

Entreprenørskap

Fra ide til etablering og vekst

Skrevet av: **Kjetil Sander**

Dato: 18 August 2023

Versjon: 2.0

Utgitt av: eStudie.no

Forord

De fleste har opplevd å få en god ide som de tror kan gjøre dem rike og berømte. Disse ideene kommer når du minst forventer det: - hjemme, på jobb, på tur med hunden eller på ferie.

Din første tanke er at dette er det behov for. Du drømmer om å starte for deg selv, være herre i eget hus og tjene masse penger. De fleste slår disse ideene fra seg med en gang. Noen går litt lenger og tenker ”Ja det hadde vært noe” og leker litt med tanken. De færreste prøver å realisere sin ”forretningsidé”.

De som går videre har mange store utfordringer å overvinne, og sjansen for å lykkes er små. 9 av 10 forretningsideer stopper fordi entreprenøren ikke klarer å finansiere forretningsideen sin. Av dem som klarer det er kun 1 av 5 som overlever de første 2 driftsårene.

Å realisere en forretningside er en lang og krevende vei, preget av usikkerhet og motgang. For å øke dine sjanser for å lykkes har jeg skrevet denne e-boken om entreprenørskap. Boken bygger på de erfaringene jeg har fått gjennom å ha vært entreprenør og co-entreprenør for 15 foretak de siste 35-årene. Samt den akkumulerte kompetansen jeg har opparbeidet meg gjennom å skrive alle artiklene du finner på eStudie.no siden 2001.

Boken er en del av en serie e-bøker om entreprenørskap. Foruten denne e-boken, består serien av e-boken «[Entreprenør / gründer](#)» som tar for seg entreprenøren som person og e-boken «[Forretningsplan](#)» som tar for seg planleggingsprosessen enhver entreprenør må gå igjennom før de kan etablere et eget foretak. I denne e-boken tar vi for oss entreprenørskap generelt og prosessen en entreprenør må gå igjennom fra de har en forretningside til foretaket er etablert og klar for å vokse.

Boken har byttet navn fra «Grunderskolen» i versjon 1 til «Entreprenørskap» i versjon 2.

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
INNHALDSFORTEGNELSE	2
1 ENTREPRENØRSKAP.....	10
1.1 HVA ER ENTREPRENØRSKAP?	10
1.2 INNOVASJON OG ENTREPRENØRSKAP	10
1.3 HVORDAN SKAPE INNOVASJON OG ENTREPRENØRSKAP?	11
1.4 FEM MÅTER Å SKAPE ENTREPRENØRSKAP PÅ	11
2 SUKSESSKRITERIER FOR ENTREPRENØRSKAP.....	12
2.1 GRÜNDERENS 4 K-ER.....	12
2.1.1 <i>Konsept</i>	12
2.1.2 <i>Kompetanse</i>	13
2.1.3 <i>Kapital</i>	13
2.1.4 <i>Kontaktnett</i>	13
2.2 5M MODELLEN FOR ENTREPRENØRSKAP	13
2.3 9 SUKSESSKRITERIER	14
2.3.1 <i>Forretningside (I) og forretningsmodell (F)</i>	15
2.3.2 <i>Marked (M) og Kapital (K)</i>	15
2.3.2.1 <i>Marked (M)</i>	15
2.3.2.2 <i>Kapital (K)</i>	16
2.3.3 <i>Kunnskap (K) og Teknologi (T)</i>	16
2.3.3.1 <i>Teknologi (T)</i>	16
2.3.3.2 <i>Kunnskap (K)</i>	17
2.3.4 <i>Rammebetingelser: - Ledelse, motivasjon og timing</i>	17
2.3.5 <i>Bruk av modellen</i>	17
3 TILNÆRMING OG PLANLEGGING.....	18
3.1 EFFECTUATION ELLER CAUSATION TILNÆRMING?	18
3.1.1 <i>Causation</i>	20
3.1.2 <i>Effectuation</i>	20
3.1.3 <i>I kombinasjon med Lean-Startup og Osterwalder Business Model</i>	21
3.2 LEAN – STARTUP	22
3.2.1 <i>Build - Measure - Learn</i>	22
3.2.2 <i>Leap-of-faith</i>	23
3.2.3 <i>Build</i>	23
3.2.4 <i>Measure</i>	24
3.2.4.1 <i>Parallele tester</i>	24
3.2.4.2 <i>Smoke tester</i>	24
3.2.5 <i>Learn</i>	25
3.2.6 <i>Value Hypothesis og Growth Hypothesis</i>	25
3.2.7 <i>Vi tester ut mot tidlige brukere</i>	26
3.3 TRADISJONELLE INNOVASJONSMODELLER	26
3.3.1 <i>Den lineære innovasjonsmodellen</i>	26
3.3.2 <i>Innovasjonshjulet</i>	29
3.3.3 <i>Den interaktive innovasjonsmodellen</i>	30
4 ENTREPRENØRPROSESSEN	31
4.1 9-STEG MODELL	31
4.2 FASE 1: FRA IDE TIL BESLUTNING.....	32

4.3 FASE 2: FRA BESLUTNING TIL ETABLERING	32
4.4 FASE 3: FRA ETABLERING TIL VEKST	33
5 FRA IDE TIL BESLUTNING.....	34
5.1 DEL-FASER	35
5.1.1 <i>Idéfasen</i>	35
5.1.2 <i>Research fasen</i>	35
5.1.3 <i>Beslutningsfasen</i>	35
5.1.3.1 Prognoser, kalkyler og budsjetter	35
5.1.3.2 Familie fasen	35
5.1.3.3 ROS analyse	36
5.1.3.4 Beslutningen	36
5.2 IDÉFASEN	36
5.2.1 <i>Ideens rammebetingelser</i>	36
5.2.2 <i>Hvem skal utvikle og vurdere ideene?</i>	37
5.2.3 <i>Hva slags ide ønskes?</i>	37
5.2.4 <i>Ide-definisjon</i>	38
5.2.5 <i>7 spørsmål for strukturert ide-genering</i>	39
5.2.6 <i>En tidkrevende prosess</i>	40
5.2.7 <i>Forretningside - når målet er å etablere et nytt selskap</i>	40
5.2.8 <i>Ide- og innovasjonskilder</i>	40
5.2.9 <i>Produktutvikling og prototype</i>	41
5.3 INNOVASJONSKILDER I JAKTEN PÅ DEN GODE IDEEN!	41
5.3.1 <i>Hvor kommer de gode ideene fra?</i>	41
5.3.2 <i>Interne innovasjonskilder</i>	42
5.3.3 <i>Eksterne innovasjonskilder</i>	42
5.3.4 <i>Co-creation</i>	43
5.3.5 <i>Hva er mest effektivt?</i>	43
5.3.5.1 Radikale innovasjoner	43
5.3.5.2 Inkrementelle innovasjoner	43
5.3.5.3 Teknologidrevet innovasjon	44
5.4 FORELØBIG VURDERING AV IDEEN	44
5.4.1 <i>Behovsdekning</i>	44
5.4.2 <i>Differensiering</i>	44
5.4.3 <i>Konkurransefortrinn</i>	45
5.4.4 <i>Forretningsmodell</i>	45
5.4.5 <i>Betalingsvillighet</i>	45
5.4.6 <i>Marked</i>	45
5.4.7 <i>Kapital</i>	45
5.4.8 <i>Kompetanse</i>	45
5.4.9 <i>Gjennomførbarhet</i>	46
5.4.10 <i>Se tingene med kundenes øyne</i>	46
5.5 RESEARCH FASE	47
5.5.1 <i>Hva er formålet med research fasen?</i>	47
5.5.2 <i>Strategisk situasjonsanalyse/pilotundersøkelse</i>	47
5.5.3 <i>Risikoanalyse</i>	47
5.5.4 <i>Risikoformer knyttet til innovasjon</i>	48
5.5.5 <i>Se tingene med kundens øyne</i>	48
5.5.6 <i>9 suksesskriterier</i>	49
5.5.6.1 Forretningside	49
5.5.6.2 Forretningsmodell	49
5.5.6.3 Marked	50
5.5.6.4 Teknologi	50
5.5.6.5 Kunnskap	51
5.5.6.6 Kapital	51
5.5.6.7 Timing	51
5.5.6.8 Ledelse	51

5.5.7	Research fasens rammebetingelser.....	51
5.5.7.1	Hvor mye penger kan brukes?	51
5.5.7.2	Hvor mye tid kan brukes?.....	52
5.5.7.3	Hvilken kompetanse har du?	52
5.6	MARKEDSKARTLEGGING OG MARKEDSVURDERING	52
5.6.1	Hva skal en markedskartlegging og markedsvurdering gi svar på?	53
5.6.2	Hva må kartlegges og vurderes?.....	54
5.6.3	Markedsdefinisjon og beskrivelse.....	54
5.6.4	Totalmarkedet.....	55
5.6.5	Markedets livssyklus.....	55
5.6.6	Markedsvekst.....	56
5.6.6.1	Trendforlengelse.....	56
5.6.6.2	Prognoser.....	57
5.6.7	Markedsegment.....	57
5.6.7.1	Segmentanalyse.....	57
5.6.7.2	Cluster analyse	58
5.6.7.3	Hvilke markedssegment bør virksomheten velge som målgruppe?	59
5.6.7.4	80/20 - regelen (ABC-analyse)	59
5.6.7.5	RFM-analyse.....	60
5.6.7.6	En krevende prosess.....	60
5.6.8	Markedsform og markedshindringer.....	61
5.6.9	Konkurransanalyse ("5 forces").....	62
5.6.10	Konkurransfortrinn.....	63
5.6.11	Markedssynergier	63
5.6.12	Oppsummering.....	64
5.7	KUNDEVERDIANALYSE	64
5.8	HOLDER VERDITILBUDET MÅL?	64
5.9	KUNDEVERDIANALYSE	65
5.9.1	Hvorfor gjennomføre en kundeverdianalyse?	66
5.9.2	Arbeidsmodell	67
5.9.3	"Dyktighet/viktighet" matrisen (tiltaksmatrien).....	68
5.10	KONSEPT OG KONSEPTTEST.....	70
5.10.1	Hva er et konsept?.....	70
5.10.2	Konseptutvikling	71
5.10.3	Behov - mål - effekt.....	71
5.10.4	Konseptet må dekke reelle behov.....	71
5.10.5	New concept development model.....	73
5.10.5.1	Indre del (Drivkraften).....	73
5.10.5.2	Midtre del (ideprosessen)	74
5.10.5.3	Ytre del (markedssystemets påvirkning)	74
5.10.5.4	Bruk av modellen.....	74
5.10.6	Konsepttest	75
5.10.7	Lag en beskrivelse av konseptet	75
5.10.8	Bestem testgruppen (utvalget).....	76
5.10.9	Bestem responssituasjonen.....	76
5.10.10	Bestem spørsmålrekkefølgen	76
5.10.11	Prøveintervju	77
5.10.12	Datainnhenting.....	77
5.10.13	Dataanalyse og rapportering	77
5.11	BESLUTNINGSAFASEN	77
5.11.1	Dine motiver og egenskaper.....	79
5.11.2	Familien.....	80
5.11.3	Kapitalbehov	80
5.11.4	Finansiering.....	81
5.11.5	ROS analyse.....	81
5.11.6	Beslutning	81

6 FRA BESLUTNING TIL ETABLERING	82
6.1 PLANLEGGINGSFASEN	82
6.1.1 <i>Hvorfor planlegge oppstarten?</i>	82
6.1.2 <i>Hva må planlegges?</i>	83
6.1.3 <i>Forretningssideen må kobles til et marked</i>	83
6.1.3.1 Inngangsbarrierer og markedsform	83
6.1.3.2 Målgruppe.....	84
6.1.4 <i>Grunnmur triangel</i>	85
6.1.5 <i>Hvilke planer trengs?</i>	87
6.1.5.1 Rammebetingelser.....	87
6.1.5.2 Forretningsgrunnlag.....	87
6.1.5.3 Strategisk kjerne	88
6.1.5.4 Forretningsplan	88
6.1.5.5 Del-planer.....	89
6.1.5.6 Markedsplan.....	89
6.1.6 <i>Kapital og finansiering</i>	90
6.1.7 <i>Valg av selskapsform</i>	90
6.1.7.1 Aksjeselskap	91
6.1.8 <i>Valg av foretaksnavn</i>	93
6.1.8.1 Foretaksnavnet må være ledig	93
6.1.8.2 Selskapsformen skal alltid fremgå av foretaksnavnet	93
6.1.8.3 Enkeltmannsforetak.....	94
6.1.8.4 Ansvarlig selskap og kommandittselskap	94
6.1.8.5 Andre lovpålagte krav til foretaksnavn.....	94
6.1.8.6 Hvilke tegn godtas i foretaksnavn?	94
6.1.8.7 Hvordan finne det rette navnet?	95
6.1.8.8 Firmanavnet bør være kort	95
6.1.8.9 Firmanavnet må være lett å uttale	95
6.1.8.10 Firmanavnet må være lett å huske og skrive	95
6.1.8.11 Firmanavnet må vekke de rette assosiasjonene	96
6.1.8.12 Hva søker kunden etter?	96
6.1.8.13 Unngå nordiske tegn i firmanavnet.....	96
6.1.8.14 Firmanavnet må skille selskapet fra konkurrentene	96
6.1.8.15 Firmanavnet er selskapets identitet.....	96
6.1.8.16 Sjekk betydningen på alle relevante språk	96
6.1.9 <i>Valg av logo</i>	97
6.1.9.1 Gi selskapet en ønsket identitet	98
6.1.9.2 Skape oppmerksomhet og vekke interesse	98
6.1.9.3 Være lett å huske og kjenne igjen.....	98
6.1.9.4 Knytte positive assosiasjoner og erfaringer til logoen.....	99
6.1.9.5 Tilføre meta-verdier til selskapet og verditilbudet.....	99
6.1.9.6 Hva kjennetegner en god logo?	99
6.1.9.7 Hvordan lage en god logo?	100
6.1.9.8 Farger.....	100
6.1.9.9 Unngå detaljer i logoen	101
6.1.9.10 Logo form.....	101
6.1.9.11 Statisk eller dynamisk logo?	102
6.1.9.12 Logo format.....	102
6.1.10 <i>Søk profesjonell hjelp med planleggingen</i>	102
6.2 PARTNERFASEN	103
6.2.1 <i>Nettverksbygging</i>	103
6.2.1.1 Sosiale klynger.....	103
6.2.2 <i>Nøkkelpersoner</i>	104
6.2.3 <i>Styre</i>	104
6.2.3.1 Formål.....	104
6.2.3.2 Kompetanse	105
6.2.3.3 Krav til styremedlemmene	105
6.2.3.1 Samarbeidsevner er nesten et like viktig kriterium.....	106
6.2.3.2 Heterogenitet i styre.....	106

6.2.3.3	Daglig leder bør ikke sitte i styret	106
6.2.3.4	Unngå et kjendisstyre	106
6.2.4	<i>Leverandører</i>	106
6.2.5	<i>Samarbeidspartnere</i>	108
6.2.5.1	Mentor	108
6.2.5.2	Forretningsadvokat	108
6.2.5.3	Regnskapsfører	109
6.2.5.4	Distributører og selgere	109
6.2.5.5	Web-designer/utvikler	109
6.2.5.6	Håndverkere	109
6.2.5.7	IT ekspert	109
6.2.5.8	HMS ekspert	110
6.2.6	<i>Investornettverk</i>	110
6.2.7	<i>Myndighetsnettverk</i>	110
6.2.8	<i>Innovasjonsinkubator</i>	110
6.2.8.1	Hva tilbyr en inkubator?	111
6.2.8.2	Et tidsbegrenset sted	111
6.2.8.3	Hva koster en inkubator og hvilke typer finnes?	112
6.2.8.4	Hva legger en inkubator vekt på når de velger sine klienter?	112
6.2.9	<i>PR-nettverk</i>	112
6.3	KAPITALISERINGSFASEN	113
6.3.1	<i>Kapitalbehov</i>	114
6.3.2	<i>"Buffer" kapital</i>	114
6.3.3	<i>Hvordan finansiere oppstarten?</i>	115
6.3.4	<i>Investortyper</i>	116
6.3.4.1	Lotto investorer	116
6.3.4.2	«Traders»	117
6.3.4.3	Analytiske investorer	117
6.3.4.4	Business Angels (Forretningsengler)	117
6.3.5	<i>Potensielle investorer</i>	117
6.3.5.1	Egne oppsparte midler	117
6.3.5.2	FFF - Familie, venner og bekjente	118
6.3.5.3	Forretningsengler	118
6.3.5.4	Crowdfunding (folkefinansiering)	119
6.3.5.5	Offentlige støtteordninger	122
6.3.5.6	Nøkkelpersoner	123
6.3.5.7	Strategiske investorer	124
6.3.5.8	Meglerhus	124
6.3.5.9	Venture Capital (risikokapital)	125
6.3.6	<i>Hvordan gå frem ovenfor investormarkedet?</i>	127
6.3.6.1	Skaff deg drahjelp	127
6.3.6.2	Finanskjendis i styre ("kjendisstyre")	128
6.3.6.3	"Bjellesau"	128
6.3.6.4	Feller man ofte gå i	129
6.3.7	<i>Forberedelse til investorpresentasjonen</i>	130
6.3.7.1	Forretningside og visjon	130
6.3.7.2	Lokalisering	130
6.3.7.3	Vurder teamet ditt - dette er den viktigste enkeltfaktoren!	130
6.3.7.4	Nøkkelpersoners bindinger	131
6.3.7.5	Fremtidig leder	131
6.3.7.6	Behov, egenskaper, bruk og fordeler	132
6.3.7.7	Forretningsmodell	132
6.3.7.8	Stadium i utviklingen?	132
6.3.7.9	Immaterielle eiendeler	132
6.3.7.10	Konkurrenter og konkurransefortrinn	133
6.3.7.11	Er det et stort og raskt voksende marked?	133
6.3.7.12	Kunden	134
6.3.7.13	Markedstrategi	134
6.3.7.14	Suksessfaktorer	134
6.3.7.15	Kapitalbehov	134

6.3.7.16	Inntekter, kostnader og resultat	135
6.3.7.17	Dekningspunktanalyse	135
6.3.7.18	Hva er selskapet verdt?	135
6.3.7.19	Exit - muligheter	136
6.3.7.20	Forretningsplan	137
6.3.8	Investorpresentasjonen (kontakt- og presentasjonsfasen).....	138
6.3.8.1	Kontakt mange!	138
6.3.8.2	Få en anbefaling fra en investor du kjenner godt	138
6.3.8.3	AIDA-modellen	138
6.3.8.4	Førsteintrykket avgjør om du får et møte med investoren eller ikke	139
6.3.8.5	Besøk først. Ikke send en forretningsplan før minst et møte er gjennomført.....	140
6.3.8.6	Få frem dine U.S.P og konkurransefortrinn	141
6.3.8.7	Forretningsmodell	141
6.3.8.8	Marked, vekst og konkurransesituasjon.....	141
6.3.8.9	Hvem skal realisere forretningsideen?.....	142
6.3.8.10	Ikke vær paranoid!.....	142
6.3.8.11	Ikke be om en konfidensialitetserklæring (NDA) på første møte	142
6.3.8.12	..men, la heller ikke investoren pumpe deg tom for informasjon	142
6.3.8.13	Ikke os av desperasjon	142
6.3.8.14	Ikke vær for pågående og overselg deg.....	143
6.3.8.15	Lønnsomhet og kapitalforvaltning	143
6.3.8.16	Fortell hvilken risiko som foreligger	143
6.3.8.17	Ikke bare tenk på tall, vis planer	143
6.3.8.18	Ikke ta kritikk personlig	143
6.3.8.19	Ikke forhast pitchen	143
6.3.8.20	Øvelse gjør mester!.....	144
6.3.8.21	Pump investoren for feedback!	144
6.3.8.22	Ikke fortell hvilke andre investorer du prater med!	144
6.3.9	Forhandlingsfasen	145
6.3.9.1	Ikke vær grådig!.....	145
6.3.9.2	Ikke lov for mye!	145
6.3.9.3	Få konkrete avtaler!.....	145
6.3.9.4	Tell millioner, ikke prosenter!.....	145
6.3.9.5	Lik investoren din!	145
6.3.9.6	Benytt en profesjonell advokat!	146
6.3.10	De magiske prosentsatsene.....	146
6.3.10.1	90,1% av aksjene = Rett til tvangsinnløsning	146
6.3.10.2	66,7% av aksjene = Kvalifisert flertall	146
6.3.10.3	50,1% av aksjene = Simpelt flertall	147
6.3.10.4	33,4% av aksjene = Negativ kontroll	147
6.3.10.5	10% av aksjene = Innsynsrett	147
6.3.11	Aksjonæravtale.....	147
6.3.11.1	En avtale mellom noen eller alle aksjonærer og andre med spesielle rettigheter	148
6.3.11.2	Når bør aksjonæravtale benyttes?.....	148
6.3.11.3	Hva bør inngå i en aksjonæravtale?.....	148
6.3.11.4	Et viktig styringsverktøy i eierstyring	149
6.3.12	Emisjon.....	149
6.3.12.1	Emisjonstyper.....	149
6.3.12.2	Fortrinnsrettet emisjon	149
6.3.12.3	Rettet emisjon	150
6.3.12.4	Ansattemisjon.....	151
6.3.12.5	Offentlig emisjon	151
6.3.12.6	Fondsemisjon	151
6.3.12.7	Emisjonskurs.....	152
6.3.12.8	Emmittent	152
6.3.12.9	Utvanning.....	152
6.3.12.10	Prising av emisjonskursen	153
6.3.12.11	Emisjonprosessen	154
6.3.12.12	Emisjon spiralen: - Etappefinansiering av selskapet.....	156
7 FRA ETABLERING TIL VEKST	158	

7.1	HVA MÅ GJØRES FOR SELSKAPET KAN REGISTRERES?	159
7.1.1	Valg av forretningsadvokat	159
7.1.2	Foretaksnavn og selskapsform.....	159
7.1.3	Forretningsadresse.....	159
7.1.4	Aksjekapital.....	159
7.1.5	Bankkonto og innbetaling av aksjekapital.....	159
7.1.6	Stiftelsesdokument og vedtekter.....	160
7.1.6.1	Hva er et stiftelsesdokument?.....	160
7.1.6.2	Vedtekter	160
7.1.6.3	Hva skal vedtektene inneholde?.....	160
7.1.6.4	Aksjeklasser.....	161
7.1.6.5	Åpningsbalanse.....	161
7.1.6.6	Undertegningen av stiftelsesdokumentet	162
7.1.7	Styre	162
7.1.8	Daglig leder.....	162
7.2	REGISTRERING AV SELSKAPET	163
7.2.1	Når må du registrere et selskap?	163
7.2.2	Kan jeg unnlate å registrere et selskap?.....	164
7.2.3	Registrering i mva og Aa-registreret	164
7.2.3.1	Hvem skal meldes inn i arbeidstakerregisteret?	165
7.2.3.2	Når skal innmelding sendes?	165
7.2.3.3	Hvor skal meldinger om arbeidsforhold sendes?.....	165
7.2.3.4	Melding om endring.....	166
7.2.3.5	Melding om opphør	166
7.2.3.6	Hva er årskontrollen?.....	166
7.3	DOMENE, VISITTKORT OG NETTSIDER	167
7.4	IMMATERIELLE RETTIGHETER.....	167
7.5	GODKJENNELSER	167
7.6	LEIE LOKALER	168
7.6.1	Hvordan finne de ledige lokalene?.....	168
7.6.1.1	Aviser og magasiner.....	168
7.6.1.2	Meglere.....	168
7.6.1.3	Eiendomsforvaltere og besittere	168
7.6.1.4	Internett.....	168
7.6.2	Definer behovet før du begynner å lete etter lokalene.....	169
7.6.2.1	Arealbehov.....	169
7.6.2.2	Lokalisering	170
7.6.2.3	Naboforhold/miljø.....	170
7.6.2.4	Skilting og profilering.....	170
7.6.2.5	Innemiljø.....	171
7.6.2.6	Adgang og sikkerhet.....	171
7.6.2.7	Bruksendring/offentlige restriksjoner	171
7.6.3	Vurder utleier før du inngår leiekontrakten	172
7.6.4	Kontraktsforhandlinger	172
7.6.4.1	Bevissthet om egne ønsker og behov.....	172
7.6.4.2	Egen kredittverdighet, størrelse og forretningsidé	172
7.6.4.3	Valgmuligheter	172
7.6.4.4	Pris – markedspris.....	173
7.6.4.5	Rabatter	173
7.6.4.6	Tilleggsutgifter.....	173
7.7	HVEM SKAL FØRE REGNSKAPET?	174
7.8	INNKJØP	176
7.8.1	Leverandørvalg	177
7.8.2	Samarbeidsformer og innkjøpsavtaler	178
7.8.3	Innkjøpsprosessen	179
7.8.4	Ledelses- og støtteprosesser.....	180
7.8.5	Innkjøpsrutiner.....	181
7.9	DRIFTSFASEN	181

7.10 NETTVERKSBYGGING	181
7.11 ADMINISTRATIVE ARBEIDSGAVER	182
7.11.1 Hvilke administrative oppgaver medfører en nyetablering?	182
7.12 REKRUTTERING	183
7.12.1 Hvorfor er rekruttering viktig?	183
7.12.2 Rekrutteringsprosessen	184
7.12.2.1 Behovsavklaring	184
7.12.2.2 Stillingsanalyse	184
7.12.2.3 Kravprofil	185
7.12.2.4 Velg rekrutteringskanal og budsjett	185
7.12.2.5 Utlys stillingen	185
7.12.2.6 Kandidatkontakt	186
7.12.2.7 Søknadsbehandling	186
7.12.2.8 Førstegangsintervju	186
7.12.2.9 Kandidatevaluering	186
7.12.2.10 Sjekk referansene	186
7.12.2.11 Annengangsintervju	186
7.12.2.12 Utvelgelse	186
7.12.2.13 Tilsetting	187
7.13 ANSETTELSE	187
7.14 OPPLÆRING	188
7.15 LØNN OG BELØNNINGSSYSTEMET	189
7.16 HELSE, MILJØ OG SIKKERHET (HMS)	192
7.17 MARKEDSFØRING	194
7.17.1 Entreprenøriell markedsføring	194
7.17.1.1 Proaktiv orientering	195
7.17.1.2 Risikostyring	195
7.17.1.3 Innovasjonsfokus	196
7.17.1.4 Mulighetsfokus	196
7.17.1.5 Ressursutnyttelse	197
7.17.1.6 Kundeintensitet	197
7.17.1.7 Relasjonsmarkedsføring	198
7.17.1.8 Innovativ verdiskaping	198
7.17.2 Nettverksmarkedsføring	198
7.17.3 Valg av kommunikasjonsvirkemidler	198
7.17.4 Visittkort	199
7.17.5 Sosiale medier	199
7.17.6 Egne nettsider	199
7.17.7 Søkemotoroptimalisering	200
7.17.8 E-postmarkedsføring	200
7.18 TJENESTEUTSETTING (OUTSOURCING)	201
7.18.1 Hva bør virksomheten ikke sette bort?	201
7.19 STYRING OG KONTROLL AV VIRKSOMHETEN	202
7.19.1 Uformelle og formelle styrings- og kontrollsystemer	203
7.19.2 Hva går styring og kontroll ut på?	203
7.19.3 Formålet med styring og kontroll	204
7.19.4 En strategisk og operativ prosess	205
7.20 ØKONOMISTYRING	206
7.20.1 Tre nivåer for planlegging, styring og kontroll	207
7.20.2 Hvorfor økonomistyring?	208
7.20.3 Økonomistyringens mål	208
7.21 TRADISJONELL ØKONOMISTYRING	209
7.21.1 4 styringsparametre	210
7.21.1.1 Kontraksstyring	210
7.21.1.2 Ressursstyringen	210
7.21.1.3 Produktivitets- og effektivitetstyring	210
7.21.1.4 Viktige lederoppgaver	211