

## KAP. 2

### ØVINGSOPPGAVE

Svar på spørsmålene som måler holdninger til å være ansatt eller selvstendig. Bruk en sjudelt skala fra 1 = helt uenig til 7 = helt enig. Beregn gjennomsnittet av dine svar på de fire spørsmålene. Beregn også gjennomsnittet for hele klassen. Gjennomsnittet for et representativt utvalg av personer som nettopp har registrert en ny bedrift i enhetsregisteret i Brønnøysund var 5,97 (Kolvereid og Isaksen, 2005). Hva forteller resultatene om deg og eventuelt om klassen din?

CASE: Drago AS

Ronny hadde etablert en bedrift før. Det var under jappetiden på 1980-tallet. Bedriften gikk ikke særlig bra, og banken anbefalte en styrt avvikling. Han satt igjen én erfaring rikere og med noen hundre tusen i gjeld. Likevel ville han gjerne være sin egen sjef.

På midten av nittitallet fikk han fikk sjansen til å prøve på nytt. Han ble kjent med lederen for Underlag AS, en bedrift som leverte teltunderlag til Forsvaret. Underlagene var støypte plastplater som kunne monteres sammen til en hel flate, om lag som "klikkparkett". Plastmaterialet var aldri bestendig, lett, ikke brennbar og hadde god kuldeisoleringssevne. Bedriften var på utkikk etter andre produkter de kunne produsere av samme materiale og med samme metode.

Ronny var en ivrig jeger, og så potensialet i jeger-/utelivsmarkedet for en flyttbar lavvo produsert av slike plastplater. Han diskuterte ideen med to jaktkamerater. Én var siviløkonomstudent, og en annen var sveiser på et mekanisk verksted. Sammen etablerte de bedriften Drago AS. Ronny gikk inn i denne bedriften fordi han ønsket å gjøre noe interessant, og for å føle at han kunne lykkes med noe. Siviløkonomstudenten ønsket å være med fordi det virket som et interessant prosjekt med masse læringspotensial, og fordi han mente at hans kompetanse ville være nødvendig for at kameraten skulle lykkes. Sveiseren så nok mer for seg at dette på sikt skulle spe på inntekten.

Bedriften skulle produsere og selge en lavvo i hardplast. Lavvoen, som fikk navnet Dragoen, skulle være enkel å montere og demontere. Ronny eide 50 % av aksjene, de andre 25 % hver. På grunn av Ronnys tidligere etableringsfiasko var ektefellene til de tre svært skeptiske til å skyte inn reelle penger i det nye foretaket. Av samme grunn var også banken tvilende til prosjektet, og Ronny måtte kausjonere personlig for kassakreditten på kr 30 000.

Egenkapitalen bestod i hovedsak av arbeidstid. Sveiseren sveiset støyperammene for lavvolemmene og topphatten, og disse rammene ble brukt til å støype en prototyp av Dragoen. Underlag AS sponset plastmaterialet og arbeidet med å støype prototypen. Siviløkonomstudenten utformet forretningsplan, budsjetter, likviditetsplan og markeds- og strategiplan. Banken krevde disse dokumentene for å etablere et kundeforhold og opprette en firmakonto. Ronny sørget for å få bedriften registrert, og logo ble bestemt. Han holdt kontakt med sjefen for Underlag AS, kommunen, banken, det offentlige virkemiddelapparatet, kunder og pressen. Brevpapir, firmaadresse, telefonnummer og visittkort ble anskaffet. Produktet ble patentert. De tre skrev timer for dette arbeidet og fakturerte Drago AS for disse. Lønnen ble så skutt inn i selskapet som egenkapital. De tre hadde avtalt hvor mange timer hver kunne fakturere firmaet, og hva timesatsen skulle være. I tillegg var de enige om hvilke arbeidsoppgaver som skulle gjøres og hva dette arbeidet var verdt i timer.

Lavvoen besto av 6 lemmer som hver veide 10 kg, en topp på 5 kg og en ovn. Lemmene var 5 cm tykke og skulle klikkes sammen og festes med to skruer i hver sammenkobling. Det tok ca. 20 minutter å montere lavvoen. Den var helt vann- og vindtett og hadde låsbar dør. Lavvoen rommet 4–6 personer. Én person kunne lett bære med seg en slik lem ut i marka, eller hele lavvoen kunne fraktes ut på en snøscooterslede. Utsalgsprisen ble satt til kr 25 000 komplett. Prisen ble bestemt ut fra produksjonskostnadene og hva konkurrerende produkter kostet. En markedsundersøkelse viste stor interesse for Dragoen blant folkehøgskoler, enslige jegere, jaktlag, jakt- og fiskeforeninger. De tre så for seg at dette kunne ta av. Likevel ønsket de en forsiktig start. Lyktes de på hjemmemarkedet i Norge, kunne det være aktuelt å markedsføre produktet i Sverige, Finland og Canada.

Deretter tok ting litt lengre tid enn det gründerne hadde forutsett. Det oppstod problemer med støypingen av lavvolemmene, støypeformene måtte justeres i flere omganger for å få riktig form og finish på produktet. Drago AS følte seg liten i forhold til Underlag AS, som var del av et stort konsern. Det var blant annet vanskelig å nyttiggjøre seg den kompetansen Underlag AS hadde på støypeteknikk. Underlag AS støypte lavvolemmene senere enn planlagt da de fikk store bestillinger på sitt ordinære produkt, og i tillegg gjorde de nye beregninger av kostnadene ved støyping slik at kostprisen for Drago AS økte. Som kompensasjon tilbød Underlag AS Drago AS kvantumsrabatt hvis de bestilte lemmer til fem eller flere Dragoer. Drago AS godtok dette tilbudet, da de trengte noen prototyper og for å kunne gjennomføre salgene de forhandlet om. Den offentlige støtten til bedriften kom ikke som forutsatt. Næringsjefen likte ikke produktet. Han så på Dragoen som en plastifisering av den samiske kulturen. Kassakreditten måtte utvides til kr 100 000.

Til tross for vedvarende demonstrasjon av produktet på messer rundt om i landet og god presseomtale, lot det første salget vente på seg. Det var mange interesserte og mange lovord om produktet, men ingen kjøpere. Et halvt år etter etableringen ble det klart for de tre gründerne hvor ett av problemene lå. Ifølge bygningsloven må man søke om byggetillatelse for installasjoner som skal stå oppmontert i mer enn seks måneder. Det kan være svært vanskelig å få byggetillatelse til å sette opp en lavvo i friområder eller utmark, selv om søkeren er grunneier. De potensielle kjøperne hadde rett og slett ikke anledning til å bruke produktet slik det var tenkt av de tre gründerne.

Imidlertid var ikke gründerne helt villige til å gi opp. De mente konseptet kunne brukes til å produsere hus til bruk i flyktningleirer i områder med mye kulde, vind og vann. En investorgruppe tilbød seg å støtte prosjektet. Tilbudet innebar at gründerne skulle bære risikoen, mens investorene skulle ha styring og kontroll med prosjektets fremtid og høste overskuddet. Gründerne valgte å takke nei til dette tilbudet.

De tre gikk i stedet inn for en styrt avvikling av firmaet. Det økonomiske resultatet for gründerne ble negativt, da de måtte betale skatt av den lønnen de hadde lagt inn som egenkapital. Selv om mye av kostnadene stort sett ble dekket av sponsingen fra Underlag AS og offentlig støtte, var det underskudd i firmaet. Kassakreditten på kr 100 000 og utestående fordringer på kr 40 000 ble løst inn av Ronny mot at han overtok varelageret. Han solgte tre Dragoer til et grunneierlag hvor de er i bruk den dag i dag. Diverse verktøy ble solgt eller gitt bort. Produksjonslokalet ble leid ut. Selv om skatten på den lønnen som ble innbetalt som egenkapital ble motregnet mot tap på aksjer, ble det noen tusen i reelle kroner i tap. De tre gründerne følte likevel at de trakk seg ut mens leken var god.

**Spørsmål:**

1. Hvorfor ville de tre gründerne være med på denne etableringen?
2. Diskuter hvilke holdninger, subjektive normer og oppfattet atferdskontroll vi finner hos disse gründerne. Hadde noen av dem sterkere intensjoner enn andre med hensyn til Drago AS?
3. Hadde gründerne etter din mening de nødvendige forutsetninger for å kunne lykkes?
4. Hvilke andre produkter/markedskombinasjoner kunne bedriften ha satset på? Er noen av disse bedre enn den lavvoen de valgte å satse på i første omgang?

