



østlandsforskning
Eastern Norway Research Institute

ØF-rapport 05/2016

Hvordan lykkes stort som små?

Mikrobedrifters kapasitetsutfordringer

av

Birgitta Ericsson

og

Torhild Andersen



Knowledge Works
National Knowledge Centre
for Cultural Industries

Rapport

Østlandsforskning ble etablert i 1984. Instituttet har siden 2011 vært organisert som et aksjeselskap med Hedmark og Oppland fylkeskommuner, Høgskolen i Lillehammer, Sparebanken Hedmark og Stiftelsen Østlandsforskning som eiere. Østlandsforskning er lokalisert på Lillehammer, men har også et kontor på Hamar.

Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling. Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

- Næringsliv og regional utvikling
- Velferd, organisasjon og kommunalforskning

Østlandsforskning viktigste oppdragsgivere er departementer, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

ØF-rapport 05/2016

Hvordan lykkes stort som små?

Mikrobedrifters kapasitetsutfordringer

av

Birgitta Ericsson

og

Torhild Andersen



Knowledge Works
National Knowledge Centre
for Cultural Industries



østlandsforskning
EASTERN NORWAY RESEARCH INSTITUTE

Tittel: Hvordan lykkes stort som små?

Forfatter: Birgitta Ericsson og Torhild Andersen

ØF-rapport nr.: 05/2016

ISBN nr.: 978-82-7356-760-4

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: 1263

Prosjektnavn: Hvordan lykkes stort som små?

Oppdragsgiver: Hermetikken Kulturnæringshage, Vadsø

Prosjektleder: Birgitta Ericsson

Referat: Mikrobedrifter har ofte utfordringer med utføring av «nedsstrøms-» og støtteaktiviteter, som økonomi, markedsføring/salg og strategisk planlegging /utvikling (innovasjon). Mikrobedrifter fra kulturelle næringer, reiselivs- og opplevelsesnæringer samt småskala matprodusenter i Finnmark, Møre og Romsdal og Buskerud har gjennom intervjuer og en mer omfattende spørreskjemaundersøkelse belyst problemstillingen. Det er forskjeller i om og hvordan slike aktiviteter løses, og kapasitetsutfordringen utgjør en del av barrieren.

Oppgaver knyttet til økonomi kjøpesstort sett, aktiviteter knyttet til markedsføring /salg blir ikke gjort hvis man ikke gjør de selv – noe en stor andel ikke gjør. Utviklingsoppgaver gjøres stort sett «i eget hus» og noen grad sammen med andre. Det er likevel usikker hvor mange som faktisk driver mer systematisk utviklingsarbeid.

Det vokser fram alternative organisasjoner og ordninger, som kan bidra til å avhjelpe slike utfordringer, for eksempel ulike former for «arbeidsgiver til leie», som er et aktuelt konsept å undersøke nærmere.

Emneord: Mikrobedrift, administrative oppgaver, kulturelle bedrifter, kulturelle næringer, kapasitetsutfordring,

Dato: Juni 2016

Antall sider: 80

Pris: Kr 150,-

Utgiver: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer
Telefon 61 26 57 00

epost: post@ostforsk.no

<http://www.ostforsk.no>

Publikasjonen er vernet etter åndsverkloven. Eksemplarframstilling utover til privatbruk, er bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtalt med Kopinor (www.kopinor.no). Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

FORORD

Rapporten omhandler mikrobedrifters kapasitetsutfordringer og mulige løsninger på disse. Prosjektet ble gjennomført 2015/2016 i samarbeid med Hermetikken Kulturnæringshage AS, Buskerud fylkeskommune, Møre og Romsdal fylkeskommune og Finnmark fylkeskommune. Prosjektet er finansiert av Regionalt forskningsfond Nord, Kulturdepartementet og Kunnskapsverket i tillegg til deltakerne i prosjektet.

Mette Westlie, daglig leder for Hermetikken Kulturnæringshage AS, har representert oppdragsgiverne overfor oss, sammen med styringsgruppa bestående av Carina Stokke fra Møre og Romsdal fylkeskommune, Eva Steen Jensen fra Finnmark fylkeskommune og Ole Kjetil Haugvik fra Buskerud fylkeskommune. I tillegg har en prosjektet hatt en faglig referansegruppe som har bestått av Kristian Wengen (styreleder Hermetikken Kulturnæringshage) og Lillian Sæther Sørheim (rådgiver, Møre og Romsdal fylkeskommune), som har gitt gode og nyttige innspill underveis.

En rekke mikrobedrifter i Finnmark, Møre og Romsdal og Buskerud har bidratt med erfaringer og innspill gjennom gruppeintervju, individuelle intervju og svar på spørreundersøkelse. Uten dem som har «skoen på» ville det ikke vært mulig å gjennomføre prosjektet. Viktig innsikt har også en rekke personer i andre relevante fagmiljø og virkemiddelapparatet gitt.

Vi takker samtlige for god hjelp og velvillig bistand, og håper rapporten kan være et bidrag til utvikling av gode løsninger!

Birgitta Ericsson har vært prosjektleder for prosjektet ved Østlandsforskning og har vært ansvarlig for spørreundersøkelsen, mens Torhild Andersen har hatt hovedansvaret for gjennomføring av intervjuene. Rapporten er utarbeidet av de to i fellesskap.

Lillehammer, mai 2016

Merethe Lerfald
forskningsleder

Birgitta Ericsson
prosjektleder

INNHOOLD

1	Innledning	5
1.1	Bakgrunn	5
1.2	Prosjektet.....	6
1.3	Problemstillinger	7
2	Hvordan oppfatter bedriftene sin «kapasitet» og hvordan løser man oppgavene?.....	9
2.1	Hvordan løses støtteaktivitetene i dag, og hvordan opplever bedriftene kvaliteten på disse aktivitetene?	10
2.1.1	Økonomi	11
2.1.2	Markedsføring og salg	13
2.1.3	Utviklings- og organisasjonsoppgaver.....	15
2.2	Drives utviklingsarbeid?	16
2.3	Kilder til utvikling.....	17
2.4	Ambisjoner for virksomheten.....	19
2.5	Utfordringen – kapasitet og/eller kompetanse?.....	20
3	Hva er alternativet til å gjøre alt selv?.....	23
3.1	Hvordan møter "virkemidlene" kapasitetsutfordringen?	23
3.1.1	Om lover og regler.....	23
3.1.2	Økonomiske virkemidler	24
3.1.3	Om kulturnæringssettingen spesielt	25
3.1.4	Om lokalmatprogrammet spesielt.....	27
3.1.5	Virkemidler for reiselivet	28
3.2	Hvordan møter "det nye arbeidslivet" kapasitetsutfordringen?	28
3.2.1	Den nye "formidlingsøkonomien" og "arbeidsgiver til leie"- konsepter.....	29
3.2.2	Ansatt og fri – eksemplet Employ.....	30
3.3	Samlokalisering, næringshager og coworking spaces – hjelper det på kapasiteten?	31
3.3.1	Næringshagene	32
3.3.2	Samlokaliseringer – særlig av/for kulturnæringsbedrifter.....	33
3.3.3	Co-working i det nye arbeidslivet.....	34
3.4	Nettverk som bidrar med støttefunksjoner	34
3.4.1	«Halvoffentlige» og alternative matnettverk	35
3.4.2	Nettverk i reiselivet	36
3.5	Andre ordninger?.....	36
3.6	Oppsummering	37
4	Funn i forprosjektet.....	39
5	Aktuelle problemstillinger for oppfølging.....	41
6	Referanseliste	43
7	Vedlegg.....	47
7.1	Begrep og avgrensinger	48
7.1.1	Hva er mikrobedrifter?	48

7.1.2	Hvorfor kultur- opplevels- og småskala mat- bedrifter?	48
7.1.3	Hva er støtte- og nedstrømsaktiviteter?	50
7.1.4	Hva menes med små steder?.....	50
7.1.5	Næringsgrupper som omfattes	51
7.1.6	Detaljerte næringskoder for populasjonen	52
7.2	Metode - intervju.....	53
7.2.1	Informanter	53
7.2.2	Gjennomføring av intervjuene	54
7.2.3	Informanter intervju.....	55
7.2.4	Andre intervju	56
7.3	Metode – spørreundersøkelse	57
7.3.1	Spørreundersøkelsen	57
7.3.2	Utvalgte virksomheter og gjennomføring.....	57
7.3.3	Om materialet – hvem har svart	58
7.4	Funn fra intervjuene.....	61
7.4.1	Kort oppsummering	61
7.4.2	Hvorfor drive mikrobedrift?	61
7.4.3	En liten bedrifts fordeler.....	63
7.4.4	Utfordringene	63
7.4.5	Hvordan håndterer bedriftene støtteaktivitetene?	64
7.4.6	Erfaringer med "virkemidler", støtteapparat og andre ordninger?	69
7.4.7	Hva skal til for å lykkes?	71
7.5	Spørreskjema	73

Figur 1-1: Arbeidshypoteser for mikrobedrifters kapasitetsutfordring.	7
Figur 2-1: Vanlige bedriftsaktiviteter etter hvordan disse utføres i bedriften i dag. Prosent.	10
Figur 2-2: Vurdering av kvaliteten på oppgavene som utføres i virksomhetene pr. i dag. Prosent.	11
Figur 2-3: Økonomiske/pålagte oppgaver etter hvordan disse løses pr. i dag. Prosent.	12
Figur 2-4: Vurdering av kvaliteten på økonomiske og pålagte oppgaver pr. i dag. Prosent.	12
Figur 2-5: Markedsførings- og salgsoppgaver etter hvordan disse løses i dag. Prosent.....	14
Figur 2-6: Vurdering av kvaliteten på markedsførings- og salgsoppgaver pr. i dag. Prosent.	15
Figur 2-7: Utviklings- og organisasjonsoppgaver etter hvordan disse løses i dag. Prosent.	16
Figur 2-8: Vurdering av kvaliteten på utviklings- og organisasjonsoppgaver pr. i dag. Prosent.	16
Figur 2-9: Viktigste kilder til innovasjons- og utviklingsarbeid i virksomhetene. Sortert etter "Meget viktig". Prosent.	18
Figur 2-10: Viktigste kilder til innovasjons- og utviklingsarbeid i virksomhetene. Sortert etter "Savner". Prosent.	18
Figur 2-11: Ønskelighet av å utvikle næringsvirksomheten etter utviklingsområde. Prosent.	19
Figur 2-12: Vurdering av viktigste utfordringer for virksomheten. Sortert etter «stor utfordring». Prosent.	22
Figur 2-13: Vurdering av viktigste utfordringer for virksomheten. Sortert etter «ingen utfordring». Prosent.	22

Tabell 2-1: Grad av systematisk utviklingsarbeid. Prosent.	17
Tabell 7-1 Næringskoder for populasjonen	52
Tabell 7-2 Intervjuinformanter, fylke og næring.....	53
Tabell 7-3 Informanter intervju	55
Tabell 7-4 Oversikt over netto- og bruttovalg	57
Tabell 7-5 Besvarte skjema etter fylke	58
Tabell 7-6 Respondenter etter næring og fylke. Prosent.	59
Tabell 7-7 Respondenter etter hovednæringsområde og fylke. Prosent.	59
Tabell 7-8 Respondenter etter regnskapsplikt og fylke. Prosent.	59
Tabell 7-9 Respondenter etter avhengighet av virksomheten og fylke. Prosent.	60

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Mikrobedrifter, dvs. virksomheter med 0-4 ansatte, utgjør en stor del av Norges næringsliv. Ved inngangen til 2016 hadde åtte av ti virksomheter i Norge fire eller færre ansatte (SSB, 26.januar 2016¹). Omsetningen i disse foretakene utgjorde ca. 23 % av den totale omsetningen i næringslivet. På tross av denne gruppens omfang og betydning, er det lite fokus og forskning på mikrobedrifters forutsetninger og utfordringer knyttet til vekst og utvikling.

Det antas at det globalt foregår stor vekst i frilansere, «contract workers» og selvstendig næringsdrivende. I USA er 35 % av arbeidstakerne «contract workers» og det forventes at dette tallet vil stige til 50 % om få år (Tveita, 2015). Slike endringer i arbeidslivet øker behovet for kunnskap om denne typen virksomheter, og hvordan man på best mulig måte kan legge til rette for vekst og utvikling i de mikrobedrifter som har potensial for det.

Prosjektet «Hvordan lykkes stort som små» er resultatet av et initiativ fra Hermetikken Kulturnæringshage i Vadsø for å skaffe tilveie mer kunnskap om denne gruppen virksomheter. Prosjektet tar utgangspunkt i en erfaringsbasert hypotese om at manglende kapasitet er en av de store utfordringene for mikrobedrifters vekst og utvikling.

Kapasitetsutfordringen antas i stor grad å være knyttet til at entreprenør og leder (og evt. et par medarbeidere) må beherske, og ta ansvar for, gjennomføring av både hovedaktivitet og alle støtte- og nedstrømsaktiviteter, som økonomi, regnskap, markedsføring og strategi. Hvis det er riktig kan det føre til at aktiviteter ikke blir gjennomført, eller at arbeidet på enkelte områder blir ineffektivt og av lav kvalitet. At utviklingsaktiviteter og aktiviteter som bidrar til langsiktige gevinster blir nedprioritert til fordel for lovpålagte og daglige driftsoppgaver er også kjent fra andre bransjer, noe som kan redusere realiseringen av forretningspotensialet i bedriften. I dette forprosjektet har vi tatt utgangspunkt i næringsgrupper som har stor andel av mikrobedrifter - nemlig kulturnæringene, opplevelsesbedrifter og lokalmatprodusenter.

En annen utfordring er at kun tre av ti foretak som ble etablert i 2008, fortsatt var aktive i 2013 (SSB, 23.okt 2015¹). Samtidig viser statistikken at de som overlevde tredoblet

¹ <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2016-01-22#content>

sysselsettingen i samme femårsperiode og økte sysselsettingen med over 27.000 personer. Økt kunnskap om mikrobedrifters forutsetninger for videreutvikling og vekst vil kunne være en forutsetning for å legge til rette for at flere klarer seg gjennom de vanskelige etableringsårene.

Vi har derfor undersøkt *kapasitetsutfordringen* nærmere: I hvilken grad oppleves manglende kapasitet som en utfordring? Hvordan utfører virksomhetene sine støtte- og nedstrømsaktiviteter i dag? Møter virkemiddelapparatet mikrobedriftenes kapasitetsutfordringer? Hvilke nye løsninger vokser fram «nedenfra»? Kan gode løsninger utvikles videre? Forprosjektet, som rapporteres her, er et første skritt på veien til hovedmålet om å «Bidra til økt verdiskaping i mikrobedrifter gjennom utvikling av verktøy og metoder som effektivt bidrar til å løse små bedrifters kapasitets- og kompetanseutfordring knyttet til støtte- og nedstrøms aktiviteter.»

1.2 Prosjektet

Hermetikken Kulturnæringshage AS har tatt initiativ til et prosjektsamarbeid med Buskerud, Møre og Romsdal og Finnmark fylkeskommuner for å øke lønnsomheten og overlevelsesgraden til små bedrifter. Utgangspunktet er en hypotese om at mikrobedrifters største utfordring er *manglende kapasitet*, og at dette er ett av de største hindrene for vekst og utvikling i bedriften. Bakteppet for forprosjektets problemstillinger er skissert i Westlie, 2013a, og gjengis i figuren nedenfor.

Målet med foreliggende prosjekt har vært å undersøke og belyse hypotesene, øke kunnskapen om - samt identifisere kjennetegn ved - verktøy og metoder som effektivt møter små bedrifters kapasitetsutfordringer knyttet til nedstrøms- og støtteaktiviteter (se nærmere definisjoner i vedlegg), som kan danne grunnlag for en mer praktisk rettet utprøving, utvikling og evaluering i et hovedprosjekt.

Figur 1-1: Arbeidshypoteser for mikrobedrifters kapasitetsutfordring.

1. Små bedrifters største utfordring er kapasitetsproblemer som bremser faglig utvikling og vekst.
2. Mye av årsaken er at mikrobedrifter skal beherske og utføre alle oppgaver i bedriften, både når det gjelder deres inntektsbringende kjerneaktiviteter og sentrale støtte- og nedstrømsaktiviteter. En bedrifts støtte- og nedstrømsaktiviteter er svært omfattende og krever særskilt fagkompetanse, noe som er vanskelig for en mikrobedrift å inneha. Dette fører på generell basis til at arbeidet med viktige støtte- og nedstrømsaktiviteter blir nedprioritert, ineffektivt og ikke har ønsket kvalitet.
3. Dagens virkemidler for å gi bedriftene denne fagkompetansen, løser ikke deres kapasitetsproblemer.

- Middels kvalitet på viktige nedstrøms aktiviteter
- Bruker mye tid og ressurser på disse aktivitetene
- Hemmer tidsbruk på kjerneaktiviteter og utviklingsarbeid
- Bremser motivasjon, utvikling, vekst og lønnsomhet

1.3 Problemstillinger

Med utgangspunkt i eksisterende kunnskap, hypotesene og målene med arbeidet er det utledet følgende problemstillinger for forprosjektet:

1. I hvor stor grad opplever mikrobedriftene manglende kapasitet som en utfordring?
2. I hvor stor grad opplever de at sentrale støtte- og nedstrøms aktiviteter ikke blir gjennomført eller blir gjennomført med for dårlig kvalitet?
3. Er utfordringene like, uavhengig av hvilke type næring som drives?
4. Har bedriftenes størrelse betydning for i hvor stor grad de opplever disse utfordringene (jfr. problemstilling 1 og 2)?
5. Hvilke konsekvenser har eventuelle kapasitetsutfordringer for bedriftens vekst og utviklingsmuligheter?
6. Har bedriftene benyttet alternative løsninger og metoder i sitt arbeid med sentrale støtte- og nedstrømsaktiviteter?
7. Finnes det alternative metoder og løsninger som er utprøvd andre steder?
8. Hvilke tilbud har virkemiddelapparatet for å styrke bedriftenes arbeid med sentrale støtte- og nedstrømsaktiviteter?
9. Svarer disse på utfordringer meldt inn av mikrobedriftene?
10. Hvor er det eventuelt avvik og hva er konsekvensene av dette?

11. Hva kjennetegner eventuelle utprøvde vellykkede verktøy?
12. Hvem kan bidra i gjennomføringen av et eventuelt hovedprosjekt?
13. Hvordan kan de gode løsningene utvikles, implementeres og måles?

2 HVORDAN OPPFATTER BEDRIFTENE SIN «KAPASITET» OG HVORDAN LØSER MAN OPPGAVENE?

Som følge av strukturendringer i næringslivet er det de siste 30-40 åra blitt stadig mer oppmerksomhet på små og mellomstore bedrifter, og der service- og opplevelsesnæringer står for en stadig større del av sysselsettingen. I større bedrifter er det uproblematisk å ha spesialiserte funksjoner for både produksjons- og støtteaktiviteter. I mikrobedrifter kan det ofte være et problem. Kartlegginger av administrative kostnader ved etterlevelse av regelverk knyttet til direkte og indirekte skatt, samt statistikk (KRD 2008) viser at de fleste – også store - bedrifter prioriterer lovpålagte oppgaver (regnskap, revisjonsoppgaver for det offentlige) og ferdigstilling av produkter og tjenester, mens øvrige aktiviteter, inkludert utviklingsaktiviteter nedprioriteres. Det er naturlig å anta at utfordringene er ennå større for mikrobedrifter uten mulighet til å fordele oppgavene på flere funksjoner.

Vi har her valgt å se nærmere på tre hovedgrupper av støtteaktiviteter: a) økonomi og regnskap, b) markedsføring og salg, og c) innovasjon og utvikling. Foranalysen (Westlie 2013b) fokuserer på mikrobedriftenes kapasitetsutfordring knyttet til disse nedstrøms- og støtteaktivitetene. Funn som styrker kapasitetshypotesen er gjort i en undersøkelse av forutsetninger for kulturelle og kreative bedrifter i Sverige (Tillväxtverket 2015). I den undersøkelsen registreres at «brist på ressurser» en av de største hindringene for internasjonalisering og vekst, og at «ressurser» først og fremst knytter seg til mangel på tid og personalressurser.

Det er gjennomført få konkrete undersøkelser i Norge om disse forholdene, og vi har derfor søkt å få bedre innsikt i hvordan mikrobedrifter innenfor opplevelsesaktiviteter, enklere overnatting, småskalamatprodusenter og bedrifter med kunstnerisk virke² som kjernevirksomhet gjennomfører sine støtteaktiviteter. Dette er gjort både gjennom gruppe- og individuelle intervjuer med utvalgte aktører innenfor disse bransjene lokalisert i Finnmark, Møre og Romsdal og Buskerud fylker. I tillegg er det gjennomført en mer omfattende elektronisk spørreundersøkelse til bedrifter i de samme fylker og kategorier. Metodisk har den elektroniske undersøkelsen bydd på en del utfordringer, særlig med

² Nærmere definisjon av næringsgrupper som inngår er gitt i vedlegg 7.1.6.

anke på oversikt over populasjon og gyldige/leveringsdyktige e-post-adresser, og dermed også oversikt over svarprosjenter³.

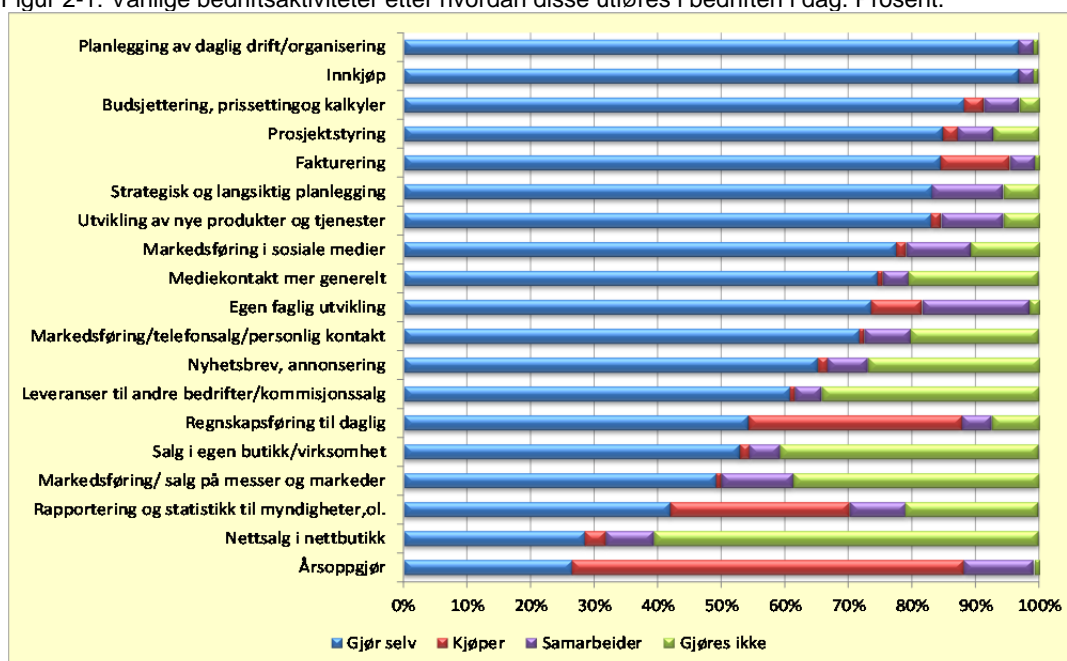
At «tid» oppfattes som en stor utfordring for over halvparten av bedriftene, og er den utfordringen som får «flestepstemmer» bekrefter slik sett erfaringer fra andre undersøkelser. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 2.5. Først skal vi se nærmere på hvordan man løser disse støtteaktivitetene, og hvordan man er fornøyd med kvaliteten på gjennomføringen.

2.1 Hvordan løses støtteaktivitetene i dag, og hvordan opplever bedriftene kvaliteten på disse aktivitetene?

Vi har spurt bedriftene om hvordan de utfører de vanligste støtteaktivitetene i bedriftene i dag. Svaralternativene var delt i fire: gjør det selv, kjøper av andre, gjennomføres i samarbeid med andre, eller oppgaven gjøres ikke. Ved vurdering av resultatene må man også huske på at disse svaralternativene i ulik grad er aktuelle for de enkelte oppgavene og bedriftene.

Det er klare forskjeller i hvordan man løser de ulike oppgavene, (figur 2-1.). Generelt gjelder at de fleste oppgavene gjør man selv, eller alternativt lar være å gjøre. Oppgaver man ikke kan la være å gjøre «må» kjøpes.

Figur 2-1: Vanlige bedriftsaktiviteter etter hvordan disse utføres i bedriften i dag. Prosent.



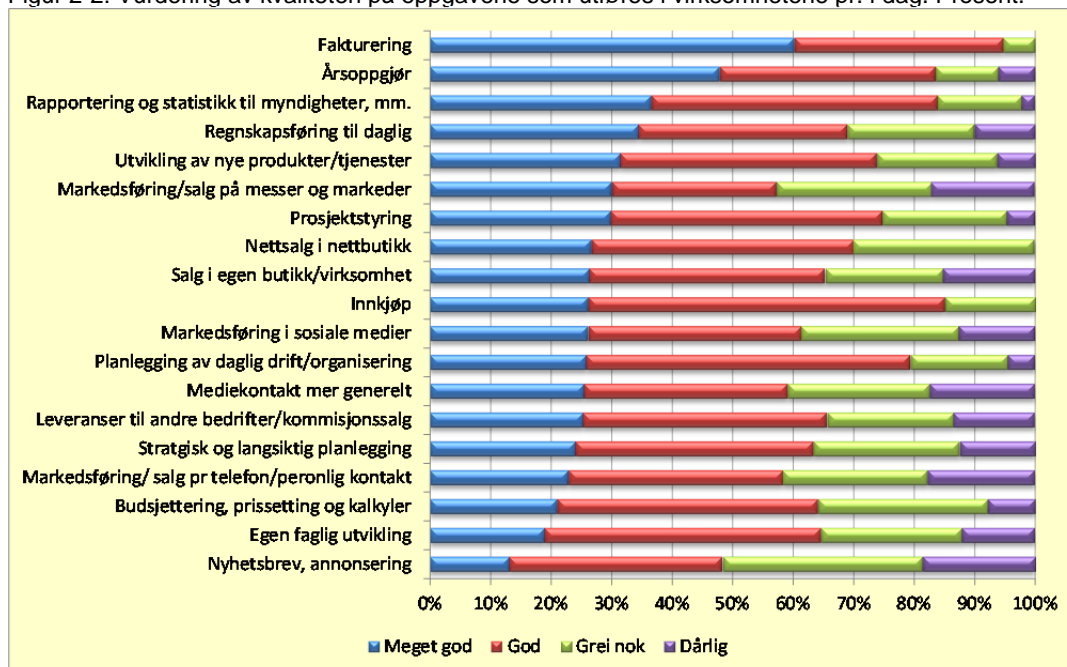
³ Metode for gjennomføringen av disse undersøkelsene er gitt i vedleggene 7.2 og 7.3.

Det trer imidlertid fram klare mønstre når vi sorterer oppgavene i de tre hovedgruppene av støttefunksjonene økonomi/regnskap, salg/markedsføring og utvikling, som man ikke ser så tydelig når alle oppgavene sees under ett. Derfor har vi også delt oppgavene i tre figurer etter denne inndelingen, og får fram interessante resultater.

- Økonomi og regnskapsoppgaver *kjøpes* hvis man ikke gjør disse selv, dette er stort sett pålagte oppgaver som må gjennomføres og man ikke uten videre kan la være å gjøre (figur 2-3).
- Markedsføring og salgsaktiviteter *blir ikke gjort* hvis man ikke gjør de selv – og det er en stor andel som ikke gjør det (figur 2-5).
- Utviklingsoppgaver blir i det alt vesentlige ivaretatt i eget hus, og *noen grad i samarbeid* med andre (figur 2-7). Det er likevel usikkert hvor mange som faktisk driver mer systematisk utviklingsarbeid (tab. 2-1).

En ting er *hvem* som gjennomfører de enkelte oppgavene, et annet forhold er hvordan man mener gjennomføringskvaliteten er. Selv om man rent faktisk gjør en oppgave kan det være stor forskjell i hvordan man gjennomfører den. Vi har derfor også bedt om en vurdering av kvaliteten på de oppgavene som utføres. Det er jo imidlertid relativt store variasjoner i hvor mange som faktisk utfører de enkelte oppgavene, slik at alle har heller ikke forutsetninger for å vurdere kvaliteten. Figurene som viser vurdering av kvalitet er derfor kun basert på dem som faktisk gjennomfører de respektive oppgavene.

Figur 2-2: Vurdering av kvaliteten på oppgavene som utføres i virksomhetene pr. i dag. Prosent.



2.1.1 Økonomi

Innkjøp, budsjettering og prissetting er de økonomiske oppgaver man gjør selv, også i stor grad fakturering. Hele to tredjedeler setter bort årsoppgjøret, bare en fjerdedel tar dette

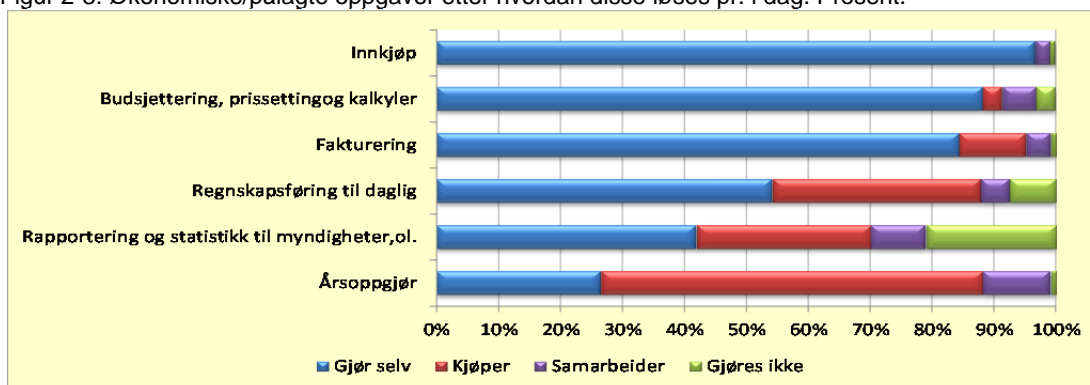
selv, mens ca. halvparten tar den daglige regnskaps-/bokføringen selv. Rapportering og statistikk som det offentlige forventer er det som i størst grad ikke blir levert av denne typen oppgaver (figur 2-3).

I intervjuene fortelles om stor variasjon når det gjelder egen kompetanse på økonomi. I den ene enden av spekteret finner vi de som ønsker å ha mest mulig oversikt og kontroll selv, i den andre de som ønsker å sette vekk mest mulig. De aller fleste av vår informanter har likevel ordinære regnskapskontor til å føre regnskap, fordi de verken har kompetanse eller kapasitet til å gjøre regnskap selv: "det ville tatt 40 % av tiden" og "det blir enda dyrere om jeg skal sitte å gjøre det selv".

Enkelte gjør det meste selv fordi det er interessant og gir oversikt, og overlater kun det nødvendige til regnskapsfører. Her er det tydelig at også egne prioriteringer har betydning for hvordan man løser disse oppgavene.

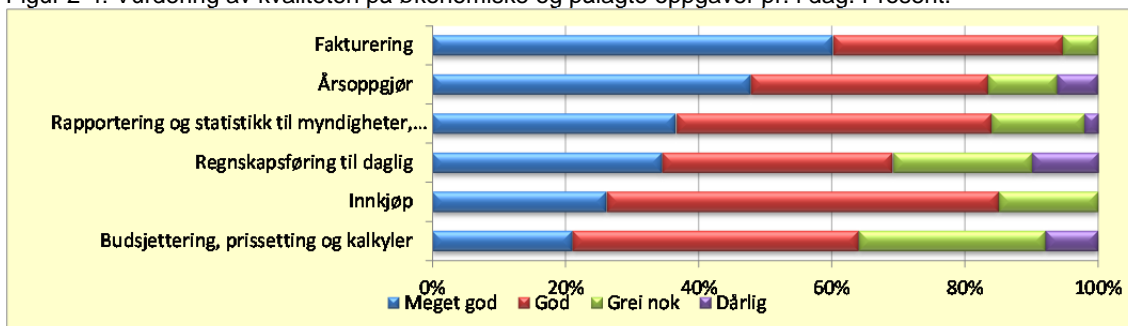
Gjør mye selv, betaler og sender selv, men har en regnskapsfører som tar den siste biten. De kunne ha gjort fakturering og, men jeg gjør det selv fordi det er interessant og jeg har kapasitet.

Figur 2-3: Økonomiske/pålagte oppgaver etter hvordan disse løses pr. i dag. Prosent.



Det er innenfor oppgavebolken økonomi at det er flest virksomheter som har forutsetninger for å vurdere kvaliteten, da dette i stor grad er pålagte oppgaver som må gjennomføres. Mange har også satt bort disse oppgavene til profesjonelle regnskapsbyråer, ol., noe som bidrar til at kvaliteten på oppgavegjennomføringen får høy skår (figur 2-4).

Figur 2-4: Vurdering av kvaliteten på økonomiske og pålagte oppgaver pr. i dag. Prosent.



2.1.2 Markedsføring og salg

I gruppa markedsføring og salgsaktiviteter er det en meget klar todeling: Enten gjør man dette selv, ellers blir det ikke gjort. Noen få gjør dette i samarbeid med andre aktører, særlig gjelder det messedeltakelse og å være tilstede på ulike markedsdager. Sosiale medier er den vanligste markedsføringskanalen, mens nettsalg ikke er et aktuelt tilbud for så mange (figur 2-5).

Under intervjuene kommer det fram at det likevel er en del forskjeller mellom de tre næringsgruppene vi har studert, noe som følger av næringenes spesielle behov og struktur: Reiselivsbedrifter er kun delprodusenter av et helhetlig og sammensatt reiselivsprodukt, mens matprodusentene har etablerte kanaler og erfaring fra samvirke.

Reiselivs-/opplevelsesbedriftene bruker dels destinasjonsselskaper, men deltar også selv på messer og liknende, fordi man mener den personlige kunderelasjonen er viktig. Reiselivsproduktene er som regel sammensatt av flere deler som produseres av ulike bedrifter, for eksempel overnatting, mat/servering og aktivitet/opplevelse, noe som i seg selv befordrer samarbeid om markedsføring og salg (pakking).

«Er medlem i Turistkontoret, betaler for å være medlem. De har kontakt med journalister og booking og annonser. Jeg får mye igjen for en billig penge. Det er tidkrevende å gjøre selv.»

«..Men skal du gjøre markedsføring ordentlig så må du gjøre det selv. Jeg reiser på NTW (Norwegian Travel Workshop) hvert år. Må gjøre det selv...»

Småskalamatprodusentene er gjerne med i regionalt etablerte nettverk, eller i nasjonale produktnettverk, f. eks. Norsk Gardsost, som er en landsdekkende organisasjon for osteprodusenter. Matmerk oppfattes som en viktig nasjonal markedsføringskanal. Organisasjonen HANEN⁴ organiserer egne reiseruter og på den måten sender turister til og mellom medlemmene.

Kulturnæringsbedriftene er preget av større grad av heterogenitet i typen aktiviteter. Flere av våre informanter sitter i fysiske samlokaliseringer som næringshage eller liknende, noe man mener har betydd mye for samarbeid om ulike prosjekt og produkt, og som bidrar til å øke den personlige kontaktflaten og slik sett være en del av markedsføringen. Ellers har informantene et sprikende syn på kapasitet, behov og interesse når det gjelder markedsføring. For noen er hverdagen så fokusert på produksjon at det ikke er mulig å jobbe med markedsføring. Behovet varierer sterkt med bransje, posisjon og ambisjoner.

«Jeg jobber lite med salg og markedsføring. Om jeg fokuserer på salg og markedsføring, glipper det i produksjonen og da har jeg ikke noe å selge. Jeg er fullt med i produksjonen og da blir det ikke så mye tid til slikt.»

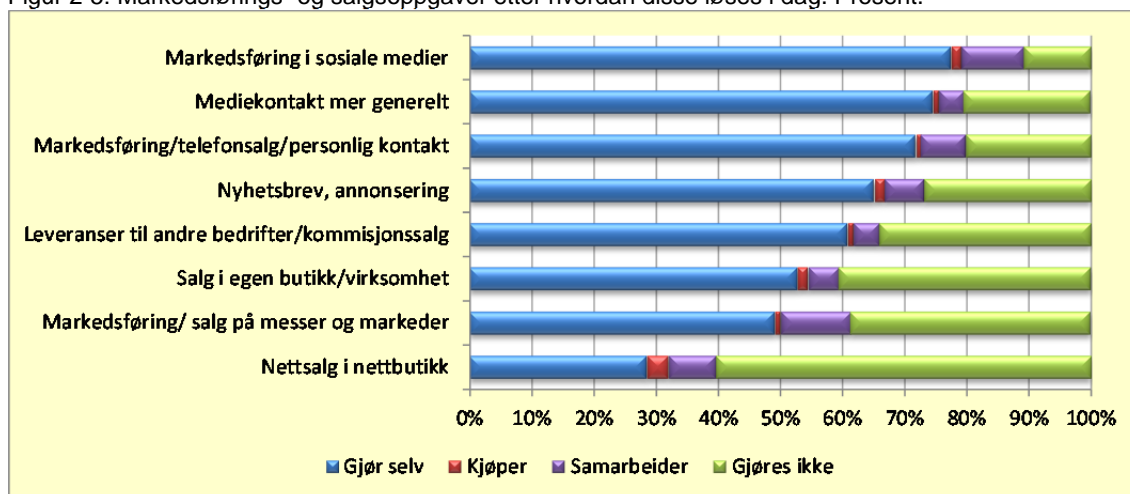
⁴ Tidl. Norsk Bygdeturisme.

Mange virksomheter er imidlertid opptatt av salg og markedsføring, og er opptatt av salgsaktiviteter. Det er flere tilnærminger til feltet, der noen (vil) gjør(e) alt selv, og kanskje er en dyd av nødvendighet da man er lokalisert slik at man er nokså alene i sin bransje og region, mens andre i større grad bruker kjente kanaler.

«Om man vil tjene penger må man jo gjøre alt det der. Det er jo derfor man har startet for seg selv. Kan ikke vente at noen andre gjør det.»

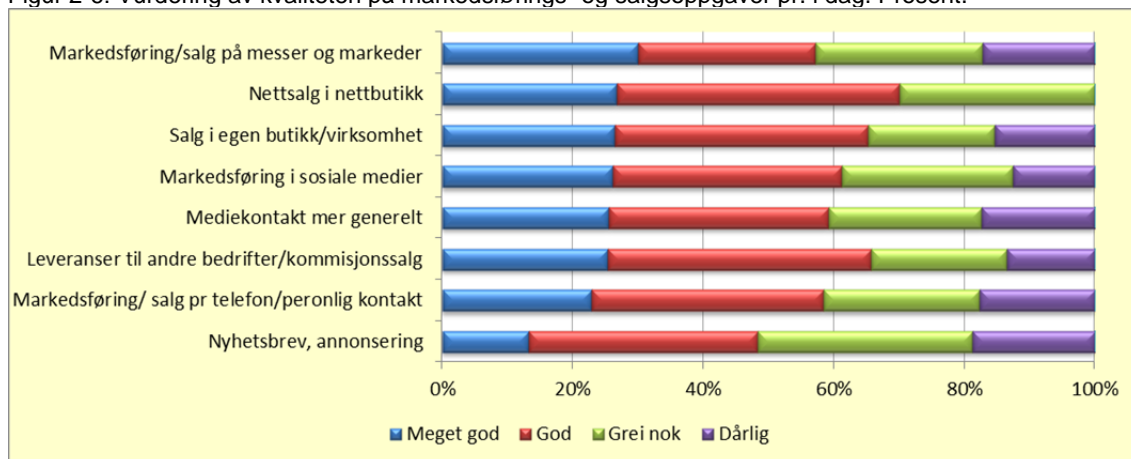
«Prøver å bruke tradisjonelle kanaler og nye. Prøver å være ute der kunder befinner seg. Når det er arrangementer og samlinger prøver jeg å være der. Forsøker å promotere, blir venn med folk.»

Figur 2-5: Markedsførings- og salgsoppgaver etter hvordan disse løses i dag. Prosent.



Gjennomføringsandelen er ikke like høy for de ulike aktivitetene innenfor salg og markedsføring som for de andre aktivitetene, fordi ikke alle aktiviteter som er listet opp er relevant for alle, eller lett blir salderingsposter hvis det er nødvendig å prioritere mellom oppgaver. Det er derfor totalt sett færre som har vurdert oppgavekvaliteten der enn for økonomi og innovasjon. Markedsføring og salg er altså den bolken støtteaktiviteter som har størst andel av at de forespurte aktivitetene ikke blir gjennomført. Det er også der vi finner – av dem som faktisk har gjennomført disse aktivitetene - den største andelen som har vurdert kvaliteten til dårlig. Det er små forskjeller mellom de enkelte næringene. Liten gjennomføringsandel av alle, og større andel dårlig gjennomføring av dem som har vært aktive, er ikke et oppløftende resultat. På kort sikt kan det være grunn til å anta at det kan ligge et potensial inntektsmessig ved forbedring på feltet. Markedsføring er imidlertid et omfattende fagfelt som krever god faglig innsikt for å bruke riktige verktøy mot ulike markedssegmenter for å oppnå resultater (figur 2-6).

Figur 2-6: Vurdering av kvaliteten på markedsførings- og salgsoppgaver pr. i dag. Prosent.



2.1.3 Utviklings- og organisasjonsoppgaver

Utviklingsoppgavene er oppgaver som i hovedsak ivaretas i den enkelte bedrift. Noen flere går på kurs for å sørge for egen faglig utvikling og der er det også en del samarbeid med andre. Dette er likevel små andeler i det store bildet (2-7).

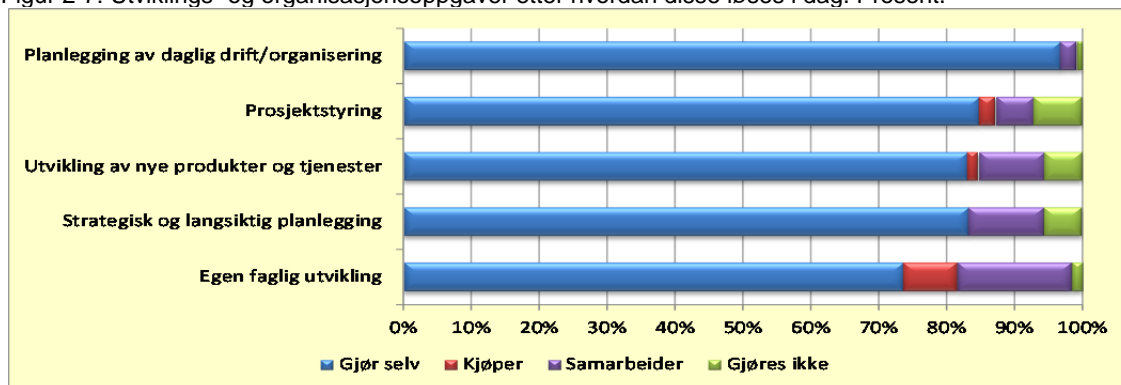
I intervjuene kommer det fram at dette er oppgaver som håndteres på mange og mange ulike måter, og ikke minst i ulik grad. For mange blir det liten tid til både strukturert jobbing og langsiktig tenkning, og det er en kjent situasjon at «hverdagen fanger».

«Utfordringen blir å kunne jobbe strukturert, det skjer ad hoc. Jeg kan starte dagen med en to-do-liste, men den blir bare lenger i løpet av dagen - må ta unna alt det andre som skjer i dag. Jeg får ikke tid til produktutvikling og ting blir gjort i siste liten. Man får ikke fullført.....blir mye halvgjorte ting.»

Andre mener de jobber med strategisk utvikling, men at dette er noe som skjer mer intuitivt og mindre planmessig; i bilen, i kaffemøter, om natta:

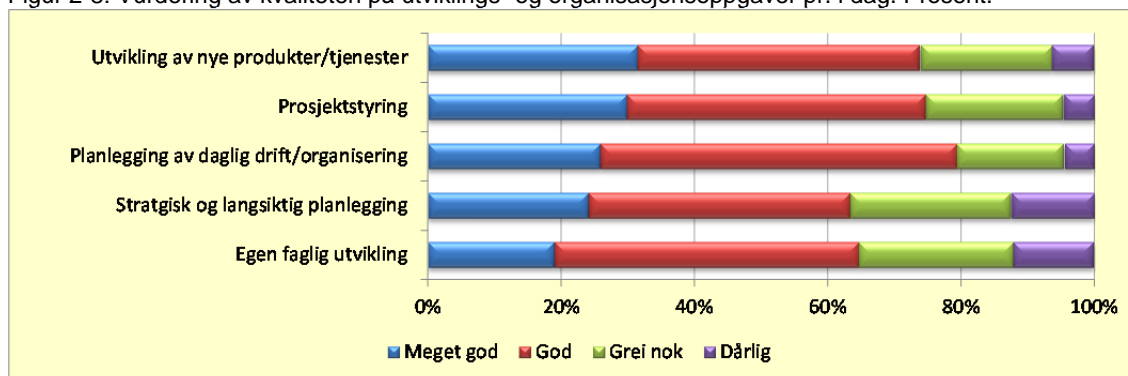
«Innovasjon – mye skjer av seg selv. Vi har ikke noe systematisk arbeid, vi er nødt til det. Prøver hele tiden å forbedre oss på rutiner og effektivitet.»

Figur 2-7: Utviklings- og organisasjonsoppgaver etter hvordan disse løses i dag. Prosent.



Ellers kan man merke seg, at også mer langsiktig, strategisk planlegging og egen faglig utvikling ikke synes å være av så høy kvalitet som øvrige utviklingsoppgaver. I og med at dette er oppgaver som man stort sett gjør selv, og mange oppgir at de faktisk gjør, kan vurderingen skyldes både manglende kompetanse og manglende kapasitet. De som har kommentert vurderingen oppgir framfor alt mangel på tid og prioritering. Dette er arbeidsområder som kan være tjent med litt mer strukturerte/forpliktende opplegg, og det etterlyses da også kurs og konferanser for faglig inspirasjon og utvikling. Hvorvidt dette vil hjelpe i prioritering av tid er likevel ikke uten videre klart (figur 2-8).

Figur 2-8: Vurdering av kvaliteten på utviklings- og organisasjonsoppgaver pr. i dag. Prosent.



2.2 Drives utviklingsarbeid?

En tredjedel har svart på det utdypende spørsmålet om *i hvilken grad* de driver utviklingsarbeid. De fleste oppgir at de driver noen form for utviklingsarbeid, og det er nok et svar man må regne med når slike data skal selvrappeteres. Litt under halvparten driver ifølge dem selv med utviklingsoppgaver i «stor» eller «svært stor» grad, og omtrent like mange i «noen grad». Vi har ikke spurt om eksplisitte utviklingsoppgaver eller operasjonalisert begrepet på andre måter.

Fra intervjuene melder de fleste om liten kapasitet i hverdagen til å drive med strategisk innovasjon. I den grad det bedrives, er det i form av "stunt" - sporadisk og spontant - eller integrert i det daglige arbeidet. Vi må derfor anta at virksomhetenes tolkning av

«systematisk utviklingsarbeid» rommer mange forskjellige grader både av utvikling og systematisk arbeid.

Tabell 2-1: Grad av systematisk utviklingsarbeid. Prosent.

Grad av systematisk utviklingsarbeid av produkter/tjenester	Prosent
Svært stor grad	15
Stor grad	27
Noen grad	40
Liten grad	10
Svært liten grad	4
Irrelevant	4
I alt	100
Basis, antall (n)	102

2.3 Kilder til utvikling

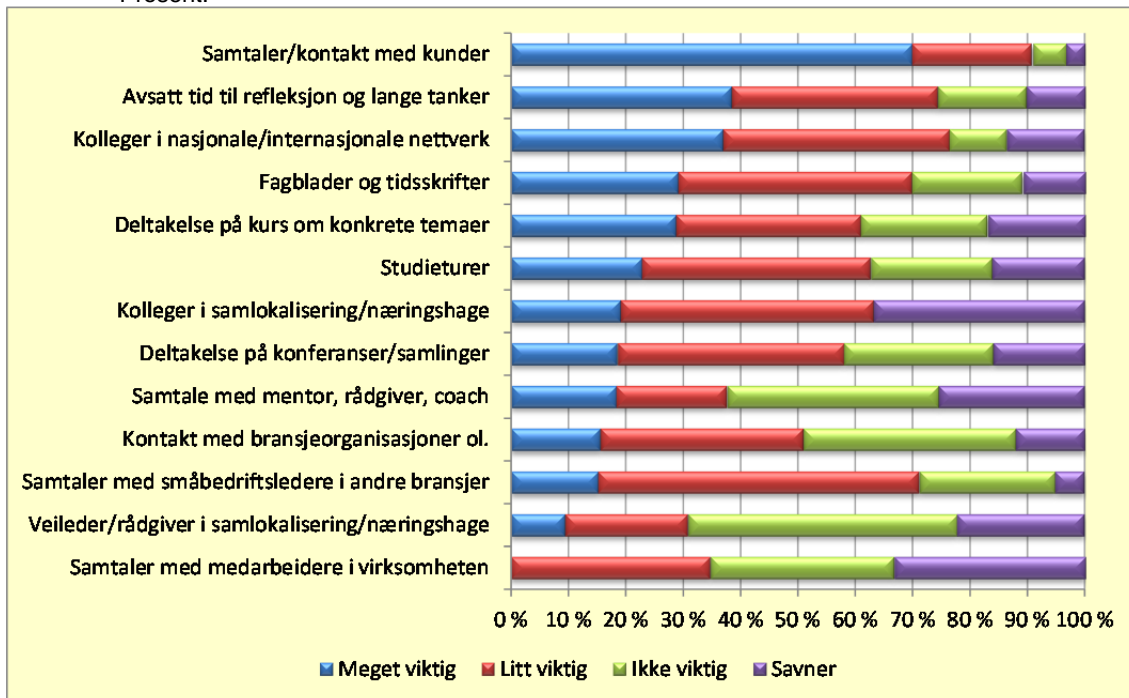
Kontakt med kunder er den uten sammenlikning viktigste kilden til inspirasjon og utvikling. At kunder («krevende kunder»/«kundedrevet innovasjon») kan ha en viktig rolle i innovasjon og utvikling er kjent fra andre områder (Porter 1990), og da er det som regel kunden som har et ønske eller problem som han vil ha løst. Å systematisk uteske kundenes erfaringer, synspunkter og behov kan derfor være en viktig kilde til bedrifts- og produktutvikling. Kundekontakt er også en av de kildene som de fleste/alle har enkel og nær tilgang til.

Andre viktige inspirasjonskilder til nyskaping og utvikling er å avsette tid til egen refleksjon, der man skjermer seg fra daglige, praktiske gjøremål: å ha tid til de lange tankene. Tid med seg selv er viktig, men det er også tid og kontakt med kolleganettverk lokalisert andre steder, både nasjonalt og internasjonalt. At kolleganettverkene er lokalisert andre steder er trolig også et uttrykk for at mange av disse næringsaktørene arbeider alene, særlig i våre undersøkelsesfylker, og at nettverk derfor er (d)en måte(n) man kan ha faglig kontakt på (figur 2-9).

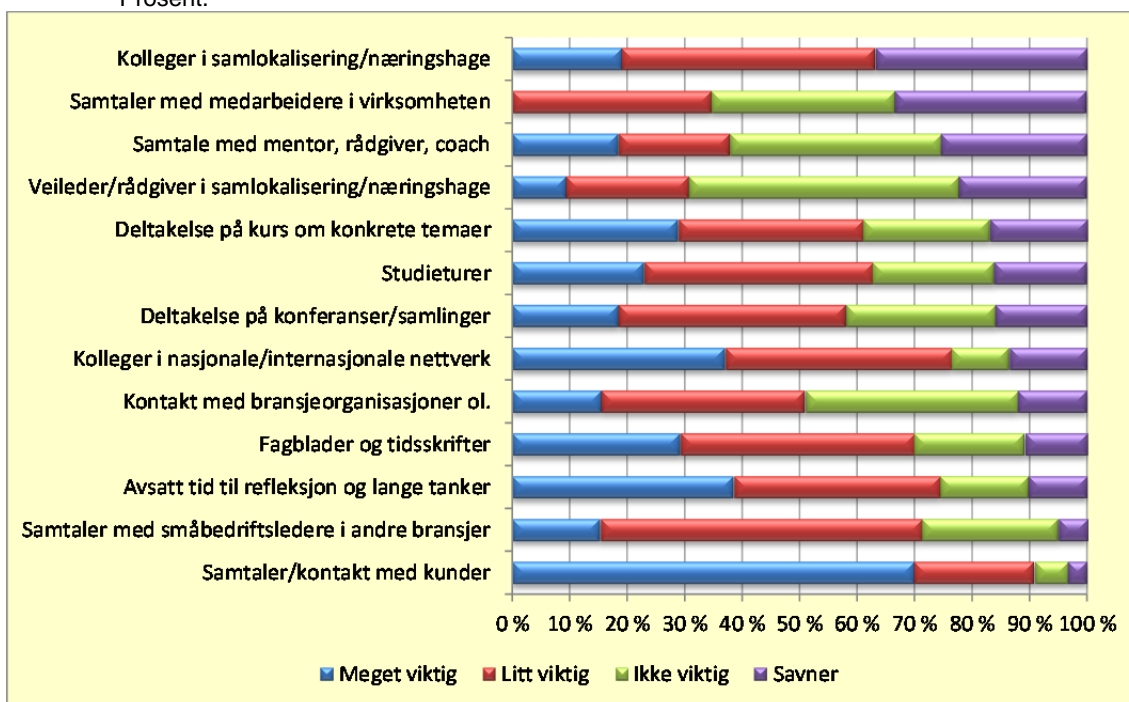
At mange av disse næringsaktørene arbeider alene, kommer tydelig fram hvis vi sorterer de potensielle inspirasjonskildene etter hva man i størst grad *savner*: De to største savnene er knyttet til det å ha et kollegialt fellesskap i det daglige, enten som kollegaer i ulike typer samlokaliseringer eller som medarbeidere i selve virksomheten. Selv om man har kontakt med kunder, vil det være en annen type kontakt enn den man har i et faglig fellesskap, noe resultatene her viser. Har man ikke kollegaer å samtale med kan samtaler med profesjonelle rådgivere i ulike former gjøre nytten, men det også mange som mener at denne

formen for kontakt ikke er viktig for utviklingsarbeidet man gjør. Daglig kollegakontakt i samlokaliseringer mener samtlige har betydning for eget utviklingsarbeid (figur 2.10).

Figur 2-9: Viktigste kilder til innovasjons- og utviklingsarbeid i virksomhetene. Sortert etter "Meget viktig". Prosent.



Figur 2-10: Viktigste kilder til innovasjons- og utviklingsarbeid i virksomhetene. Sortert etter "Savner". Prosent.



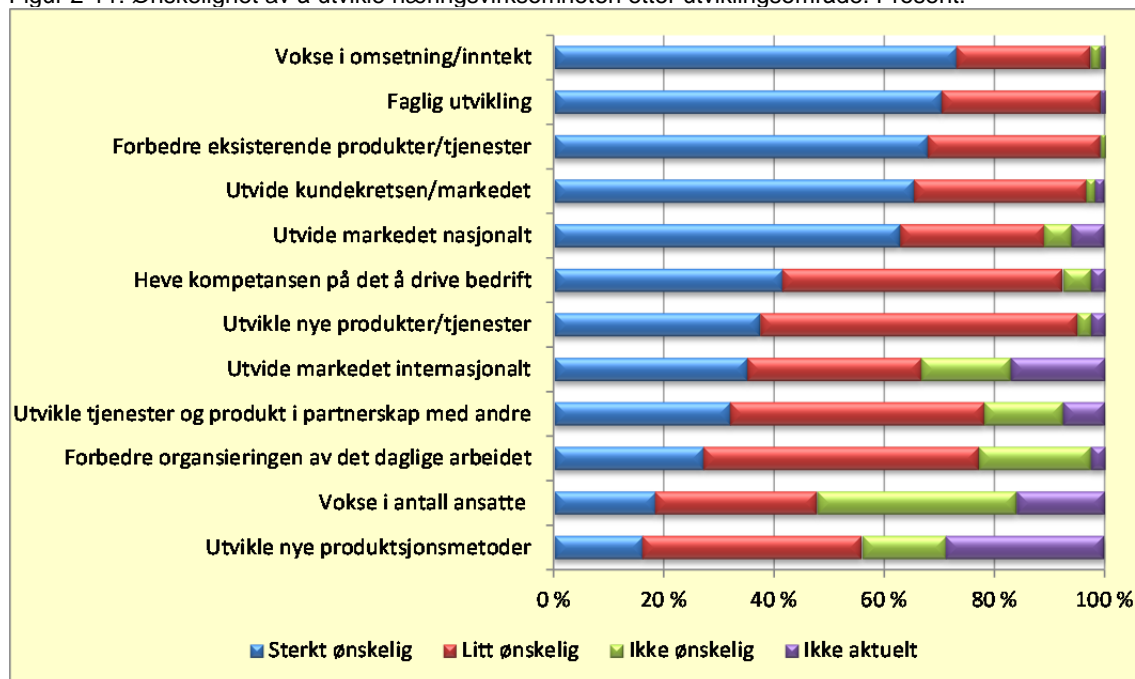
2.4 Ambisjoner for virksomheten

Andre undersøkelser (Tillväxtverket 2015) har vist at denne typen bedrifter har ambisjoner om utvikling, men ikke nødvendigvis er knyttet til vekst i form av flere ansatte. Dette blir bekreftet i vår undersøkelse, da man har ambisjoner om utvikling men likevel ikke å «vokse i antall ansatte», som er det absolutt minst ønskelige av alle alternativene for utvikling. Når vi spør om hvor ønskelig det vil være å utvikle virksomheten i forskjellige retninger, er det fem utviklingsområder knyttet til salg, produkt- og markedsutvikling der over to tredjedeler mener det er ønskelig å videreutvikle seg, og er dermed utviklingsområder som skiller seg ut.

De fleste har ambisjoner om å øke omsetningen, og det ser man for seg først og fremst skal skje gjennom produkt- og markedsutvikling. Man ønsker å utvide markedet utover det lokale/regionale, som for mange av disse virksomhetene kan være svært begrenset. Det er imidlertid delte meninger om hvorvidt det er ønskelig å gå ut på eksportmarkedet. En alternativ forklaring kan være, at virksomhetene har svart ut fra en situasjon der omsetningsøkning er en nødvendig forutsetning for eventuelt å øke arbeidsstokken.

Selv om man savner diskusjoner med medarbeidere som kilde til utviklingsarbeid, har man likevel utviklingsambisjoner på de fleste områder bortsett fra å vokse i antall ansatte. Dette er et resultat som støttes også av andre undersøkelser. En viktig del av fleksibiliteten som disse bedriftene ofte trenger for å tilfredsstillende et stadig mer prosjektorientert arbeidsmarked, løses best gjennom ulike former for prosjektorganisering der nødvendig kompetanse settes sammen i de doser som trengs i hvert enkelt tilfelle. Varigheten av slike nettverksorganisasjoner varierer nødvendigvis etter type prosjekt og behov (figur 2-11).

Figur 2-11: Ønskelighet av å utvikle næringsvirksomheten etter utviklingsområde. Prosent.



2.5 Utfordringen – kapasitet og/eller kompetanse?

Utgangspunktet for dette prosjektet er hypotesen om at det framfor alt er manglende kapasitet som begrenser mikrobedriftenes utviklingsmuligheter (Westlie, 2013a). For å få bedre innsikt i hvilke områder de selv opplever som mest utfordrende for virksomheten, har vi spurt mer konkret om ulike utfordringsområder i bedriftens hverdag.

Virksomhetenes oppfatning av egen situasjon er, at de største utfordringene framfor alt knytter seg til manglende tid, manglende tilgang til finansiering og – følgelig – begrenset økonomisk handlefrihet. Dette er forhold som i stor, kanskje avgjørende, grad påvirker virksomhetens kapasitet til gjennomføring av utviklingsorienterte oppgaver. Når man samtidig rapporterer om at kompetanse på søknadsskriving er en viktig utfordring, henger det godt sammen med at en usikker finansieringssituasjon kan være hverdagen for mange virksomheter, og særlig innenfor de kulturelt orienterte virksomhetene.

Samtidig rapporteres det om at man ikke synes at kompetanseutfordringene er av de viktigste, men likevel «litt utfordrende». Det hevdes at kompetansetilbudet fra virkemiddelapparatet er lite tilpasset behovet for mikrobedrifter, og at tilbudene som kan frigi kapasitet ligger for «høyt» for det som våre mikrobedrifter trenger. Samtidig er det vel slik at hvis det skorter på kompetanse omkring budsjettering, kalkulering, søknadsskriving og planlegging er heller ikke forholdene godt lagt til rette for en effektiv drift, som kan bidra til å redusere det kapasitetstapet som kan skyldes mangel på faste rutiner. Noe av utfordringen ved kompetansehevende tiltak kan være virksomhetenes mulighet til å ta i bruk kompetansen som tilføres. Evaluering av «Kulturnæringssatsingen» forvaltet av Kulturrådet og Innovasjon Norge, viser blant annet at: «*Samlet sett sier evalueringen at tiltakene i større grad bidrar til økt kunnskap blant deltakerne enn de bidrar til endringer i adferd*». At ny kompetanse ikke blir omsatt i praksis, kan henge sammen med manglende kapasitet til å anvende den kunnskapen man har fått, men også med at tilført kompetanse har mindre relevans eller rett og slett er mer krevende å bruke enn den kursede har forutsetninger for (ligger for «høyt»). Evalueringen er nærmere omtalt i kapittel 3.1.3.

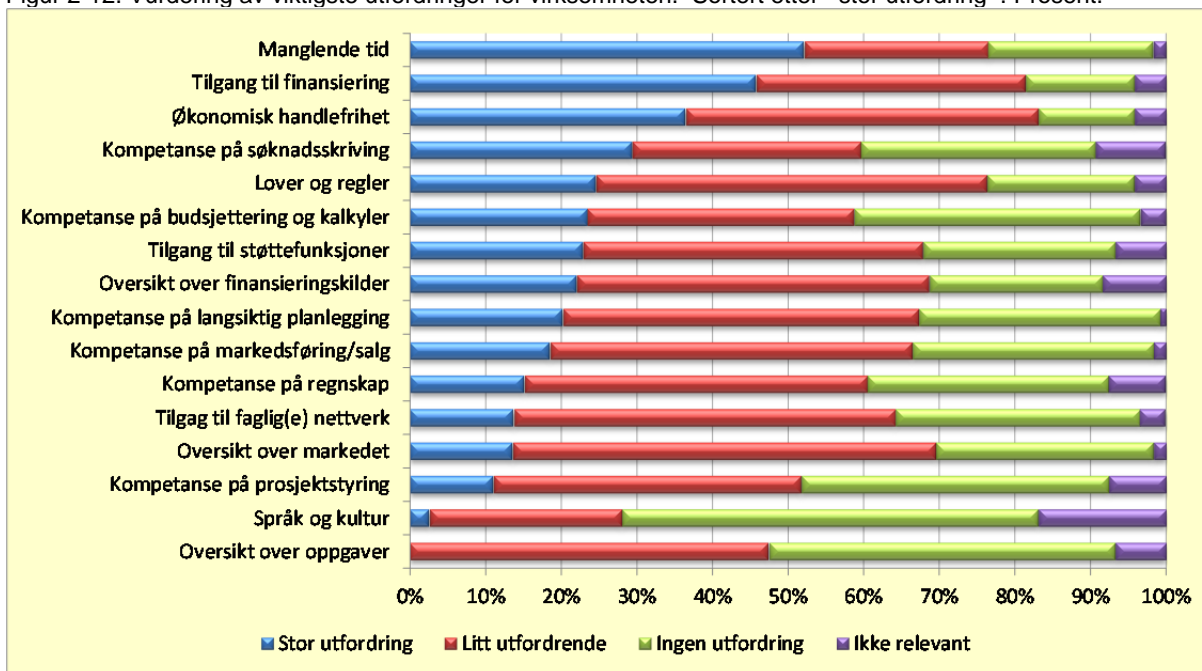
Da mange av virksomhetene ikke opererer utenfor sitt lokale/regionale eller nasjonale markedsområde er naturligvis ikke språk og kultur oppfattet som noen stor utfordring. Man mener heller ikke at å ha oversikt over oppgaver eller prosjektstyring er særlig utfordrende, noe som taler mot en tolking av at det er kapasitet å hente i egen organisering.

Det er små forskjeller mellom næringene i vurderingene om hva som er viktigste utfordringer, men enkelte forhold kan være interessant å merke seg:

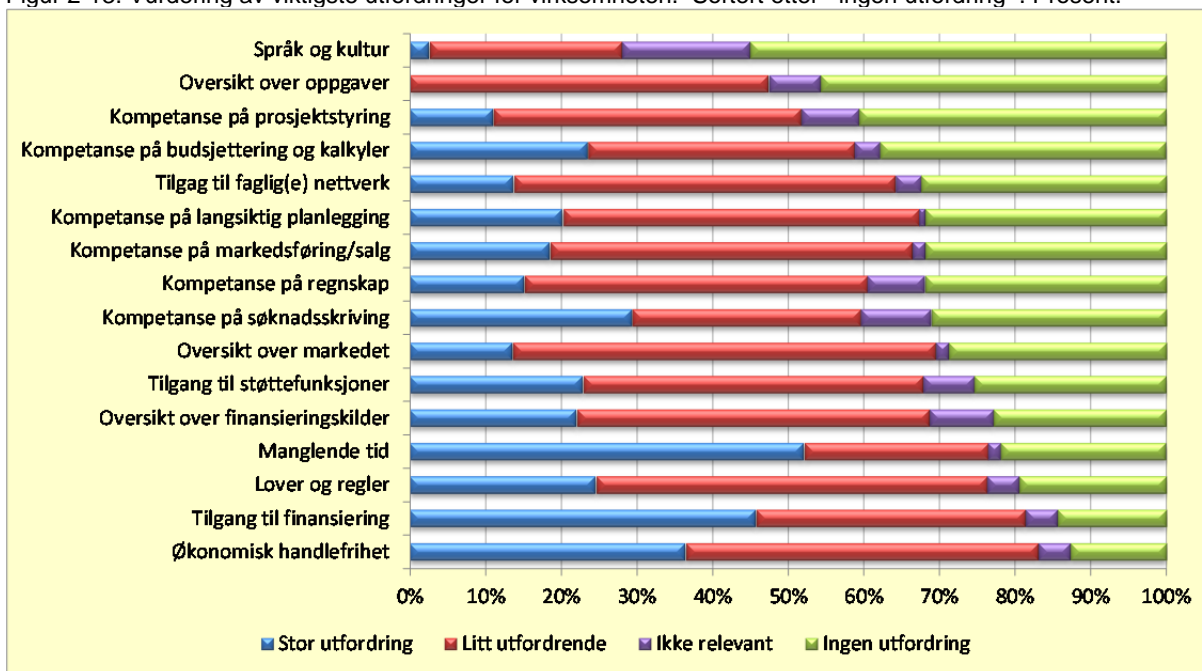
- Kompetanse på budsjettering og kalkyler utgjør en mindre utfordring for de kulturelt orienterte bedriftene enn de øvrige. Det trenger ikke bety at de kan dette bedre, men at de mener de har mindre bruk for slike verktøy i sin virksomhet, og/eller at man har en mindre kompleks struktur som gjør det enklere å holde oversikt uten avanserte metoder.

- Kompetanse på søknadsskriving oppfattes som en stor utfordring av flere kulturvirksomheter enn andre bedrifter. Det kan ha sammenheng med at denne typen virksomheter i større grad finansieres med prosjektmidler og/eller tilskott enn for eksempel reiselivsvirksomhet, mens man innenfor matproduksjon/landbrukssektoren har lang erfaring med mange tilskottsordninger og et utviklet hjelpeapparat.
- Å få oversikt over aktuelle/relevante finansieringskilder er en utfordring for over en tredjedel av kulturbedriftene, men under 10 % av øvrige virksomheter. Dette støtter resonnementet ovenfor, samtidig som man i mindre grad enn i andre næringer benytter bedriftsorienterte virkemiddelordninger, for eksempel fra Innovasjon Norge (Ibenholt m.fl. 2015). At bedrifter innenfor de kulturelle næringene kan ha tilgang til *to ulike* virkemiddelsett kan bidra til større uoversiktighet: dels de nevnte bedriftsorienterte ordningene, og dels ordninger som er rettet mot det kunstneriske aspektet og derfor bruker andre kriterier for tildeling.
- Markedsføring og salg er trolig mer utfordrende for kulturvirksomhetene totalt sett – samlet sett mener 75 % av kulturbedriftene mot 60 % av de øvrige virksomhetene at markedsføring og salg er utfordrende i større eller mindre grad. Markedsføringsutfordringene er ulike i de ulike bransjene: reiselivs-/opplevelsesbedrifter har et markedspotensial som krever, til dels lange, reiser og man ikke kan distribuere produktene fysisk til andre områder.
- Virksomheter i andre næringer mener å ha bedre oversikt over markedet enn kulturvirksomhetene. Det henger trolig sammen med at disse i større grad er vant til å tenke marked og markedsføring, samt at det kan være enklere å identifisere markedene.
- Virksomheter i andre næringer mener å ha mindre utfordringer knyttet til oversikt over oppgaver enn kulturnæringsvirksomhetene.

Figur 2-12. Vurdering av viktigste utfordringer for virksomheten. Sortert etter «stor utfordring». Prosent.



Figur 2-13. Vurdering av viktigste utfordringer for virksomheten. Sortert etter «ingen utfordring». Prosent.



3 HVA ER ALTERNATIVET TIL Å GJØRE ALT SELV?

Forprosjektet har hatt som mål å øke kunnskapen om verktøy og metoder som møter små bedrifters kapasitetsutfordringer knyttet til nedstrøms- og støtteaktiviteter. Det har vært lett etter *alternative* løsninger og metoder – i betydningen *alternativ til å gjøre alt selv*. Informantene har i spørreundersøkelsen og intervjuene delt sine erfaringer om alternative løsninger og metoder og sine erfaringer med disse. Vi har også søkt etter alternative metoder og løsninger som er utprøvd andre steder/andre næringer, enn informantene har sin erfaring fra. Virkemiddelapparatets tilbud er vurdert med tanke på hvordan relevante ordninger svarer på kapasitetsutfordringen, slik vi har dokumentert den.

I dette kapitlet oppsummerer vi vurderingene om hvordan virkemiddelapparatets relevante ordninger møter kapasitetsutfordringen. Deretter ser vi på hvordan det i «det nye arbeidslivet» med økende frilanstilknytning, også vokser fram alternative ordninger. Mange av våre informanter peker på at særlig kollegakontakt og deltakelse i fysiske samlokaliseringer/næringshager og i andre typer nettverk har betydning, særlig for utviklingsarbeid. Vi ser her derfor også nærmere på hvordan både fysiske og andre nettverk *kan* møte og i hvilken *grad* de møter kapasitetsutfordringen til mikrobedrifter.

3.1 Hvordan møter "virkemidlene" kapasitetsutfordringen?

Virkemiddelapparatet er en felles betegnelse på de offentlige institusjoner, organisasjoner, programmer og støttetiltak som skal bidra til å utvikle ideer og bringe frem produkter til et marked. De deles tradisjonelt i tre ulike typer: 1) lover og reguleringer 2) økonomiske virkemidler og 3) informative/administrative virkemidler. De fleste virkemidler er generelle og bransjenøytrale som et resultat av EU-tilpasning, andre er rette mot spesifikke næringer og satsinger (Ibenholt m.fl. 2015). Dette kapitlet er ikke en gjennomgang av virkemiddelapparatet totalt, vi ser her på noen av ordningene som er mest relevante for mikrobedrifter i de bransjene som danner empirien i forprosjektet, vurdert opp i mot deres kapasitetsutfordring.

3.1.1 Om lover og regler

Lover og reguleringer for næringslivet, designet for store bedrifter, oppleves av mange (også blant våre informanter) som en kapasitetstyv. Forenkling av regler er ikke et direkte alternativ til å gjøre alt selv, men vil kunne bidra til å lette kapasitetsutfordringen. Det er sånn sett et tema som ligger utenfor myndigheten til eierne av dette prosjektet, men siden

det er en sentral del av bildet som utgjør småbedrifters kapasitetsutfordringer, er det relevant å nevne.

Det går fram av flere undersøkelser at mange småbedrifter synes regler om skatt og inntekt er omstendelige, at regler om regnskapsføring er forvirrende og at det er dyrt om en skal ha hjelp. Bildet bekreftes av våre informanter.

Forenkling av regelverket for småbedrifter har derfor også stått på agendaen både politisk og fagpolitisk i flere år. I 2002 fikk næringsminister Ansgar Gabrielsen overlevert forslag til innføring av differensierte (forenklede) regler for mikrobedrifter og nyetablerte bedrifter. Her lå 10 forslag til regelverksendringer knyttet til selskapslovgivning, skattelovgivning, regnskapslovgivning, arbeidsliveregler og statistikk lov. Kartlegginger hadde da vist at disse bedriftene brukte opptil 10 ganger mer av sin egen tid på å etterleve lover og regler enn større bedrifter, m.a.o. en betydelig del av sin kapasitet. I 2012 fikk daværende næringsminister Trond Giske inn 350 råd til forenkling av "skjemaveldet" for småbedrifter og gründere.

I de senere år har det da også blitt innført flere forenklinger for småbedrifter, som resultat blant annet av påtrykk fra Bedriftsforbundet, som representerer 4000 små og mellomstore bedrifter i Norge. Årlig mva-rapportering, fritak for revisjonsplikt, forenkling av arbeidsmiljøloven er noen eksempler på forenkling. Bedriftsforbundet kjenner godt gjennom sine medlemmer hvor skoen trykker og har fortsatt flere kapasitetsfremmende tiltak på agendaen (Næringspolitisk program 2015- 2017) bl.a.:

- Det må gjøres et tydelig skille mellom store og små bedrifter i krav om rapportering til det offentlige
- Offentlige anskaffelser må legges til rette slik at småbedrifter kan delta, bidra til *rettferdig konkurranse* (eks. mindre tidkrevende dokumentasjonskrav)

Det er utvilsomt større potensial for å forenkle og tilpasse lover og regler bedre for mikrobedrifter. Forenkling vil – indirekte – kunne bidra til å minske kapasitetsutfordringen.

3.1.2 Økonomiske virkemidler

Det finnes en rekke generelle finansielle virkemidler; tilskudd som etablererstøtte, gunstige lån, støtte i forbindelse med reiser/ andre kompetansehevende eller markedsføringsmessige aktiviteter. Økonomiske ordninger finnes både på nasjonalt (IN), regionalt og kommunalt nivå. Så er spørsmålet om hvordan disse virkemidlene rettet mot enkeltbedrifter møter mikrobedrifters kapasitetsutfordringer – om de avhjelper eller bidrar?

Generelt finner vi holdepunkter for at det oppleves som krevende for småbedrifter å finne finansiering, særlig over det som kalles "dødens dal" – fasen etter etableringsfasen. Dette

bekreftes også i vårt materiale. De virkelig betydelige finansieringskildene er som regel vanskelig tilgjengelig for mikrobedrifter. Bedriftsforbundet peker på behovet for bedre muligheter for *finansiering* ved økt tilgang til risikokapital til små og mellomstore bedrifter, økt satsing på mikrolån og såkornfond. Informanter i vårt materiale peker på at det også er vanskelig å finne ordninger til det man "egentlig" trenger penger til for å bedre kapasiteten: *"ekstra hender, arbeidshjelp i travle perioder(...)hjelp med regnskap"*

Hva angår potensial for å imøtekomme kapasitetsutfordringen, peker flere av våre informanter på paradokset i at flere tilskuddsordninger, bl.a. fra Innovasjon Norge og fylkeskommunene praktiserer etterskuddsvis utbetaling. For mikrobedrifter kan dette være svært krevende likviditetsmessig. Det kan bidra til å øke behovet for egen arbeidsinnsats og annen finansiering, noe som i tilfelle påvirker kapasiteten til å utføre andre og mer produksjonsrettede oppgaver.

For mange mikrobedrifter, særlig innenfor kulturorienterte virksomheter, framstår søknadsprosesser knyttet til tilskudd og støtte som krevende både mht kapasitet og kompetanse. Det framstår som krevende å ha oversikt over og tilgang til relevante ordninger, og det krever mye kapasitet å dokumentere forretningsmodeller og finansieringsplaner. Ikke minst kreves stor grad av rapportering, og i enkelte tilfeller også revisorbekreftet regnskap.

Motsatt meldes (fra bl.a. flere av våre informanter) om enklere ordninger regionalt og lokalt, kommunale næringsfond og enkelte steder regionale utviklingsmidler, der veiledning er lett tilgjengelig, søknadsprosessen og rapportering er enkelt og «ubyråkratisk». Fra Innovasjon Norge er det nylig lansert ny "Min Side" som skal gjøre det lettere å søke tilskudd og lån fra Innovasjon Norge. Søknadsprosessen forenkles og behandlingstiden forkortes. Dette forenklingsarbeidet er imidlertid først og fremst rettet mot etablerere i etableringsfasen.

Det finnes m.a.o. muligheter og potensiale for å etablere og utvikle tilpassede ordninger og enklere søknadsprosesser – også for mikrobedrifter etter etableringsfasen.

3.1.3 Om kulturnæringssettingsen spesielt

Tidligere forskning har pekt på at kulturelle næringer ikke bruker generelle næringsnøytrale ordninger i like stor grad som andre næringer og at dette kan skyldes at ordningene ikke er kjent nok, lite hensiktsmessige og tilpasset større virksomheter (hovedtyngden av kulturelle næringer er mikrobedrifter). Kunnskapsverket har nylig kartlagt de nasjonale virkemiddelaktørene (Innovasjon Norge, SIVA, Forskningsrådet og Kulturrådet) og deres næringsrettede virkemidler for kulturelle næringer (Ibenholt m.fl. 2015).

I årene 2013 – 2015 (med forsøk i 2012) ble det etablert et felles verdiskapingsprogram – “Kulturnærings-satsingen” – forvaltet av Kulturrådet og Innovasjon Norge, som omfattet et kompetansebyggende program (Bygg Bedrift), tilskudd til bedriftsnettverk (Innovasjon Norges ordinære ordning, men med en avsatt ramme til kulturnæringer), mentorordning (Innovasjon Norges ordning, avsatt ramme) og tilskudd til samlokaliseringer og nettverk.

Satsingen er evaluert av Oslo Economics (2015). Selv om satsingene er relativt beskjedne og evalueringen derfor omfatter relativt få respondenter, gir den interessante innspill til videre utvikling av ordninger og tiltak.

Evalueringen viser gjennomgående at satsingen bidrar positivt til måloppnåelse for bedriftene som har deltatt. Oslo Economics mener at satsingen bl.a.

- bidrar til økt profesjonalisering gjennom økt kommersiell og administrativ kompetanse og bedre strategier, organisering og mer samarbeid.
- bidrar til økt innovasjon, for eksempel utvikling av produkter og tjenester som er bedre tilpasset markedet og en bærekraftig forretningsmodell.
- i noe mindre grad bidrar til økt kommersialisering. Men samtidig kan det ta lang tid for effektene over gir utslag i høyere omsetning og økt lønnsomhet.
- ikke løser finansieringsutfordringen helt, og at det derfor hadde vært ønskelig med mulighet for flerårig støtte.

Samlet sett sier evalueringen at tiltakene i større grad bidrar til økt kunnskap blant deltakerne enn de bidrar til endringer i atferd, noe som kan være et tankekors. Tiltakene bidrar til å møte det Oslo Economics kaller kompetanseutfordringen; de gir økt kommersiell og administrativ kompetanse. Og de mener at særlig samlokaliseringsordningen, imøtekommer “frilansutfordringen” – mange kulturbedrifter etterspør nettverk og fysiske steder der de kan ha tilknytning, ressurser og nettverk.

Om vi ser på tiltakene i lys av *kapasitetsutfordringene* er det verdt å merke seg følgende funn:

- Mange av deltakerne i kompetanseprogrammet (Bygg Bedrift) rapporterer å ha utarbeidet ny forretningsmodell som gir bedre kontroll på egne arbeidsoppgaver.
- Deltakere i mentortjenesten rapporterer om en viss grad av bedre organisering av egne oppgaver og bedre ledelse av virksomheten. Dette funnet underbygges også av evalueringen av Innovasjon Norges generelle mentortjeneste (Stiberg – Jamt m.fl. 2014).
- Deltakere som har mottatt støtte til bedriftsnettverk rapporterer til en viss grad om bedre organisering av egne oppgaver og tidsbruk gjennom økt samarbeid med andre. Det framgår ikke om noen av bedriftsnettverkene brukes til direkte kapasitetsbyggende tiltak. Det vil kunne studeres nærmere ved å se på de enkelte tilskuddsmottakerne. Damvad (2014) sin gjennomgang av Innovasjon Norges

generelle bedriftsnettverksordning oppsummerer med at tjenesten har tydelig effekt på evne og vilje til samarbeid.

- Ordningen med tilskudd til samlokalisering og nettverk har bidratt til økt kunnskap knyttet til samarbeid og nettverk; økt kunnskap om salg og markedsføring, markedet og kundebehov, utvikling og forbedring av produkter og tjenester. Av negative sider ved ordningen pekes det på at det bare gis støtte for ett år av gangen og at det skaper utrygghet knyttet til finansiering.

Her er med andre ord tiltak med potensial for å imøtekomme kapasitetsutfordringen om de utvikles videre. For kompetansetiltaket og mentorordningen vil det handle om i enda større grad å bidra til å utvikle adferd og strukturer på bedriftsnivå som frigjør/gir bedre kapasitet. For samlokaliserings- og bedriftsnettverksordningen forutsetter det at ordningen tilfører nettverk/samlokaliseringer ressurser til fellesløsninger/- tjenester som kan bidra til å gi enkeltbedriftene bedre kapasitet.

Det er altså indikasjoner på at tiltakene som er nevnt har hatt begrenset effekt i forhold til kapasitetsutfordringen, men det kan være vanskelig å vite hva som er høna og hva som er egget her. For – mangelen på kapasitet kan i seg selv være en hindring for å foreta endringer i praksis, og kanskje må det tenkes innovativt også i forhold til nettverks- og samlokaliseringsløsninger for å bidra til å løse kapasitetsutfordringen?

3.1.4 Om lokalmatprogrammet spesielt

Lokalmatprogrammet forvaltes av Innovasjon Norge og er en del av landbrukssatsingen. Innovasjon Norge støtter produsenter av mat- og drikkevarer med tydelig tilknytning til landbruket. Innovasjon Norges virkemidler er her hjelp med finansiering og tilgang på kompetanse og nettverk.

Finansiering tilbys til:

- Primærprodusenter i landbruket, reindriftsutøvere, innlandsfiske- og næringsmiddelbedrifter som utvikler, foredler og selger kvalitetsprodukter basert på lokale råvarer
- Reiselivsbedrifter som ønsker å utvikle tilbud innen mat, overnatting, servering, natur- og kulturbaserte aktiviteter og opplevelser basert på landbrukets og reindriftens ressurser
- Inn på tunet-tilbydere innenfor Matmerks godkjenningsordning

Det tilbys forretningsmessig kompetanse som kompetansehevende programmer, kurs og rådgiving;

- FRAM som gir praktisk hjelp i strategi- og ledelsesutvikling, innovasjon og etablering i nye markeder.

- Mentortjeneste for gründere med ambisjoner om langsiktig vekst ut over det lokale markedet eller bedrifter i bedriftsutviklings- eller markedsintroduksjonsfasen og basert på en unik forretningsidé
- Designrådgiving som gir hjelp til å bygge merkevare og ta i bruk design som konkurransefortrinn
- Kompetansetilbud til reiselivet som også er åpne for ikke rene reiselivsbedrifter

I hovedsak er tiltakene i matprogrammet rettet inn mot kompetanseutvikling. Og deltakerne (våre informanter) er fornøyde med det. Om vi ser på tiltakene i lys av kapasitetsutfordringen, er det først og fremst ordningens stimulering til samarbeid i nettverk som bidrar til bedre kapasitet i den grad det dannes nettverk med felles salgs- og markedsføringskanaler og -aktiviteter.

3.1.5 Virkemidler for reiselivet

Det finnes i dag i Innovasjon Norge ikke spesifikke finansieringsordninger for reiselivet, men en rekke kompetanse- og rådgivningstilbud. Det finnes også fylkeskommunale og regionale midler som rettes mot reiselivet. Vi vet – også fra våre egne informanter – at reiselivsbedrifter organiserer seg i destinasjonsselskap og turistinformasjon, som kan avhjelper kapasitetsutfordringen ved felles profilmarkedsføring og salgstiltak (mer om det i kapittel 3.4. om nettverk).

3.2 Hvordan møter "det nye arbeidslivet" kapasitetsutfordringen?

Som nevnt innledningsvis er det for tiden stor oppmerksomhet rundt endringene i arbeidslivet internasjonalt, blant annet med stor framvekst av frilansere, «contract workers» og selvstendig næringsdrivende, og konsekvensene dette vil kunne få for fremtidig arbeidsliv. I USA regner man nå med at 35 % av arbeidstakerne er «contract workers», og det forventes at dette tallet vil stige til 50 % om få år. I Tyskland er ca. 7 % freelancere/ enkeltpersonforetak, i UK 10% og Nederland ca. 20% (Tveita, 2015).

Utviklingen kan forklares ved endringer både på arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden. Fra arbeidsgiversiden handler det om økende grad av outsourcing, større grad av oppdragskontrakter, innleie av arbeidskraft og nedbemanning av faste ansatte. Frilansere selv argumenterer sitt valg med at de ønsker å jobbe med det de er gode på – jobbe med faget sitt. De vil utvikle sin spisskompetanse. De ønsker fleksibiliteten og friheten. Teknologien gir muligheter til et globalt marked, og de sier de sprer risikoen gjennom å jobbe for mange ulike bedrifter. Det snakkes om et skifte i usikre tider fra jobbsikkerhet til karrieresikkerhet hvor man går ut av/ikke kommer inn i tradisjonelle arbeidsforhold og tilbyr kompetansen til mange arbeidsgivere (Sjøberg, 2015).

I Norge er fortsatt 9 av 10 arbeidstakere fast ansatt, men spesielt innenfor kultursektoren har graden av frilanstilknytning økt. Flertallet av kulturarbeidere driver som frilansere og selvstendig næringsdrivende. Det kan være grunn til å tro til at antallet vil øke også i andre bransjer. Tematikken er høyst relevant for våre mikrobedrifter.

Det er flere sider ved det nye arbeidslivet som diskuteres. Blant annet reiser det nye spørsmål om arbeidstakers rettigheter og det utfordrer fagbevegelsen til omstilling. I USA er det etablert en egen fagforening for frilansere - Freelancers Union i USA (FU) (<https://www.freelancersunion.org/>). Frilansing er den nye normalen, hevder FU.

3.2.1 Den nye "formidlingsøkonomien" og "arbeidsgiver til leie"- konsepter

Det nye arbeidslivet reiser nye utfordringer, men gir også nye muligheter for organisering av relasjonen mellom frilansere og oppdragsgivere. Som del av det nye arbeidslivet utvikles nye markeder for det som omtales som formidlingsøkonomien (Schjerva, 2016).

Det utvikles nye former for formidling – internasjonalt og også her til lands. Upwork, en av verdens største plattformer for formidling av frilansere og frilanseoppdrag, omsatte frilanseoppdrag for 4,5 millioner USD i den norske delen av plattformen i 2014 (Tveita, 2015). De kobler oppdrag mot frilansere, har standard arbeidskontrakter som sikrer begge parter og benytter også samhandlingsverktøy for koordinering av team og prosjekter.

MB Flex er et annet, norsk formidlingsbyrå med fokus på kommunikasjonsfag. Her er flere hundre frilansere i poolen, hovedsakelig innenfor digital markedsføring, design, prosjektledelse, administrasjon og innholdsproduksjon (tekst, foto, video). MB Flex formidler både vikarer, engasjementskontrakter og frilansoppdrag. Ved engasjement over lengre tid ansettes den aktuelle kandidat i MB Flex og leies ut til oppdragsgiveren. Frilansere fakturerer gjennom eget selskap, men formidles av MB Flex. Å være medlem er gratis, men når jobben er gjort trekkes 10 % formidlingsprovisjon til MB Flex. MB Flex fungerer m.a.o. som en blanding av salgskanal, jobbformidling og "arbeidsgiver til leie" for frilansere. (<http://mbflex.no/>).

Det første vi kjenner til av "arbeidsgiver til leie"-konsepter er det svenske "Bolagsbolaget", som siden starten i 1999 har vokst til 400 ansatte entreprenører (Bolagsbolaget, 2015). Modellen er nå, etter noe motstand i skattesystemet, godkjent som lovlig i Sverige. Bolagsbolaget tilbyr blant annet administrasjonstjenester og forsikringer, samt rådgivning og å være "bollplank" (sparringspartner) (<http://www.bolagsbolaget.se/>)

Her til lands hentet *PåDrag* i Ringsaker inspirasjon fra det svenske Bolagsbolaget, og startet et liknende konsept med frilansere innenfor kulturnæringer og andre selvstendige foretak. Frilansere ble ansatt i PåDrag og betalte 15 % av omsetningen (med et tak på 45 000). Erfaringen fra PåDrag er delt. Det fungerte i hovedsak som en god modell for de ansatte i PåDrag, som sparte både penger og kapasitet gjennom tilgang til felles telefonordninger,

forsikringsordninger og andre goder. Modellen viste seg imidlertid problematisk mht innkjøp av utstyr for de ansatte i PåDrag's regi. PåDrag ble nedlagt etter noen år (Myhren, 2015).

3.2.2 Ansatt og fri – eksemplet Employ

Employ AS er et voksende selskap som ansetter frilansere. De startet i 2011 i utgangspunktet med musikere, men omfatter nå ulike profesjoner og har i dag over 100 ansatte, vesentlig i Stavanger, Oslo og Bergen, der det også er avdelingskontorer. *Employ* ansetter frilansere, fakturerer oppdragene deres, utbetaler lønn, feriepenger og sykepenger. Frilansere er ansatt på provisjon og betaler 10 % av overskuddet til administrasjon, samt ordninger som gruppelivsforsikring, reiseforsikring, ekstra uføreforsikring m.m. (<http://www.employ.no/>)

Salg og markedsføring skjer gjennom andre selskaper. I motsetning til PåDrag leier eller eier ikke *Employ* utstyr – investeringer må gjøres i de ansattes egne firma. Nesten alle som er ansatt hos *Employ* drev eget ENK/AS/NUF før de ble ansatt i *Employ*. De fleste beholder foretaket sitt i tillegg til ansettelsen i *Employ*.

*For de som har mye utstyr, eller driver store prosjekter i egen regi, kan det være fornuftig å organisere det i et eget foretak ved siden av *Employ*. De fleste vil allikevel dra stor nytte av å være ansatt i *Employ* i tillegg, og ta ut overskuddet som lønn, i stedet for næringsinntekt (Daglig leder)*

Employ har nylig (2016) gjennomført medarbeiderundersøkelse. Over halvparten av de som svarte oppgir å være svært fornøyd med å være ansatt i *Employ*, og ingen har svart at de i liten eller middels grad er fornøyd. Samtlige oppgir at de vil anbefale *Employ* til venner og kollegaer. Fordeler som trekkes fram i undersøkelsen er blant annet muligheten til sykepenger, utbetaling av lønn hver måned, kontroll og forutsigbarhet. Det framstår som enkelt å levere bilag og det blir "orden på sakene" (kvalitet), det er gode og praktiske løsninger for "alt det administrative". At *Employ* tar seg av fakturering og purring på kunder framstår også som noe man er fornøyd med. Det ser ut til at de ansatte opplever lettelse over å kunne sette bort administrasjonsjobben til *Employ*.

Det er ikke uvanlig i deler av kulturnæringsfeltet å ha "dobbel regnskap", man driver både kunstnerisk og kommersiell virksomhet, med ulike regler for blant annet merverdiavgift. Dette oppleves som krevende, det tar mye tid og fokus.

*Administrativt sto jeg på egne bein, alltid ansvarlig selv for at det ble riktig, måtte være veldig påpasselig. Det er slitomt å forholde seg til regler og passe på. Blir usikker, det er et stressmoment. Det oppleves som besnærende å bli ansatt, at ting blir tatt hånd om. (Ansatt i *Employ*)*

Har tidligere brukt mye tid til å snakke med regnskapsfører om hva av utstyret som brukes kunstnerisk hva som brukes kommersielt. Det skaper mye papirer, og spiser mye kapasitet –

noen ganger spiser det all kapasitet, for du har ikke råd til å betale en regnskapsfører for å ta seg av alt det der. (Ansatt i Employ)

Employ og de administrative systemene omtales av de ansatte som ordentlige, enkle å bruke og kvaliteten på det administrative arbeidet er bra. Men møter det kapasitetsutfordringen? Våre informanter oppgir at de har kjøpt seg fri fra tidkrevende oppgaver. Og ikke minst har de kjøpt seg fri fra en del bekymringer og stress.

Har frigjort tid. Tid kan måles på flere måter. Blant annet i bekymringer. Når man tar vekk bekymringer er mye tid spart som den enkelte ikke alltid tenker på(...).Det blir mer tid til å drive med det jeg skal, har lyst til og kan. Jeg skal jo ikke kunne regnskap (Ansatt i Employ).

Ulempen ved å kjøpe administrative tjenester, også av Employ, er man til en viss grad gir fra seg oversikt og kontroll. Og penger. Sosiale utgifter som gruppelevsforssikringer, reiseforsikring og avsetning av feriepenger utgjør summer enkelte ikke har forholdt seg til på egenhånd. Det kan oppleves kostbart å sette bort administrasjonen, men gevinsten er å få sykepenger fra dag en når man er syk og å ha feriepenger til ferien.

Er vi helt sikre på hvor dyrt det ville bli å drive selv? Men på den andre siden – kanskje vi i våre yrker ikke er flinke nok til å legge inn en buffer for sosiale avgifter i prisen når vi driver for oss selv. (Ansatt i Employ)

Det er alltid en avveining om det er verdt det. Blir du skikkelig stor, er det ikke aktuelt, da kan du bruke regnskapsfører. Og er du for liten vil du ikke ha noen stor gevinst. (Ansatt i Employ)

Employ kombinerer muligheten for å drive mikrobedrift – å være fri – med å kjøpe seg fri for en del kapasitetskrevende administrative oppgaver (og bekymringer!) og er et eksempel på en måte å møte utfordringene i det nye arbeidslivet på. Her kan det være inspirasjon å hente for andre, også for offentlige aktører.

3.3 Samlokalisering, næringshager og coworking spaces – hjelper det på kapasiteten?

Informantene i våre undersøkelser oppgir i noen grad i både intervju og spørreundersøkelse at kollegakontakt i samlokaliseringer og næringshager har betydning, særlig når det gjelder støtte for eget utviklingsarbeid.

Det finnes – også i Norge – flere typer samlokaliseringer. I dette prosjektets empiri finner vi at det først og fremst er kulturnæringsaktører som etablerer seg sammen i fysiske samlokaliseringer. Dette rimer med det vi vet fra før, at det i de siste 10 årene her til lands har vokst fram en rekke offentlige og private samlokaliseringer i ulike former med og for kulturnæringsbedrifter. De aller siste årene er det også innenfor kulturnæringene etablert

varianter av det som kalles «coworking spaces»⁵ med ulik finansiering - i noen tilfelle rent kommersielle. Den eldste formen for samlokalisering for/av mikrobedrifter er næringshagene, som flere oppgir å ha nytte av – særlig når det gjelder utviklingsarbeid.

Både næringshager, andre samlokaliseringer og de mer fleksible co-working-spacene har intensjoner om å bidra til utvikling for bedriftene ved å tilføre kompetanse, og i ulik grad fellesfunksjoner som kan virke kapasitetsutvidende.

3.3.1 Næringshagene

Næringshagene er en spesiell form for fysisk samlokalisering. Næringshagene defineres gjerne som en del av virkemiddelapparatet, og er støttet av SIVA. Gjennom 20 år er det anlagt om lag 50 næringshager med fokus på lokal næringsutvikling (<http://nhnett.no>).

Næringshagene er relativt likt organisert når det gjelder tjenestetilbud, personalressurser og målgrupper. Næringshagene ledes av en næringshageleder og tilbyr fysisk samlokalisering, teknisk tjenesteplattform, administrativ tjenesteplattform og nyskappingsaktiviteter. Næringshagene opererer med ulikt tilbud av tilknytningsformer for bedriftene, men målet er stort sett det samme: Bedrifter tilknyttet en næringshage skal oppleve å få hjelp til å utvikle seg og øke innovasjonsevnen, gjennom hjelp til bedriftsutvikling, kompetanseutvikling, rekruttering, stimulering til internasjonalisering og kobling til kapitaltilbydere.

Næringshagene er flere ganger evaluert på nasjonalt nivå og det vises til positive effekter på lønnsomhet og trivsel (Ringholm m.fl. 2008). En survey gjennomført blant næringshagebedriftene i 2013 (Waldahl m.fl. 2014) rapporterer at behovet for nettverk (42 %), tilgang til administrative tjenester (41 %) og utvikling av produkt/tjeneste (41 %) er tjenester bedriftene har behov for i stor grad, mens for markedsarbeid (30 %), bedriftsutvikling (27 %) og juridisk bistand (13 %) ligger scorene lavere. Halvparten av næringshagemedlemmene oppgir at de benytter seg av administrative fellestjenester (eksemplifisert i spørsmålet som internett, kopiering). Det er den tjenesten flest oppgir å benytte seg av – både blant bedrifter med aktiv tilknytning (som leier kontor) og passive deltakere (som bare er medlemmer). Dette indikerer at tilgang til administrative tjenester oppfattes som den største gevinsten for bedriftene. Tilgang til slike fellestjenester kan i noen grad antas å møte kapasitetsutfordringen, om man sammenlikner med å administrere på egenhånd, men mest trolig særlig økonomiske fordeler. Men dette er selvfølgelig avhengig av omfang og type administrative tjenester det er snakk om.

En fersk kundetilfredshetsundersøkelse foretatt av NTNU i 2016 (<http://nhnett.no/>) viser at næringshagemiljøene er viktigere for bedrifter som er fysisk lokalisert i næringshagene enn medlemmer som ikke er lokalisert i disse. De som er fysisk lokalisert rapporterer om mer tilførsel av ressurser og kunnskap fra aktører tilknyttet næringshagen. Denne

⁵ Dette er nærmere omtalt i kap. 3.3.3.

undersøkelsen belyser imidlertid ikke spørsmål om administrative tjenester og infrastruktur.

Flere av våre kilder oppgir å ha stor nytte av tilknytning til næringshager, framfor alt for å ha et miljø, for rådgivning, kurs og kompetanseutvikling. Næringshagemiljøet kan altså være nyttig som inspirasjon til eget utviklingsarbeid. Næringshager som tilfører kompetanse, og tilbyr relevante administrative tjenester, kan altså også bidra til å møte kapasitetsutfordringen. Det kan være grunn til studere nærmere om ytterligere tilbud av administrative tjenester kan gi enda større nytte til næringshagebedriftene, eller om andre tilbud skulle kunne gi bedre effekt.

3.3.2 Samlokaliseringer – særlig av/for kulturnæringsbedrifter

«Samlokaliseringer» brukes om ulike former for fysiske samlinger av mikrobedrifter som deler lokale, ofte med formål å dele på fellestjenester (kapasitetsbesparende organisering), å samarbeide og å skape synergi. Særlig innenfor kulturnæringene har dette vokst til et fenomen de siste 10 årene.

Begrepet ble formalisert i forbindelse med arbeidet med regjeringens Handlingsplan for kulturnæringer *Fra gründer til kulturbedrift* (2013), da det ble utlyst en prøveordning med tilskudd til samlokalisering av kulturbedrifter som en supplerende ordning til distriktspolitiske virkemidler, rettet mot kulturbedrifter i sentrale strøk. Prøveordningen mottok i 2012 nærmere 100 søknader. I 2013 ble ordningen videreført med et noe annet innhold – "for samlokaliseringer og nettverk". Også denne gangen kom i underkant av 100 søknader, i 2014 var antallet søknader 85 (Kulturrådet, 2015). Disse tallene gir en indikasjon på antallet "samlokaliseringer og nettverk" som kan finnes innenfor kulturnæringene.

Det er imidlertid mye upløyd mark når det gjelder å kartlegge omfang og systematisere erfaringer med ulike modeller av samlokaliseringer av kulturbedrifter, selv om det er gjort enkelte studier av enkelte samlokaliseringer (Myhre 2010, Boye 2012) som peker på synergieffekter og effekter for utvikling av bedriftene. Vi kan anta at det finnes en stor variasjon av tilbud om tjenester som kan møte kapasitetsutfordringen, for eksempel tilgang til fellestjenester, administrative ordninger, økonomitjenester, markedsføring, salgskanaler m.m. Vi antar også at nettverkene som dannes gjennom blant annet samlokaliseringene har et stort potensiale som arenaer for å bygge opp og prøve ut ulike løsninger som kan møte kapasitetsutfordringer.

3.3.3 Co-working i det nye arbeidslivet

People who work here don't need an office. They need a place to be around people
(<http://www.projectyourspace.com/>)

I "det nye arbeidslivet" med økende grad av frilansing, fleksibel tilknytning og mange oppgaver som kan løses online uavhengig av geografiske steder, har det vokst fram et tilbud av mer eller mindre kommersielle coworking-konsept, der bedrifter og enkeltpersoner kan leie plass i kontorfelleskap for kortere og lengre perioder. Den fysiske formen beskrives blant annet av begrepet Coworking Spaces (CS) som omfatter en stor variasjon av steder med ulik størrelse og innretning, og der det tilbys ulike tjenester og fasiliteter for ulike kunder i ulike lokaler (Kalogeresis 2015). De beskrives ved:

- fleksibiliteten til et hjemmekontor
- følelsen av kafe
- fasiliteter og tjenester til et tradisjonelt kontor

(Spinuzzi, 2012).

Coworking er et voksende fenomen, og de siste årene er det formalisert et nettverk i Europa som møtes til årlige konferanser (Coworking Europe Conference). Konferansene er møteplass for forskning og praksis, private og offentlige eiere og drivere, entreprenørskapsaktører, fasilitatorer og andre som har en rolle knyttet til coworking, og er en arena for erfaringsutveksling og kunnskapsutvikling. I 2015 ble Coworking Africa Conference arrangert for første gang.

Coworking Europe snakker om coworking som "*a source of inspiration in order to implement new working, innovation and collaboration approaches*". Coworking kan også sees som en ordning som møter kapasitetsutfordringen gjennom å kjøpe seg fri fra ansvar og forpliktelser for egne lokaler og kontor og inn i velfungerende fellesløsninger.

Her til lands er begrepet og konseptet coworking space tatt i bruk bl.a. av 657 Oslo, som tilbyr en kombinasjon av faste og fleksible arbeidsplasser. Her har de – med noe humor – også innført en egen valuta "cwash" (co working cash), som byttes med litt tid til råd, hjelp eller idédrodding hos de øvrige coworkerne.

3.4 Nettverk som bidrar med støttefunksjoner

Små bedrifter knytter ofte nettverk i ulike former. Mange av informantene i dette prosjektet oppgir å være knyttet til nettverk av ulike slag – noen som bidrar med støttefunksjoner på salg og markedsføring og andre som er nyttige samhandlingspartnere for utviklingsarbeidet. Innenfor f.eks. kulturnæringene dannes ofte prosjektbaserte nettverk for å gjennomføre sammensatte oppdrag. Nettverk dannes for å skreddersy kompetansesammensetningen til hvert prosjekt. Samarbeid i nettverk kan bety at små næringsaktører oppnår stordriftsfordeler. Innenfor reiseliv og småskala matproduksjon er det vanlig å delta i salgs- og

markedsføringsnettverk. Det er likevel viktig å understreke at aktiv bruk av nettverk krever at man bruker en del ressurser – og i så måte altså kan bidra til å forverre kapasitetsproblemet. Det er derfor også ytterligere å tydeliggjøre hva som er formålet med nettverket og organiseringen av det, for å vurdere evt. nytte for den enkelte virksomhet.

3.4.1 «Halvoffentlige» og alternative matnettverk

Matmerk er en uavhengig stiftelse med formål å styrke konkurranseevnen til norsk matproduksjon gjennom kvalitetsstyring, kompetanseutvikling og synliggjøring av opprinnelse og kvalitet på norske matprodukter. Innovasjon Norge samarbeider med Matmerk om det markedsmessige kompetansetilbudet rettet mot matfaglige bedrifter. Gjennom tilbudet Markedstjenester⁶ jobber Matmerk for å utvikle markedskompetansen hos produsentene gjennom rådgiving, kurs og foredrag. Markedstjenester tilbys til produsenter av lokale drikke- og matspesialiteter med inntil 10 årsverk. De viktigste fagområdene som dekkes er:

- 1) Markedsforståelse, kjedeforhandlinger og salg
- 2) Logistikk og valg av salgskanal
- 3) Budsjettering og kalkulering

Parallelt med at det har vokst fram lokal matproduksjon, er det utviklet ulike former for samarbeid mellom produsenter med utgangspunkt i omstillinger i landbruket. Et eksempel er HANEN – bransjeorganisasjon for bygdeturisme, gardsmat og innlandsfiske.

Det finnes mange eksempler på kombinasjon av matproduksjon og turisme (Sæther og Haugum, 2013). Det har vokst fram en rekke alternative nettverk som bl.a. gjennom Verdiskapingsprogrammet for mat og de fem Matnavene. Nettverkene har utviklet seg delvis som et motsvar til konvensjonelle kjeder, men også med utgangspunkt i at produsenter har sett muligheter for verdiskaping, for eksempel gjennom samvirkeordninger.

Fungerende nettverk kan være nyttige for medlemmene. Selv om det kan være konkurranse i form av utvikling av nye produkter og markedskonsepter, kan man likevel samarbeide om merkevarebygging, markedsføring, salg og distribusjon (Sæther og Haugum, 2013).

De offentlig initierte Matnavene møter til en viss grad kapasitetsutfordringene, men det er kanskje først og fremst de øvrige nettverkene som vokser fram "bottom-up" lokalt som kan gi kapasitetsgevinster. I vårt materiale refereres det bl.a. til gode erfaringer med flere slike matnettverk i Buskerud.

⁶ <http://www.matmerk.no/no/matmerk/merkeordninger/markedstjenester-matmerk> (hentet 23. mai 2016)

3.4.2 Nettverk i reiselivet

Menons verdiskapingsanalyse av reiselivsnæringen (2014) trekker også fram fordelene ved nettverk. Ved å gå sammen i nettverk kan små aktører realisere "eksterne stordriftsfordeler" som store selskaper realiserer internt. En betydelig økt satsing på klyngenettverk hevdes å være en fornuftig offentlig strategi for å bidra til samarbeid i reiselivsnæringen for å utløse stordriftsfordeler.

Reiselivsbedrifter vil i større grad enn mange andre produsenter ha synergieffekter av å inngå formaliserte samarbeid, da de fleste kun er delprodusenter av det produktet gjesten kjøper. Formalisering av samarbeid gjøres dels i form av medlemskap i destinasjonsselskap og samarbeid om turistinformasjon, men også i form av mer konkrete produktpakninger rettet mot ulike markedssegmenter, årstider, o.s.v. Reiselivsinformantene i vårt prosjekt deltar i stor grad i slike nettverk, og mener de har nytte av det.

3.5 Andre ordninger?

Det finnes en rekke aktører, organisasjoner og nettverk som ønsker å bidra til å forenkle gründere og mikrobedrifters hverdag i jungelen av lover og regler, virkemidler og tilskuddsordninger. En indikasjon på hvor mange gode hjelpere som finnes finner vi på Innovasjon Norges side om Gründernetttverk der 100 ulike aktører er listet opp (<http://www.innovasjon Norge.no/no/grunder/grundernetttverk>). I tillegg har vi bransjeorganisasjoner og interesseorganisasjoner med ambisjoner om å forenkle (og slik spare kapasitet) med samlede tilskudds- og søknadsportaler, søknadshjelp, samlet info om relevante ordninger, lover og regler og annet. Bedriftsforbundet har maler, rutineguider og verktøykasser. Norsk Gründernettt tilbyr salgs- og markedsføringsverktøy. Musikernes fellesorganisasjon utgir sin årlige «Musikerpakke» med digitale bøker: «Musikere og skatt», «Næringsoppgaven - gjør det selv», «Sykepengene og trygd i småbedriften», «Beste selskapsform - fordeler og ulemper», «Lønn, frilans, næring - hva er best, når?» og «Moms - ikke moms?». Slike tilbud finnes det et mangfold av. Blant dem kan det finnes verktøy som er nyttig, kapasitetsbesparende og med potensial for mange brukere, men disse må studeres mer inngående for å kunne identifisere aktuelle og relevante tilbud.

Så finnes det bransjetilpassede regnskapsprogram, f.eks. for billedkunstnere. Og det finnes stadig flere, og enklere online regnskapssystem som forenkler hverdagen for dem som velger å føre regnskap selv, eller vil kommunisere digitalt med sin regnskapsfører. Med nye online regnskapssystemer blir radiusen større for å kunne finne regnskapsbyrå med spesialkompetanse på småbedrifter, frilansere (som f.eks. ViewFrilans) og særlige bransjer (f.eks. Film og Medieregnskap AS). Dette er regnskapsførere som har den viktige oversetterkompetansen mellom regnskapsspråk og virksomhetenes dagligtale. Konsentrasjonen av slike regnskapsbyrå er størst i storbyene, men med regnskapssystem «i skyen» er det muligheter for å kommunisere med regnskapsføreren uavhengig av geografi. Online regnskapssystemer gir m.a.o. mulighet til å frigjøre kapasitet, gitt at mikrobedriften ønsker

å tilegne seg kompetansen. Å øke kompetansen på gode og tidsbesparende system kan bidra til bedre kapasitet.

3.6 Oppsummering

Vi vet at samlokaliseringer/næringshager/coworking møter behovet for nettverk, samarbeid, faglig utveksling, samtalepartnere, osv. Vi vet imidlertid mindre om i hvilken grad og på hvilken måte de eventuelt tilbyr tjenester som kan møte kapasitetsutfordringen. Evalueringer av næringshagene indikerer at det er de administrative tjenestene som tilbys som er viktigst for bedriftene i næringshagene. Andre tjenester for å møte kapasitetsutfordringen kunne for eksempel være regnskapsfører, markedsføringstjenester, osv. i form av «interne ordninger». Det er behov for å kartlegge nærmere behovet for slike fellesløsninger i samlokaliserte miljø.

Mat- og reiselivsnæringene har i større grad enn kulturnæringene bygget opp infrastruktur tilpasset behovene i disse bransjene, særlig på feltet markedsføring og salg. Det er egne medlemsordninger når det gjelder kvalitetsmerkingsordninger, større markedskampanjer, egne salgsmesser, destinasjonsselskaper, osv. innen disse næringene.

De finansielle virkemidlene synes særlig å nå nyetablerere og oppleves vanskeligere tilgjengelig for bedrifter som har vært i drift en stund. Mange virkemidler retter seg mot utvikling og kompetanseheving og har ikke særlig fokus på kapasitetsavhjelpende tiltak. Kompetanseheving innenfor enkelte områder kan likevel bidra til å møte også kapasitetsutfordringen.

«Andre ordninger» er interessante fordi de direkte innretter seg mot å avhjelpe mikrobedriftenes kapasitetsutfordringer, og ser ut til å få økende oppslutning.

4 FUNN I FORPROSJEKTET

Forprosjektet har i stor grad bekreftet at det for mange mikrobedrifter er manglende kapasitet som fører til nedprioritering av de støttefunksjoner som må utføres i næringsvirksomheter. Imidlertid er deler av kapasitetsutfordringen også knyttet til at det mangler kompetanse til å utføre oppgaver på en måte som vil kunne frigi kapasitet.

- De største utfordringene for mikrobedriftene er de "klassiske": mangel på tid, tilgang til finansiering og økonomisk handlefrihet. Våre funn bekrefter andre undersøkelser og prosjektets hypotese om mikrobedrifters kapasitetsutfordring.
- Men bildet er også mer nyansert - det er behov for økt kompetanse på områder som fører til økt kapasitet: organisering av drift, strategisk planlegging, tidsbesparende verktøy. Kompetanse til å se muligheter og handlingsalternativ kan gi økt kapasitet. Så: Kapasitet eller kompetanse? Ja, takk, begge deler!
- Oppgaver knyttet til økonomi blir i hovedsak gjennomført med god kvalitet, fordi de i stor grad kjøpes. Unntaksvis forteller informantene om at de foretrekker å føre regnskap og å ha mest mulig oversikt selv.
- Markedsføring og salgsaktiviteter blir ikke gjort hvis man ikke gjør de selv – og det er en stor andel som ikke gjør det. Ambisjoner om markedsføring og salg varierer imidlertid med behov og bransje.
- I arbeidet med markedsføring og salg har en del kulturnæringsbedrifter noe nytte av nettverk, samarbeidsfora, bransjeorganisasjoner, næringshager og samlokaliseringer.
- Utviklingsoppgaver blir i det alt vesentlige ivaretatt i eget hus, og noen grad i samarbeid med andre. De fleste oppgir at de driver noen form for utviklingsarbeid, men at det gjerne er i form av "stunt" - sporadisk og spontant - eller integrert i det daglige arbeidet.
- Kontakten med kunder er uten sammenlikning den viktigste kilden til inspirasjon og utvikling. Dette er nok også en av de kildene som de fleste/alle har enkel og nær tilgang til. Egen refleksjonstid og kolleganettverk lokalisert andre steder er også viktige, men samtidig kilder der manglende kapasitet kan være en utfordring for å kunne få fullt utbytte.
- Mange av aktørene jobber alene og behovet for faglig fellesskap i form av samtaler, samarbeid med og læring av kollegaer og andre om strategisk utvikling, organisering av drift m.m., er et savn.

- Virkemiddelapparatet kan møte kapasitetsutfordringen først og fremst ved å forenkle, utvikle og tilpasse ordninger og søknadsprosesser bedre til mikrobedriftenes behov og ressurser
- Den nye «formidlingsøkonomien» med framvekst av «arbeidsgiver til leie»-konsept som (f.eks. Employ) møter den enkelte frilansers/mikrobedrifts kapasitetsutfordringer.
- Fysiske nettverk som samlokaliseringer, næringshager og co-working spaces kan møte kapasitetsutfordringen først og fremst i den grad de tilbyr fellestjenester og administrative støttetjenester. Dessuten bidrar de til innovasjon og utvikling for enkeltbedriftene. Her mangler det kartlegging og oversikt over omfanget av slike tjenester og effekter, men slike fysiske bedriftsansamlinger er relevante arenaer for å utvikle og prøve ut ulike kapasitetsbesparende modeller.
- De offentlig initierte kompetansenettverkene som Matnavene møter til en viss grad kapasitetsutfordringene, men gir likevel blandede erfaringer med tanke på vellykkehethet. Det er indikasjoner på at det kanskje først og fremst er nettverk som vokser fram lokalt (selvinitierte) som gir kapasitetsgevinster. Matprodusenter har lange tradisjoner for ulike samvirkeordninger. Her er det potensial for å studere hva nettverkene betyr for kapasiteten og utvikle nye samarbeidsmodeller.
- Reiselivsbedrifter har et felles organisasjonssystem i form av destinasjonsselskap, som utfører og legger til rette for felles oppgaver mot betaling, som turistinformasjon, markedsføring, pakkesalg, o.s.v. Her høstes det effekter i form av frigjort kapasitet fra markedsføring til produksjon og fra salg til tjenester. Dette er en ordning som svarer på behovene i reiselivet da kundens produkt selges fra flere leverandører, og produktene stort sett er stedsbetingede. Kanskje har dette overføringsverdi til andre bransjer?
- Online regnskapssystemer gir muligheter til å frigjøre kapasitet, og gi bedre oversikt over driften, gitt at mikrobedriften ønsker å tilegne seg kompetansen. Det gir også tilgang til et større utvalg av regnskapsførere med spesialkompetanse på mikrobedrifter og/eller spesielle bransjer.

5 AKTUELLE PROBLEMSTILLINGER FOR OPPFØLGING

I forprosjektet har vi søkt innsikt i mikrobedriftenes arbeidshverdag, hva de opplever som utfordrende for videre utvikling og hvilke løsninger som finnes for å møte utfordringene. Vi har kartlagt en rekke aktuelle temaer der det ikke har vært mulig å gå i dybden, men som det vil være interessant å studere nærmere.

Ett grunnleggende og overbyggende tema vil være å identifisere hva som kan være *relevante infrastrukturtiltak* for mikrobedrifter innenfor kulturelle næringer. Der har en stor grad av fragmentering i næringene, noe som i seg selv kan være en utfordring for i egen regi å utvikle relevante infrastrukturtiltak. I evalueringen av Introfondet i Tromsø (Hauge m.fl. 2013) var en av konklusjonene at tiltak for å bygge infrastruktur var viktig for kulturelle næringer, da disse i mindre grad enn andre næringer selv hadde ressurser til dette.

Erfaringer fra både opplevels- og matprodusentene tyder på at små virksomheter i andre næringer har god nytte av tilrettelagte infrastrukturtiltak. I hvilken grad erfaringene fra disse næringene er direkte overførbare til mikrobedrifter generelt, og med delvis andre kjennetegn, er ikke grundig evaluert i denne rapporten. Det er indikasjoner på at særlig tiltak som er initiert «nedenfra» og med stor grad av «felles forståelse» som plattform, har større potensial for vellykkethet. Det kan matnavene og andre tiltak blant matprodusentene tyde på. Disse produsentene har en nærings- og samvirkestruktur samt støtteapparat som har vokst fram over lang tid.

Fellesordninger som administrasjonshjelp, felles regnskapsfører, felles salgs- og markedsføringsstøtte m.m. er blant de infrastrukturtiltak som etterspørres i ulike former for samlokaliseringer og coworking spaces, men lite er kjent om omfanget av slike ordninger i dag, hvordan de i tilfelle er organisert og hvordan de virker. Behovet for slike løsninger er ikke identifisert. Det kan være relevant både å kartlegge og å prøve ut og evaluere slike fellesløsninger både i samlokaliseringer og nettverk med tanke på hvordan de kan møte kapasitetsutfordringen.

Nye ordninger som synes å vokse fram innenfor «formidlingsøkonomien» og som «arbeidsgiver til leie-konsepter» vil være særlig aktuelt og interessant å undersøke nærmere. Hvilke gevinster er det med å delta i slike ordninger? Og hvilke begrensninger har de? Bidrar de til at bedriftene får brukt mer tid på sin kjernevirksomhet og dermed til økt lønnsomhet? Treffer de noen bransjer og typer bedrifter bedre enn andre?

Våre egne undersøkelser i forprosjektet belyser bare delvis (kun i intervjuene) om virksomhetene har brukt virkemiddelapparatet, i tilfelle i hvilken grad og hvilke erfaringer man har med virkemiddelapparatet. På dette området har vi derfor vist til annen relevant eksisterende kunnskap (evalueringer og andre rapporter). Det kan derfor være aktuelt å undersøke og vurdere nærmere hvilke av virkemiddelapparatets tilbud som har effekter også og særlig for mikrobedriftenes kapasitetsutfordringer. I denne sammenheng vil det være relevant å se nærmere på hvordan kompetansehevende tiltak kan tilpasses mikrobedrifters tid og ressurser.

6 REFERANSELISTE

Borgar Hansen, T. m.fl. (2010). *To mål – to midler. Økt kunnskap om virkemidlene for kulturnæringene*. Oxford Research AS og BI Handelshøyskolen.

Boye, I. (2012): *Hvilke faktorer har betydning for om entreprenører innen kulturnæringene velger å bli i næringsfellesskapet Fabrikken eller forlate det?* Masteroppgave i Innovasjon og Næringsutvikling, Høgskolen i Lillehammer.

Brastad, B. Meltevik, S. og Borgar Hansen, T.(2011). *Plattform for videre vekst. Kundeeffektundersøkelse blant bedrifter som mottok støtte i 2010*. Oxford Research.

Bråtå, H.O., Ericsson, B., & Kristoffersen, J. (2007). *Kunnskapsbehov innen kultur- og opplevelsesnæringene og reiselivet*. ØF-rapport 11/2007.

Bråtå, H.O., M. Lerfald og B. Sæther (2009). *Innovasjon i landbruksbasert næringsmiddelproduksjon i Innlandet* i T. Johnstad og A. Hauge (red). Samhandling og innovasjon. Aktører, systemer og initiativ i Innlandet. Vallset: Opplandske Bokforlag.

Bugge, M.M. & Isaksen, A. (2007). *Kultur-Retur. Fylkeskommunenes satsinger på kulturbasert næringsutvikling*. NIFU STEP Rapport 4/2007.

Christensen, L & Kempingsky, P (2004). *Att mobilisera för regional tillväxt. Regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem*. Studentlitteratur: Lund.

Clausen, T. H. , Alsos, G. A. , Jensen, A., Ljunggren E., Vinogradiv, E. og Hytti. U. (2011): *Innovasjonsselskap: Infrastruktur eller næringsvirksomhet*. Nordlandsforskning- rapport nr. 15/2011.

Dahle, M., Ryssevik, J., Høgestøl, A., og Musgrave, S. (2013). *Kultur, Kroner, Kreativitet - Kunst- og kultursektorens økonomiske og samfunnsmessige betydning i Bergen og Hordaland*, Ideas2evidence-rapport 3/2013

Ericsson, B.: og Alnes, P.K. (2013). *Analyse av verdiskapningen i kultur- og opplevelsesnæringene i Hedmark*. Østlandsforskning.

Espelien, A og A-B. Gran (2011) *Kulturnæringens betydning for norsk økonomi, Status og utvikling 2000-2009*, MENON-PUBLIKASJON NR. 9/2011

Furre, H., A.Flatnes og B. Brastad (2009). *Reiselivsmilliarden. Kartlegging av offentlige midler til reiselivsnæringen i Norge*. Oxford research

Fleming, T. (2007). *A creative economy green paper for the Nordic region*. Nordic Innovation Centre.

Goldeng. E.L.B og X.Y.Mei (2013). *Kompetanseutfordringer i reiselivet i Buskerud. Forslag til tiltak*. Kongsberg: Høgskolen i Buskerud.

Hagen, K.P. m fl (2011). *Samfunnsøkonomisk analyse av næringspolitiske virkemidler overfor reiselivsnæringen*. SNF- rapport nr 03/11. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.

Haraldsen, T., Hagen, S.E., & Alnes, P.K. (2008). *Kulturnæringene i Norge: en oppdatering av kartleggingen fra 2004*. ØF-Rapport nr. 12/2008.

Hauge, A., Hagen. S.E., Ericsson, B., Alnes, P.K., Aure, M., Kvidal, T., Nygård, V. og Power, P. (2013). *Intro. Evaluering av Intro – fond for kulturnæringen i Tromsø*. Østlandsforskning-rapport 06/2013.

Ibenholt, K. , Hauge, A., Haraldsen, T., Ericsson, B. og Rykkja, A.(2015): *De gode hjelperne – nasjonale virkemidler for utvikling av kulturelle næringer*. Kunnskapsverket rapport 03/2015

Isaksen, A & Spilling, O R (1996). *Regional utvikling og små bedrifter*. Høyskoleforlaget: Kristiansand.

Kildal Iversen, Endre, Tori Haukland Løge, Erik W. Jakobsen og Kåre Sandvik. (2014). *Verdiskapingsanalyse av reiselivsnæringen i Norge – utvikling og fremtidspotensial*. Rapport. Menon Business Economics: Oslo.

Kjærnli. A (2015) *Sentralen – Attraktivitet gjennom fasiliteter og aktørsammensetning*, Bacheloroppgave. Kulturprosjektledelse (KPL 2006). Høgskolen i Lillehammer: Lillehammer.

Kobro, L.U., Vareide, K. og Berge, O (2010): *Evaluering av FRAM Kultur 2005-2010*. Telemarksforskningsrapport nr. 271

Kulturdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet (2013) *Fra Gründer til kulturbedrift - Handlingsplanen for kulturnæringer*

- Kvidal, T. (2009). *Om nettverk og samhandling i kulturnæringene. Med utgangspunkt i Hermetikken Næringshage*. Norut Alta Rapport 2009:8
- Myhre, C.W. (2011): *Samlokalisering av små bedrifter*. Masteroppgave i entreprenørskap og innovasjon. Universitetet for miljø og biovitenskap
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York 1990.
- Rambøll Management AS (2008). *Kartlegging av administrative kostnader ved etterlevelse av regelverk knyttet til direkte og indirekte skatt samt statistikk*. Nærings- og handelsdepartementet.
- Sjøberg, J. (2015): *Hver tredje i USA er frilanser*. <http://aftenposten.no/okonomi>. Lastet ned 12.4.2016.
- Skjerva, R. (2016): *Delingsøkonomien kommer – er det bra eller dårlig*. <https://www.ikt-norge.no/kommentar/>. Lastet ned 06.04.2016
- Sæther, B. og M. Haugum (red) (2013). *Lokal og regional mat. Samhandling, innovasjon og identitet i alternative matverdikjeder*. Trondheim. Akademika forlag
- Tillväxtverket (2015). *Förutsättningar för kulturella och kreativa företag. Företagens villkor och verklighet 2014*. Stockholm, Sverige.
- Tveita, J. (2015): *Det nye arbeidslivet: Hva betyr den massive økningen i bruk av frilansere, selvstendig næringsdrivende og outsourcing?* <https://www.industrienergi.no/2015/05>. Lastet ned 07.04.2016.
- Waldahl, R.H., Clausen, T., og Alsos, G. (2014). *Næringshagemiljøene sett fra næringshagebedriftene*. Arbeidsnotat 1006/2014. Nordlandsforskning.
- Wengen, Kristian (2013): *Hvordan lykkes stor som små*. Delrapport til forskningsprosjektet "Hvordan lykkes stort som små". Upublisert.
- Westlie, M.T. (2013a). *Hvordan lykkes stort som små*. Prosjektbeskrivelse foranalyse. Hermetikken Næringshage.
- Westlie, M.T. (2013b). *Foranalyse: Hvordan lykkes stort som små*. Hermetikken Næringshage.

Øvrige nettsider:

[Bolagsbolaget: http://www.bolagsbolaget.se/](http://www.bolagsbolaget.se/)

www.bioforsk.no/lokalmatinord

www.innovasjon norge.no/lokalmat

<http://norskgardsost.blogspot.no/>
<http://matmerk.no/>
<http://www.bedriftsforbundet.no/>
<http://nhnett.no/http://www.thewaterfront.no/>
<https://www.freelancersunion.org/>
<http://www.employ.no/>
<http://mbflex.no/>
<http://www.projectyourspace.com/>

7 VEDLEGG

- 7.1. Begrep og avgreninger
- 7.2. Metode – intervju
- 7.3. Metode spørreundersøkelse
- 7.4. Funn fra intervjuene
- 7.5. Spørreskjema

7.1 Begrep og avgrensinger

7.1.1 Hva er mikrobedrifter?

I Norge regnes foretak i henhold til regnskapsloven som små dersom de ikke overskrider 2 av 3 følgende vilkår: salgsinntekt på 70 millioner kroner, balansesum på 35 millioner kroner og gjennomsnittlig antall ansatte på 50 årsverk. I regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter har man valgt å rette seg mot bedrifter med under 100 ansatte. Kategorien «små bedrifter» var for omfattende for dette prosjektets formål. Her fokuseres det derfor på "mikrobedrifter". Det finnes ingen offisiell definisjon av mikrobedrifter i Norge, men Nærings- og handelsdepartementet opererte i 2002 med kategorien mikrobedrifter som bedrifter med færre enn fem ansatte. I EU regnes en bedrift med færre enn ti ansatte, og med årsomsetning eller balansesum som er lavere enn to millioner euro som en mikrobedrift. Mikrobedrifter i USA defineres som selskap med under 6 ansatte. SSBs statistikk har 1-4 ansatte som laveste intervall i sine næringslivsstatistikker. (Westlie 2013b).

Mikrobedrifter utgjør en svært viktig del av Norges næringsliv. Av alle virksomheter i Norge hadde hele 82 % fra 0-4 ansatte i 2016. Det utgjorde 366 000 virksomheter uten ansatte, og 91 000 med 1-4 ansatte. Utviklingen de senere åra viser en jevn økning i antall virksomheter med 0-4 ansatte (SSB Statistikkbanken).

I dette prosjektet defineres *mikrobedrifter* som bedrifter med 1-4 årsverk. Vi velger avgrensningen i «årsverk» i stedet for «ansatte», for å fokusere på næringsvirksomhet og ekskludere hobby – eller deltidsvirksomhet.

7.1.2 Hvorfor kultur- opplevelses- og småskala mat- bedrifter?

Prosjekteierne har ønsket å fokusere spesielt på små bedrifter innen næringsgruppene opplevelsesbedrifter (reiseliv), kulturnæringsbedrifter og småskala mat bedrifter, og hente ny empiri fra disse. Begrunnelse for dette er nærmere konkretisert i foranalysen (Westlie 2013b).

De siste 10-15 åra er begreper som kulturnæringer, kultur- og opplevelsesnæringer, kreative næringer, reiseliv, kultur og opplevelser stadig oftere nevnt og brukt om hverandre i sammenheng med lokal - og regional næringsutvikling også i Norge. Dette regnes av mange som næringer med stort vekstpotensial, og som har innvirkning på steders attraktivitet som bosted, og derfor framstår som ekstra attraktive. Fordi disse næringsbegrepene er uklare og bryter med «tradisjonelle» næringsdefinisjoner, er det imidlertid ofte uklart hva som omfattes, og tallene spriker. Det er derfor foretatt flere studier for å avgrense og definere kulturnæringene i Norge (Haraldsen m.fl. 2004; 2008;

Espelien og Gran 2011). Den sistnevnte er nå den som brukes som den «offisielle» definisjonen på kulturnæringene, og som ligger til grunn når det oppgis tall for næringene. Kulturelle næringer blir der definert som næringer som framstiller:

«... mer eller mindre kommersialiserte kulturelle uttrykk som primært kommuniserer gjennom estetiske virkemidler som symboler, tegn, bilder, farger, bevegelser, former, lyder og fortellinger.» (Espelien og Gran, 2011.)

Når det gjelder småskala mat, så finnes ingen samlet offisiell oversikt over salget og antall produsenter av lokalmat i Norge (NILF 2012-3). Bygdeforsk har i rapporten «Vekststrategier for lokal mat – Frekvensrapport» samlet inn informasjon om små- og mellomstore norske virksomheter som produserer lokal og regional mat i Norge, og har fått lister på i underkant av 900 produsenter. Listene har de fått fra Fylkesmannens landbruksavdelinger i alle fylker, KSL Matmerk sin medlemsliste, nettsidene til Norsk bygdeturisme og gardsmat (nå HANEN), samt nettsidene til Slowfood Norge og Bondens marked. Listene består i hovedsak av lokale matbedrifter med mindre enn ti ansatte. Om utvalget er representativt for antallet små- og mellomstore norske virksomheter som produserer lokal og regional mat i Norge, er det i følge rapporten vanskelig å si noe om (NILF 2012-3). Til grunn for utvalget til Bygdeforsk foreslås det at følgende definisjon av lokalmat, fra Landbruks- og matdepartementet (St.prp. nr. 60), legges til grunn:

Lokalmat defineres som produkter med lokal identitet, opprinnelse og/eller historie, samt produkter tilvirket med utgangspunkt i produksjonsmetoder med klart regelverk og strengere krav til primærproduksjon og/eller foredling.

Statens institutt for forbruksforskning har ut fra denne definisjonen kommet frem til tre forståelser av lokal mat (SIFO, Fagrapport 2008) – Lokal mat, lokalisert mat og terroirmat. Med "lokal mat" menes her produkter som kommer fra et bestemt geografisk område i nærheten av der man bor. "Lokalisert mat" er produkter som på et eller annet vis (oppskrift, omdømme, tradisjon) har en kulturell forankring i et bestemt geografisk område, og som er kjent ut over sitt opprinnelige område. Med "terroir-mat" (opprinnelig et fransk uttrykk) menes summen av det komplekse samspillet en har mellom menneskelige faktorer (teknikk, tradisjon, kunnskap, kollektive praksiser mv), selve matproduksjonen og det miljøet (for eksempel jordsmonn) produksjonen skjer i.

I dette prosjektet er det gjort et pragmatisk utvalg av type bedrifter styringsgruppa antar vil være gode og relevante informanter til prosjektets problemstillinger:

1. Kulturbedrifter, med særlig fokus på
 - Design og kunsthåndverk
 - Film, foto og spill
 - Musikk
 - Kunstnerisk virksomhet

2. Opplevelsesbedrifter, med særlig fokus på
 - Opplevelsesaktiviteter
 - Campingplasser og annen overnatting
 - Guider, reiseledere, opplevelses-/arrangements- og aktivitetsarrangører
3. Småskala matbedrifter

Utvalget av næringsgrupper begrunnes i at det er disse næringene de empirisk baserte hypotesene har sitt utspring fra, og det er disse næringene og bedriftene prosjekteierne primært ønsker å bidra til å utvikle. Bak prosjektet ligger det imidlertid en grunnleggende antakelse om at kapasitetsutfordringene som beskriver gjelder for mikrobedrifter generelt og at funn og løsninger vil ha overføringsverdi til andre næringer.

7.1.3 Hva er støtte- og nedstrømsaktiviteter?

Prosjektet fokuserer som allerede nevnt på mikrobedrifters kapasitetsutfordringer knyttet til *nedstrøms- og støtteaktiviteter*.

Begrepet støtteaktivitet er basert på teorier omkring verdikjeder (Porter, 1985), der en kjerneaktivitet bidrar direkte til produksjon av den vare/tjeneste som organisasjonen leverer. Målet med kjerneaktivitetene er å skape verdier og oppnå fortjeneste, mens verdikjedens kjerneaktiviteter blir tilrettelagt av støtteaktiviteter.

Begrepet nedstrømsaktiviteter stammer i utgangspunktet fra oljeindustrien, hvor begrepet betegner «Aktivitet som foregår etter at olje og gass forlater eksportterminalen og fram til den når forbrukeren. Transport, raffinering, oljesalg og markedsføring er eksempler på nedstrøms aktiviteter.»

I dette prosjektet har vi lagt vekt på å bruke begrep informantene er fortrolige med. Intervjuguiden omtalte støtteaktiviteter som:

- Økonomi
- Markedsføring og salg
- Strategisk planlegging og utvikling (innovasjon)

I spørreundersøkelsen ble disse operasjonalisert og detaljert ytterligere.

7.1.4 Hva menes med små steder?

I utgangspunktet skulle forprosjektet hente sin empiri fra mikrobedrifter på små steder. Bakgrunnen for dette fokuset var en hypotese om at bedrifter lokalisert på små steder har spesifikke utfordringer og fordeler knyttet til stedets størrelse og at det derfor må utvikles løsninger som er tilpasset disse bedriftenes faktiske virkelighet.

Det er flere mulige måter å definere "små" steder og deres bedrifters utfordringer på og dette er det redegjort fyldig for i forarbeidene til prosjektet (prosjektbeskrivelsen). En mulighet er å ta utgangspunkt i distriktsindeksen som er et uttrykk for graden av distriktsutfordringer i en kommune (eller BA -region) og som samtidig gjenspeiler målsettinger i distrikts- og regionalpolitikken.

Forprosjektet hadde som utgangspunkt å velge ut informantbedrifter fra mest mulig homogene steder mht størrelse og sentralitet for å søke å identifisere felles utfordringer og løsninger. Styringsgruppa besluttet imidlertid etter hvert å innlemme alle kommunene i de tre fylkene Finnmark, Buskerud og Møre og Romsdal, med unntak av Drammensområdet, i utvalg av informanter. Begrunnelsen for valget ligger i at selv byene (med unntak altså av Drammen) i disse tre fylkene antas å ha småstedsutfordringer.

7.1.5 Næringsgrupper som omfattes

Datainnsamlingen har vært konsentrert til bedrifter innenfor tre næringsområder i deltakerfylkene Finnmark, Møre og Romsdal og Buskerud:

1. *Kulturbedrifter*, med særlig fokus på
 - Design og kunsthåndverk
 - Film, foto og spill
 - Musikk
 - Kunstnerisk virksomhet
2. *Opplevelsesbedrifter*, med særlig fokus på
 - Opplevelsesaktiviteter
 - Campingplasser og annen overnatting
 - Guider, reiseledere, opplevelses-/arrangements- og aktivitetsarrangører
3. *Småskala matbedrifter*

Kultur- og opplevelsesbedriftene er hentet fra Enhetsregisteret⁷ i Brønnøysund via RavnInfo. Registeret omfatter både store, små, aktive og sovende bedrifter, og utgjør derfor en «brutto populasjon» virksomheter i Norge. For ikke-regnskapspliktige virksomheter, som enkeltmannsforetak, trengs det ikke utmelding fra Enhetsregisteret hvis selskapet går i dvale. Når virksomheten da heller ikke har løpende kostnader er det liten grunn til ikke å bli værende registrert. Andre undersøkelser med om lag samme næringsmessige utvalg viser at bare om lag 20 % av de ikke-regnskapspliktige virksomhetene generer omsetning (Dahle m.fl. 2013). Det er der ikke sagt noe om størrelsen på omsetningen, slik at dette antallet omfatter mest trolig *all* omsetning. Disse utfordringene kommer vi tilbake til.

Småskala matbedrifter er vanskelig identifiserbare gjennom RavnInfo, da de ofte utgjør en del av virksomheter innenfor landbruket, og kun (kan) skilles ut ved hjelp av

⁷ Mer om Enhetsregisteret: <https://www.brreg.no/nyhet/enhetsregisteret-20-ar/>

næringsoppgaver i tilknytning til gardsregnskap. Fylkesmannens landbruksavdeling i de tre respektive fylkene ble derfor bedt om å bidra med kontaktopplysninger til aktuelle bedrifter og nettverk, etter følgende kriterier:

- 1-4 ansatte
- helst vært drift i minst 5 år
- næringsmessig tilknytning: mat-/næringsmiddelproduksjon

Opplysninger som ble registrert var:

- navn, adresse
- kontaktperson og telefon
- e-postadresse
- type produksjon

7.1.6 Detaljerte næringskoder for populasjonen

Tabell 7-1 Næringskoder for populasjonen

NACE-koder	
18200	- Reproduksjon av innspilte opptak (pluss alle underbransjer)
32120	- Produksjon av gull- og sølvvarer og lignende artikler (pluss alle underbransjer)
32130	- Produksjon av bijouteri og lignende artikler (pluss alle underbransjer)
32400	- Produksjon av spill og leker (pluss alle underbransjer)
46433	- Engroshandel med plater, musikk- og videokassetter og CD- og DVD-plater (pluss underbransjer)
47594	- Butikkhandel med musikkinstrumenter og noter (pluss alle underbransjer)
47630	- Butikkhandel med innspillinger av musikk og video (pluss alle underbransjer)
47914	- Postordre-/Internetthandel med elektriske husholdningsapparater, radio, fjernsyn, plater, kassetter og musikkinstrumenter (pluss alle underbransjer)
55300	- Drift av campingplasser og turisthytter (pluss alle underbransjer)
58210	- Utgivelse av programvare for dataspill (pluss alle underbransjer)
59110	- Produksjon av film, video og fjernsynsprogrammer (pluss alle underbransjer)
59120	- Etterarbeid knyttet til produksjon av film, video og fjernsynsprogrammer (pluss underbransjer)
59130	- Distribusjon av film, video og fjernsynsprogrammer (pluss alle underbransjer)
59140	- Filmframvisning (pluss alle underbransjer)
59200	- Produksjon og utgivelse av musikk- og lydopptak (pluss alle underbransjer)
74101	- Industridesign, produktdesign og annen teknisk designvirksomhet (pluss alle underbransjer)
74102	- Grafisk og visuell kommunikasjonsdesign (pluss alle underbransjer)
74103	- Interiørarkitekt, interiørdesign og interiørkonsulentvirksomhet (pluss alle underbransjer)
74200	- Fotografvirksomhet (pluss alle underbransjer)
74903	- Impresariovirksomhet (pluss alle underbransjer)
79902	- Guider og reiseledere (pluss alle underbransjer)
79903	- Opplevelses-, arrangements- og aktivitetsarrangørvirksomhet (pluss alle underbransjer)
79909	- Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted (pluss alle underbransjer)
85522	- Undervisning i kunsthøgskole (pluss alle underbransjer)
85529	- Annen undervisning innen kultur (pluss alle underbransjer)
90011	- Utøvende kunstnere og underholdningsvirksomhet innen musikk (pluss alle underbransjer)
90012	- Utøvende kunstnere og underholdningsvirksomhet innen scenekunst (pluss alle underbransjer)
90019	- Utøvende kunstnere og underholdningsvirksomhet ikke nevnt annet sted (pluss underbransjer)
90020	- Tjenester tilknyttet underholdningsvirksomhet (pluss alle underbransjer)
90030	- Selvstendig kunstnerisk virksomhet (pluss alle underbransjer)
90040	- Drift av lokaler tilknyttet kunstnerisk virksomhet (pluss alle underbransjer)
93291	- Opplevelsesaktiviteter (pluss alle underbransjer)

7.2 Metode - intervju

7.2.1 Informanter

Det var i utgangspunktet planlagt å gjennomføre to gruppeintervju i hvert fylke med ca. 8 personer i hver gruppe, til sammen ca. 48 bedrifter. Grunnet noe uklarhet om ansvar for rekruttering av bedrifter til gruppeintervjuene ble disse prosessene litt ulike i de tre fylkene, og det viste seg vanskelig å få organisert gruppeintervju før sommeren i alle tre fylkene. Det ble gjennomført to gruppeintervju i Finnmark i juni, mens bedrifter i Buskerud og Møre og Romsdal er intervjuet individuelt pr telefon i juni, juli og august.

I Finnmark ble deltakere til gruppeintervjuene rekruttert av Hermetikken næringshage, som også forhåndsorganiserte intervjuene i Alta og Kirkenes. Ved intervjuet i Alta møtte 5 av 8 forespurte fram til gruppeintervjuet, og i Kirkenes møtte 4 av 8 forespurte.

I Møre og Romsdal viste det seg vanskelig å samle nok bedrifter til to gruppeintervju før sommerferien, så de bedriftene som var forespurte av fylkeskommunen og var villige er i stedet blitt fulgt opp med telefonintervju enkeltvis.

Bedrifter i Buskerud er rekruttert ved at vi sendte ut forespørsel til i første omgang 24 vilkårlig valgte bedrifter i målgruppen og fulgte opp dem som gav positiv respons.

I en siste omgang supplerte vi med noen bedrifter for å få dekket opp de tre bedriftsgruppene og fylkene likt. I alt 21 bedrifter har bidratt i intervju. Det vil si at antallet informanter er redusert noe i forhold til ambisjonene, som følge av at fire av gruppeintervjuene er erstattet med individuelle intervju. Vi vurderer allikevel utvalget som godt og informativt. Etter hvert nådde vi også et metningspunkt der det ikke kom så mye nytt – et tegn på at man har hentet ut essensielle og relevante data.

Tabellen nedenfor viser fordelingen av intervjuinformanter på fylke og næringsgruppe. Fullstendig liste over bedriftene følger som vedlegg til rapporten.

Tabell 7-2 Intervjuinformanter, fylke og næring

Fylke	Kulturæringsbedrifter	Opplevelsesbedrifter	Matbedrifter	Totalt
Finnmark	5	4	1	10
Møre og Romsdal	4		1	5
Buskerud	1	4	1	6
Totalt	10	8	3	21

7.2.2 Gjennomføring av intervjuene

Tema som ble dekket i intervjuene var:

- Egne mål og motiv for å drive bedrift
- Fordeler og utfordringer ved å være liten bedrift
- Hvordan håndterer bedriftene pr. i dag støtteaktiviteter som økonomi, markedsføring/salg og innovasjon?
- Finnes det erfaringer med gode løsninger/ modeller for slike oppgaver (eks. kjøp av fellestjenester, felles organisering eller annen tilrettelegging)?
- Finnes det ideer og forslag til hvordan slike støttefunksjoner kan utføres på en god måte?

Det ble utarbeidet en intervjuguide som i første omgang var tilpasset en gruppeintervjuprosess. Denne ble forelagt referansegruppa, som bidro med konstruktive innspill. Intervjuguiden ble etter gruppeintervjuene tilpasset individuelle intervju.

Ved gruppeintervjuet i Alta møtte 5 av 8 på lista. Tre av bedriftene har lokaler i samme samlokalisering, Klekkeriet Kultur næringshus. De øvrige bedriftene holdt også til i Alta. Det var satt en ramme på to timer for intervjuet, men flere signaliserte at de ønsket kortere varighet, vi rundet derfor av det formelle intervjuet etter ca en time, og snakket videre med de som ønsket. Intervjuet ble gjennomført som en relativt åpen samtale, detaljene i intervjuguiden ble fort lagt bort, presentasjonsrunden foregrep flere tema og temaene gled over i hverandre. Fokus ble holdt på å dekke over hovedspørsmålene, og begreper i intervjuguiden ble "oversatt" til andre ord som falt mer naturlige i samtalen (dette gjelder for eksempel *innovasjon*).

I Kirkenes møtte 4 av 8 på lista - fire veldig ulike bedrifter som ga en fin dynamikk i gruppa bl.a. i form av utveksling av erfaringer og tips. Intervjuet varte i 90 minutter. Også her ble det relativt åpen samtale, men holdt litt tettere til temaene i intervjuguiden. Her ble høstet gode og illustrerende historier.

Telefonintervjuene varte fra en halv til en hel time. Informantene hadde i utgangspunktet gitt tilbakemelding og sagt seg villige til å bli intervjuet, og var positive til å få dele sine erfaringer. Intervjuguiden fra gruppeintervjuene ble tilpasset til individuelle intervju, og intervjuene tok utgangspunkt i disse. Men også telefonintervjuene var relativt åpne, og ga mye god informasjon.

7.2.3 Informanter intervju

Tabell 7-3 Informanter intervju

Hvordan lykkes stort som små - Gjennomførte intervjuer juni - august 2015

	Navn	Bransje	Kommune	Fylke	Etablert	Ansatte	Daglig leder	E-post	Telefon	Intervjuform og dato
1	Trasti & Trine	Opplevelser	Alta	Finnmark	2011	6	Trine Lyrek	trastioctrine@gmail.com	90561144	Gruppeintervju 22.6
2	Alta Event	Opplevelser	Alta	Finnmark	2011	2	Stig Anton Eliassen	stig@altaevent.no	90023900	Gruppeintervju 22.6
3	Nicolaysen Film	Kultur	Alta	Finnmark	2012	1	Kristin Nicolaysen	krinico@gmail.com	90684707	Gruppeintervju 22.6
4	Medieingeniør	Kultur	Alta	Finnmark	2011	1	Guro Gjestvang	guro@gurog.no	95089279	Gruppeintervju 22.6
5	Imagement	Kultur	Alta	Finnmark	2013	1	Linn Henriksen	linn@imagement.no	95137089	Gruppeintervju 22.6
6	Øverli Gård	Småskala mat	Sør-Varanger	Finnmark	1995	1	Ivar Øverli	ost@ostemaker.no	93064672	Gruppeintervju 23.6
7	Galleri Artika	Kultur	Sør-Varanger	Finnmark	2013	1	Britt Inger Berntsen	post@galleriartika.no	97597823	Gruppeintervju 23.6
8	Skiltsentralen	Kultur	Sør-Varanger	Finnmark	2012	2	Geir Moen	post@skiltsentralen.no	95235508	Gruppeintervju 23.6
9	Njauddamest	Opplevelser	Sør-Varanger	Finnmark	2013	1	Katharina Bartsch	kaba@njauddamest.com	45440698	Gruppeintervju 23.6
10	Anunatak	Kultur	Rauma	Møre og Romsdal			Heidi Leren	heidi@anunatak.no	97721439	Telefonintervju 25.6
11	Frost Media	Kultur		Møre og Romsdal			Eirik Vaage	ev@frostmedia.no	47395073	Telefonintervju 4.8
12	Anna Design AS	Kultur		Møre og Romsdal			Anna Tokle Amundsen	anna@annadesign.no	90586228	Telefon intervju 6.8.
13	Blåst Film AS	Kultur		Møre og Romsdal			Are Piilskog	are@blaastfilm.no	95210076	Telefonintervju 20.8
14	Nice View Studio	Kultur		Buskerud			Pål Rørby	info@niceviewstudio.no	91638675	Telefonintervju 11.8
15	Green Tools AS	Opplevelser		Buskerud			Gunn Eidhamar		92817223	Telefonintervju 2.7
16	Starski	Opplevelser		Buskerud			Andrew Heap		45054606	Telefonintervju 30.6
17	Hemsedal skisport	Opplevelser		Buskerud			Rune Abrahamsen		41126321	Telefonintervju 2.6
18	Seriousfun	Opplevelser		Buskerud			Marianne Forselv Moen	marianne@seriousfun.no	8097771	Telefonintervju 6.8
19	Den glade Ku	Småskala mat		Møre og Romsdal			Siv Holmeide	post@dengladeku.no	99473539	Telefonintervju 25.8
20	Gargia Fjellstue	Opplevelser		Finnmark			Sølvi Monsen	gargiafjellstue@gmail.com	97954541	Telefonintervju 25.8
21	Uvdalsleiven	Småskala mat		Buskerud			Hanne Tufto	post@uvdalsleiven.no	91866937	Telefonintervju 26.8

7.2.4 Andre intervju

I arbeidet med kartlegging av modeller og ordninger er det gjort en dokumentstudier, nettsøk, formelle samtaler med en rekke aktører og formelle intervju.

Formelle intervju:

Karl-Dag Kjosavik, daglig leder Employ AS - telefonsamtale 16.04.2015 og 30.3.2016

Tom Åge Myhren, initiativtaker PåDrag – telefonsamtale 16.04.2015

Linda Cecilie Furulund, Kunstgjødsel/ Bedriftsforbundet 2.2.2016

Frank Havrøy, ansatt Employ 7.4.2016

Rune Bergan, ansatt Employ 12.4.2016

7.3 Metode – spørreundersøkelse

7.3.1 Spørreundersøkelsen

Intervjuene dannet grunnlag for en elektronisk spørreundersøkelse til et større utvalg av bedrifter. En hovedutfordring ved elektroniske spørreundersøkelser er tilgang til bedriftsoversikter og gyldige e-postadresser, særlig når ressurstilgangen er begrenset. En enkel og tilgjengelig kilde er Enhetsregisteret (ER) i Brønnøysund. Det er likevel utfordringer knyttet til å bruke ER som kilde, særlig når det gjelder små bedrifter og registrerte enkeltpersonforetak.

Utfordringene er først og fremst knyttet til at:

- 1) Mange av bedriftene i ER er sovende og uten aktivitet, særlig blant små enkeltpersonforetak.
- 2) Ikke alle har oppgitt e-postadresse som kontaktinfo.
- 3) Det knytter seg to typer usikkerhet til faktisk registrerte e-postadresser:
 - a. adresser blir slettet uten oppdatering
 - b. nye adresser etableres uten at den gamle slettes, men ikke er i bruk uten at evt. henvendelser der blir informert.

Den eneste «sikre» usikkerheten vi har oversikt over av disse feilkildene, er pkt. 3.a., da forsendelser til disse adressene blir returnert. Av i alt ca 4 750 utsendte skjemaer ble i underkant av 1000 returnert fordi adressen var ukjent (tab. 2.1.). Vi har også mottatt en del svar som indikerer både sovende e-postadresser og bedrifter, uten at vi kan tallfeste hvor mange disse i alt kan utgjøre av totalen.

Tabell 7-4 Oversikt over netto- og bruttovalg

		Sendt ut	Retur	Netto
Møre & Roms	Opplevelse	1576	305	1271
Møre & Roms	Mat	71	2	69
Finnmark	Opplevelse	743	115	628
Finnmark	Mat	40	7	33
Buskerud	Opplevelse	2286	466	1820
Buskerud	Mat	34	2	32
				3853
Ikke lokalisert			54	
	I alt	4750	948	3799

7.3.2 Utvalgte virksomheter og gjennomføring

Samtlige registrerte virksomheter i de aktuelle næringsgruppene som hadde oppgitt e-postadresse ble trukket ut fra RavnInfo. Listene ble gjennomgått av styringsgruppa og rensset for virksomheter som i utgangspunktet ikke var i målgruppa. Det ble sendt ut i alt i underkant av 3 800 skjemaer, og 308 er returnert. Det tilsvarer en samlet svarprosent på 8

%, noe som må ansees som et absolutt minimumsnivå. Tidligere undersøkelser (Dahle m.fl. 2013) har avdekket at ca 80 % ikke genererer omsetning⁸ blant denne typen virksomheter i Hordaland. Hvis vi overfører dette erfaringstallet til våre fylker, tilsier det at vi har en samlet faktisk svarprosent på rundt 40 %, med litt variasjoner mellom fylkene (jfr. tab. 7.5.).

Tabell 7-5 Besvarte skjema etter fylke

	Fylke			Total
	Buskerud	Møre o. Roms	Finnmark	
Leverte	1852	1340	661	3799
Besvart	121	100	87	308
Brutto svarprosent	7 %	7 %	13 %	8 %
Aktive selskap (20%)	370	268	132	760
Netto svarprosent	33 %	37 %	66 %	41 %

At frafallet er særlig stort blant de ikke-regnskapspliktige virksomhetene, framfor alt enkeltmannsforetakene, styrker antakelsen om at det er mange sovende selskaper der. Det er nesten tre ganger så stor andel som har svart av regnskapspliktige selskaper som av ikke-regnskapspliktige.

Tatt usikkerheten knyttet til populasjonslista i betraktning, vil en svarprosent på 35-40 % være til å leve med. Den kan kanskje til og med indikere at antakelsen om at tidsknapphet og kapasitet er en utfordring for disse virksomhetene.

Spørreskjemaet er drøftet og utviklet i samarbeid med styrings- og referansegruppe, og prøvekjørt på tre små kulturnæringsvirksomheter. Disse prosessene har gitt nyttige innspill til den endelige utformingen av skjemaet.

7.3.3 Om materialet – hvem har svart

De fleste virksomhetene som har svart er kategorisert i kulturnæringene, ca 40 %. I tillegg er det en tredjedel som har krysset av for flere næringsalternativ. Det er framfor alt de som driver med kunstnerisk virksomhet, musikk og opplevelsesaktiviteter (inkludert arrangementer, ol.) som har flere bein å stå på. Dette styrker den vanlige antakelsen om at mange må orientere seg i flere retninger og ha «mange ting på gang» for å få økonomien til å gå opp.

Nær fire femtedeler er virksomheter uten regnskapsplikt, dvs. i hovedsak enkeltmannsforetak (tab. 7.8.) At disse også er små, styrkes av at ca halvparten har oppgitt at aktuell virksomhet også utgjør hovedinntektskilden til vedkommende (tab.7.9.). Dette gjenspeiler trolig situasjonen mer generelt for enkeltmannsforetakene i disse næringsgruppene –

⁸ Det vil alltid være knyttet usikkerhet til hvorvidt strukturen i områder erfaringstall overføres til er lik den som tallene er hentet fra. Dahle m.fl. ikke har satt noen grenser for omsetningens størrelse, slik at tallet fra Hordaland omfatter også virksomheter med både stor og liten omsetning.

mange har/kan ikke drive aktiviteten til en heltidssysselsetting. Man kan til og med spekulere på om ikke andelen hovedinntektsmottakere faktisk kan være enda mindre, ut fra generell metodeteori om hvem som svarer på undersøkelser (Mordal 1989).

Tabell 7-6 Respondenter etter næring og fylke. Prosent.

Viktigste næringsområde	Buskerud	Møre o. Romsdal	Finnmark	I alt
Kunstnerisk_virksomhet	28 %	38 %	36 %	33 %
Design_og_kunsthåndverk	12 %	15 %	14 %	13 %
Film, foto og spill	13 %	16 %	17 %	15 %
Musikk	22 %	20 %	21 %	21 %
Opplevelsesaktiviteter, arrangementer, turist-relaterte tjenester	19 %	13 %	24 %	19 %
Drift av campingplass/gardsturisme	2 %	3 %	3 %	3 %
Småskala matproduksjon/ produksjon av lokal mat	6 %	5 %	3 %	5 %
Annet	13 %	18 %	15 %	15 %
I alt, antall svar (prosent)	115 %	128 %	133 %	124 %
I alt, antall virksomheter (n)	121	100	87	308

Tabell 7-7 Respondenter etter hovednæringsområde og fylke. Prosent.

Næring	Buskerud	Møre o. Romsdal	Finnmark	I alt
Kultur	46%	41%	41%	43%
Opplevelse	14%	8%	13%	12%
Mat	3%	3%	1%	3%
Flere næringer	29%	35%	41%	34%
Annet	9%	13%	3%	8%
I alt	100%	100%	100%	100%
Basis (n)	105	92	75	272

Tabell 7-8 Respondenter etter regnskapsplikt og fylke. Prosent.

Regnskapsplikt	Buskerud	Møre o. Romsdal	Finnmark	I alt
Pliktig	21%	16%	28%	22%
Ikke pliktig	79%	84%	72%	78%
I alt	100%	100%	100%	100%
Basis (n)	103	75	67	245

Tabell 7-9 Respondenter etter avhengighet av virksomheten og fylke. Prosent.

Hovedinntektskilde	Buskerud	Møre o. Romsdal	Finnmark	I alt
Ja	43%	46%	48%	45%
Nei	43%	46%	39%	43%
Ubesv.	13%	8%	12%	11%
I alt	100%	100%	100%	100%
Basis (n)	121	100	87	308

Mellom 15 % og 20 % har oppgitt at de har partner eller ansatte i tillegg til seg selv i virksomheten.

7.4 Funn fra intervjuene

Intervjuene dannet utgangspunkt for utforming av spørreskjemaene i spørreundersøkelsen, og informasjonen fra intervjuene er med å danne bakteppet for drøftinger og konklusjoner i rapporten. Her, i vedlegg, presenteres noen av funnene fra intervjuene mer utvidet.

7.4.1 Kort oppsummering

I alt 21 bedrifter har bidratt i intervju. I Finnmark ble intervjuene gjennomført som gruppeintervju, i Buskerud og Møre og Romsdal ble de gjennomført på telefon. Vi vurderer utvalget som godt og informativt.

Kort oppsummering av hovedfunnene i intervjuene.

- Oppgaver knyttet til økonomi blir i hovedsak gjennomført med god kvalitet, fordi men de fleste ønsker/ søker hjelp, særlig til regnskap og rapportering. Det er fire hovedargument for det:
 - Man kan ikke selv (mangler kompetanse)
 - Man vil ikke selv (vil ha fokus på kjernevirksomhet)
 - Man har ikke tid (kapasitet)
 - Det blir bedre kvalitet
- Men her er også nyanser, en del forteller at de foretrekker å føre regnskap og å ha mest mulig oversikt selv.
- I hvilken grad man driver markedsføring og salg er sterkt varierende, avhengig av ambisjoner, behov og bransje.
- I arbeidet med markedsføring og salg har bedriftene stor nytte av nettverk, samarbeidsfora, bransjeorganisasjoner, næringshager og samlokaliseringer. De som er med i nettverk, er i hovedsak tilfreds med kvaliteten på markedsføring – gjelder særlig reiselivsaktører og småskalamatprodusenter.
- De fleste melder om liten kapasitet i hverdagen til å drive med strategisk innovasjon. I den grad det bedrives, er det i form av "stunt" - sporadisk og spontant - eller integrert i det daglige arbeidet. I noen grad har man også nytte av samarbeid med kollegaer i samlokaliseringer og tilgang til næringshager.

7.4.2 Hvorfor drive mikrobedrift?

Både gruppeintervju og telefonintervju åpnet med en bolk der informantene fikk fortelle fritt om hvorfor de hadde valgt å drive egen bedrift og hva som er deres mål for bedriften.

Jobb finnes ikke, den må skapes

Begrunnelsene for å starte egen virksomhet er flere. For noen kommer motivasjonen fra omgivelsene i den forstand at det har vært nødvendig å starte eget for å kunne utøve den virksomheten man selv ønsker. Det finnes ingen aktuell arbeidsplass på stedet eller man har forsøkt å jobbe i større organisasjoner og funnet ut at det ikke passet.

I den bransjen flere av oss er i (..) finner du ikke en jobb, så den må skapes.

Bare må!

Muligheten til å drive helt og fullt med sine egne prosjekter, å følge sin egen vei og drøm er drivere for de fleste vi har intervjuet. Motivasjonen for mange ligger i det å skape og utvikle sitt eget og for noen handler det også om personlighet, - man *er* gründer og man ønsker å skape noe unikt eget. Man drives av å kunne utvikle ideer, skape unike produkt og tjenester og å jobbe med det man er mest interessert i.

Det har falt naturlig å drive egen bedrift i forhold til egen personlighet. Har vokst opp på forretning og service og har alltid hatt lyst til å gjøre noe for meg selv.

Lykkelig som liten

De fleste bedriftene i intervjuutvalget ser på det å vokse med flere ansatte som vanskelig og risikofyllt og de færreste har ambisjoner om å vokse med flere ansatte.

Men flere kunne ønske seg å få til en deltidsstilling for å frigjøre kapasitet fra administrasjon til produksjon. Og i noen tilfelle omvendt – å frigjøre tid til fra produksjon til å jobbe mer med salg og markedsføring.

Noen av unntakene har ambisjoner om å vokse, men ikke til å bli store:

Har planer om å bli større, flere ansatte, men ikke mer enn 3-4- ansatte. Vil ikke bli noe annet.

Samtlige av lokalmatprodusentene i utvalget gir uttrykk for de ikke ønsker så stor produksjon, selv om de har etterspørsel. Det kan være et poeng i seg selv å først og fremst serve lokalmarkedet, som har vært med å bygge opp bedriften. Eller man ønsker først og fremst tilby den lokale opplevelsen.

Ønsker mer og mer å få til det jeg har her hjemme, med grupper, kafe og besøk. Tjener mer på det enn å sende syltetøyglass rundt i landet... Det er lettere å snakke om ting konkret når jeg får de inn på tunet.

7.4.3 En liten bedrifts fordeler

Personlig kundekontakt

De tre næringsgruppene i vårt utvalg kjennetegnes på ulike måter av det personlige produktet, den personlige tjenesten og den personlige relasjonen til kunden. Særlig de små reiselivsaktørene legger vekt på at de som personer er en viktig del av opplevelsen de tilbyr kundene.

Du får en personlig relasjon til kundene, kjenner dem igjen, du ser gjester – ikke tall. Det er det personlige produktet som hever kvaliteten

Lettbeint og effektiv

I en liten bedrift kan det være kort vei fra ide til beslutninger og ikke minst fra beslutninger til utførelse. Det pekes på fordelen med å kunne "snu seg fort rundt", uten å måtte redegjøre for beslutningen. Det gir kort vei til kunden og muligheten for å inngå i oppdrag raskere enn større organisasjoner.

Enkelte peker på at det passer til personligheten som "do-er":

Har muligheten for å snu oss rundt, får mange forskjellige jobber. Det er fordelen... jeg er en do-er, for utålmodig til å jobbe i store system

Egen sjef med full kontroll

Det er noe forlokkende ved det å være sin egen sjef, kunne ha kontroll på arbeidstid, økonomi, kunne bestemme selv og følge egne planer. Man kan velge hvem man vil samarbeide med. Samtidig har man fleksibilitet. Flexibilitet til å være B-menneske, til å tilpasse arbeidstiden til hverdagens andre gjøremål og livssituasjonen. Selv om man jobber mye, byr selvstendiglivet på en mental følelse av frihet.

Det kommer til meg med jevne mellomrom, spørsmålet; er det dette jeg skal gjøre? Men så forsøker jeg å poste søknad på fast jobb for å få et pusterom – men det kjennes straks kvelende så jeg lar det være.

7.4.4 Utfordringene

Frihetens bakside

Det å være sin egen sjef har også ulemper. Kontrollen, friheten og fleksibiliteten har sine motstykker i at det er vanskelig å gi slipp på kontrollen, det er krevende å lede seg selv og det er mange funksjoner som skal fylles.

Som daglig leder i en mikrobedrift har man mange oppgaver. Det å drive ledelse, selvløse, er også en av dem. Å prioritere oppgaver, sørge for både daglig drift og utvikling – og for deg selv. Det å skulle styre sin egen arbeidsdag, kan være krevende.

De største utfordringene med å være liten – det er arbeidsforholdet, du må engasjere deg selv, ta deg selv i nakken, være din egen arbeidsgiver, samtidig som du er daglig leder, ansvarlig for innovasjon, kommunikasjonsansvarlig, gjennomføringsansvarlig, produksjon, kan oppfattes som slitsomt.

... å få tid til alt; mattilsynet, kvalitet, økonomi, hygiene, kriseplaner, helseplaner, transport, kvalitet på matvarer

Flere av informantene forteller om at det er vanskelig å ta ferie og overlate kontrollen for daglig drift til andre. Her varierer utfordringene naturligvis med hva slags virksomhet som drives. Driver man en servicebedrift, der man selv er "en del av opplevelsen", faller det vanskelig å overlate det til andre.

Om vi skal reise bort en liten tur, så er det som å be noen sitte barnevakt!

Drømmen om frihet og fleksibilitet innhentes av virkeligheten. En av informantene forteller om at de når de startet, hadde tenkt å "jobbe når det var dårlig vær og ta fri når det er fint". Men oppdrag skal utføres når kunden trenger det, og rapportering og regnskap når myndighetene ber om det.

Det er en utfordring for flere å prioritere inntektsbringende oppgaver, mens administrative oppgaver "hoper seg opp". Flere av informantene gir også uttrykk for at det er "mye administrasjon", og at regnskap, terminoppgaver og rapporteringer er tidskrevende for en person.

Usikkerheten og ensomheten

Den økonomiske usikkerheten preger hverdagen og (-natten!) til mange mikrobedrifter. For enkelte har det vært et bevisst valg: Det er viktigere å følge drømmen enn å tjene mye penger. Men den økonomiske usikkerheten er allikevel tyngende. I intervjuene nevnes for eksempel ordningen med forskuddsskatt som en "vanskelig og tidkrevende sak" og det er ikke helt uvanlig å "gå på en skattesmell". Kravet om nok inntjening henger alltid over en daglig leder.

Å drive en liten bedrift, særlig et enkeltpersonsforetak kan være ensomt. Hverdagen kan fort bli tyngende når man ikke har noen å diskutere beslutninger med og dele gleder, sorger, ideer og erfaringer med.

Det er utfordrende å ikke spille på lag med andre, det er ikke mange å diskutere med..

7.4.5 Hvordan håndterer bedriftene støtteaktivitetene?

Økonomi

Det fortelles om stor variasjon når det gjelder egen kompetanse på økonomi. I den ene enden av spekteret finner vi de som ønsker å ha mest mulig oversikt og kontroll selv, i den andre de som ønsker å sette vekk mest mulig. Men de aller fleste av vår informanter har

ordinære regnskapskontor til å føre regnskap, og foretrekker å kjøpe regnskapstjenester i større eller mindre omfang.

Noen gjør det meste selv fordi det er interessant og gir oversikt, og overlater kun det nødvendige til regnskapsfører.

Gjør alt selv. Bruker regnskapsbyrå til å kjøre årsoppgjøret. Kan gjøre selv, men det er greit å ha noen til å sjekke.

Gjør mye selv, betaler og sender selv, men har en regnskapsfører som tar den siste biten. De kunne ha gjort fakturering og, men jeg gjør det selv fordi det er interessant og jeg har kapasitet.

De fleste i utvalget gir imidlertid uttrykk for at de verken har kompetanse eller kapasitet til å gjøre regnskap selv. Det "ville tatt 40% av tiden" og "det blir enda dyrere om jeg skal sitte å gjøre det selv"

Flere av bedriftene, særlig de innenfor kulturnæringer og reiseliv, peker på at det er viktig å ha en regnskapsfører med kjennskap til småbedrifter og til særlige ordninger som for eksempel momsproblematikk knyttet til at man driver både momspliktig og ikke momspliktig virksomhet. For filmbransjen er regnskapsføring særlig spesialisert, med egne kontoplaner.

Samtidig ønskes også at regnskapsbyrået er lokalt evt. har en lokal avdeling, er lett tilgjengelig og at man har god dialog. Flere foretrekker også å bruke små regnskapsbyrå, som kjenner til småbedrifters utfordringer.

Du merker godt hvem som fungerer for deg. Holdt på å ruinere meg på et stort firma, og fikk tilbake noe som var så avansert at jeg ikke hadde bruk for det. Bruker lite regnskapsfirma – de som har greie på det å være liten.

Det kan imidlertid være vanskelig å få dekket både behovet for bransjekunnskap og for nærhet.

Det er vanskelig å finne en kompetent regnskapsfører i forhold til vårt virke der vi bor. Det hadde vært til stor hjelp å ha et regnskapsbyrå som forsto oss.

Nyere online -regnskapssystemer, der man kan holde seg løpende oppdatert er nyttige verktøy for mange. Informantene nevner en rekke programvarer for regnskap, fakturering, booking og kundeservice som de bruker. Noen er utviklet av bedriftene selv, noen av nettverkene (eks. Hemsedal Aktiv) og andre finnes tilgjengelig i markedet for alle.

Onlineløsningen gjør at nå har vi kontinuerlig kontroll på økonomien. Vi sparer tid og penger på å gjøre det sjøl og får bedre kontroll. Vi bruker mindre tid på regnskapet nå når vi gjør det sjøl.

Flere av aktørene peker på at innkjøpte regnskapstjenester utgjør en betydelig kostnad for deres lille bedrift.

Markedsføring og salg

De aller fleste av våre informanter er del av en form for nettverk for salg og/ eller markedsføring.

Reiselivsbedriftene bruker – der det lar seg gjøre – blant annet destinasjonsselskapene (eks. Visit Geilo, Visit Alta) og turistinformasjon som markedsføringskanal. For mange frigjør det kapasitet.

Markedsføring skjer gjennom Hemsedal Aktiv og turistkontor. Har egen hjemmeside og Facebook. Bruker ingen reklamepenger, kanskje litt på Facebook, men ikke mer. Er medlem i Turistkontoret, betaler for å være medlem. De har kontakt med journalister og booking og annonser. Jeg vår mye igjen for en billig penge. Det er tidkrevende å gjøre selv.

Men for små opplevelsesbedrifter er også, som tidligere nevnt, den personlige kunderelasjon så viktig, at man allikevel må stå i front der det skjer. Og slik sett blir det viktig å også drive markedsføring personlig.

...Men skal du gjøre markedsføring ordentlig så må du gjøre det selv. Jeg reiser på NTW (Norwegian Travel Workshop) hvert år. Må gjøre det selv...

For reiselivsbedriftene er det vesentlig å markedsføre seg internasjonalt, ved å være til stede på relevante messer. En av våre informanter i Alta er del av Arena-klyngen "Lønnsomme Vinteropplevelser", som markedsfører bedrifter i hele Nord-Norge blant annet på messer.

I reiselivet danner ofte små aktører nettverk og klynger for å selge bredere tilbud. Et eksempel er den lille reiselivsbedriften går sammen med komplementære bedrifter om helårstilbud, slik som f. eks. et raftefirma som samarbeider med en vinterbasert fjellpark.

Eller som for eksempel Hemsedal Aktiv, et nettverkssamarbeid mellom hotell, aktiviteter og servering.

Er med i Hemsedal Aktiv, nettverk med 6-7- bedrifter, finansiert av Innovasjon Norge og har en heltidsansatt som skal øke salg, gruppesalg. ...Hemsedal Aktiv fungerer veldig godt for meg..

Småskalamatprodusentene er gjerne med i regionalt etablerte nettverk, eller i nasjonale produktnettverk (Her nevnes f. eks. Norsk Gardsost, som er en landsdekkende organisasjon for osteprodusenter. Her nevnes også Matmerk, som en viktig nasjonal markedsføringskanal, og organisasjonen HANEN, der deltakerne organiserer egne reiseruter og sender turister til hverandre)

Det vokser opp lokale og regionale nettverk også "nedenfra" som for eksempel "Matopplevelser i Numedal" som nevnes av en deltaker som den viktigste markedsføringskanalen.

Kulturnæringsbedriftene er mangslungne, men flere av våre informanter sitter i fysiske samlokaliseringer som næringshage eller annet. Det ene gruppeintervjuet fant sted i Klekkeriet Kulturnæringshus i Alta. Flere av aktørene her trakk fram at det å være samlokalisert har betydd mye for samarbeid om prosjekt og produkt, men ønsket seg enda mer:

Kunne gjort mer som Hermetikken, ha en person som jobber med kulturnæringsbedrifter. Det kunne vi hatt her også – som jobbet for alle kulturnæringsbedriftene. Som hadde i oppdrag å jobbe med salg og markedsføring. For eksempel hvis det var en daglig leder her.

Noen er også lokalisert i næringshage, mens andre bruker næringshagen aktivt, som her i Kirkenes:

Kvinnenettverket er veldig bra – jeg har bruk for næringshagen for det den er verdt, som ny etablert. Har mentor her, en gang om måneden er det lunsjer. Bli motivert av å være med i det gode selskap

Som liten og spesialisert bedrift drar mange nytte av et nettverk med komplementær fagkunnskap, som for eksempel en grafisk designer som danner team med tekstforfatter og fotograf.

Kulturnæringsaktørene i Finnmark trekker fram Surstoff – prosjektet (Innovasjon Norge og Hermetikken) som viktig både for inspirasjon, men også som en *felles plattform for kulturnæringene, nettverk, som gjør at man kan samarbeide om større oppdrag.*

Flere er aktive i lokale næringsforeninger og næringsforum for å være synlig, for å bygge nettverk eller for å bidra til det lokale næringslivet. I Alta trekker flere fram et kvinnenettverk som også har kontakt med andre kvinnenettverk. Noen få av informantene forteller at de har kontakt med høyskole og forskningsmiljø, og bruker disse aktivt

Også for filmaktører spesielt er det viktig å jobbe mye internasjonalt, ikke minst mht markedsføring.

Jeg jobber i nettverk – det er viktig å samarbeide med andre bedrifter, nettverk er langt viktigere enn sosiale medier. Det er viktig å ha kontaktflater. Er en del av formaliserte nettverk, er med i internasjonalt nettverk, betaler 20 000 i året for å være med, som den eneste norske. Har i hovedsak internasjonale kunder. Markedsfører gjennom internasjonale kataloger og nettsteder. (filmaktør)

For filmaktører som vil jobbe internasjonalt er det viktig å være til stede på de store filmfestivalene i Cannes, Berlin og også nasjonalt i Haugesund

Filmbransjen er organisert i nettverk via de regionale filmsentrene – som er regionale kontaktpunkter, både mht finansiering, kompetanseutvikling, faglig og sosialt samarbeid. Bransjetreff som det årlige Vestlandstreffet trekkes fram som veldig viktig mht samarbeid, profilering og markedsføring.

Informantene har sprikende syn på kapasitet, behov og interesse når det gjelder markedsføring. For noen er hverdagen så fokusert på produksjon at det ikke er mulig å jobbe med markedsføring.

Jeg jobber lite med salg og markedsføring. Om jeg fokuserer på salg og markedsføring, glipper det i produksjonen og da har jeg ikke noe å selge. Jeg er fullt med i produksjonen og da blir det ikke så mye tid til slikt

Behovet varierer sterkt med bransje, posisjon og ambisjoner. Og for flere er det ikke nødvendig å markedsføre seg, oppdragene er mange nok, slik som hos denne grafiske designeren, fotografen og osteproduzenten:

Kommer av seg selv. Har stort nettverk, det er facebook... Har ikke vært ute og solgt meg på noen måte.

Driver ikke med markedsføring, har nok å gjøre, risikerer plutselig å få for mye. Det er ikke stilig å si nei til for mye.

Jeg har laget skilt, men har ikke turt å sette det opp langs veien, for da kommer folk rekende...ikke før jeg er klar!

For andre er det nettopp salg og markedsføring det hele dreier seg om. Enkelte bedrifter er nokså alene i sin bransje og region, og nettverk er ikke så aktuelt. Så de gjør det selv. Det hele.

Prøver å bruke tradisjonelle kanaler og nye. Prøver å være ute der kunder befinner seg. Når det er arrangementer og samlinger prøver jeg å være der. Forsøker å promotere, blir venn med folk. Driver også med betalt annonse på Facebook og Instagram

Om man vil tjene penger må man jo gjøre alt det der. Det er jo derfor man har startet for seg selv. Kan ikke vente at noen andre gjør det. Når du har startet for deg selv, må jo intensjonen være å klare det selv. Å være sin egen sjef er sånn at når de andre går hjem, så går du hjem og ligger våken om natta og grubler.

Innovasjon

Det er kommet mange og ulike innspill på spørsmålet på om og hvordan bedriftene håndterer innovasjon/utvikling/strategisk planlegging/langsiktig tenkning.

For mange blir det lite tid til den langsiktige tenkningen, og denne opplevelsesbedriften kan nok være representativ for mange av dem:

Utfordringen blir å kunne jobbe strukturert, det skjer ad hoc. Jeg kan starte dagen med en to do liste, men den blir bare lenger i løpet av dagen - må ta unna alt det andre som skjer i dag. Jeg får ikke tid til produktutvikling og ting blir gjort i siste liten. Man får ikke fullført.....blir mye halvgjorte ting.

Andre mener de jobber med strategisk utvikling, men at dette er noe som skjer mer intuitivt og mindre planmessig; i bilen, i kaffemøter, om natta:

Innovasjon – mye skjer av seg selv. Vi har ikke noe systematisk arbeid, vi er nødt til det. Prøver hele tiden å forbedre oss på rutiner og effektivitet.

På spørsmålene om hvem man drøfter man de store spørsmål med svare noen at de har ingen, mens andre huker tak i sitt fellesskap.

7.4.6 Erfaringer med "virkemidler", støtteapparat og andre ordninger?

Under drøfting av spørsmålet om det finnes det erfaringer med gode løsninger/ modeller for løsning av støttefunksjoner, kom også erfaringer med dagens tradisjonelle virkemiddelapparat opp som et naturlig tema. Og kanskje mest av det, mindre av erfaringer med "alternative" løsninger.

Komplekse system krever kapasitet

Flere av informantene spilte inn behov for forenkling, at "virkemiddelapparatet" er et komplekst system og at det er komplisert for små bedrifter. "Virkemiddelapparatet" består fremdeles av mange aktører. Og krever kapasitet å forholde seg til.

Kjenner virkemiddelapparatet godt, men det er altfor komplisert for små bedrifter og store også for så vidt. Og hvordan.. og hvor..skjema etter skjema på nettet. Tar litt av livet til de som ikke er den administrative typen. Kan forenkles mye mer. Og samles, ikke spres på så mange forskjellige organer. Trenger kun et sted å henvende seg til. Utvikle enklere løsninger hvor alt skjer online. Om vi får frigjort en del av papirmøllejobben, da får du mer omsetning og bedre økonomi. Og flere gründere som tør å satse... Det skal ikke være nødvendig å sjekke 15 steder - både næringshager, Innovasjon Norge, fylkeskommuner, midler til forskning og konsulenttenester.

Det tas til orde for å gjøre regelverk og søknadsprosesser enklere for små bedrifter og oppstartbedrifter, mindre krevende for oppstartsbedrifter, pakke for nystartede, noen som hjelper, mer individuelt

Økonomisk støtte krever også kapasitet

Flere av informantene har fått støtte i ulike faser (etablering, produktutvikling) fra Innovasjon Norge – og har i de fleste tilfeller hatt god nytte av disse, det er "positivt å få hjelp til å sette i gang". Flere av informantene peker imidlertid på ulempene ved at tilskuddene fra Innovasjon Norge først utbetales etterskuddsvis og at egeninnsats må dokumenteres med lønnsutbetaling.

Når det gjelder Innovasjon Norge må vi også dokumentere egeninnsats med bilag eller lønn. Vi har blitt innvilget 400 000, i praksis får vi 100 000 og må bruke 300 000 etterpå. Vi har ikke trehundretusen å forskuttere. Det er et problem. Ordningen virker mot sin hensikt for en etablerer. Det er veldig vanskelig. Egen innsats teller ikke. Da virker hjelpen mot sin hensikt – det blir en belastning i stedet for.

Tilskudd fra IN forutsetter en rapportering som enkelte finner krevende og kostbar – det kreves revisorbekreftet prosjektbudsjett

Tilskudd fra Innovasjon Norge drar med seg store pålagte kostnader til regnskap og revisjon – sluttrapporten som skal skrives i forhold til det skal rapporteres på støtte, det krever mye regnskapsarbeid.

Enkelte peker på at "alt skal være veldig innovativt" for å få støtte hos Innovasjon Norge. Burde kunne få penger til mer tradisjonelle ting– hvorfor ikke drive med det vi er gode på?

I et av intervjuene bringes begrepet "Dødens Dal" inn, et begrep som også brukes av flere virkemiddelaktører for å beskrive gapet mellom den fasen bedriften kan få midler til etablering, forprosjekt og forstudier fra Innovasjon Norge og den fasen det er mulig å få andre investorer inn. Det savnes ordninger som kan hjelpe bedriftene over Dødens Dal.

Vi er i Dødens Dal – har fått støtte til utvikling, forprosjekt, forstudier – jobber nå mot finansmarkedet for å få inn kapital for å gå i produksjon med dette. Men støtteapparatet tar oss ikke langt nok til at vi får laget det investorene trenger å se... Det er en glippe mellom etablering/utvikling og å få finansiering av investorer til å gå i produksjon – over Dødens dal. Etterlyser virkemidler som kan bygge bro fra idfasen til det å komme i produksjon.

Program for lokalmat = nyttig

Lokalmatprodusentene i utvalget har hatt mye og god nytte av programmet for lokalmat og særlig av de regionale kompetansenettverkene (nav) som drives med støtte fra Innovasjon Norge. For enkelte har det vært avgjørende for å komme i gang, her kan man få nettverk, kompetanse, oppfølging og økonomisk støtte.

Innovasjon Norge har vært greie å ha med å gjøre, har fått ut alt vi kunne, har fått etablering, utviklingsstøtte, fra verdiskapingsprogrammet for mat. Har gode erfaringer.

Gjennom matnavet har jeg fått nettverk av andre produsenter. Må være med- der har du tilbud om bedriftsbesøk, mentor og alt.

Kulturnæringsspissing = bra

Aktører fra kulturnæringene peker på at det er bra at Innovasjon Norge nå igjen har spisset seg mer inn mot en kulturnæringssatsing, og mener de har hatt nytte av det. Det finnes blant annet gode erfaringer med at Innovasjon Norge har bidratt i bransjesamlinger for filmbransjen.

Noen har erfaringer fra tidligere kulturnæringsssatsinger, som har vært viktig for bedriftens livssyklus:

Da vi nærmet oss 5 år, de kritiske, ble vi med i FRAM Ung Kultur, det var helt avgjørende på det punktet, vi gikk fra gründerfasen til en etablert bedrift – fikk rådgiver og hjelp til å rydde opp – viktig milepæl

Kommunale næringsfond = enkle å forholde seg til

Flere av informantene har hatt nytte av kommunale næringsfond, og gode erfaringer både med den støtten de har fått, hjelpen og at det er enkle søknadsprosesser.

Startet med å søke fra kommunalt næringsfond for å få utviklingsmidler – nok til å lage nettsider og konkretisere tankene i et format det går an å presentere.

Søkt næringsfond til noen investeringer, det fikk jeg, sånt hjelper... Næringsfondet blir det søkt lite mot, det er ikke komplisert. Kommunalt næringsfond hjelper med søknadene – de er flinke.

Flere av bedriftene har hatt nytte av fylkeskommunale midler, der de også beskriver rapporteringskravene som mindre krevende enn for Innovasjon Norge.

Andre av informantene innenfor bl.a. grafisk design og filmbransjen har hatt nytte av reisestipend og støtte til kurs fra sine bransjeorganisasjoner, og er tilfredse med de ordningene.

7.4.7 Hva skal til for å lykkes?

Finnes det ideer og forslag til hvordan slike støttefunksjoner kan utføres på en god måte? Hva skal til for å lykkes? Dette var også tema i intervjuene.

Hjelp til regnskapsførsel fra Innovasjon Norge!

Som tidligere nevnt, har flere av informantene erfaringer med det de beskriver som belastende krav til regnskap og revisjon knyttet til tilskudd fra Innovasjon Norge. Flere tar til orde for at Innovasjon Norge burde tilby regnskapstjenester.

Vi har meldt behovet til Innovasjon Norge, om at de kunne yte kompetanse på regnskap, eller om virkemiddelapparatet har et samarbeid med de som driver med regnskap som kunne gitt en etablererrabatt. Det går så mye penger til regnskap og revisjon.

Det er veldig masse penger, Innovasjon Norge – vet ikke hvor mange som har intervjuet oss. Hva har vi igjen for det? Ikke en dritt – det er nok av IN- prosjektledere som hever lønn, trenger heller noen som kan føre regnskapet for meg! Det er vanvittig mye prosjekter og satsinger – skjønner ikke hva vi får igjen for det. Da er det lett å få ut pengene, men om vi spør om å få arbeidskraft.....det er det vi trenger penger til. Vi kunne heller fått bistand til regnskap de tre første årene. Vi trenger folk, vi trenger arbeidshjelp.

Mer nettverk, samarbeid og delingskultur

De som er lokalisert/ medlem i samlokaliseringer, næringshage eller annet gir uttrykk for nytte av disse. Enkelte som ikke er i den situasjonen, ønsker seg at man kunne fått til slike ordninger lokalt. Det handler både om tilgang til rimelige og egnede lokaler, men også til støtte og fellesskap.

Hjelp til å drive som liten bedrift. Konkret ting å drive en bedrift. Nye bedrifter kunne for eksempel på kontorløsning. Jeg sitter i en felles kontorløsning, men det koster mye penger.

En av de intervjuede arbeider for det meste helt alene og ønsker seg i det minste et forum å rådføre seg med. Han forteller at dette (telefonintervjuet) er den lengste samtalen om slike ting han har hatt:

Støttefunksjoner, et forum som man kunne rådført seg med. Et system som følger opp, gir råd, hvordan går det med det... oppfølging og rådføring. Denne samtalen er den mest omfattende jeg har hatt – da kan du tenke deg hvor mye jeg har oppe i hodet hele tiden. Hvis noen hadde ringt og hatt en samtale, av ren interesse, det hadde økt muligheten for å lykkes. Dette ønsker jeg for min del.

Delingskultur er et begrep som er trukket fram ved flere anledninger:

Må gi hjelp til hverandre, må snakke sammen og tilføre hverandre kunnskap i forum som man kan snakke sammen som småbedrift, det å kunne prate sammen kan gi løsninger. Finnes det en landsdekkende organisasjon for småbedrifter?

Rådgiver, coach eller lavterskel-mentor

Mange etterlyser en rådgiver, mentor eller coach som man er på bølgelengde med. Enkelte har erfaringer med Innovasjon Norges mentor-ordning, men mener at den "sikter for høyt", man har ikke matchet mentor og mentee godt nok.

....noen som kunne komme og se helheten – mentorordningen fungerer ikke sånn, den er mer faglig, sikter for høyt. Har hatt mentor – trenger noen som kunne hjelpe meg til å drive butikk. Fikk en flink fyr, men han sikta alt for høyt for meg. Jeg trengte ikke alt han kunne. Han hadde aldri starta noe for seg selv.

Økonomiske ordninger for fysiske investeringer og personalkostnader

Det etterlyses ordninger som i større grad kan brukes til fysiske investeringer, enn dagens Innovasjon Norge – ordninger. Andre etterlyser ordninger for dekning av noen av personalkostnadene.

Synes personalkostnadene er for høye. Skulle ønske det var noe slags støtte til å ha folk hos deg, uten at det er gjennom NAV. Skulle vært mulighet til å ha en støtteordning til å ha noen ansatte.

I gruppeintervjuet i Kirkenes ble det for øvrig påpekt at et stabilt internett var en forutsetning for å lykkes!

7.5 Spørreskjema

Gode småbedriftsleder!

Vi ønsker informasjon om småbedrifters utfordringer. Håper du kan hjelpe oss med dette.

Nedenfor finner du spørsmålene i undersøkelsen. Det er avsatt plass til kommentarer og synspunkter i tilknytning til hvert spørsmål - bruk gjerne plassen til å utfylle svarene som er gitt i avkrysningsalternativene.

Du kan lagre svarene og komme tilbake senere, da trykker du "Lagre" i stedet for "Avslutt" på slutten av skjemaet.

Det er bare Kunnskapsverkets/Østlandsforskings personal som har tilgang til data, og svarene blir bare brukt til statistikk, og ingen svar vil tilbakeføres til enkeltbedrifter. Vi ber om organisasjonsnummer til slutt kun for å unngå doble svar og forvekslinger.

Ta kontakt med Birgitta Ericsson, tlf. 452 26 928, e-post be@ostforsk.no, om noe er uklart.

1. Hva er bedriftens viktigste næringsområde ?

Flere kryss er tillatt, men oppgi bare de viktigste.

- Kunstnerisk virksomhet
- Design og kunsthåndverk
- Film, foto og spill
- Musikk
- Opplevelsesaktiviteter, arrangementer, turistrelaterte tjenester
- Drift av campingplass/gardsturisme
- Småskala matproduksjon / produksjon av lokal mat
- Annet

Evt. kommentarer

2. Hvilken selskapsform er virksomheten (i spørsmål 1.) registrert som i Brønnøysundregistrene ?

Velg alternativ fra listen:

3. Er næringsvirksomheten (i spørsmål 1.) din hovedinntektskilde?

- Ja

Nei

Evt. kommentarer

4. Hvor stor andel av årsinntekten din i 2015 kommer fra næringsvirksomheten (i spørsmål 1.) ?

Andel av inntekten i 2015 ▾

5. Har du partner/ansatte i virksomheten i tillegg til deg selv ?

Nei

Ja

6. Hvis du har ansatte i tillegg til deg selv:

Kan du oppgi

A) hvor mange heltids- respektive deltidsansatte, og

B) den samlede arbeidstiden for ALLE deltidsansatte:

A. Antall <u>heltids</u> ansatte (2015)	<input type="text"/>	personer
A. Antall <u>deltids</u> ansatte (2015)	<input type="text"/>	personer
B. Oppgi ca SAMLET arbeidstid for deltidsansatte	<input type="text"/>	antall årsverk (2015)

Evt. kommentarer

7. Nedenfor er det listet opp oppgaver som i større eller mindre grad utføres i alle virksomheter.

Hvordan løses disse oppgavene i din virksomhet, eventuelt ikke utføres?

Med "kjøper" mener vi betalt tjeneste som bestilles på forretningsmessig basis, mens "samarbeid med andre" skjer på mer likeverdig basis mellom partneer.

Sett kryss på hver linje.

Oppgave/aktivitet	Gjør selv	Kjøper	Gjøres ikke	Samarbeider med andre	Oppgi samarbeidspartner
Regnskapsføring til daglig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▾
Årsoppgjør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▾
Budsjettering, prissetting og kalkyler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▾
Fakturering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▾

Rapportering og statistikk til myndigheter, m.m.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Markedsføring i sosiale medier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Nyhetsbrev, annonsering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Mediekontakt mer generelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Markedsføring /salg pr telefon /personlig kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Markedsføring/ salg på messer og markeder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Leveranser til andre bedrifter/kommisjonssalg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Nettsalg i nettbutikk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Salg i egen butikk/virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Utvikling av nye produkter og tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Planlegging av daglig drift/organisering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Strategisk og langsiktig planlegging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Prosjektstyring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Innkjøp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼
Egen faglig utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samarbeidspartner ▼

Andre samarbeidspartnere eller kommentarer

8. Hvordan vurderer du KVALITETEN i din virksomhet på de oppgavene som er listet nedenfor ?

Sett kryss på hver linje og begrunn gjerne svaret.

Oppgave/aktivitet	Ikke relevant	Meget god	God	Grei nok	Dårlig	Begrunn gjerne svaret
Regnskapsføring til daglig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Årsoppgjør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Budsjettering, prissetting og kalkyler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Fakturering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Rapportering og statistikk til myndigheter, m.m.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Markedsføring i sosiale medier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Nyhetsbrev, annonsering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Mediekontakt mer generelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Markedsføring /salg pr telefon /personlig kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Markedsføring/ salg på messer og markeder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Leveranser til andre bedrifter/kommisjonssalg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Nettsalg i nettbutikk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Salg i egen butikk/virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Utvikling av nye produkter og tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Planlegging av daglig drift/organisering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Strategisk og langsiktig planlegging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Prosjektstyring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Innkjøp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Egen faglig utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Evt. kommentarer

9. I hvilken grad driver du systematisk utviklingsarbeid av produkter/tjenester i virksomheten ?

Svært liten grad Liten grad Noen grad Stor grad Svært stor grad Irrelevant

10. Hva er viktige kilder for deg når du utvikler nye tjenester eller produkter ?

Kryss av for hver kilde (linje), samt om du eventuelt savner tilgang til noen av disse kildene som kunne være viktig for utvikling av din virksomhet.

Kilde	Meget viktig	Litt viktig	Ikke viktig	Savner	Begrunn gjerne svaret/kommentar
Samtaler/kontakt med kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Samtaler med medarbeidere i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Samtaler med småbedriftsledere i andre bransjer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Kolleger i nasjonale/internasjonale nettverk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Kolleger i samlokalisering/næringshage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Veileder/rådgiver i samlokalisering/næringshage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Kontakt med bransjeorganisasjon(er) o.l.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Deltakelse på konferanser/samlinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Deltakelse på kurs om konkrete temaer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Samtale med mentor, rådgiver, coach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Avsatt tid til refleksjon og lange tanker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Studieturer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Fagblader og tidsskrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Evt. kommentarer

11. Hvor ønskelig mener du det er å utvikle din næringsvirksomhet på følgende områder ?

Kryss av for hver linje, og kommentér gjerne.

Kilde	Sterkt ønskelig	Litt ønskelig	Ikke ønskelig	Ikke aktuelt	Evt. kommentarer
Utvide kundekretsen/markedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Utvide markedet nasjonalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Utvide markedet internasjonalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Utvikle nye produkter/ tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Forbedre eksisterende produkter/tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Faglig utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Heve kompetansen på det å drive bedrift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Vokse i omsetning/inntekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Vokse i antall ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Utvikle nye produksjonsmetoder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Utvikle tjenester og produkt i partnerskap med andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Forbedre organiseringen av det daglige arbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Evt. annet

12. Hva er de største utfordringene for bedriften din ?

Nedenfor har vi listet opp en del forhold som ofte anses som utfordrende for bedrifter og næringsvirksomheter.

I hvilken grad mener du disse er utfordrende for din virksomhet?

Begrunn gjerne svaret.

Forhold	Stor utfordring	Litt utfordrende	Ingen utfordring	Ikke relevant	Begrunn gjerne svaret
Kompetanse på regnskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Kompetanse på budsjettering og kalkyler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Kompetanse på søknadsskriving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Kompetanse på markedsføring/salg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Kompetanse på langsiktig planlegging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Tilgang til faglig(e) nettverk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Manglende tid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Tilgang til støttefunksjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Tilgang til finansiering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Oversikt over markedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Oversikt over oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Oversikt over finansieringskilder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Kompetanse på prosjektstyring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Lover og regler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Språk og kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Økonomisk handlefrihet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Evt. supplerende kommentarer

Helt til slutt ønsker vi noen opplysninger til statistiske formål.

13. Kan du oppgi hvilken aldersgruppe du er i?

14. Kjønn

Kvinne

Mann

15. Hva er organisasjonsnummeret til virksomheten ?

Virksomhetens organisasjonsnummer

16. Og helt til slutt:

Har du noen innspill, forslag til løsninger eller tiltak som kan bidra til bedre utviklingsmuligheter for din næringsvirksomhet?

100%

Lagre

Avslutt

østlandsforskning - kunnskapsverket

Hvordan lykkes stort som små?

Mikrobedrifter har ofte utfordringer med utføring av «nedsstrøms-» og støtteaktiviteter, som økonomi, markedsføring/salg og strategisk planlegging /utvikling (innovasjon). Mikrobedrifter fra kulturelle næringer, reiselivs- og opplevelsesnæringer samt småskala matprodusenter i Finnmark, Møre og Romsdal og Buskerud har gjennom intervjuer og en mer omfattende spørreskjemaundersøkelse belyst problemstillingen. Det er forskjeller i om og hvordan slike aktiviteter løses, og kapasitetsutfordringen utgjør en del av barrieren.

Oppgaver knyttet til økonomi kjøpesstort sett, aktiviteter knyttet til markedsføring /salg blir ikke gjort hvis man ikke gjør de selv – noe en stor andel ikke gjør. Utviklingsoppgaver gjøres stort sett «i eget hus» og noen grad sammen med andre. Det er likevel usikker hvor mange som faktisk driver mer systematisk utviklingsarbeid.

Det vokser fram alternative organisasjoner og ordninger, som kan bidra til å avhjelpe slike utfordringer, for eksempel ulike former for «arbeidsgiver til leie», som er et aktuelt konsept å undersøke nærmere.

ØF-rapport 05/2016

ISBN nr: 978-82-7356-760-4