns, J., og Scapens, R. W. (2000). "Conceptualizing management accounting change: an institutional framework". Management accounting research, 11(1), 3-25.

Burns, P. (2010). "Entrepreneurship and Small Business: Start-up. Growth and Maturity". Palgrave Macmillan.

CB Insights. (2014). "The Top 20 Reasons Startups Fail". CB Insights. Hentet 19.05.2017 fra <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>

Chenhall, R. H. (2003). "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future." *Accounting, Organizations and Society* 28(2): 127-168.

Cokins, G. (2001). "A management accounting framework. *Journal of Corporate Accounting & Finance*", 13(1), 73-82.

Cooper, D. J, Hayes, D. og Wolf, F. (1981). "Accounting in organized anarchies: Understanding and designing accounting systems in ambiguous situations." *Accounting, Organizations and Society* 6(3): 175-191.

Dale, J. T. (2000). "Økonomistyring".

Davila, A. og Foster G. (2005). "Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies." *The Accounting Review* 80(4): 1039-1068.

Davila, A. og Foster G. (2007). "Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies." *The Accounting Review* 82(4): 907-937.

Davila, A., Foster, G. og Jia, N. (2014). "The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence." *European Accounting Review* 24(2): 207-239.

Davila, A., Foster, G. og Oyon, D. (2009). "Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities." *European Accounting Review* 18(2): 281-311.

DIFI - forfatter ikke oppgitt (26.09.2016). "Hva er innovasjon?" hentet den 17.04.2017 fra

<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-er-innovasjon>

E24 - forfatter ikke oppgitt (23.09.2013). “- Gründere har ikke peiling på økonomi”, hentet 28.04.2017 fra <http://e24.no/jobb/gr-nder/gr-ndere-har-ikke-peiling-paa-oekonomi/21614308>

Flynn, D. (2001). Life cycles of new ventures organizations: Different factors affecting performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(1), 41–58.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., og Welbourne, T. M. (1990). “Influence of venture capitalists on high tech management.” *The Journal of High Technology Management Research*, 1(1), 103-118.

Granlund, M. og Taipaleenmäki J. (2004). "Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective." *Management Accounting Research* 16(1): 21-57.

Grenness, T. (2004). “Hvordan kan du vite om noe er sant? : veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister.” Oslo, Cappelen akademisk forl.

Grønmo, S. (2004). “Samfunnsvitenskapelige metoder.” Bergen, Fagbokforl.

Grønnevet, G. og Østergren K. (2008). "Er budsjettstyring god økonomistyring?" *Praktisk økonomi & finans* 25(4): 57-64.

Holmberg, I., og Ridderstråle, J. (2000). “Sensational leadership.” S. Chowdhury (Ed), *Management C*, 21.

Hovland, N. P. (2006). "Bygg nettverk – stå på! : en studie av entreprenørielle prosesser i Buskerud, Telemark og Vestfold."

Innovasjon Norge (u.å.). “Tilskudd og lån til gründere.” Innovasjon Norge. Hentet 20.01.2017 fra <http://www.innovasjonnorge.no/no/grunder/Etablerertilskudd/>.

Investopedia (u.å.). “Angel Investor”. Investopedia. Hentet 18.04.2017 fra <http://www.investopedia.com/terms/a/angelinvestor.asp>

Jacobsen, D. I. (2005). "Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 2)." Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). "Specific and general knowledge and organizational structure." *Journal of Applied Corporate Finance*, June 1995, Vol.8(2), pp.4-18

Johanson, D. og Madsen D. Ø. (2013). "Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter." *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 16(6), 18-30.

Johnson, H. T., og Kaplan, R. S. (1991). "Relevance lost: the rise and fall of management accounting". Harvard Business Press.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). "Det kvalitative forskningsintervju". Oslo, Gyldendal akademisk.

Lange, E. (1982). "Teknologisk endring, økonomisk utvikling og Joseph Scumpeters teorier". i F. Sejersted (red): *Vekst gjennom krise. Studier i norsk teknologihistorie*. Oslo: Universitetsforlaget. – E. Lange, 1982:302).

Lukka, K., og Granlund, M. (2003). "Paradoxes of management and control in a new economy firm".

Malmi, T. og Brown D. A. (2008). "Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions." *Management Accounting Research* 19(4): 287-300.

Malterud, Kirsti (2013). "Kvalitative metoder i medisinsk forskning", 3. utgave. Universitetsforlaget.

Mazzarol, T. (2014). "Research review: A review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship: Financial management in SMEs." *Small Enterprise Research*

21(1): 2-13.

Merchant, K. A. (1981). "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance." *The Accounting Review* 56(4): 813-829.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). "Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives". Pearson Education.

Moores, K. og Yuen S. (2001). "Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective." *Accounting, Organizations and Society*: 351.

Otley, D. T. (1980). "The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis." *Accounting, Organizations and Society* 5(4): 413-428.

Perren, L. og Grant P. (2000). "The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective." *Management Accounting Research* 11(4): 391-411.

Pfeffer, J., og Salancik, G. R. (1978). "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective."

Ries, E. (2012). "Welcome to the success factory". *Management Today*, s. 48-52. Hentet den 15.05.2017 fra <https://login.ezproxy.hioa.no/login?URL=?url=http://search.proquest.com.ezproxy.hioa.no/docview/1011773141?accountid=26439>

Ringdal, K. (2013). "Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode"

Rustad, S. (20.11.2016). "Eksternt styre - himmel eller helvete?". *Ledernytt*. Hentet 10.05.2017 fra <https://www.ledernytt.no/eksternt-styre-himmel-eller-helvete.5928935-112372.html>

Sandino, T. (2007). "Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector." *The Accounting Review* 82(1): 265-293.

Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" (5. utg.). Essex: Pearson Education Limited

Scapens, R. W. (1994). "Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice." *Management accounting research* 5.3-4: 301-321.

Simon, H. A, Guetzkov, H., Kozmetsky, G. og Tyndall G. (1954). "Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department". *Controllership Foundation*.

Simons, R. (1995). "Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal." *The Internal Auditor* 53(5): 12.

Skattefunn (19.08.2015). "Spørsmål og svar." Skattefunn. Hentet 16.05.2017 fra http://www.skattefunn.no/prognett-skattefunn/Sporsmal_og_svar/1254011393412?lang=no

Śledzik K. (2013). "Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship" i *Management Trends in Theory and Practice*, (ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina

Stake, R. (2000) *Case studies. I: Handbook of qualitative research Vol. 2*, red.: Denzin, N. & Lincoln, Y., s. 435-454. Thousand Oaks, CA, Sage.

Statistisk Sentralbyrå (14.10.2016). "Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2009-2014." Statistisk Sentralbyrå. Hentet 09.05.2017 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2016-10-14#content>

Timmons, J. A. (1989). "The Entrepreneurial Mind." Brick House Publishing Co., 3 Main St., PO Box 512, Andover, MA

Vera - Muñoz, S. C., Chan, F. og O'Connor, N. G. (2011). "Competitive forces and the importance of management control systems in emerging-economy firms: the moderating effect of international market orientation." *36*(4-5): 246-266.

Virginstartup (u.å.). "The difference between angel investment and venture capital".
Virginstartup. Hentet 18.04.2017 fra <https://www.virginstartup.org/how-to/difference-between-angel-investment-and-venture-capital>

Widding, L. Ø., Berg-Utby, T. og Sørheim, R. (2006). "Venturekapital: Smarte penger?"
Praktisk økonomi & finans 23(02): 45-49.

Wijbenga, F. H., Postma, T. J., og Stratling, R. (2007). "The influence of the venture capitalist's governance activities on the entrepreneurial firm's control systems and performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 257-277.

Yin, R. K. (2003). "Case study research: design and methods". Thousand Oaks: Sage Publications, cop.

Zider, B. (nov/des 1998). "How Venture Capital Works". *Harvard Business Review*. Hentet 18.04.2017 fra <https://hbr.org/1998/11/how-venture-capital-works>

Ørstavik, F. (2016, 30. juni). "Entreprenør". Store norske leksikon. Hentet 9. mai 2017 fra <https://snl.no/entrepren%C3%B8r>.

Vedlegg nr. 1

Kategorisering av økonomiske virkemidler

Vedlegg nr 1 viser hvordan ulike økonomiske virkemidler er kategorisert i sju kategorier basert på studie gjort av Davila og Foster (2007). Tredje kolonne viser hvilke av virkemidlene som er kategorisert av Sandino (2007) som "grunnleggende virkemidler":

| Virkemiddel | Davila (8 kategorier med ulikt tidspunkt for implementering) (2007) | Sandino (2007) |
|--|--|-----------------------|
| Driftsbudsjett | Finansiell planlegging | Grunnleggende |
| Investeringsbudsjett | Finansiell planlegging | Grunnleggende |
| Salgsbudsjett / prognose | Finansiell planlegging | Grunnleggende |
| Likviditetsbudsjett | Finansiell planlegging | Grunnleggende |
| Resultatprognose | Finansiell planlegging | Grunnleggende |
| Metoder for prissetting | Finansiell planlegging/salg | Grunnleggende |
| | | |
| Investeringsanalyse (før investering) | Strategisk planlegging | |
| Ressursplanlegging (HR) | Strategisk planlegging | |
| Definerte strategiske målsetninger / KPI (vekst) | Strategisk planlegging | |
| Strategiske planer | Strategisk planlegging | |
| | | |
| Analyser av kundelønnsomhet | Finansiell evaluering | |
| Kostnadsanalyser | Finansiell evaluering | |
| Analyser av produktlønnsomhet | Finansiell evaluering | |
| Avviksanalyser | Finansiell evaluering | |
| Rutiner for godkjenning av kostnader | Finansiell evaluering | |
| Rutiner for innkjøp | Finansiell evaluering | |
| Rutiner for kostnadsstyring | Finansiell evaluering | |
| KPI - finansielle | Finansiell evaluering | |
| Periodevis rapportering | Finansiell evaluering | |
| | | |
| Belønningsprosedyrer | HR evaluering | |
| Måle intern effektivitet | HR evaluering | |
| Prestasjonslønn | HR evaluering | |
| | | |
| Definerte produktkalkyler | Produktutvikling | Grunnleggende |
| KPI / milepæler produktutviklingsrelatert | Produktutvikling | |
| | | |
| Markedsanalyser | Salg og marked | |
| KPI salg/marked | Salg og marked | |
| Markeds/CRM-system | Salg og marked | |
| | | |
| Langsiktige finansieringsplaner | Finansiering | |

Vedlegg nr. 2

Kvantitativ del med oversikt over økonomiske virkemidler

Vedlegg nr. 2 viser den kvantitative delen av vår undersøkelse. Denne ble gjennomgått med informantene i forbindelse med de kvalitative intervjuene:

| Virkemiddel | Implementert/ fast rutine/prosess | Brukes, men ikke fast rutine/prosess | Ikke implementert /ikke aktuelt |
|--|---|--|---------------------------------------|
| Driftsbudsjett | | | |
| Investeringsbudsjett | | | |
| Salgsbudsjett / prognose | | | |
| Likviditetsbudsjett | | | |
| Resultatprognose | | | |
| Metoder for prissetting | | | |
| Investeringsanalyse (før investering) | | | |
| Ressursplanlegging (HR) | | | |
| Definerte strategiske målsetninger / KPI (vekst) | | | |
| Strategiske planer | | | |
| Analyser av kundelønnsomhet | | | |
| Kostnadsanalyser | | | |
| Analyser av produktlønnsomhet | | | |
| Avviksanalyser | | | |
| Rutiner for godkjenning av kostnader | | | |
| Rutiner for innkjøp | | | |
| Rutiner for kostnadsstyring | | | |
| KPI - finansielle | | | |
| Periodevis rapportering | | | |
| Belønningsprosedyrer | | | |
| Måle intern effektivitet | | | |
| Prestasjonslønn | | | |
| Definerte produktkalkyler | | | |
| KPI / milepæler produktutviklingsrelatert | | | |
| Markedsanalyser | | | |
| KPI salg/market | | | |
| Markeds/CRM-system | | | |
| Langsiktige finansieringsplaner | | | |

Vedlegg nr. 3

Vekting av virkemidler

Vedlegg nr. 3 viser en oversikt over vekting av virkemidler for de ulike kategoriene:

| Formål | Antall virkemidler | Vekt |
|------------------------|--------------------|-------|
| Finansiell planlegging | 6 | 17 % |
| Strategisk planlegging | 4 | 25 % |
| Finansiell evaluering | 9 | 11 % |
| HR evaluering | 3 | 33 % |
| Produktutvikling | 2 | 50 % |
| Salg og marked | 3 | 33 % |
| Finansiering | 1 | 100 % |

Vedlegg nr. 4

Intervjuguide

Intervjuguide

Intro: Om studien

Informasjon om respondent og gründere:

- Alder, utdanning, erfaring, gründerhistorikk, erfaring med økonomistyring
- Har gründerne erfaring fra gründervirksomhet fra tidligere?
 - o *Gjør man noe annerledes med tanke på økonomistyring og planlegging denne gang ift tidligere?*

Selskapsinformasjon

- Forretningsidé, historikk,
- Marked
- Målsetning (omsetningsmål, markedsandeler)
- Antall ansatte (heltid/deltids-ansatte, konsulenter), vekst
- Finansiell informasjon:

Strategi

- Selskapets strategi?
 - o Kvalitet og pris, kostnadslederskap-differensiering
 - o Vekstmuligheter, hvordan (organisk, oppkjøp, fusjon)
 - o utfordringer / Største risikoer – evt. Tiltak
- Hvilke forretningsområder arbeider dere med for tiden?
Anslå ca. prosentandel av tidsbruk på de forskjellige?
 - o *Strategi*
 - o *Marked / salg*
 - o *Økonomi / kontroll*
 - o *Produktutvikling*
 - o *Annet*
- Hvordan er lønnsomhet og økonomiske faktorer vektlagt i forretningsplanen/strategiplan?
- Hva anser du viktigst: *være i stand til raske endringer og snu seg etter markedet* eller *økonomistyring og trygg drift*?
- Hvordan fastsettes mål?

Eierforhold

- Eksterne investorer:
 - Når fikk dere inn eksterne investorer?
 - Endringer i økonomistyringen for å tiltrekke investorer?
 - Har ekstern finansiering gjort det lettere å ta i bruk flere virkemidler for økonomistyring?
 - Har implementering av noen av disse virkemidlene hatt innvirkning på selskapets vekst?
 - Har noen eksterne, eiere/investorer/kreditorer, påvirkningskraft/innflytelse når det gjelder valg av styringsverktøy?
 - Tilleggskrav, rapportering, bruk av bestemte verktøy
 - Benyttes eksterne investorer til rådgivning og ressurser?
 - Endringer i kontrollsystemer etter at eksterne investorer kom inn?
- Ikke eksterne investorer:
 - Hvordan er selskapet finansiert i dag?
 - Hvis ikke eksterne investorer - planer om å få inn noen?

Styret

- Kan du beskrive styresammensetningen til selskapet?
 - Innflytelse? Operasjonell funksjon?

Planlegging

- Hvordan håndteres planlegging i selskapet?
 - Kortsiktig/langsiktig perspektiv?
 - Hvem deltar i planleggingsprosessen?

Ledelsens fokus på økonomi

- Hvilket forhold har ledelsen til økonomistyring?
- Hvem tar avgjørelser rundt hvilke økonomistyringsrutiner og systemer selskapet skal ha?
 - Hvem bruker mest tid på økonomistyring?
 - Opplever personen at det er forskjell på daglig leder og økonomiansvarlig sitt syn på nødvendig økonomistyring
- Jobber man med økonomistyring på en annen måte i et nyetablert selskap ift etablerte selskaper?
 - Ulikt behov for fleksibilitet?
 - Er det noe ved deres organisasjonskultur du mener kan ha påvirkning på selskapets økonomi?
 - Har dere et bevisst forhold til selskapets verdi?
 - Tror dere økonomistyring vil påvirke selskapets verdi?

Formalisering - uformelt vs. formelt

- Har dere formaliserte styringsdokumenter?
 - o F.eks. Retningslinjer, prosedyrer, ansvarsmatrise, stillingsbeskrivelser, forretningsplan, budsjetter osv.
 - o Hvis ja – når/hvorfor ble dette formalisert? (eks intern kommunikasjon, ekstern påvirkning). Hvis ikke - hvordan organiseres slike ting?
- Der dere ikke har formelle rutiner, hvordan gjøres beslutninger, problemløsning etc.?
- Anser dere formelle styringsmekanismer eller uformelle styringsmekanismer mest hensiktsmessig for deres selskap?

Økonomistyring – operasjonelt

- Hvordan ivaretar selskapet økonomisk styring og kontroll?
 - o *Kvantitativ del (se vedlegg nr. 2).*
- Rapportering
 - o Hvor ofte foretas regnskapsrapportering, og hvem rapporteres det til?
- Likviditet
 - o Hvordan jobber dere med likviditet (hvordan sørger dere for å ha betalingsevne til å dekke forventede og uforutsette utgifter)?
 - Hvor langt frem planlegger dere?
 - o Hvilke utfordringer ser dere som nyetablert selskap?
 - Hvor forberedt er dere på finansielle problemer som kan oppstå?
- Budsjettering og prognoser
 - o Hvordan bruker dere budsjetter og prognoser?
 - Hvor langt fram budsjetterer dere? Både kortsiktig og langsiktig?
 - Fleksible budsjetter?
 - Utfordringer?
- Lønnsomhet
 - o Kan du forklare hvordan dere jobber med lønnsomhet?
 - o Hvordan vil dere kunne drive lønnsomt fremover?
 - o Har dere verktøy for å måle intern effektivitet i organisasjonen?
 - Hva tenker du om forholdet mellom vekst og lønnsomhet i selskapet?
- Lønn
 - o Kan du si litt om hvordan de ansatte belønnes i selskapet?
 - Lønnsmodell, bonussystemer, opsjoner på aksjer, eierandeler, ros, forfremming, aksept
 - Tar gründere ut lønn?
- Prestasjonsmåling
 - o Hvordan måles organisasjonens prestasjoner?

- Er selskapets strategi hensyntatt?
- Kan du beskrive i hvilken grad dere bruker benchmarking mot andre lignende selskaper?
- Hvilke områder i økonomistyring prioriteres mest/anser dere som viktigst?
- Har dere tidligere hatt rutiner/systemer som har vist seg overflødige, eller som dere av andre årsaker har gått bort fra?
- Ser dere områder der eksisterende styringsverktøy ikke er tilstrekkelig?
 - Planer om å implementere nye former for styringsverktøy og kontroll på kort eller lang sikt?
- Hvordan tilrettelegger dere økonomistyringen i forhold til selskapets vekststrategi?
 - Hvordan har bruken av styringsverktøy i selskapet endret seg siden oppstart?
 - Ift. vekst, ansatte, internasjonalisering
 - Har dere opplevd noen utfordringer for selskapet med hensyn til økonomistyring?
- Kan du kommentere påstanden: "Økonomistyring og kontroller bremser kreativitet og innovasjon"

Eksterne omgivelser

- Er dere del av et faglig nettverk?
 - Har dere fått veiledning på administrative og økonomiske forhold?
- Hvordan oppleves konkurransesituasjonen til selskapet?
- I hvilken grad preges deres bransje av usikkerhet og svingninger?
- Hvilke internasjonale tilknytninger har selskapet, og hvordan påvirker dette styring og valg av virkemidler?

Til slutt

- Har du noe å tilføye?
- Har dere gjort dere noen særlige erfaringer med hensyn til økonomistyring som nyetablert selskap som du vil dele?

Vedlegg nr. 5

Beskrivelse av figurer og tabeller

| Figur nr | Beskrivelse |
|------------|--|
| Figur nr 1 | Malmi og Browns (2008) rammeverk for styringspakken |
| Figur nr 2 | Diagram som viser utviklingen av hvor formell selskapets økonomistyring er gjennom livssyklusen, basert på en casestudie av 10 selskaper (Moores og Yuen, 2001, s. 374) |
| Figur nr 3 | Kakediagram som viser gjennomsnittlig prioritering av selskapsaktiviteter for selskapene i utvalget |
| Figur nr 4 | Stolpediagram som viser total poengscore for alle selskaper, fordelt på ulike virkemidler innen finansiell planlegging sammenlignet med virkemidler for finansiell evaluering. Totalt antall mulige poeng per virkemiddel er 20. |
| Figur nr 5 | Stolpediagram som viser Sammenligning av økonomiske virkemidler i hver kategori i selskaper med kostnadsbasert strategi vs differensieringsbasert strategi. Poengene er vektet. |
| Figur nr 6 | Hvordan økt kompleksitet, profesjonelle investorer og gründere virker å påvirke selskapets økonomistyring |

| Tabell nr | Beskrivelse |
|-------------|--|
| Tabell nr 1 | Relevant informasjon om utvalget |
| Tabell nr 2 | Antall ansatte i selskapene i utvalget, og antall poeng for implementerte økonomiske virkemidler |
| Tabell nr 3 | Relevant bakgrunnsinformasjon for gründerne i undersøkelsen. |
| Tabell nr 4 | Oversikt over antall selskaper med ulike former for investorer. |