

[BE 307E 003]

Veien til Gode Forretningsmuligheter

*En Studie av seks Porteføljeentreprenører og Deres
Idéprosesser*

En oppgave av

Camilla Aarsand

Handelshøgskolen i Bodø

19.mai.2009

Forord

Dette er en obligatorisk avsluttende oppgave på studiet Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Hvis jeg skal beskrive prosessen med tre ord vil det være: tung, utfordrende og spennende. Lange dager, enda lengre netter, store mengder kaffe, høy frustrasjon og mye glede. Ja, for det er glede; det er glede å utrette noe. Glede når du får det intervjuet du har ventet på. Glede når du sitter påskeaften ute på Rødøy og spiser kake på en solskinnsdag sammen med en suksessrik gründer. Det har i grunn vært en fin prosess.

Når en sitter og leser store mengder litteratur kommer en også over mengder av informative teorier. Visste du for eksempel at du kan risikere å få kreativ hangover hvis du er kreativ i mer enn 8 timer om dagen? Eller vet du forklaringen på når du får hjerneteppe og irriterer deg grønn før du plutselig kommer på det, når du minst venter det? Underbevisstheten stopper ikke å tenke selv om du tror du gjør det, den samler de mentale skjemaene i hjernen og sender signal til deg når informasjonen er ferdig fordøyd. Joda, min hjerne har fordøyd mye rart det siste halve året.

Først av alt vil jeg gjerne takke Candida Brush fra Babson College som gjennom sin gjesteforelesning ved HHB fikk meg til å åpne øynene for et utrolig spennende tema.

Jeg vil også benytte denne anledningen til å takke mine seks fantastiske porteføljeentreprenører; Tord Kolstad, Yngve Ådland, Linda M. Moen, Per Ottar Torsvik, Malin Arntsen og Geir Olsen. Tusen takk for at dere har åpnet livet deres for meg og tusen takk for ærlige tanker og meninger. Dere er helt topp alle sammen!

Sist, men ikke minst, vil også gjerne takke min veileder, Erlend Bullvåg. Han har virkelig stilt opp med kunnskap, profesjonalitet og ikke minst smittet meg med sitt engasjement. Takk for avgjørende hjelp og timer med latter og gode historier.

Dette er slutten på mitt femårige liv på Handelshøgskolen, takk til alle som har gjort mitt liv i Bodø til en uforglemmelig tid.

Kom dere ut der å ta til dere ideene som kommer, kanskje er din idé fremtiden!

God lesning.

Handelshøgskolen i Bodø, 19.mai.2009

CAMILLA AARSAND

Abstract

The main purpose of this thesis is to examine opportunity recognition in the context of portfolio entrepreneurship. Opportunities are central to entrepreneurship activities, without opportunities there are no entrepreneurship. Previous literature proposes portfolio entrepreneurs to differ from other types of entrepreneurs in the opportunity recognition process. They identify more opportunities and possibly more innovative opportunities. On the other side they seem to think creativity is less important than novice entrepreneurs. Previous studies also show that habitual entrepreneurs seek more information from previous established social networks.

Data was collected from six Norwegian portfolio entrepreneurs with experience from between 4 and 70 established businesses. The findings in this thesis suggest that portfolio entrepreneurs as expected identify a lot of opportunities, but to our surprise, without searching.

In our scholastic community we are trying to encourage people to use their creativity to identify opportunities. This thesis suggests entrepreneur scholars will provide more relevant training if they teach the students to be alert to gaps in the markets combined with a touch of own creativity. Hence, somewhat surprisingly, the traditional picture of “brainstorming” and other techniques is seldom found among the most active entrepreneurs in the Norwegian context.

Sammendrag

Porteføljeentreprenører har de senere år tiltrukket seg mye oppmerksomhet, da de viser seg å skille seg fra andre typer entreprenører på flere felt. Det er også de senere år blitt fokusert mer på det mulighetsbaserte synet på entreprenørskap, da identifikasjon og utnyttelse av forretningsmuligheter er helt sentralt i innovasjonsdrevne økonomier. Uten muligheter, eksisterer ikke entreprenørskap. Porteføljeentreprenører er individer som har identifisert og utnytter flere forretningsmuligheter på samme tid. Denne type entreprenører er derfor særst interessant, da de flere ganger har bevist at de behersker prosessen. Problemstillingen lyder derfor som følger: Hvordan identifiserer og evaluerer porteføljeentreprenører forretningsmuligheter og hvordan påvirker erfaringen idéutviklingsprosessen. For å svare på spørsmålet har en rekke utfordringer måttet bli løst. Oppgaven fremhever dybdeintervjuer med seks porteføljeentreprenører som beste måten å løse forskningsspørsmålet på. Analysen av datamaterialet er kategorisert og sammenlignet, mot hverandre og mot eksisterende relevant litteratur.

Resultatene som kommer frem viser at entreprenørene har et meget stort nettverk som består av mennesker de har særst gode relasjoner til som samtidig bidrar med komplementær kompetanse. Dette synes å bidra til muligheten for å iverksette muligheter utenfor eget kompetansefelt, samt øke hurtigheten i beslutninger. Sistnevnte synes også å være påvirket av deres entreprenørielle erfaring innen gitt kompetansefelt. Sosiale nettverk og deres posisjon i dag fører til at andre mennesker også kommer med ideer til dem, som de kan være med å bidra i. Entreprenørens tankesett anses også som svært viktig for prosessen, der kreativitet og optimisme kommer frem som faktorer av stor betydning. Entreprenørene har pekt seg selv ut i en teoretisk matrise som skiller mellom passiv og aktiv oppdagelse og skapelse. Det kommer frem at overraskende nok kategoriserer fem av dem seg selv under passivt søk, det vil i praksis si at entreprenørene identifiserer ideer uten å lete etter dem. Disse ideene kommer fra omgivelsene. Det kommer også frem at ingen av porteføljeentreprenørene har brukt aktiv skapelse som identifiseringsstrategi (eks. brainstorming) slik mange teorier foreskriver. I Norge i dag har vi et stort fokus på å øke entreprenørskap gjennom kreativ tenkning. Oppgavens resultater indikerer at denne metoden for å øke entreprenørskapsraten ikke har stabilt nok forhold til omgivelser og marked, og antas til å ha mindre sjanser for å gå fra mulighet til fremtidig levedyktig bedrift.

Innhold

Forord	I
Abstract	II
Sammendrag	III
Figuroversikt	VII
Tabelloversikt	VII
Kapittel 1 - Introduksjon	1
1.1 Aktualisering & bakgrunn	1
Vanskelige økonomiske tider	1
Entreprenørskap i Norge – en hobby?	2
1.2 Problemstilling	3
Problemstilling:	4
1.3 Avgrensning	5
1.4 Videre oppbygning av oppgaven.....	6
Kapittel 2 - Litteratur	7
2.1 Innledning.....	7
2.1.1 Et rammeverk for videre litteratur	7
2.1.2 Entreprenørielle perspektiver påvirker prosessen.	8
2.1.3 Forretningsmuligheten	10
2.2 Idéutviklingsprosessen	12
Identifikasjon av forretningsmuligheter	12
2.3 Evaluering av forretningsmuligheter.....	18
2.4 Faktorer som påvirker idéutvikling	19
Ressurser	19
2.5 En forklaring på erfaring i idéutvikling?	28
2.6 Læring	29

Veien til gode forretningsmuligheter

2.6.1 Suksess og fiasko	30
2.6.2 Erfaring – veien til suksess?	32
2.7 Sammendrag og videre antagelser.....	32
Kapittel 3 - Metode.....	33
3.1 Valg av metode og forskningsstrategi.....	33
3.1.1 Valg av metode.....	33
3.1.2 Valg av forskningsstrategi.....	34
3.2 Tidsdimensjonen	34
3.3 Hypotetisk deduktiv eller fortolkende tilnærming?	35
3.4 Utvalg av respondenter.....	37
3.4.1 Utvelgelsesstrategi	37
3.4.2 Kjønnskvotering	38
3.4.3 Endelig utvalg	38
3.5 Fenomenologien viktigste steg.....	39
3.5.1 Forberedelse	39
3.5.2 Datainnsamling - Intervjuet.....	40
3.5.3 Analyse.....	41
3.6 Kvalitet av forskningsstrategi.....	43
3.6.1 Reliabilitet/Troverdighet	43
3.6.2 Validitet.....	44
3.7 Sammendrag.....	45
Kapittel 4 – Analyse	46
4.1 Introduksjon av informantene	46
4.1.1 Respondent nr. 1 - Tord U. Kolstad	46
4.1.2 Respondent nr. 2 – Yngve Ådland	47
4.1.3 Respondent nr.3 – Linda M. Moen	47
4.1.4 Respondent nr. 4 – Per Ottar Torsvik.....	48

Veien til gode forretningsmuligheter

4.1.5 Respondent nr. 5 – Malin Arntsen	48
4.1.6 Respondent nr. 6 – Geir L. Olsen	49
4. 2 Respondentenes forhold til idéutvikling	50
4.2.1 Respondentenes forhold til forretningsmuligheter	50
4.2.2 Respondentenes forhold til idéidentifikasjon	53
4.2.3 Respondentenes forhold til mulighetsevaluering	58
4.3 Entreprenørenes tankesett i prosessen	62
4.4 Sosialkapital i idéutviklingsprosessen	66
4.5 Porteføljeerfaring	69
- <i>hvordan påvirkes idéutviklingsprosessen?</i>	69
4.5.1 Entreprenøriell erfaring i idéutviklingsprosessen	69
4.5.2 Entreprenøriell erfaring i evalueringsprosessen	71
4.6 Erfaring og læring	76
4.7 Sammendrag av emnenes konklusjoner.	81
Kapittel 5 - Avslutning	82
5.1 Konklusjon og implikasjon	82
5.2 Forslag til videre forskning	85
Litteraturliste	87
Vedlegg 1: Intervjuguide	i
Bakgrunn og entreprenørskap	i
Forretningsideer	i
Erfaring	iii

Figuroversikt

Figur 2.1: <i>“Overview of aspects of portfolio entrepreneurship”</i> (Alsos, 2007).....	7
Figur 2.2: <i>“Discovery and creation of opportunities for new ventures”</i> , Brush (2008).....	15
Figur 2.3: <i>“The corridor principle”</i> , Ronstadt (1988).....	28
Figur 3.1: <i>Utvalg av informanter</i>	38
Figur 3.2: <i>Analysestegenes ulike abstraksjonsnivåer og graden av teoretisk innflytelse</i>	42
Figur 4.1: <i>Et rammeverk for respondentenes utvelgelsesstrategi av nettverk</i>	68.
Figur 5.1: <i>Respondentenes kategorisering av identifikasjonsstrategi</i>	82
Figur 5.2: <i>Et rammeverk for idéutvikling</i>	84

Tabelloversikt

Tabell 4.1: <i>Respondentenes gode forretningsmuligheter</i>	50.
Tabell 4.2: <i>Respondentenes identifikasjonsevne</i>	53
Tabell 4.3: <i>Respondentenes idévalg</i>	55
Tabell 4.4: <i>Respondentenes evaluering av ideer</i>	58
Tabell 4.5: <i>Respondentenes bortfallsstrategi av ideer</i>	59
Tabell 4.6: <i>Respondentens forhold til kreativ evne</i>	62
Tabell 4.7: <i>Grad av personlig “touch” i muligheten</i>	63
Tabell 4.8: <i>Sosialkapital i prosessen</i>	66
Tabell 4.9: <i>Erfaring i identifikasjonsprosessen</i>	70
Tabell 4.10: <i>Erfaring i evalueringsprosessen</i>	71
Tabell 4.11: <i>Erfaringens rolle i bedriftsetableringen</i>	74
Tabell 4.12: <i>Respondentenes viktigste erfaringer</i>	76
Tabell 4.13: <i>Respondentenes forhold til fiasko og suksess</i>	79

Kapittel 1 - Introduksjon

1.1 Aktualisering & bakgrunn

Hvordan fremkommer entreprenørskap? Det starter med at en person får en idé og ser en mulighet som blir utviklet og kommersialisert. Hvordan fremkommer ideer? Svaret på spørsmålet vil være kritisk for å forstå hvordan entreprenørskap egentlig fremkommer.

De senere år er det vokst frem hva vi i entreprenørskapsforskningen beskriver som ”the opportunity based view of entrepreneurship”. Litteraturen bak synet fokuserer på identifikasjon og utnyttelse av forretningsmuligheter og legger særs stor vekt på at forretningsmuligheter som hovedkilden til entreprenørielle aktiviteter, en viktig utløser til nyetableringer og et fundamentalistisk aspekt av den entreprenørielle prosessen (Eckhardt & Shane, 2003; Stevenson & Jarillo, 1990; Venkatamaran, 1997). Forretningsmuligheter er helt sentrale i entreprenørielle aktiviteter. Vi kan trekke det så langt som å si at uten forretningsmuligheter eksisterer heller ikke entreprenørskap (Alsos & Kaikkonen, 2004).

Vanskelige økonomiske tider

Vi er på nåværende tidspunkt inne i en omfattende finanskriser som i meget stor grad preger verdensøkonomien. I en krisesituasjon er det gitt at fokuset på rammebetingelser og utløsende faktorer til nyetableringer er stort. Uten forretningsmuligheter uteblir entreprenørskap. Svake konjunkturer og finanskrisen bidrar til at færre ønsker å skape nye bedrifter. Konsekvensene er meget uheldige. Færre nyetableringer gir redusert fremtidig jobbskaping og redusert fremtidig avkastning. En amerikansk undersøkelse viser at over 70 % mener finanskrisens utfall avhenger av suksessen til entreprenørene og deres evne til verdiskapning (Bizjournals, 2008).

Vilkårene for entreprenørskap er svekket. Første kvartal 2009 viser en sterk økning i antall konkurser i Norge. Veksten er på 62,5 % konkurser og tvangsavviklinger mot samme måneder foregående år (Konkursregisteret, 2009a). Arbeidsmarkedet snevres og har resultert i 34 000 flere arbeidsledige i april mot samme måned 2008, en økning på 88 % (NAV,2009). Samtidig som flere bedrifter går konkurs og arbeidsledighetsraten øker, viser GEM¹-

Veien til gode forretningsmuligheter

rapporten for 2008 tidligfase entreprenøriell aktivitet ikke øker i Norge, slik vårt økende velstandsnivå skulle tilsi (Bosma, Aos, Autio, Goduras & Levie, 2009).

Finanskrisens utfall er vanskelig å forutsi, men at entreprenørskap har vært og er viktig for et lands økonomiske posisjon og utvikling rådes bred enighet om. Bosma et al. (2009) begrunner viktigheten med entreprenørskap med at entreprenører driver innovasjon og får fortløpende i strukturelle endringer i økonomien. Nyetableringene tvinger gjennom sin konkurranse eksisterende bedrifter til omstrukturering og bidrar dermed til en mer effektiv økonomi.

For å opprettholde entreprenørskapsnivået i Norge er det viktig at vi forstår hvordan entreprenørskap fremkommer, og av samme årsak også hvordan idéutvikling foregår.

Entreprenørskap i Norge – en hobby?

Forretningsmuligheter (ideer) alene kan ikke kun sies å være viktig for nyetableringers eksistens, kvaliteten på mulighetene er også viktig. Størrelsen på bedriften muligheten skaper vil være avgjørende i henhold til fremtidig verdiskapning.

Forretningsideen reflekterer ambisjonsnivået hos entreprenøren og potensialet knyttet til den identifiserte muligheten. Norge viser seg å ligge lavt i statistikken over antall årsverk i nystartede bedrifter. Kolvereid, Bullvåg & Åmo (2007) viser at Norge har den laveste andelen entreprenører som arbeider eller vil arbeide full tid i egen bedrift av alle GEM landene.

Tallene støttes også av Isaksen & Kolvereid (2005).

Kan nordmenns lave interesse for sysselsetting av seg selv og andre forklares med at evnen til å selektere og utnytte identifiserte forretningsmuligheter er uutviklet, mindre interessant eller underfokuseret og resulterer i satsning på for små forretningsmuligheter? Som fundamentet og utløseren med sin sentrale rolle i nyetableringer vil det være berettiget å tro at forretningsmuligheter påvirker suksesskriteriene, samt størrelse av etableringene i stor grad.

Timmons & Spinelli (2004) spør; hvorfor kaste bort tid på å tenke for lite? Et godt spørsmål til oss nordmenn, skal vi tro statistikken. Kolvereid et al. (2007) trekker frem at en av grunnene til den lave andelen av årsverk i nyetableringer kan skyldes at levevilkårene til nordmenn er av god kvalitet og entreprenørskap ofte skjer på hobbybasis ved siden av trygt og stabilt arbeid. En annen grunn som blir trukket frem kan være fenomenet ”å starte bedrift uten

¹ GEM - Global Entrepreneurship Monitor. Et longitudinelt internasjonalt forskningsprosjekt som undersøker forholdene for entreprenørskap i ulike land og over tid.

Veien til gode forretningsmuligheter

selv å ha intensjoner om å arbeide i bedriften”, som er relativt høyt i Norge med en andel på 4,7 % (Isaksen & Kolvereid, 2005). Kun 42 % av norske entreprenører arbeider selv heltid i egen bedrift (Kolvereid et al., 2007). Ved å studere idéprosesser og øke vår forståelse for hvordan bedrifter fremkommer kan dette avsløre mer kunnskap om årsakene til hvorfor norske entreprenører velger små forretningsmuligheter.

Selv om statistikken viser lavere interesse for entreprenørskap, færre nyetableringer, små etableringer og gjennomsnittlig lav positiv samfunnsøkonomisk gevinst fra etableringene finnes det unntak. Faktisk finnes det entreprenører som ikke bare etablerer en bedrift, men involveres i flere. En undersøkelse gjort av Alsos & Kolvereid (1998) viste at hele 38 % av entreprenørene har vært involvert i flere etableringer. Entreprenøriell erfaring fra flere bedrifter viste seg å være mye vanligere enn tidligere antatt. Samtidig viste det seg at erfaringen påvirket entreprenørene til den grad at det ble uinteressant å behandle entreprenører som en homogen gruppe (Westhead & Wright, 1998a). Gruppen entreprenører som går under navnet porteføljeentreprenører utgjør ca. 12 % av alle bedriftsetablerere og karakteriseres ved at de involverer seg i nye bedriftsetableringer uten å gi slipp på andre bedrifter de har vært med og etablert. Vi har grunn til å tro at de som er involvert i mer enn en bedrift samtidig har et annet forhold til idéutvikling enn førstegangsetablere (Alsos, 2007; Westhead, Ucbasaran & Wright, 2005). Hvordan ideer håndteres av porteføljeentreprenører blir derfor et viktig spørsmål i den følgende analysen.

1.2 Problemstilling

Forretningsmuligheter er som nevnt meget sentral når det kommer til entreprenørielle aktiviteter. Hvorfor ser noen mennesker muligheter ingen andre ser? Hvorfor velger noen mennesker å iverksette disse mulighetene, og hvorfor velger noen mennesker å ikke bare iverksette en mulighet, men flere? Med å finne svar på hva de flinke gjør riktig kan vi lettere forstå hva andre gjør galt. Handler det om personlige evner, handler det om å kjenne de riktige menneskene, handler det om å være kreativ, talentfull eller intelligent? Hvorfor tør noen, mens andre står og ser på? Forretningsmuligheter vil kun forbli ideer hvis ingen tar sjansen.

Suksessfulle entreprenører vet at en god idé ikke nødvendigvis er en god forretningsmulighet. Timmons og Spinelli (2004) hevder at per hundre ideer som blir presentert til investorer, blir vanligvis under fire av dem bedrift. Samtidig antas det å eksistere store mørketall for hvor mange ideer som blir identifisert muligheter og kommer hele veien til en investor. De aller

Veien til gode forretningsmuligheter

fleste ideer dør uten å bli evaluert, et sammensatt og komplekst tema. Hva gjør at ideene verken får status som muligheter eller virksomheter?

Erfarne entreprenører har gjennom sin status bevist at de behersker idéutvikling bedre enn andre. Denne oppgavens hovedformål å bygge en forståelse og avdekke hvilket atferdsmønster og holdninger vi ser blant erfarne entreprenører i henhold til mulighetsidentifikasjon og evaluering av ideene. Hvordan påvirker erfaring idéutviklingsprosessen og hvilke ideer som velges?

Hvis vi kan svare på hvordan mulighetene fremkommer, kan dette også bidra til en forståelse for hvorfor erfarne entreprenører identifiserer flere muligheter, samt iverksetter flere. En slik kunnskap er relevant for alle entreprenører i Norge og kan bidra til økt verdiskapning i økonomien.

Problemstilling:

Hvordan identifiserer og utnytter porteføljeentreprenører forretningsmuligheter og hvordan påvirker deres erfaring idéutviklingsprosessen?

Scott Shane (2000) peker på at kunnskap om ”opportunity recognition” eller idéutvikling er mangelfull og at det foreligger et stort behov for mer forskning. Lite tilfredsstillende forklaringer på hvordan ideer fremkommer skaper konseptuelle problemer for entreprenørskapslitteraturen. Som et ferskt område i entreprenørskapsforskningen sees absolutt behovet for spesifikk forskning på idéprosesser.

Alle entreprenører har mer eller mindre bevisste idéprosesser, noen entreprenører er imidlertid mer interessant å studere enn andre.

MacMillan (1986) oppfordret forskerne til å slutte å behandle entreprenører som en homogen gruppe på bakgrunn av at man hos ”one shot” entreprenører i større grad kan få ”tilfeldige” svar da de ikke har kunnet utvikle en erfaringskurve med hensyn på de problemer, utfordringer og prosesser som inngår i en etableringsfase. I henhold til oppgavens problemstilling anses rådet til MacMillan som godt mottatt. I samstemning med Alsos & Kolvereids (1998) påstand om at entreprenørskapsforskningen har mest å lære fra

Veien til gode forretningsmuligheter

porteføljeentreprenørene på bakgrunn av at de er de mest profesjonelle entreprenørene tar ikke kun problemstillingen utgangspunkt i erfaringen, men avgrensar også til type entreprenøriell erfaring.

To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs.

(MacMillan, 1986:s)

Problemstillingen bygger derfor på **hvordan** erfarne entreprenører utvikler ideer fremfor hvorfor. Erfaringen er gitt, hvordan idéutviklingsprosessene skjer er imidlertid et godt og lite besvart spørsmål i forskningslitteraturen. Ved å trekke erfaring inn som fastsatt faktor forutsettes det at **evnen** som avhengig variabel vil komme tydeligere frem.

1.3 Avgrensning

Opportunity recognition (identifikasjon og utnyttelse av forretningsmuligheter) er et stort og bredt teoretisk emne. På bakgrunn av begrensede tids og finansielle ressurser er forskningen avgrenset til studier av en gruppe porteføljeentreprenørers idéutviklingsprosesser. Det er viktig å trekke frem at oppgavens hovedformål er å forstå porteføljeentreprenørenes identifikasjons og utnyttelsesevne og hva som karakteriserer deres entreprenørielle atferd. Det eksisterer også "gap" i forskningslitteraturen. En direkte følge av dette er at det er tilgjengelig få verifiserte forskningsmodeller det er mulig å bygge videre på. En konsekvens er at det blir komplekst å foreta kvantitative undersøkelser. Det vil derfor være berettiget å benytte kvalitativt forskningsdesign, der en søker å danne en dypere forståelse av idéutviklingsprosessene, foran en bred og generell studie av mange respondenter.

Litteraturvalget fokuseres på "opportunity recognition", identifikasjon og utnyttelse av muligheter. Oppgaven avgrensar utnyttelsesprosessen til "valget om å utnytte" muligheten (evalueringen). Ved å involvere evaluering som utnyttelsesprosessfaktor differensieres menneskene som har høye identifikasjonsevner, men er lite evnet til å bære mulighetene videre, fra dem som evner til å gjennomgå hele idéprosessen. Hvordan utnyttelsen arter seg i forhold til eksempelvis ressursbruk er i henhold til entreprenørskapslitteraturen meget interessant. Dette er imidlertid et komplekst og omfattende emne og forbeholdes undersøkelser på senere tidspunkt.

Når erfaring blir omtalt i oppgaven, vil dette i kontekst bety porteføljeentreprenøriell erfaring, da det anses som hensiktsmessig å avgrense erfaringen til denne gruppen entreprenører. Dette gjøres på bakgrunn av teoretisk forankring som viser signifikante ulikheter mellom de to

Veien til gode forretningsmuligheter

gruppene erfarne entreprenører (se eksempelvis Westhead & Wright, 1998a) og økt interesse for denne typen entreprenører.

Oppgaven er deretter avgrenset til norsk kontekst². Det er i hovedsak en meget interessant avgrensning da den norske velferden stiller annerledes enn andre land. Det er kjent at entreprenørskap i andre land fremprovoseres i større grad av nød enn her til lands. Når nordmenn starter bedrifter av fornøyelse fremfor behov er dette et interessant fenomen.

1.4 Videre oppbygning av oppgaven

I førstkommande kapittel belyses problemstillingen gjennom den entreprenørielle prosessen, porteføljeentreprenørens egenskaper og deres strategier for læring og ressursforvaltning.

Teoribidrag mest relevante for problemstillingen er forskning på idéutviklingsprosesser, entreprenøriell erfaring, nettverk, atferd, kognisjon og ressursbaser. På bakgrunn av disse bidrag vil oppgaven i diskusjonskapittelet sammenligne drøfte gjennomgått teori mot respondentenes virkelighet.

Den metodiske delen av oppgaven belyser hvordan de metodiske utfordringene knyttet til denne undersøkelsen er løst. Det er utfordrende systematisk å skape en dypere forståelse av idéutviklingsprosesser blant porteføljeentreprenører. Det har fått konsekvenser for forskningsopplegget, utfordringer for datainnsamling, utfordringer i tilnærmingen til analyse av innsamlede data og utfordringer i forhold til datainnsamlede data, og utfordringer i forhold til kvalitetssikring og reliabilitet.

I analysekapittelet møter vi seks meget interessante porteføljeentreprenører som alle har vært gjennom idéutviklingsprosessen flere ganger. Deres tanker, persepsjoner og forklaringer vil systematiseres og analyseres for og i henhold til problemstillingen kunne lansere et fornyet rammeverk som vil hjelpe oss til å forstå entreprenørenes idéprosesser.

² Intervjuene er innhentet fra respondenter fra Bergen, Bodø, Meløy, Rødøy og Sotra.

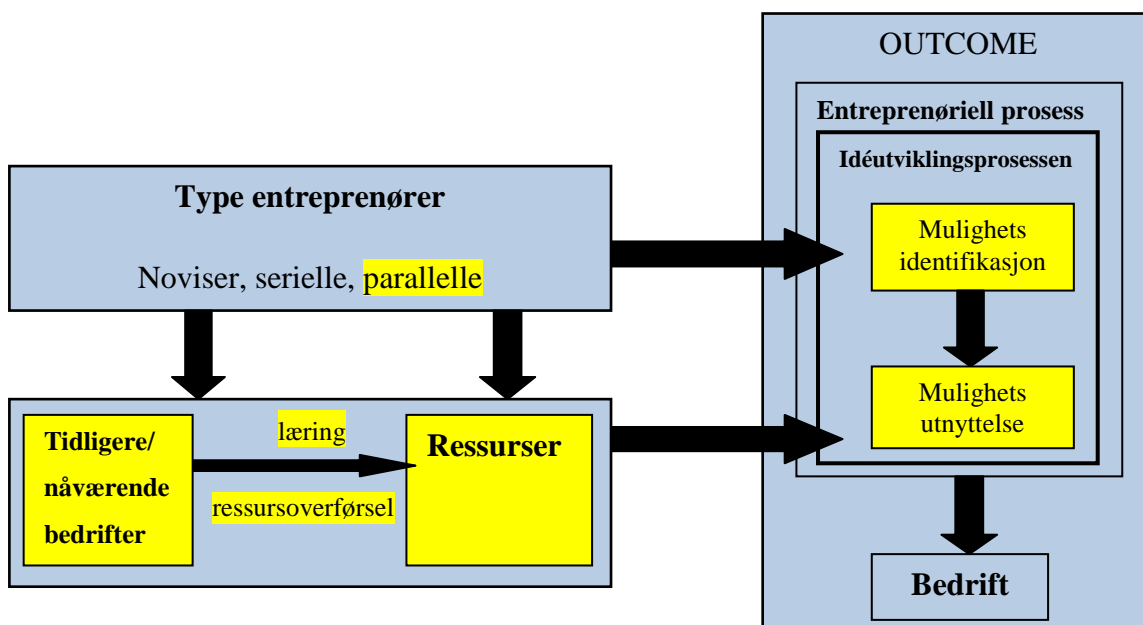
Kapittel 2 - Litteratur

Vi skal i dette kapittelet gå inn på oppgavens teoretiske og empiriske forankring. Kapittelet tar utgangspunkt i problemstillingens grunnelementer; (1) Idéutviklingsprosessen (identifikasjon og evaluering av forretningsmuligheter), og (2) porteføljeentreprenørens individuelle tankesett, sosialkapital og læring.

2.1 Innledning

2.1.1 Et rammeverk for videre litteratur

For å danne et overblikk over påfølgende kapittel benyttes dette rammeverket som viser sammenhengen mellom de tre overordnede elementene oppgaven bygges rundt for å belyse problemstillingen.



Figur 2.1: Basert på "Overview of aspects of portfolio entrepreneurship", Alsos (2007).

Vi ser at feltene markert med gult viser oppgavens hovedelementer for problemstillingens utgangspunkt. Vi ser her at modellen og problemstillingen antar at erfaring fra tidligere eller nåværende bedrifter påvirker idéutviklingsprosessen, dette antas å skje gjennom læring eller ressursoverføringer. Dette inkluderer også utvikling av individuelt tankesett eller utvikling av nettverk som er inkludert i ressursbegrepet.

Veien til gode forretningsmuligheter

Ulike idéprosesser vil bestå av ulikt innhold på lik linje som entreprenørielle aktiviteter består av ulike elementer. I entreprenørskapslitteraturen finner vi tre ulike perspektiver på entreprenørskap som direkte påvirker definisjonen av entreprenørskap, derav også definisjonen på forretningsmuligheter. Vi legger her merke til at de ulike synene på entreprenørskap forteller oss noe om hvilket utgangspunkt entreprenøren har for prosessen.

2.1.2 Entreprenørielle perspektiver påvirker prosessen.

Bygrave & Hofer (1991) mener at mangelen på klare definisjoner av entreprenører og entreprenørskap fremstår som en svakhet i entreprenørskapsforskningen ettersom forskjellige forskere legger ulikt innhold i begrepene. Med å se entreprenørskap fra ulike perspektiver, vil deretter oppgaven ta stilling til definisjonsspørsmålet i henhold til entreprenørskap.

Det kan identifiseres tre ulike perspektiver på entreprenørskap, (1) det innovasjonsbaserte synet, (2) bedriftsskapsesperspektivet og (3) det mulighetsbaserte synet.

Bak det innovasjonsbaserte synet står forkjemperen Schumpeter (1934) som mener at skapelsen av nye virksomheter må inneholde nye kombinasjoner av ressurser i form av nye produkter, nye markeder og/eller nye organisatoriske løsninger. Schumpeter så også entreprenøren fra samme perspektiv, en innovatør. Gjennom å legge definisjonens fokus på nyhet og innovasjon, ble bedriftsetablerere som ikke nødvendigvis skapte innovasjoner utelatt.

Det vokste frem et bedriftsskapsesperspektiv som også i dag ventes å være den mest typiske måten å definere entreprenørskap. Vi ser her på entreprenørskap som en prosess av entreprenørielle intensjoner, utvikling og etableringen av nye bedrifter. Gartner (1988) definerer entreprenørskap kort og enkelt som å skape nye organisasjoner. I denne definisjonen tar man ikke høyde for om organisasjonen innebærer innovasjon eller nyskaping.

Det ble lenge i forskningen antatt at entreprenører skilte seg fra andre grupper i samfunnet og at entreprenørene kunne kjennetegnes med visse karakteristika. Gartner (1988) retter sterk kritikk mot påstanden. Han mener at det som differensierer en entreprenør fra en ikke-entreprenør er at entreprenøren starter bedrifter, mens ikke-entreprenøren ikke gjør det. Forskning har også mislyktes i en rekke forsøk på å skille entreprenørens personlige egenskaper fra andres. Typologien av entreprenørene framsto også som fulle av motsetninger (Gartner, 1988). Rundt 1990 startet bedriftsskapsesperspektivet i større grad å anta det som mer forskningsmessig riktig å fokusere på ”entrepreneurial behaviour” eller entreprenørens

Veien til gode forretningsmuligheter

”atferd”. I dette synet blir entreprenørskap sett på som skapelsen av nye bedrifter som kan, men trenger ikke være innovative på bakgrunn av at både innovative bedrifter og konvensjonelle bedrifter var begge resultater av entreprenørielle handlinger. Entreprenørskap synes nå som å være drevet av individuelle entreprenører eller bedriftsetablerere, alene eller i team (Alsos, 2007).

Det tredje synet på entreprenørskap er det *mulighetsbaserte perspektivet*. Kjernen av entreprenørskap blir her sett på som drevet av muligheter. Perspektivet definerer entreprenørskap som oppdagelsen og utnyttelsen av forretningsmuligheter (Shane & Venkatamaran, 2000; Venkatamaran, 1997). Definisjonen knytter entreprenørskap tett til det individuelle der muligheter kun kan bli gjenkjent gjennom kognitive prosesser av individuelle personer (Dew, Velamuri & Venkatamaran, 2004; Shane, 2003; gjengitt i Alsos, 2007).

Det mulighetsbaserte perspektivet skiller seg også fra bedriftsskapes syn i den forstand at forretningsmuligheter ikke nødvendigvis trenger å føre til at ”mulighetsskaperen” selv må etablere bedriften, den kan også utnyttes av andre via salg eller lisens. Perspektivet skiller seg fra det innovasjonsbaserte på den måte at entreprenørskap ikke nødvendigvis trenger å være en innovativ prosess. Davidsson (2003) mener det er unødvendig å inkludere innovasjon som et kriterium for å definere entreprenørskap fordi nye bedriftsetableringer alltid er entreprenørskap. Han mener likevel at entreprenørskap involverer skapelsen av nye ”means-ends relationships³” og nye bedriftsaktiviteter, i betydning av eksempelvis nye produkter/tjenester der man gjennom identifikasjon og utnyttelse av forretningsmuligheter, tilfører aktiviteten i en ny bedrift eller en eksisterende.

Med bakgrunn i at det finnes ulike måter å definere entreprenørskap på, er det også ulike måter å utvikle entreprenørskap på. Et eksempel på dette er at innovasjonsbasert entreprenørskap gjerne kommer frem med bakgrunn i kreativitet, her blir noe nytt skapt og tilbudt markedet. Bedriftsskapes synet kan regnes med å være et nyttig syn for forskning i enkelte andre land enn Norge, der entreprenørskap i større grad kan fremstå fra nød og som eneste løsning der arbeidsledigheten er høy. Det mulighetsbaserte synet fremstår som et syn som kan benyttes i en verden der entreprenøren (1) velger å etablere bedrifter fra egen fri vilje og (2) den etablerte bedriften er et resultat av identifiserte og utnyttede muligheter.

³ Means-ends relationship oversatt til norsk vil være (means = midler, ends = mål) forholdet som gjør at man via midlene vil nå målene.

Veien til gode forretningsmuligheter

I forhold til min problemstilling vil perspektivet som velges å definere entreprenørskap ut fra være viktig for å forklare og forstå prosessen. Det mulighetsbaserte synet er riktig for denne oppgaven da (1) studien vil foregå i et ressurssterkt land, (2) gode forretningsmuligheter antas ikke nødvendigvis å måtte være verken nyskapende eller revolusjonerende og (3) idéutviklingsprosessen er det sentrale elementet i studien. Jeg har derfor i denne oppgaven valgt å stille meg bak det mulighetsbaserte perspektivet på entreprenørskap. Definisjonen på entreprenørskap er derfor som følger:

Entreprenørskap er skapelsen av nye bedriftsaktiviteter gjennom identifikasjon og utnyttelse av forretningsmuligheter.

Jeg viser til figur 2.1 der overnevnte definisjon egner seg godt. Idéutviklingsprosessen er entreprenørskapens forgjenger, en særdeles viktig prosess som preger hele bedriftens fremtid. Timmons & Spinelli (2004) fremhever at den entreprenørielle prosessen starter med forretningsmuligheten, ikke kapital, strategi, nettverk, team eller forretningsplanen. Ideen får dermed en meget sentral posisjon som er nødvendig for all videre forskning.

2.1.3 Forretningsmuligheten

Ideen er hjertet av muligheten og i hjertet av den entreprenørielle prosessen finner vi muligheten (Timmons & Spinelli, 2004).

Definisjon av forretningsmuligheter

En bred definisjon av forretningsmuligheter er at de har sjansen til å møte markedsbehov (eller interesse eller vilje) gjennom kreativt å kombinere ressurser for å levere verdi (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973; Casson, 1982, gjengitt i Ardichvili, Cardozo, og Ray, 2003). Selv om en entreprenøriell muligheter presenterer fremtidig profitt er det imidlertid viktig å huske på at individet kun kan tjene profitten hvis han/hun gjenkjenner at muligheten eksisterer og har verdi (Shane og Venkatamaran, 2000). Wickham (2006) definerer en forretningsmulighet som et ”gap” i markedet som presenterer muligheten for at ny verdi blir skapt. Wickham (2006) beskriver videre at forretningsmuligheten har et potensial til å tilby kunden noe annerledes og bedre enn de har blitt tilbudt før. Hva er det så som skaper ”gap” i markedet?

Hva forårsaker forretningsmuligheter?

Brush (2008) fremhever fem ulike områder der typiske gap i markedet oppstår. (1) Teknologi, i form av at ny kunnskap og ny teknologi erstatter gammel, skaper gap i markedet og dermed

Veien til gode forretningsmuligheter

forårsaker nye forretningsmuligheter. Markeds og industridynamikk (2) gir også nye muligheter i markedet. Med dette menes eksempelvis omreguleringer, nye markedsstrukturer eller nye muligheter for verdikjeder gir nye muligheter. Samfunnet endres konstant og i form av (3) sosiale og demografiske skiftninger skapes nye muligheter. Nye holdninger, tanker, måter å leve på og læring i befolkningen kan gi individer store muligheter til å tilby noe nytt og mer tilfredsstillende enn tidligere. Arroganse eller trangsynthet er ikke uvanlig i eksisterende markeder, (4) dette skaper en brontosaurusfaktor der muligheter eksisterende bedrifter ikke ser eller ikke evaluerer etc. Brush (2008) peker til slutt på (5) uforutsette hendelser som en måte muligheter kan oppstå på, og sier at uforutsette hendelser kan overlata store muligheter til den observante. I neste delkapittel vil en modell for mulighetsidentifikasjon bli lagt frem og det kan tenkes at ulike gap i markedet skaper behov for ulike tilnærminger for å oppdage/skape ideene.

Følger vi definisjonen til Wickham (2006) med at forretningsmuligheter er ”gap” i markedet kan dette tolkes som at entreprenøren gjennom passivt eller aktivt søk kan identifisere ”gap” i markedet. Vil det ikke være mulig å identifisere en mulighet som ikke nødvendigvis kommer fra et gap, men som et individ selv kan skape? Eckhardt & Shane (2003) definerer entreprenørielle muligheter som situasjoner der nye produkter, tjenester, råmaterialer, og organiseringsmetoder blir introdusert gjennom formasjonen av nye midler, mål eller forholdet mellom midler og mål⁴.

Brush (2008) definerer muligheter enkelt og greit som beleilige og gunstige omstendigheter som sørger for gode sjanser for en vellykket bedrift. Med bakgrunn i oppgavens åpenhet for idéutvikling stiller oppgaven seg bak Brush (2008) med følgende definisjon:

”En forretningsmulighet er en idé kombinert med beleilige og gunstige omstendigheter som sørger for gode sjanser for en fremtidig vellykket bedrift”.

For å skape en fremtidig levedyktig bedrift må først ideene og mulighetene identifiseres og utnyttes. Neste delkapittel viser prosessen.

⁴ Means, ends and means- ends relationship. Se også fotnote 3.

2.2 Idéutviklingsprosessen

Idéutvikling består av følgende to elementer: (1) fasen der et individ oppdager, ser eller skaper en mulighet som representerer fremtidig verdi og (2) fasen der individet evaluerer om muligheten skal iverksettes eller ikke. Prosessen starter med identifikasjonen. Dette er det største og mest omfattende emnet i litteraturdelen.

Identifikasjon av forretningsmuligheter

For å svare på problemstillingen er det viktig å ta hensyn til hvordan ideene kan fremkomme. Kan alle mennesker se samme muligheter? Finnes alle muligheter allerede eller kan man identifisere ideer som ikke eksisterer? Vi tar her for seg to perspektiver på hvordan identifikasjon av forretningsmuligheter fremkommer. Vi kan anse dette som et metodisk spørsmål av filosofisk opphav, hvordan ser vi verden? Det presenteres derfor her to svært ulike teorier der synet på idéidentifisering oppfattes ulikt.

Likevektsteorier Vs. Østerrikske teorier

Likevektsteorier forutsetter at alle muligheter er allerede blitt identifisert. Det vil si at alle mennesker er omgitt av forretningsmuligheter, men kan ikke karakteriseres som muligheter før de er blitt oppdaget (Yu, 2001). Det neoklassiske likevektsteoretiske rammeverket tillater ikke noen mennesker å identifisere muligheter andre ikke kan se, og forklarer derfor entreprenørskap med at noen mennesker ønsker å bli entreprenører (Shane, 2000). Kort beskrevet forutsetter likevektsteorien at (1) alle kan gjenkjenne alle entreprenørielle muligheter, og at (2) det er fundamentale karaktertrekk ved mennesker som forklarer hvem som velger å bli entreprenør, ikke informasjon om muligheter (Shane, 2000). Likevekt oppstår på bakgrunn av at alle som ønsker å bli entreprenør har lik tilgang på informasjon som skaper muligheter.

Wickham (2006) retter sterk kritikk mot likevektsteoriene og anser forutsetningene som urealistiske. Han mener at all informasjon har en kostnad og at ingen mennesker mulig kan ha all informasjon til all tid. Motsetningen til likevektsteoriene er østerrikske teorier som bygger på at alle mennesker besitter ulik informasjon og dette utgjør markedet. Denne fordelingen av ulik informasjon kalles asymmetrisk informasjon og blir trukket frem som avgjørende i de østerrikske teoriene.

Ved en fortsetning av at asymmetrisk informasjon eksisterer i samfunnet vil det tillate mennesker å se særskilte muligheter som andre ikke kan se, selv om de aktivt ikke søker etter

Veien til gode forretningsmuligheter

muligheter. Kort fortalt forutsetter østerrikske teorier at (1) mennesker ikke kan identifisere alle entreprenørielle muligheter. (2) Informasjon om muligheter bestemmer hvem som blir entreprenør, ikke fundamentale karaktertrekk hos mennesker og (3) denne prosessen er avhengig av andre faktorer enn menneskers evne og vilje til handling (Shane, 2000).

Som vi ser har disse ytterpunktene i entreprenørskapsteorien svært ulike syn på hvordan forretningsmuligheter kan fremkomme. Jeg har i denne oppgaven valgt å stille meg bak de østerrikske teoriene og forutsetter derfor at alle mennesker har ulike forutsetninger til handlinger grunnet deres kognitive persepsjoner og tanker. Venkatamaran (1997) beskriver fenomenet til problemstillingens utgangspunkt når han sier at alle mennesker er forskjellige og disse ulikhetene har betydning. Dette betyr at det antas videre at porteføljeentreprenører på tross av sin likhet i entreprenøriell erfaring innehar spesifikk kompetanse, ulike tankesett, interesser og verdier som gjør at de stiller ulikt i henhold til identifikasjon av ideer og muligheter.

Det store spørsmålet i entreprenøriell forskning angående forretningsmuligheter er ”hvorfør oppdager noen muligheter, mens andre ikke gjør det. Ved å ha tatt standpunkt i de østerrikske teoriene, rådes det i dag enighet om at noen mennesker er mer evnet til å identifisere særskilte muligheter enn andre (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003; Gaglio & Katz, 2001; Kirzner, 1979; Ronstadt, 1988; Shane, 2000; Venkatamaran, 1997).

Hvorfor ser noen forretningsmuligheter, men ikke andre?

Hva skiller de som oppdager og utnytter forretningsmuligheter (entreprenører) og de som ikke gjør det? Hvordan oppdager ulike mennesker ulike muligheter fra samme stimuli (Shane, 2000)? Corbett (2005) fremhever at svarene kan bli funnet av å undersøke tre faktorer, kunnskap, kognisjon og kreativitet.

Endsley (1995) mener at noen mennesker er mer sensitive til markedsbehov at de kontinuerlig observerer muligheter for nye produkter (og løsninger) i alle omgivelser de befinner seg i (gjengitt i Ardichvili et al., 2003). Kirzner (1979) mener at den avgjørende faktoren finnes i deres relative oppfatning av markedshendelser eller situasjoner. Sammenlignet med andre grupper mener han derfor at entreprenørene har et bedre grep på virkeligheten fordi de oppfatter den mer nøyaktig og er bedre til å innse sannsynlige implikasjoner og konsekvenser. Er så dette forklaringen på hvorfor entreprenører ser muligheter andre ikke ser? Handler identifisering av forretningsmuligheter om å kunne innse fremtidige implikasjoner og konsekvenser? En forretningsmulighet må i følge oppgavens definisjon kunne representere en

Veien til gode forretningsmuligheter

mulighet for fremtidig verdi i form av en levedyktig bedrift. Erkjennelse av svake sider med en forretningsmulighet kan derfor sies å være kritisk. Kirzner (1979) fremhever også at forretningsmuligheter ikke er åpenlys for alle potensielle entreprenører fordi ikke alle mennesker innehar samme informasjon til samme tid. Shane & Venkatamaran (2000) sier at selv om idéidentifikasjon er en subjektiv prosess er forretningsmulighetene i seg selv objektive fenomener som ikke er kjent av alle parter til samme tid. For eksempel mener de at oppdagelsen av telefonen skapte mange nye forretningsmuligheter innen kommunikasjon uansett om noen oppdaget mulighetene eller ikke. Kirzners (1979) forklaring om asymmetrisk informasjonsdeling i samfunnet forklarer påstanden. Vil det likevel være riktig å påstå at alle muligheter allerede eksisterer i markedet? Et eksempel på at det ikke er helt riktig å fremstille alle muligheter som eksisterende i markedet er eksempelvis Fords oppfinnelse, bilen;

”Hadde jeg spurt mine kunder hva de ville ha, så hadde de sagt at de ønsket seg en raskere hest” (Henry Ford).

Oppfinnelsen er et godt eksempel på at (1) markedet vet ikke alltid hva det vil ha og (2) markedet er ikke nødvendigvis klar for noe revolusjonerende, og (3) dette trenger ikke å bety at forretningsmuligheten ikke kan skape fremtidig verdi.

I henhold til problemstillingens identifikasjonsbegrep innebærer begrepet både oppdagelse og skapelse. Begrunnelsen er at entreprenørskapslitteraturen har vanskelig for å bevise at identifikasjon kun kommer fra oppdagelse av eksisterende muligheter. Jeg gjentar Venkatamarans (1997) utsagt om at alle mennesker er ulike og disse ulikhetene har betydning.

Gaglio & Katz (2001) beskriver identifiseringsprosessen som et av de mest intellektuelle kjerneområdene i entreprenørskapsforskningen. Undersøkelser basert på denne tidlige delen av den entreprenørielle prosessen bærer imidlertid med seg en rekke metodiske utfordringer (se kapittel 3). Behovet for en systematisk undersøkelsesmodell er derfor til stede.

Undersøkelsesmodell - mulighetsidentifikasjon

Brush (2008) har via en matrise identifisert fire ulike tilnærminger for mulighetsidentifisering blant entreprenører. Det finnes også grunnlag for matrisen i Alsos & Kaikkonen (2004).

Modellen skiller vannrett mellom oppdagelse og egendrevet utvikling. Her vil oppdagelseskolonnen i større grad være preget av objektivitet enn skapelseskolonnen. Skapelse bygger på at mulighetene ligger i det subjektive mennesket, mens oppdagelse bygger på at mulighetene eksisterer i omgivelsene.

Veien til gode forretningsmuligheter

Modellen skiller også loddrett mellom aktivitet og passivitet. Det vil si til hvilken grad entreprenørene aktivt prøver å oppdage eller skape muligheter.

Undersøkelsesmodell	OPPDAGELSE	SKAPELSE
AKTIV	1. Systematisk søk	3. Idé generering
PASSIV	2. "Alertness" Årvåkenhet	4. Design tenkning

Figur 2.2: Basert på "Discovery and creation of opportunities for new ventures", Brush (2008)

Strategi 1: Aktiv oppdagelse = systematisk søk

Denne metoden er fundamentert på at muligheter oppdages gjennom analytisk tilnærming for å studere markeder, industrier og teknologier. Målet er å identifisere "gap" som forretningsmuligheter (Brush, 2008).

Det systematiske søket bygger på at forretningsmulighetene allerede *eksisterer i omgivelsene*. Entreprenøren bruker sin *eksisterende kompetanse og knytter denne til omgivelsene*. Forretningsideene som oppstår her vil være unik og vil "passe til" entreprenøren og hans eksisterende kompetanse (Brush, 2008). I henhold til de østerrikske teoriene vil denne tilnærmingen bygge på at på bakgrunn av entreprenørens bakgrunn vil muligheten være tilpasset entreprenørens interesse og kompetanse. Et eksempel på dette kan være en snekker som alltid har hatt en interesse for bygg og fysisk arbeid. Snekkeren etablerer sin egen bedrift etter mange års arbeidserfaring innenfor bransjen på bakgrunn av sin kompetanse og interesse. Snekkeren har dermed systematisk søkt sin mulighet. Et annet eksempel kan være et individ som tidlig har bestemt seg for å bli entreprenør. Systematisk analyserer han/hun markedet for å finne sin match som vil passe vedkommende.

Neste tilnærming er alt annet enn systematisk. Uten aktivt å søke etter muligheter, synes noen mennesker å ha en mottakerevne for muligheter (Kirzner, 1979).

Strategi 2: Passiv oppdagelse = "Alertness"

Den passive oppdagelsen bygger også på mulighetene allerede *eksisterer i omgivelsene*.

Kirzner (1979) beskrev denne type identifiseringspross som *tilfeldig oppdagelse* – et glimt av

Veien til gode forretningsmuligheter

kreativitet som knytter sammen objektiv realitet og fremtidig mulighet. Hovedelementet er ”å holde øynene åpne” og kan også inneholde elementer av flaks (Brush, 2008).

Til hvilken grad dette er en strategi for mulighetsidentifikasjon rådes uenighet om. Teorien synes å bygge på en menneskelig evne.

“Alertness is the ability to notice without search opportunities that have hitherto been overlooked” (Kirzner, 1979:48).

Hva styrer menneskers evne til passiv oppdagelse? Flere forfattere⁵ mener at personlige karakteristikk og entreprenørens omgivelser påvirker tilstanden som gir høyere EA⁶. Forståelsen blant forfatterne er at dess høyere EA entreprenøren innehar, dess større sjanse er det for at en mulighet blir oppdaget (Ardichvili et al., 2003). Hva skiller så årvåkne og ikke-årvåkne mennesker? Kirzner (1979) mener at det ligger i deres valg av det de gjør ut av deres nåværende omgivelser. Han mener videre at ikke-årvåkne mennesker feilbedømmer markedet og atferden som kreves. Entreprenøriell erfaring kan synes å spille en stor rolle i utviklingen av denne menneskelige evnen da de allerede sitter på verdifull kompetanse om hva som kreves.

Opgaven har som nevnt tidligere valgt med hensyn på problemstillingen å se bort i fra at alle muligheter nødvendigvis allerede må eksistere i markedet. Vi ser i de to overnevnte strategiene at mennesket er en unevnelig viktig ressurs for identifikasjon. I neste strategi vil hele muligheten komme fra det menneskelige tankesett.

Strategi 3: Aktiv skapelse = Idé -produksjon

Her går den potensielle entreprenøren *aktivt inn for å skape* en forretningsmulighet. Dette kan skje gjennom kreativ tenkning, improvisasjon, frie assosiasjoner, spill eller bare å bruke fantasien. Den kjente metoden ”Brainstorming” går inn under aktiv skapelse. *Muligheten ligger i mennesket*, det gjelder bare å finne den frem (Brush, 2008).

Med bakgrunn i oppgavens definisjon av forretningsmuligheter som innebærer en idé kombinert med beleilige og gunstige *omgivelser* vil denne strategien snarere være en strategi for idéidentifikasjon enn mulighetsidentifikasjon da entreprenøren blir tvunget til å ta hensyn til omgivelsene i tillegg til eget kreativt tankesett.

⁵ Ex. Shapero, 1975; Sathe, 1989; Hisrich, 1990; Gaglio og Taub, 1992 (i Ardichvili et al., 2003)

⁶ Entrepreneurial awareness (alertness), oversatt til norsk: årvåkenhet

Veien til gode forretningsmuligheter

Neste strategi bygger også på at muligheten ligger i mennesket og har i bunn og grunn mange likehetstrekk med passiv oppdagelse.

Strategi 4: Passiv Skapelse = Design tenkning

Denne måten å fremskaffe forretningsmuligheter på bygger på at mennesket kan *frembringe nye assosiasjoner med å observere*. Å tenke design handler ofte om å bruke kreativitet for å respondere på hverdagsproblemer. Dette kan skje både ved passiv og aktiv observasjon. Metoden krever også som oftest en del eksperimentering (Brush, 2008).

Som vi kan se fra de ulike strategiene er de svært ulike med hensyn på aktivt eller passiv identifikasjon. Modellen er bra, men kan også fremstå som urelevant. Bhave (1994) legger frem to ulike syn på hvordan forretningsmulighetene blir fremdrevet. Et individ som leter etter ideer vil vi måtte anta at vet at skal bli entreprenør eller er det allerede, for en annen som ikke er bevisst på at skal etablere en bedrift i fremtiden leter gjerne ikke aktivt.

Ekstern eller intern fremdriving av forretningsmuligheter

Det må kunne forutsettes at forretningsmuligheter blir fremdrevet på ulike vilkår. Bhave (1994) identifiserte to typer tilnærminger. Den første (1) var eksternt stimulert, det vil si at ønsket om å være entreprenør førte til forretningsmuligheten. Denne typen entreprenører gikk inn i aktive søk etter muligheter som ble filtrert og utarbeidet. En undersøkelse foretatt av Gartner, Carter og Hills (2003) viser at 45 % av alle entreprenører oppgav at ønsket om å bli entreprenør kom før forretningsmuligheten. Dette vil i praksis bety at 45 % av alle fremtidige entreprenører sitter og venter på sin mulighet for en fremtidig levedyktig bedrift, noe som gjør problemstillingen ekstra aktuell. Det vil være rimelig å anta at denne gruppen entreprenører i større grad benytter aktivt søk eller skapelse av sine muligheter.

En alternativ måte som ble identifisert var (2) intern stimulering av forretningsmuligheter. Her oppdaget individene problemer som trengte løsninger eller behov som måtte tilfredstilles og deretter bestemte seg for å starte egen bedrift av muligheten og bli entreprenør (Bhave, 1994).

Gartner et al. (2003) viser at 35 % av entreprenørene mente at forretningsmuligheten kom før ønsket om entreprenørskap og deres entreprenørskapskarriere er dermed internt stimulert. På bakgrunn av Timmons & Spinelli's påstand om at ca. 4 % av alle ideer som ble presentert ble realisert, kan vi ane store mørketall av individer som identifiserer muligheter som aldri blir iverksatt. Disse menneskene er beklagelig nok meget vanskelig å forske på.

Veien til gode forretningsmuligheter

Resterende 20 % mente at forretningsmuligheten og ønsket om entreprenørskap kom til samme tid. Dette er i grunn også et interessant fenomen da deres idéutvikling bar så sterkt preg at de ønsket å etablere en virksomhet. Dette vil være et godt argument for å bedrive ”fiktiv” idéidentifisering i skole og utdanningsinstitusjoner.

Idéutvikling er dessverre ikke så enkelt som kun å identifisere muligheten, den må også utnyttes for å skape muligheten for fremtidig verdi. Utnyttelsesprosessen består av evalueringen, selve valget om å iverksette muligheten og etableringsprosessen der ressursanskaffelse og organisering er sentrale elementer. Som nevnt innledningsvis tar denne oppgaven kun for seg evalueringsprosessen.

2.3 Evaluering av forretningsmuligheter

Selv om identifisering av forretningsmuligheter er nødvendig, er det ikke tilstrekkelig for en bedriftsetablering (Alsos, 2007). Ikke alle identifiserte muligheter blir til virksomhet, vi er da avhengig av at entreprenøren tar valget å gå videre til utnyttelsesfasen i den entreprenørielle prosessen, samt å gjøre det suksessfullt (Shane & Venkatamaran, 2000). Dette valget er et særdeles viktig element i utnyttelsesfasen. Ardichvili et al., (2003) beskriver evalueringen av muligheter som avgjørende for om muligheten utnyttes eller ikke.

Evalueringen kan inneholde en rekke faktorer som bestemmer om muligheten skal utnyttes. Eksempler på dette kan være hvilken type mulighet som er blitt identifisert (Ardichvili et al., 2003) eller entreprenørens interesse, kompetanse og risikovurdering (Hmieleski & Baron, 2008). Evalueringen kan også baseres på entreprenørens individuelle tankesett som motivasjon, optimisme og tillit til egne evner (Ardichvili et al., 2003; Boyd & Vozikis, 1994; Isaksen, 2000; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2006). Ucbasaran et al. (2006) sier at selv om det ikke finnes empiriske beviser for det, viser observasjoner at evaluering av forretningsmuligheter har stor sammenheng med entreprenørens humankapital. Det viser seg blant annet at positive persepsjoner og toleranse for tvetydighet har stor effekt på evalueringen. Vi går nærmere inn på entreprenørens human og sosialkapital når vi under emne 2 går nærmere inn på hvordan entreprenørens erfaring påvirker deres atferd i idéutviklingsprosessen.

2.4 Faktorer som påvirker idéutvikling

Som nevnt innledningsvis i kapittelet skjedde det et skift i entreprenørskapsforskningen rundt 1990, der de gikk fra å fokusere på entreprenørens karakteristika til å fokusere på entreprenørens atferd.

Sett i lys av problemstillingen vil delkapittelet ta for seg entreprenørenes viktigste ressurser, især fra et kognitivt (tankesett) perspektiv. Både individuell kognisjon og sosialkapital er viktig for å forstå entreprenøriell atferd (Carolis & Saporito, 2006) og hvordan deres atferd påvirker idéutviklingen. Vi ser dette i sammenheng med entreprenørskapsforskningens tidligere empiri for å danne en forståelse for hvorfor erfaring kan synes å påvirke entreprenørenes idéutviklingsprosesser. Tidligere forskning har differensiert erfarne entreprenører fra noviser og på enkelte felt også porteføljeentreprenører fra serielle entreprenører (Alsos, 2007; Alsos & Kolvereid, 1998; Ronstadt, 1988; Ucbaseran et al., 2006; Westhead & Wright, 1998a; 1998b). Teoretiske og empiriske aspekter av hvordan erfaringen kan påvirke den idéutviklingen er derfor høyst interessant sett i lys av problemstillingen.

Ressurser

Vi ser i figur 2.1 at idéutviklingsprosessen påvirkes direkte fra ressurser. Ulike ideer ventes å kreve ulike ressurskombinasjoner, dette betyr imidlertid ikke at alle ressurser skal være på plass før ideen blir mulighet. Timmons & Spinelli (2004) påpeker at det er en vanlig feil oppfatning blant uerfarne entreprenører, spesielt den finansielle ressursen.

Thinking money first is a big mistake. Money follows high potential opportunities conceived of and led by a strong management team. Investors have bemoaned for years that there is too much money chasing too few deals. In other words, there is a shortage of quality entrepreneurs and opportunities, not money.

Sitert Timmons & Spinelli (2004:58).

Timmons & Spinelli (2004) trekker frem et viktig poeng her når fokus legges på kvalitet av entreprenøren og muligheten. Finansielle ressurser kommer av seg selv til gode forretningsmuligheter. Dette er av stor betydning i henhold til idéutvikling, da et større fokus på idéidentifikasjon og evaluering kan føre til at idé og person passer bedre sammen og evaluering av en rekke gode ideer vil føre til at den beste ideen blir et utgangspunkt for forretningsmuligheten. Den finansielle ressursen skal da i følge Timmons & Spinelli (2004) komme lettere til, et godt argument for å øke fokus på idéutvikling.

Veien til gode forretningsmuligheter

Begrepet ressurser innebærer mer enn kun den finansielle og de fysiske ressursene som har fått en stor rolle i etablering av bedrifter. I idéutviklingsprosessen vil det være de myke ressursene som er av overordnet betydning. Penrose (1959) forklarer at for å få et mer helhetlig bilde av hvilke hjelpemidler entreprenørene har tilgjengelig kan teori om (1) human- og (2) sosialkapital benyttes som utgangspunkt. Dette er to hovedkomponenter innen ressursbaseteorien.

Human og sosialkapital kan ikke bare sies å ha påvirkning på selve idéutviklingen, Wiklund & Shepherd (2008) viser til at human og sosialkapital også har stor innvirkning på sannsynligheten for at entreprenøren blir porteføljeentreprenør. Human og sosialkapital blir derfor fremhevet som faktorer som både stimulerer entreprenøren til å se flere muligheter, evaluere flere muligheter og iverksette flere muligheter til samme tid.

Humankapital og entreprenørens tankesett (kognisjon)

Corbett (2007) trekker frem et viktig poeng; selv om tidligere tilegnet kompetanse er viktig i idéutviklingsprosessen, er entreprenøren også avhengig av den kognitive evnen til å sette pris på og utnytte kompetansen. Problemstillingen forutsetter derfor at evnene til å identifisere/evaluere/utnytte er av kognitiv art, basert på fra hva litteraturen beskriver som humankapital og sosialkapital.

Humankapital (1) er betegnelsen på ressurser som sitter i mennesket. Et eksempel på dette er kompetanse som er individuell og utviklende. Kompetansebegrepet innebærer personlig erfaring, kunnskap og holdninger (Olsen, 2008a). Innen problemstillingens kontekst er det for oss interessant å se på entreprenørens humankapital knyttet til deres entreprenørielle kompetanse. Vi kaller denne individuelle kompetansen for entreprenøriell humankapital.

Entreprenøriell humankapital

Preisendörfer & Voss (1990) ser det hensiktsmessig å skille mellom bransjespesifikk og entreprenørspesifikk humankapital av den grunn at erfaringen og kunnskapen entreprenørene tar med seg fra en hvilken som helst etablering ikke vil være den samme som entreprenøren får ved å befinne seg innen samme bransje som medfører verdifull bransjekunnskap, der også kjennskap til markedet inngår. Minitti & Bygrave (2001) definerer den bransjespesifikke humankapitalen som kunnskap med tekniske spesifikasjoner, produkt og/eller markedsspesifikk.

Veien til gode forretningsmuligheter

Entreprenørspesifikk humankapital bidrar ikke kun med kunnskap om hvordan en skal etablere en bedrift, et viktig aspekt er læringsprosessen fra tidligere etablerte fiaskoer eller suksesser. En annen interessant faktor innen den entreprenørspesifikke humankapitalen er entreprenøriell bakgrunn i nær familie. Det menes at barn med eksempelvis entreprenørforeldre i større grad har tilgang på foreldrenes arbeidsplass og lærer tidlig entreprenørielle kvaliteter av hverdagslige gjøremål (Laband & Lentz, 1985). Westhead, Ucbaseran & Wright (2005) viser til at erfarne entreprenører oftere har foreldre med bedriftseier erfaring. Dette kan tyde på at erfarne entreprenører i større grad innehar entreprenørspesifikk humankapital allerede i tidlig barndom. Undersøkelser viser også flere ulikheter i henhold til de erfarne entreprenørenes bakgrunn og humankapital.

Studier viser blant annet at erfarne entreprenører starter sin første etablering i en yngre alder enn førstegangsetablererne (Birley & Westhead, 1993; Carter, 2001; Kolvereid & Bullvåg, 1993; Westhead & Wright, 1998a). Det viser seg også at de erfarne entreprenørene i større grad er menn (Kolvereid & Bullvåg, 1993; Westhead & Wright, 1998b), der signifikant flere av porteføljeentreprenørene er menn (Ucbasaran et al., 2006).

Birley & Westhead (1993) trekker også frem at erfarne entreprenørene oppgir rollemodeller og forbilder i større grad som grunn for etablering. Til hvilken grad erfarne entreprenører er høyere utdannet rådes uenighet om, Kolvereid & Bullvåg (1993) fant høyere utdanningsnivå blant de erfarne entreprenørene, Ucbasaran et al. (2006) på den andre siden, fant ikke belegg for sin hypotese om at erfarne entreprenører hadde høyere utdanning og fant heller ikke at porteføljeentreprenører var høyere utdannet enn de serielle.

Undersøkelser viser at erfarne entreprenører identifiserer langt flere forretningsmuligheter (Westhead, Ucbasaran & Wright, 2005) enn førstegangsetablerere. Det er interessant at innad i erfaringsgruppen skiller porteføljeentreprenørene seg også signifikant fra de serielle entreprenørene i henhold til å identifisere flere muligheter (Ucbasaran, Westhead & Wright, 2006). Ucbasaran & Westhead (2002) sier at forskjellen i mulighetsidentifikasjonen mellom gruppene kan være et resultat av ulikheter i deres kognitive tankesett.

En rekke undersøkelser viser at erfarne entreprenører har andre holdninger enn førstegangsetablererne (Alsos, Kolvereid & Isaksen, 2006; Carter, 2001; Westhead & Wright, 1998a; Westhead & Wright, 1998b; Westhead et al., 2005). Positivitet i holdningene blir fremhevet og Alsos et al. (2006) beskriver de erfarne entreprenørenes holdninger som annerledes i den betydning at de har større fokus på problemløsning og synes at den

Veien til gode forretningsmuligheter

entreprenørielle prosessen i seg selv er ”mer underholdende”. De mener også at en mulighet fører ofte til en annen. Er forklaringen at erfaring skaper større tillit til egne evner og er en utløsende faktor til hvorfor de er mer positiv og anser prosessen som mer underholdende?

Optimisme og self-efficacy

Sammenhengen mellom optimisme og høyere grad av identifisering av muligheter som i følge Ardichvili et al. (2003) blitt observert av en rekke forskere. Studier viser også at sammenhengen er relatert til ”self – efficacy” (Krueger og Dickson, 1994; Krueger og Brazeal, 1994, gjengitt i Ardichvili et al., 2003) som vi til norsk kan oversette som tillit til egen effektivitet eller selveffekt⁷. Ardichvili et al. (2003) mener imidlertid det er viktig å understreke at optimisme for å nå konkrete vanskelige mål (selveffekt) ikke er relatert til optimisme i kontekst av høyere risikovillighet. I stedet menes det at entreprenørens optimisme kan anses som et internt syn på den potensielle suksessen til bedriften, hovedsakelig basert på entreprenørens evaluering av hans/hennes evner og kunnskap. Isaksen (2000) sier at valg, anstrengelser og utholdenhet når individer møter motstand påvirkes av hvordan den enkelte fortolker egen dyktighet. Tillit til egen dyktighet menes å være gradvis tillært gjennom utvikling av komplekse kognitive, sosiale, språklige og/eller fysiske fenomener. Det må derfor kunne sies at selveffektivitet kan læres.

Hvordan kan man så styrke og utvikle selveffekten? Boyd og Vozikis (1994) har satt opp et rammeverk med fire måter å styrke egen selveffekt. Den første og mest effektive menes å være at vi (1) gjennom erfaring vil mestre situasjoner, det vil da kunne utvikles en sterk følelse av selvtillit til egen dyktighet. Dette kan inneholde erfaring av suksess, men også og mulig mer styrkende for selveffekten er overvinnelsen av motgang. Setter vi dette i sammenheng med den erfarne entreprenøren, kan dette være en av grunnene til flere identifiserte muligheter. Dess mer erfaring – dess høyere self-efficacy – dess flere identifiserte muligheter – dess flere iverksatte muligheter. En annen måte å øke selveffekten på kan være (2) gjennom observasjon å lære av andre, når man ser hvordan andre opptrer kan man føle seg tryggere på seg selv. I henhold til idéutvikling vil det i følge denne teorien være nyttig for fremtidige entreprenører og eksempelvis gå gjennom et program der økning av self-efficacy kan komme fra en læringsprosess fra andres suksess og fiasko. Den tredje metoden Boyd og Vozikis (1994) trekker frem er (3) via sosiale omgivelser, eksempelvis gjennom positivt

⁷ Psykologen Albert Bandura (2007) definerer selv- effekt som vår tro på våre evner til å lykkes i bestemte situasjoner. Følelsen av selv-effekt kan spille en stor rolle i hvordan vi nærmer oss mål, oppgaver og utfordringer. <http://psychology.about.com/b/2007/04/24/what-is-self-efficacy.html>

Veien til gode forretningsmuligheter

feedback. Et godt argument for entreprenører å benytte sitt sosiale nettverk i idéutviklingsprosessen. Som nevnt tidligere identifiserer nettverksentreprenører langt flere forretningsmuligheter enn soloentreprenørene (Hills, Lumpkin & Singh 1997). Den siste måten å øke selveffekten på er (4) gjennom å vurdere og korrelere egen psykologisk tilstand. Entreprenørene kan i følge dette øke idéutviklingsevnen ved å være oppmerksom på at egen psykologisk tilstand har en effekt på deres entreprenørielle karriere.

Forskning i organisatorisk kontekst viser også at selveffekt har innvirkning på å klare å se muligheter fremfor trusler i gitte situasjoner (Neck and Manz, 1992, 1996; gjengitt i Archivili et al., 2003). Vi konkluderer her med at selveffekten til entreprenørene kan ha innflytelse på entreprenørens evne til å identifisere og utvikle forretningsmuligheter i den forstand at ved en velbygd selveffekt kan det synes å åpne entreprenørens sanser for idéutvikling gjennom en stå-på-holding og tro på seg selv. Evalueringen kan også anses å gå lettere da selveffekten fører til at entreprenørene har større tro på seg selv og sin egen gjennomføringsevne. Krueger, Reilly & Carsrud (2000) påpeker at likedan som self-efficacy fremdriver idéutvikling, er entreprenørens persepsjoner om self-efficacy avgjørende for entreprenørens intensjoner for bedriftsetablering. Dette vil i praksis si at entreprenørens self-efficacy ikke bare er avgjørende for om personen evner til å identifisere og utnytte muligheter, men også til om personen er villig til å velge en entreprenøriell karriere i utgangspunktet. Begge faktorene er høyst nødvendig for å skape fremtidig verdi ved en fremtidig bedrift.

Ucbasaran et al. (2006) foreslår at individer med tidligere entreprenøriell erfaring i tillegg muligens forventer høyere finansiell vinning på muligheten og dermed øker sannsynligheten for at muligheten blir utnyttet. Shepherd og DeTienne (2005) fremhever også den potensielle finansielle vinningen som viktig i forhold til hvor mange muligheter som blir identifisert, og kan også være en følge av mulighetene som er blitt identifisert (dess flere muligheter identifisert, dess større finansiell vinning ventes) og ikke minst påvirker den finansielle vinningen entreprenørens motivasjon. Det viktigste funnet i deres undersøkelse er at motivasjonen blir påvirket i mye større omfang hos entreprenører med mindre tidligere kunnskap enn hos entreprenører med betydelig grad av kunnskap og fokus på kunde problemer.

Ucbasaran, Westhead, Wright & Blinks (gjengitt i Alsos, 2007) fant i tillegg til at porteføljeentreprenørene identifiserte flere forretningsmuligheter, hadde også mulighetene høyere innovasjonsgrad. Porteføljeentreprenørene er dermed mer innovativ enn novisene.

Veien til gode forretningsmuligheter

Kreativitet er forløperen til innovasjon, som er vellykket implementering av kreative ideer (Olsen, 2008b). Ardichvili et al. (2003) trekker frem entreprenørens kreative evne som viktig for idéutviklingsprosessen.

Entreprenøriell kreativitet

Eckhart & Shane (2003) fremhever alle entreprenørielle valg som kreative valg. Men hvordan kan kreativitet som faktor påvirke entreprenørers evne til å identifisere og utnytte forretningsmuligheter? Ward (2004) mener at nye og nyttige ideer er selve livsblodet i entreprenørskap. Han argumenter også for at på grunn av at nyhet og nytte er selve kjennetegnet på kreative ideer at det ikke er rart at sammenhengen mellom kreativitet og entreprenørskap har skapt stor interesse. Vi kaller denne sammenhengen entreprenøriell kreativitet.

Hva er entreprenøriell kreativitet? Brush (2008) mener kreativitet kan deles inn i tre deler der kreativitet både fremstår som *en evne, en holdning og en prosess*. I evne legger hun evnen til å forestille seg eller finne opp noe nytt, skape nye ideer med å kombinere, forandre eller legge nytt til eksisterende ideer. Brush sier at alle mennesker har en betydelig kreativ evne. Når hun legger kreativitet frem som en holdning mener hun fleksibilitet til å akseptere forandringer og nyheter og viljen til å leke med ideer og muligheter. Sist, men ikke minst ser hun kreativitet som en prosess. Dette betyr kontinuerlig arbeid og forbedringer med gradvis å endre og forbedre arbeidet.

Roger Von Oech (1985) sier at kreativitet først og fremst handler om kunnskap fordi nye ideer er laget av kunnskap. Han påpeker likevel at en kunnskap ene og alene ikke kan gjøre en person kreativ. Han mener derfor at nøkkelen til kreativitet er hvordan vi bruker kunnskapen. Oech fremhever at kreativitet krever en holdning eller en synsmåte hos individet som gjør at personen kan aktivt lete etter muligheter samtidig som kunnskap og erfaring blir brukt. Skal vi følge Oechs syn om at kreativitet i stor grad handler om kunnskap, kan vi da forutsette at kreativitet kan læres på lik linje med kunnskap? Lubart (2008) sier at kreativitet kan relateres til læring på to måter:

Kreative tanker kan bidra til en persons læringsprosess som en mekanisme av kunnskapskonstruksjon. I dette legger han at aktivt å bygge nettverk av ideer, oppdage eller gjenoppdage konsepter. Ward (2004) forklarer at sammenhengen mellom kunnskap og kreativitet er at kunnskap ikke er likt fordelt i samfunnet, det kommer an på hvordan

Veien til gode forretningsmuligheter

kunnskapen blir behandlet og brukt (kognisjon), der to utfall av prosessen vil være (1) å bygge en bro der nye muligheter blir utviklet (kreativitet) eller (2) å bygge et gjerde der kunnskapen blokkerer nytenkning.

Lubart (2008) sikter til at individuelle forskjeller kan ha sammenheng med individets holdning og effektiviteten av selve læringsprosessen. Han mener også at kreativitet i seg selv kan læres, erverves eller forbedres gjennom utdanning. Han påpeker likevel at de individuelle forskjellene er store når det kommer til kreativitet. Noen typer treningsprogrammer virker for noen og ikke for andre, det er avhengig av personens benevnelse, dyktighet, grad av erfaring eller kreative anstrengelse og villighet.

Forskerne synes å være enige om at kreativitet kan læres og ikke er en medfødt egenskap. Det er imidlertid vanskelig å måle hvor viktig en slik kognitiv egenskap er i henhold til idéutvikling, det vi kan se på er hvordan entreprenørene selv oppfatter kreativitet i deres arbeid, altså entreprenørens persepsjoner av kreativitet. Westhead et al. (2005) påviser at det finnes ulikheter i entreprenørens persepsjoner, de erfarne entreprenørene beskriver seg selv som mer kreativ og innovativ enn novisene gjør, de finner imidlertid ikke ulikheter mellom serielle og parallelle entreprenører i henhold til kreativitet og grad av innovasjon.

I Hills et al. (1997)s undersøkelse om soloentreprenører og nettverksentreprenører, studerte de fra en kognitiv tilnærming hvor viktig entreprenørene selv syntes kreativitet var. Resultatet viste at omtrent 90 % anså kreativitet som viktig. Soloentreprenørene syntes kreativitet var signifikant viktigere og det kom i tillegg frem at de satte mer tid av til å være kreative. Hills et al. (1997) diskuterer at en grunn til dette kan være at det kan synes som at nettverksentreprenørene følte de hadde et mindre behov for å være kreativ da de i utgangspunktet har større tilgang på informasjon gjennom sine sosiale nettverk. Vi kan tolke fra dette at erfarne entreprenører som i større grad bruker sosiale nettverk, med det kan kompensere for kreativitet i forhold til idéutvikling. Kan vi anta at sannsynligheten for at erfarne entreprenører holder seg til venstre i figur 2.2 (i kolonnen til oppdagelse) er større med bakgrunn i at de har større erfaring, bruker større nettverk og med dette kan kompensere for kreativ tenkning? Vi går da ut fra humankapitalen og over til Penrose (1959) andre hovedkomponent innen ressursbaseteorien; sosialkapital.

Sosialkapital

Team og bruk av nettverk går under ressursbasen sosialkapital og omfatter eksisterende og potensielle ressurser som strømmer gjennom et nettverk av relasjoner etablert individuelt eller kollektivt, bevisst eller ubevisst (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988). Paldam (2000) trekker frem at selv om sosialkapital er vanskelig å definere, er viktige stikkord for å forstå sosialkapital: tillit, samarbeid og nettverk.

Det er påvist heterogenitet i informasjonssøk. Westhead et al. (2005) påpeker eksempelvis ulikhetene i hvor de erfarne entreprenørene innhenter informasjon fra og påviste også at de erfarne entreprenørene bruker flere informasjonskilder enn novisene på tross av at intensiteten på informasjonssøk hos erfarne entreprenører er lavere⁸ (Ucbasaran & Westhead, 2002). De erfarne entreprenørene henter i større grad informasjon fra tidligere etablerte nettverk enn novisene (Westhead et al., 2005).

Team og nettverk

I snitt deltar 2,2 mennesker i hver bedriftsetablering (Bullvåg et al., 2009). Et tall som indikerer at mange entreprenører velger å etablere virksomheten i et team. Alsos et al. (2006) fant at erfarne entreprenører etablerer oftere team enn førstegangsetablererne, samt identifiserer og iverksetter langt flere ideer. Hills et al. (1997) fastslår at nettverksentreprenører⁹ som aktivt bruker sitt nettverk i prosessen identifiserer langt flere muligheter enn soloentreprenører¹⁰. Hills et al. (1997) mener med dette at mennesker som i større grad bruker sitt sosiale nettverk har større tilgang på informasjon og dermed har større forutsetninger for å identifisere forretningsmuligheter.

Timmons & Spinelli (2004) sier at en entreprenørs viktigste utfordring er å bygge et godt team og at med gode mennesker på laget kan alltid ideen eller produktet endres. Det kan derfor tenkes at bruk av team eller nettverk i idéutviklingsprosessen er viktigere der entreprenørens humankapital svikter.

Granovetter (1973) trekker frem en interessant teori han kaller ”weak ties”. Begrepet beskriver uformelle bekjente som ovenfor individet ikke er tidskrevende å opprettholde kontakt med, ofte venner av venner eller uformelle bedriftskontakter. Granovetter (1973)

⁸ Resultatet er imidlertid ikke signifikant (Ucbasaran & Westhead, 2002).

⁹ Nettverksentreprenører er betegnelsen på entreprenører som aktivt bruker nettverk.

¹⁰ Soloentreprenører ble kategorisert basert på respons på følgende påstand: ”Forretningsideen var ene og alene min idé”. Nettverksentreprenørene var uenige i denne påstanden.

Veien til gode forretningsmuligheter

mener at disse kontaktene som krever lav grad av ”vedlikehold” ofte er kilden til unik informasjon. Brüderl & Preisendörfer (1998) viser med sin undersøkelse at støtte fra såkalte ”strong ties” er langt viktigere enn ”weak ties” når det kommer til overlevelsessevne og vekst i bedriften.

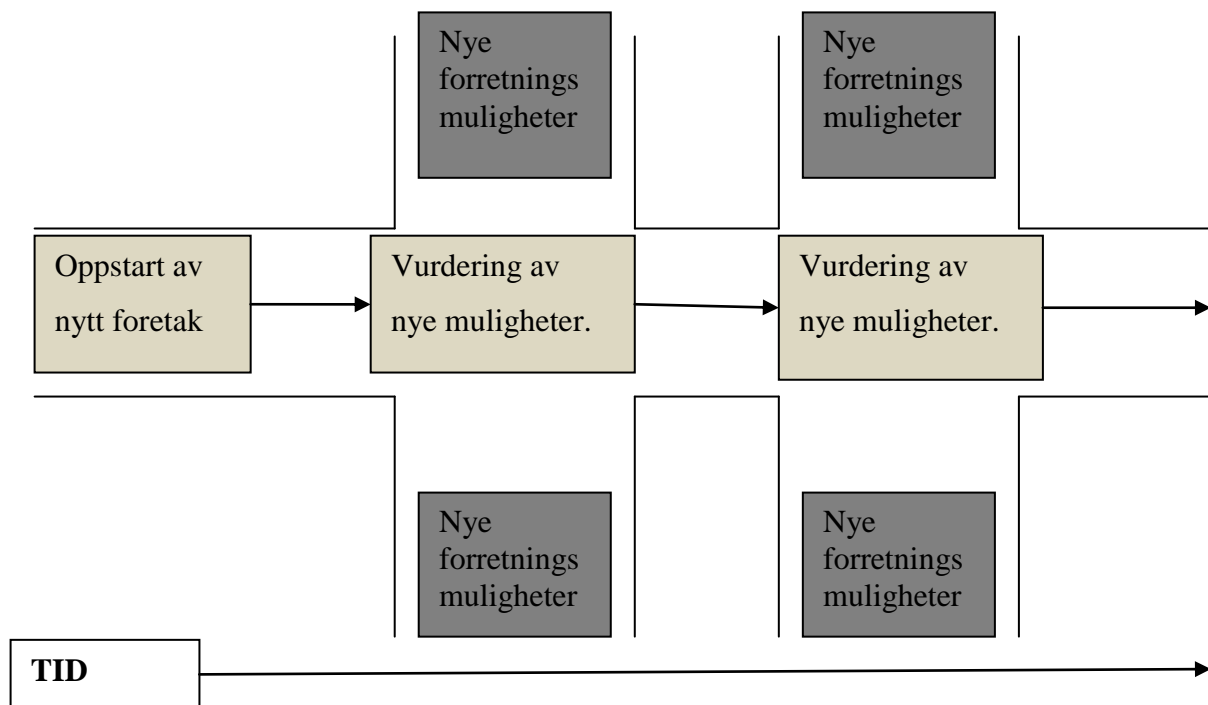
I tillegg til å oppdrive mer informasjon fra andre mennesker enn novisene gjør, viser Westhead et al. (2005) til at erfarne entreprenører i større grad fokuserer på kundebehov, samt indikerer undersøkelsen at de erfarne entreprenørene er mer ”alert” (les: Alertness, oversettes til passivt søk i henhold til figur 2.2) ovenfor forretningsmuligheter.

Som vi ser har erfarne entreprenører en særegen entreprenøriell atferd i henhold til idéutvikling. Bygget på nevnte empiriske undersøkelser blir det foreslått at de erfarne entreprenørene (1) identifiserer flere ideer, (2) iverksetter flere ideer, (3) anser idéutvikling som mer ”underholdende”, (4) har et større fokus på problemløsning, (5) søker aktivt mindre informasjon, (6) bruker mer informasjon, (7) bruker sosiale nettverk i større grad, (8) identifiserer muligheter med større innovasjonsgrad, (9) anser seg selv som mer kreative og (10) forventer høyere finansiell vinning på sine muligheter og at dette fører til (11) økt motivasjon for idéutviklingsprosessen.

Viktigst for oss er at entreprenøriell erfaring over tid kan synes å endre entreprenørens evner til å se/skape/oppdage og utnytte muligheter (Alsos, 2007; Alsos et al., 2006; Ronstadt, 1988; Westhead et al., 2005). Den følgende teorien som lanseres som en mulig forklaring på at entreprenøriell erfaring hjelper idéprosessen.

2.5 En forklaring på erfaring i idéutvikling?

Ronstadt (1988) forklarer fenomenet med hva han kaller ”The corridor principle” eller korridorprinsippet. Han mener med det at entreprenørene gjennom entreprenøriell erfaringhet får tilgang til en korridor der vil oppdage muligheter de verken kunne se eller utnytte på et tidligere stadium.



Figur 2.3: Basert på ”The corridor principle”, Ronstadt (1988).

Som vist i figur 2.3 kan vi se hvordan entreprenøren går ned en korridor der han kontinuerlig blir presentert for nye forretningsmuligheter som han/hun da vil ta stilling til og vurdere en eventuell ny bedriftsetablering. Ronstadt (1988) sier at det trenger ikke kun være ny informasjon man får tilgang i korridoren, det kan også være nye forretningskontakter som påvirker korridoreffekten og gir entreprenøren muligheten til å se nye muligheter.

I Ronstadts syn får entreprenøren tilgang til korridoren med erfaring i bagasjen, det finnes likevel signifikante forskjeller mellom entreprenører og porteføljeentreprenører. Eksempelvis som nevnt tidligere at porteføljeerfaringen bidrar til identifikasjon av flere muligheter. I tillegg er det funnet et meget interessant funn i Alsos & Kolvereids (1998) som viser at kun 4 % av porteføljeentreprenørene gav opp i etableringsprosessen mot 41 % noviser og 32 % serielle entreprenører(!). Grunnen til at funnet blir stående som meget interessant er at forskjellen mellom entreprenørene i henhold til gjennomføringsevne er svært stor. Hva gjør at kun 4 % av porteføljeentreprenørene gav opp i idéutviklingsprosessen? Vi står midt i

Veien til gode forretningsmuligheter

erfaringsaspektet. Både porteføljeentreprenøren og den serielle entreprenøren har entreprenøriell erfaring, likevel er gjennomføringsevnen av kritisk ulikhet. Haynes (2003) sier at det handler ikke om erfaring, det handler om hvilken type erfaring. Vi linker dette til hva vi tidligere var innom som spesifikk humankapital. Det viser seg at porteføljeentreprenører oftere etablerer virksomheter innenfor samme bransjer, og dette bidrar til økt entreprenørspesifikk humankapital. I tillegg fremstår evne til å lære som sentral i diskusjonen. Erfaringen vil ikke være verdifull med mindre man lærer av erfaringen. Sitat fra Aldous Huxley:

“Experience is not what happens to a man; it is what a man does with what happens to him”
(gjengitt i Ucbaseran, Westhead & Wright, 2006:1).

2.6 Læring

MacMillan (1986) deler Ronstadts (1988) syn som er beskrevet over og argumenter for at gjentagende entreprenører har utviklet hva han kaller en erfaringskurve som gjennom deres analyse av hva som gikk riktig og hva som gikk galt fra deres tidligere erfaringer menes å påvirke deres evne til idéutvikling. Fra et læringsperspektiv forklares dette med at menneskets logiske sans vil prøve å repetere ting de har hatt suksess med og unngå å repetere feil som har ført til tidligere fiasko (McGrath, 1999; Politis, 2005; Starr & Bygrave, 1991). Shane & Venkatamaran (2000) knytter fenomenet til læring på bakgrunn av at informasjonsoverførsel fra tidligere erfaring øker sjansen for at muligheten blir utnyttet fordi læring reduserer kostnaden med utnyttelsen.

Politis (2005) forklarer at det er vanlig å definere entreprenøriell læring som en kontinuerlig prosess som leder utviklingen av nødvendig kunnskap for å etablere og lede nye virksomheter. Sett i sammenheng med idéutvikling beskriver forretningsmuligheter et fenomen som starter uformet og utvikles over tid (Ardichvili et al., 2003). Hills, et al. (1997) støtter synet og presenterer en undersøkelse som viser at over 90 % av entreprenørene som deltok i undersøkelsen var enige i påstanden om at identifiseringen av forretningsmuligheter var mer en læringsprosess over tid enn en engangsbegivenhet. Det rettes vel og merke kritikk mot resultatet da en tredjedel av entreprenøren også sier seg enig i at deres forretningsidé bare plutselig dukket opp (Hills et al., 1997). Hills et al. (1997) mener likevel resultatet som viser at 9 av 10 entreprenører ser på identifiseringsprosessen som en utviklingsprosess fremstår som det viktigste funnet. Teorier om at forretningsmuligheter allerede eksisterer i markedet og at man kun trenger å oppdage dem, kan derfor ikke støttes i følge undersøkelsen. Utvikling og

Veien til gode forretningsmuligheter

læring kan sies å være sterkt påvirket av porteføljeentreprenørens erfaringsbase. Dette er derfor høyst interessant sett i lys av oppgavens problemstilling. Vi kaller fenomenet erfaringsbasert læring. Kolb (1984) legger frem en erfaringsbasert læringsteori¹¹, som forteller oss at ervervelse og transformasjon av erfaring er helt sentralt i læringsprosessen og bygger på prosessen der kunnskap blir skapt gjennom transformasjon av erfaring. Corbett (2005) forklarer at teorien kan forklare oss hvorfor entreprenører utvikler enkelte kognitive atferder og kunnskapsstrukturer som viser seg å ha en stor påvirkning på entreprenørens evne til å identifisere og utnytte forretningsmuligheter. Corbett (2005) sier at variasjonen vi ser mellom entreprenører i forhold til idéutvikling bygger på læringsasymmetrien som omhandler at individer erverver og transformerer erfaring (lærer) på ulikt vis. Sett i sammenheng med porteføljeentreprenører har vi sett på at de blant annet har en annen holdning til idéutvikling, noe som kan spille inn på deres læringsevne.

Entreprenørens erfaringskurve består av både positive og negative erfaringer som entreprenørene lærer ulikt av.

2.6.1 Suksess og fiasko

Som nevnt tidligere fremmes menneskets logiske sans til å gjenta ting de har hatt suksess med og unngå feil som har ført til tidligere fiasko av en rekke forskere.

Det er ikke gitt at tidligere entreprenøriell erfaring nødvendigvis gir høyere grad av suksess. Starr & Bygrave (1991) mener at på tross av at tidligere erfaringer kan bære med seg bedre ekspertise, større nettverk og bedre rykte fører også tidligere etableringer med seg potensielle skyggesider som er mindre fordelaktige for entreprenøren. Disse skyggesidene blir foreslått til å være ensidighet og skylapper, sterke bindinger og suksessyndrom (Starr & Bygrave, 1992). Disse faktorene menes å være mest negativ for den finansielle bunnlinje. Det kan imidlertid tenkes at faktorene også kan ha innvirkning på den entreprenørielle prosess. Eksempler på dette kan være at entreprenøren ikke vil eller lenger evner til å identifisere nye forretningsmuligheter, har for god tilgang på kapital og bruker mindre tid på evaluering og selektering eller fokuserer for mye på tidligere suksess fremfor eventuell suksess som ikke nødvendigvis har samme oppskrift.

Det er blitt fokusert mye på fiasko i forhold til læring og utvikling. Starr og Bygrave (1992) hevder at tidligere entreprenøriell fiasko kan representere en fordel, men kan også være en

¹¹ Experiential learning theory (ELT).

Veien til gode forretningsmuligheter

ulempe for entreprenørens videre suksess. I dette legger de at entreprenøren kan lære av sine feil samtidig som han/hun kan møte større motstand både hos personlig nettverk, og særs hos formelle nettverk der entreprenøren kan ha større vanskeligheter med eksempelvis finansiering av muligheten.

McGrath (1999) mener at fordelene med bedriftsfiasko er undervurdert og foreslår at ved å søke suksess og unngå fiasko, introduserer bedriftene feilgrep som ikke kun kan hemme læring, men også gjøre fiasko mer sannsynlig og også dyrere. Isaksen (2000) finner imidlertid ikke sammenheng mellom erfaring fra mislykkede forsøk og utfall på senere forsøk. Han forklarer at resultatene ikke nødvendigvis indikerer at entreprenørene ikke lærer av tidligere fiasko.

McGrath (1999) trekker frem at en av grunnene til at det kan være lettere å lære av fiasko enn av suksess er at det er lettere "å sette fingeren på" hva som gikk galt, fremfor å analysere hva som gikk riktig i en suksess. Minniti & Bygrave (2001) fremhever at kombinasjonen av positive og negative erfaringer danner entreprenørens kunnskapslager som senere vil påvirke entreprenørens handlinger. Et kjennetegn på mange entreprenører er at de har opplevd flere fiaskoer før de virkelig lykkes. I 2008 gikk 4 758 i Norge konkurs (Konkursregisteret, 2009b). Mange av menneskene bak disse bedriftene vil prøve igjen, dette synes imidlertid å være avhengig til hvilken grad menneskene ønsker/evner til å prøve igjen.

Sitert Winston Churchill:

"Success is the ability to go from failure to failure without losing your enthusiasm."

(gjengitt i Minniti & Bygrave, 2001: abstract)

Fiasko som fører til å miste en bedrift kan i følge Shepherd (2003) også bære med seg emosjonell bagasje som forstyrrer læring. Han forklarer videre at selv om sorg fra å miste noen en er glad i og sorgen fra å miste en virksomhet er forskjellig, er sorg og sorgbearbeidelse viktig for å forstå reaksjonen til mange entreprenører etter fiasko. Såfremt fiaskoen representerer sorg vil entreprenørens evne til å lære reduseres betraktelig.

McGrath (1999) trekker også frem at hvis en skal klare å lære av tidligere feil, kan ikke fiaskoen være så alvorlig at den blir smertefull og evaluere. Tidligere erfaringer vil påvirke hvordan entreprenøren tenker i en eventuell neste idéutviklingsprosess. Men har erfaringsaspektet betydning for fremtidig suksess av muligheten?

2.6.2 Erfaring – veien til suksess?

Kolvereid & Bullvåg (1993) mener på grunnlag av sin undersøkelse at tidligere entreprenøriell erfaring er mindre viktig enn først antatt da den kan synes å være mer bransjeorientert og bedriftsspesifikk enn tidligere antatt og kan være vanskelig overførbar fra en etableringsprosess til en annen. Det blir foreslått at grunnen til dette kan være det faktum at bedriftsetableringer sjelden oppleves som identisk (Kolvereid & Bullvåg, 1993). Haynes (2003) fant imidlertid at porteføljeentreprenører som etablerer innen samme sektor bruker mer av sin tidligere erfaring. Hun påviste også at entreprenøriell erfaring hadde signifikant innflytelse på høyere omsetningstall.

Det er imidlertid svært få empiriske undersøkelser som støtter påstanden om at erfarne entreprenører opplever høyere grad av bedriftsresultater i nyere bedrifter (Alsos, 2007). Noen studier har funnet ulikheter i noen av variablene relatert til bedriftsresultatene som indikerer at porteføljeentreprenører oppnår bedre resultater i enkelte aspekter i bedriften (Haynes, 2003; Westhead et al., 2005), mens andre studier ikke har funnet resultatforskjeller i det hele tatt (Birley & Westhead, 1993; Kolvereid & Bullvåg, 1993; Ucbasaran et al., 2006; Westhead & Wright; 1998a, 1998b).

Disse undersøkelsene viser at erfaringen ikke nødvendigvis påvirker fremtidig suksess, det er derfor viktig ikke å ta suksess for gitt på bakgrunn av ens erfaring. Entreprenørskapskarrieren er tøff og full av utfordringer. Avslutningsvis ser vi i kapittelets siste del på hva vi med bakgrunn i litteraturen venter å finne i kapittel 4, analysen.

2.7 Sammendrag og videre antagelser

Litteraturen beskriver idéutviklingsprosessen fra et vidt spekter. Vi har definert entreprenørskap og forretningsmuligheter, gått inn på sentrale elementer ved identifikasjon og kortfattet gått inn evalueringprosessen.

På bakgrunn av litteraturen antas porteføljeentreprenørenes individuelle tankesett (særs kreativ evne og deres tillit til egne evner som ble fremhevet som viktige faktorer for å forklare suksessrik idéutvikling), deres benyttelse av nettverk, deres erfaringsaspekt, læringsevne og hvordan erfaringen har endret deres evne til å identifisere og utnytte forretningsmuligheter, som sentrale faktorer å studere med hensyn på problemstillingen.

Kapittel 3 - Metode

Oppgavens problemstilling bygger på en del områder der tidligere forskning har få eller ingen svar. Dette medfører en rekke metodiske utfordringer. Hvordan skal svarene finnes, hvor og hvordan skal informasjonen innhentes og sist men ikke minst, hvordan skal informasjonen systematiseres og analyseres? Dette kapitlet tar for seg hvordan disse utfordringene er blitt løst og hvilken kvalitet som ligger i oppgavens forskningsopplegg.

3.1 Valg av metode og forskningsstrategi

Når en undersøkelse skal gjennomføres gjøres mange overveielser og valg. Valg av metode er det første spørsmålet jeg stilte meg selv. Hvordan skal jeg gå frem for å forklare hvordan porteføljeentreprenører identifiserer og evaluerer muligheter?

3.1.1 Valg av metode

Det ble i litteraturkapitlet konkludert med at oppgaven stiller seg bak de østerrikske teoriene som bygger på mennesker er forskjellige, mennesker innehar ulik type og mengde informasjon og at ulike mennesker har ulik bakgrunn. Alle disse faktorene vil være sentrale elementer for å kunne forklare hvordan porteføljeentreprenører identifiserer og evaluerer forretningsmuligheter og hvordan deres erfaring har påvirket idéutviklingsprosessen. For å belyse spørsmålene som eksisterende teori har problemer med å forklare, vil forståelsen av idéprosesser blant erfarne entreprenører som fenomen være essensiell. Metodevalg fremstår som en sentral beslutning, og må nødvendigvis ta utgangspunkt i problemstillingen.

Innen metodelitteraturen finnes to hovedretninger der den ene tar for seg kvantitativ data, denne metoden skaper imidlertid ikke forståelse for fenomenet. Hadde jeg valgt kvantitativ metode ville jeg kunne innhente store mengder informasjon fra porteføljeentreprenører om idéprosessen. Denne prosessen er i følge Gaglio & Katz (2001) et av de mest intellektuelle kjerneområdene i entreprenørskapsforskningen. I tillegg vet vi svært lite om fenomenet noe som kan føre til mislykkede utarbeidelser av spørreskjema. Jeg hadde heller ikke hatt mulighet til å forklare spørsmålene nærmere til informantene, noe som ville skapt lav kvalitet av forskningsopplegget. I slike situasjoner benyttes kvalitativ metode, som ikke nødvendigvis vil kunne generaliseres, men som imidlertid gir meg en dypere forståelse av fenomenet. Dette søker vi og valget om kvalitative intervju ble dermed tatt på bakgrunn av negative konsekvenser for alternativ metode og behovet for økt forståelse av fenomenet.

Veien til gode forretningsmuligheter

3.1.2 Valg av forskningsstrategi

Hvilken strategi skal føres for å besvare hvordan entreprenører identifiserer og utnytter forretningsmuligheter og hvordan påvirker deres erfaring prosessen? Dette vil være svaret på utfordringen, og kalles forskningsstrategi eller forskningsdesign.

Hva er forskningsdesign? Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) trekker frem at forskningsdesignet skal kunne forklare spørsmål som hva og hvem skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper forskningsdesign (Isaksen, 2008):

Eksplorativt: Benyttes i prosessen der ukjente fenomener utforskes.

Deskriptivt: Forklaring og/eller beskrivelse av et fenomen.

Kausalt: Benyttes når målet er å finne årsakssammenheng mellom fenomener.

Bygget på Shanes (2000) påstand om at entreprenørskapsforskningen enda ikke har lyktes i å forklare hvorfor entreprenører oppdager muligheter, vil det være nærliggende å konkludere med at en tilnærming bygget på hvordan de oppdager og utvikler heller ikke er fastslått. I tillegg er entreprenørskapsteorien om idéutviklingsprosesser ikke tilfredsstillende belaget på typologien av de ulike entreprenørene. Dette kan derfor sies å være et relativt ukjent fenomen med både kompleksitet og utydelige sammenhenger. Et overordnet eksplorativt eller utforskende design kan derfor synes å passe godt til forskningsspørsmålet.

Johannessen et al. (2004) forklarer at (1) undersøkelser kan foregå på ett bestemt tidspunkt eller over en lengre tidsperiode, også flere tiår. Foregår undersøkelsen kun til ett bestemt tidspunkt bruker vi betegnelsen tverrsnittsundersøkelse. I det andre tilfellet brukes betegnelsen longitudinelle undersøkelsen. Neste spørsmål blir (2) om vi skal samle inn harde eller myke data? Et tredje spørsmål (3) er hvem undersøkelsen skal bestå av? Skal den bestå av et utvalg, en populasjon eller bygget på spesifikke kriterier? Hvilke?

3.2 Tidsdimensjonen

I henhold til mitt forskningsspørsmål angående hvordan entreprenører skaper og utvikler forretningsmuligheter foreligger store utfordringer angående overnevnte første spørsmål.

Strategi 1: Tverrsnittsundersøkelse

Strategi 2: Longitudinell undersøkelse

Veien til gode forretningsmuligheter

Optimalt sett for å skape optimal forståelse av fenomenet ville jeg brukt strategi 2 over en lang tidsperiode, fotfulgt entreprenører allerede før identifiseringsprosessen av muligheter starter, helt til de har implementert mulighetene inn i bedriftsform. Det sier seg selv at jeg har ingen muligheter til å kunne velge ut personer som i fremtiden vil identifisere forretningsmuligheter og være med å dele individets tankeprosesser over tid. Med ubegrensede ressurser og tid ville jeg valgt en gruppe entreprenører undersøkt en gang i uken, sett på progresjon og utvikling, samt fremmende og hemmende faktorer i prosessen. Negativt ved denne strategien er at jeg da kun kunne undersøkt entreprenører som allerede har etablert ønsket om å bli entreprenør og ikke dem som senere etter identifiseringen bestemmer seg for å bli entreprenør ved å utnytte muligheten.

Longitudinelle undersøkelser vil ikke kunne løse utfordringene bygget på at forskningsspørsmålet undersøker et fenomen oppstått og utviklet i fortiden. Ved en optimal situasjon kunne jeg derfor undersøkt en gruppe porteføljeentreprenører over tid og fulgt dem helt til suksess eller fiasko. Jeg ville da hatt særegen verdifull informasjon om identifiserings og utviklingsfasen av forretningsmuligheter.

Bazerman (1994) fremhever et viktig poeng i henhold til forskningsspørsmålet. Han sier at mennesker ikke er typisk flinke til å gjengi usikre momenter fra fortiden. Dette kaller han hindsight bias, et begrep som bygger på at mennesker har en tendens til å vri på sannheten uten nødvendigvis selv å vite om det. Biaset reduserer menneskets evne til lære fra fortiden og evaluere egne valg som tilhører fortiden til objektivt. I forhold til min problemstilling vil dette spille en særlig stor betydning. Hvordan få respondentene til å gjengi sannhet og virkelighet om et fenomen oppstått i fortiden?

Oppsummeringsmessig om tidsdimensjonen av undersøkelsen konkluderes det med at forskningsspørsmålet er komplekst. Grunnet begrensede ressurser, tid og tilgjengelighet ser jeg ingen annen mulighet enn å søke sannhet fra fortid via strategi 1, og i stedet være forberedt på fokus av utfordringene og deres medføringer.

3.3 Hypotetisk deduktiv eller fortolkende tilnærming?

Belaget på drøftede kriterier for valgt filosofisk ståsted vil en fortolkende tilnærming være nærliggende å velge. Ettersom jeg har valgt å benytte utforskende overordnet design indikerer dette lite kunnskap om fenomenet på forhånd. Hypoteser er konkretiserte antagelser eller påstander om faktiske forhold, gjerne også avgrenset i tid og rom (Halvorsen, 2008). Som

Veien til gode forretningsmuligheter

beskrevet tidligere er oppgavens formål forståelse av fenomenet. Konkretiserte antagelser av problemstillingen kan medføre misoppfattelser av en rekke viktige faktorer. Bygget på at alle mennesker er ulike at disse ulikhetene har betydning vil derfor virkeligheten fremstå som ulik for alle entreprenører og generaliserbart vanskelig. På bakgrunn av dette vil fortolkende forskningsdesign bli valgt.

Den fortolkende tilnærmingen presenterer en rekke kvalitative forskningsdesign. Jeg har her plukket ut noen av de mest tradisjonelle (utgangspunkt i Lindberg og Isaksen, 2008) som ulike strategiske tilnærminger til valgt forskningsspørsmål.

Strategi 1: Fenomenologi

Læren om ”det som viser seg”, tingene eller begivenhetene slik de fremstår ved at de oppfattes av sansene. Her utforskes og beskrives mennesker gjennom deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Målet er å få forståelse og innsikt i andres livsverden (Johannessen et al., 2004).

Strategi 2: Etnografisk design

Etnografiske studier velges for å beskrive og/eller tolke en kultur, sosial gruppe eller et sosialt system. Her studeres mening med adferdsmønstre, språk og samhandling i en gruppe. Hensikten med strategien er å komme frem til en beskrivelse ved gjennom analyse å avdekke mønstre, typologier og kategorier (Johannssen et al., 2004).

Strategi 3: Casestudier

Innebærer et stadium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Kort fortalt består en caseundersøkelse i å samle mest mulig informasjon (data) om et avgrenset fenomen (casen).

Strategisk tilnærming

Fenomenologi (strategi 1) er passende til mitt forskningsspørsmål i den forstand at fenomenologien trakter etter meningen og forståelsen av et fenomen. I henhold til min problemstilling vil dette bety at fenomenologisk design vil bruke entreprenørenes erfaringer og meninger, som er spesielt viktig i fortidskontekst. Det er også viktig at designet åpner for forutsetningen om at skal vi forstå verden må vi forstå mennesket, fordi mennesket konstituerer verden, ikke omvendt. Det er mennesker som ser, skaper eller oppdager forretningsmuligheter, for å kunne beskrive og forstå hvorfor, må menneskets mening komme

Veien til gode forretningsmuligheter

frem. Det er imidlertid ikke kun det fenomenologiske som tar hensyn til menneskets meninger. Etnografien (strategi 2) er også ute etter tolkning og forståelse. Easterby- Smith et al. (2008) forklarer etnografi som design tar i aller høyeste grad tar høyde for menneskers subjektivitet. Etnografien bygger også på at forskeren selv skal bli del av gruppen for å bedre forstå. Ved undersøkelse av porteføljeentreprenører i prosessen mot forståelse av forskningsspørsmål, anses det problematisk å behandle entreprenørene som en gruppe. Entreprenørene har ingen sammenheng seg imellom og kan heller i følge tidligere forskning heller ikke sammenlignes ved bruk av personlige karakteristikker. Entreprenørene vil være ulike individer med ulike demografiske trekk, ulik bakgrunn med ett fellestrekk; de har alle startet flere bedrifter. Med et formål om å vite mest mulig om dette avgrensede fenomenet som for hver entreprenør er personlig må vel casestudiet være passende? Casestudiet passer i følge Johannessen et al. (2004) best til hvordan og hvorfor spørsmål, noe som taler meget positivt i henhold til valgt forskningsspørsmål. Kriterium for tolkning av funn er også casestudiet svært passende med tanke på at funnene blir tolket opp mot eksisterende teori på feltet. Denne strategien understreker betydning av å undersøke ett eller få tilfeller. Dette er positivt i den forstand at med omfattende forskningsundersøkelser kan det være en klar fordel å ha få å forholde seg til. Casestudiet i denne forstand streber etter forståelsen og forstår ved å koble det opp mot allerede opprettet forskning. På den annen side vil ikke casesdesignet gi meg tilfredsstillende grunnlag for en viss grad av sammenligning mellom individene. Etersom jeg eksempelvis ønsker å se ulikheter mellom forretningsmuligheter utviklet på et tidlig stadium i entreprenørskapsprosessen og senere stadium er det også ønskelig å se etter likhetstrekk hos andre. Johannessen et al. (2004) sier at fenomenologisk design som oftest tar for seg 5 – 25 informanter, noe som vil skape sammenligningsgrunnlag og høyere reliabilitet. Jeg konkluderer derfor strategi 1 som vinnende design til mitt forskningsspørsmål

3.4 Utvalg av respondenter

3.4.1 Utvelgelsesstrategi

Dette var en stor utfordring på et tidlig stadium. I utgangspunktet var det planlagt at det skulle intervjues tre porteføljeentreprenører og tre serielle entreprenører for i tillegg å skape en forståelse og oversikt over ulikheter i deres tidligere erfaringer. Konsekvensen ble at problemstillingen var kompleks nok som den var, det var også en svært vanskelig prosess å differensiere de serielle etablererne fra porteføljeentreprenørene. Litteraturen viser samtidig at porteføljeentreprenørene er av en særs spennende art da de viser seg eksempelvis å

Veien til gode forretningsmuligheter

identifisere flere forretningsmuligheter enn de serielle. Utvelgelsesstrategi av respondentene har i stor grad vært ”snøballmetoden” (kjenner du noen som..., klarer du å tenke på noen som...). Erfaring fra å ha startet flest mulig virksomheter ble vektlagt i prosessen. Veileder, Erlend Bullvåg, NHO Hordaland og Vest Næringsråd ble benyttet i prosessen for å kartlegge porteføljeentreprenørene.

3.4.2 Kjønnskvotering

Tidligere empiri viser at svært få kvinner velger porteføljeentreprenørskap. Det var likevel viktig for oppgaven at mine undersøkelser ikke skulle bestå av kun menn. Ettersom erfaring fra flest mulig virksomheter var utgangspunktet, ble kravene satt til et utvalg av entreprenører som hadde etablert flest mulig virksomheter der minimum 1/3 av andelen var kvinner, et tall som indikerer generell kvinnelig andel entreprenører i Norge i 2008 (andel kvinnelige entreprenører: 30, 2 % - Bullvåg et al., 2009).

3.4.3 Endelig utvalg

Etter jeg hadde satt opp en liste over eventuelle kandidater, ble de invitert til intervju over telefon og et utvalg på seks respondenter hadde nå takket ja til å bidra med sin del til entreprenørskapsforskningen. Utvalget bestod nå av 4 menn og 2 kvinner. Vi ser her en oversikt over utvalget, hvor mange bedrifter de har startet, dato for intervju og hvor intervjuet tok sted.

Intervjuutvalg	Antall bedrifter	Dato for intervju	Intervju tok sted:
R1: Tord Kolstad (M)	70 bedrifter	20.3.2009	Bodø
R2: Yngve Ådland (M)	11 bedrifter	25.3.2009	Straume
R3: Linda M. Moen (K)	6 bedrifter	25.3.2009	Straume
R4: Per Ottar Torsvik (M)	5 bedrifter	23.3.2009	Øygarden
R5: Malin Arntsen(K)	4 bedrifter	11.4.2009	Rødøy
R6: Geir Olsen (M)	40 bedrifter	22.4.2009	Bodø

Figur 3.1: Utvalg av informanter

Vi kan se at intervjuene tar sted i to fylker; Nordland og Hordaland. Valget av å benytte Hordaland som fylke var en kombinasjon av (1) utfordringen som bestod av å identifisere tilstrekkelig med porteføljeentreprenører i Bodø med noenlunde ulike entreprenørspesifikke bransjer og (2) ønsket om at ikke konklusjonen skulle gjenspeile kun et fylke, da kvaliteten på forskningsopplegget menes å øke med å differensiere demografi og geografi.

Veien til gode forretningsmuligheter

Ettersom vi har valgt fenomenologi som strategisk tilnærming, ser vi nå på fenomenologiens tre viktigste steg; forberedelsen, datainnsamlingen og analysen (Johannssen et al., 2004).

3.5 Fenomenologien viktigste steg.

3.5.1 Forberedelse

I strategiens første steg møtte jeg forberedelsen. Denne prosessen bestod av (1) å gjennomgå relevant litteratur og (2) utarbeide en intervjuguide.

Entreprenørskapslitteraturen er bred og omfattende. Jeg møtte imidlertid en rekke utfordringer i prosessen for å finne frem til hvilken teori/empiri som kunne benyttes og hvilken teori/empiri som var bortkastet å bruke verdifull tid på. Det er svært mangelfull litteratur på spesifikt emne, et godt argument for forskningsoppgaven. Dette var en klar utfordring, jeg måtte dra nytte av ulik litteratur på ulike felt, eksempelvis; undersøkelser om erfarne entreprenører, undersøkelser om porteføljeentreprenører, teori om erfaring, kunnskap, læring, nettverksteorier, undersøkelser om nettverksentreprenører, psykologi, kognisjonsteorier etc. En konsekvens av dette var at dette brede spekteret av ulik teori skulle til sammen være med å forklare fenomenet; idéutviklingsprosessen. En tilleggsutfordring er å oversette all tidligere litteratur til norsk, et mye mindre språk, dette har resultert i en del engelske ord for optimalt å kunne forklare hva som menes. Litteraturen er også relativt avansert, og bruker en del fremmedord som jeg ikke kan forevente at leseren skal forstå, og som er særdeles vanskelige å oversette. Et eksempel på dette er kognitive evner, jeg har delvis brukt ordet tankesett for kognisjon i samme kontekst i et forsøk på å unngå forvirring og avsporing.

Utfordringene anses likevel å være løst på en tilfredsstillende måte, på tross av en meget tidskrevende prosess.

Intervjuguiden ble bygget på kunnskaper fra fire-fem måneders lesning og sammenligninger av teorier og undersøkelser. Hovedutfordringen med intervjuguiden var å samle spørsmål som ville få frem hva fenomenet egentlig dreier seg om. Den kunne ikke være for snever, heller ikke for åpen. En hårfin balanse mellom nok spørsmål til virkelig å forstå respondenten, jeg var derfor svært opptatt av å få frem deres bakgrunn som person, som eventuelle tidligere arbeidstakere eller andre ting som kunne vise seg å være viktig for analysen.

Min utfordring var å skape en spørreguide som gav meg hva jeg ville ha. Halvorsen (2008) sier at i strukturerte intervjuer er alle spørsmålene på forhånd klargjort og gjennomtenkt.

Veien til gode forretningsmuligheter

Fordelen med dette er at gode spørsmål er veloverveid, grundig og profesjonell. En klar ulempe er at denne type datainnsamlingsmetode kan føre med seg forhåndsbelagde antagelser i spørsmålssetningen. Halvorsen (2008) fremhever at semi-strukturerte intervjuer er relevant blant annet når forskeren er interessert i fenomener som allerede har skjedd. På tross av dette valgte jeg å benytte en noenlunde strukturert intervjuguide som likevel kunne benyttes semi-strukturert. Det var viktig for meg at samtalen kunne gå naturlig og den gode samtalen ikke skulle bli spolert fordi jeg ville følt meg tvunget til å hoppe fra emne til emne. Jeg var samtidig svært opptatt av å få ut sammenlignbar informasjon som skulle benyttes i analysedelen av oppgaven. Dette ble antatt å være en stor utfordring, jeg var derfor nøye i tiden før intervjuene på å kunne intervjuguiden like godt som mitt eget etternavn. Intervjuene ble da ventet til å kunne foregå semi-strukturert med en så godt som strukturert spørreguide. Når spørreguiden var ferdig pugget var jeg klar for å sette i gang med intervjuene.

3.5.2 Datainnsamling - Intervjuet

Formålet med et intervju er å fremskaffe fyldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon (Dalen, 2004: s.15).

En vanlig kritikk av intervjustudier er at funnene ikke er generaliserbare ettersom den involverer for få personer (Kvale, 1997). Kritikken baseres på forutsetninger om at forskningsspørsmålet kan generaliseres. Formålet med forskningsarbeidet er som nevnt å etablere forståelse for entreprenørens identifikasjons og utviklingsprosess.

Valg av intervjuform

Det finnes en rekke ulike intervjuformer. Eksempler på disse er intervju av fokusgrupper eller gruppediskusjoner, strukturerte, ustrukturerte eller dybdeintervju (Halvorsen, 2008).

I henhold til forskningsspørsmålet vil jeg anse det som en fordel å være alene med informanten, bruk av fokusgrupper kan derfor sies å være utelukket. Ved en gruppediskusjon kan dette før det første føre til at individene påvirker hverandre i den forstand at individene kan oppfatte andres erfaringer som egne. Forskningsfenomenet oppstod gjerne langt tilbake i tid. Fenomenet kan være fortrent og utfordringen i mønsteret fremstår som stort på enmannshånd. Eventuell påvirkning fra andre anses derfor i denne sammenheng som negativt i større grad enn positivt.

Veien til gode forretningsmuligheter

Dybdeintervjuer eller intensive intervjuer kan benyttes når forskeren er interessert i en dypere forståelse av personens atferd, motiver og personlighet (Halvorsen, 2008). Ettersom det er akkurat dette jeg trengte for å oppnå forståelse av fenomenet, ble dybdeintervju et enkelt valg.

Halvorsen (2008) trekker frem at metoden krever en fortrolighet mellom intervjuer og informant, noe som kan være svært krevende. Dette var jeg forberedt på og var nøye med å la respondenten få lov til å bli kjent med meg også. Intervjuguidenes første punkt uttrykker ”småprat om løst og fast”. Dette var ikke noe jeg ville forhåndsplanlegge, og gikk meget bra.

En annen utfordring med dybdeintervjuer er at det er store mengder informasjon som kommer frem i et slikt intervju. Penn og papir ville gjort meg ufokusert og kunne ført til at jeg hadde hatt problemer med å stille respondentene oppfølgingsspørsmål. Dalen (2004) er enig og mener at bruk av informantens uttalelser i form av sitater utgjør den virkelige empirien.

Ved å benytte båndopptaker vil de eksakte ordene og setningene ivaretas og gjøres klar for tolkning av data. Det er imidlertid viktig også å fokusere på personens kroppsspråk.

Setningene informanten benytter er ikke alltid beskrivende for hva personen egentlig mener. Larsen (2007) påpeker at feilkilder også kan oppstå i form av intervjuer i form av at jeg som forsker kan påvirke informantens svar. Dette kan skje gjennom oppførsel eller ytre kjennetegn. Med dette menes det at jeg gjennom reaksjoner kan påvirke informanten til å svare annerledes. Halvorsen (2008) fremhever også viktigheten av ikke selv å prate om forantagelser og lignende. Jeg må også tenke på påkledning og holdninger for i minst mulig grad å påvirke informanten. Dette var jeg også forsiktig med.

Jeg ønsker i henhold til valgt forskningsspørsmål å benytte dybdeintervju kombinert med en strukturert intervjuguide som kan fremstilles i en semi-strukturert form da jeg mener at dette gir informanten optimale utfoldelsesmuligheter og gir undersøkelsen optimalt grunnlag for forståelse.

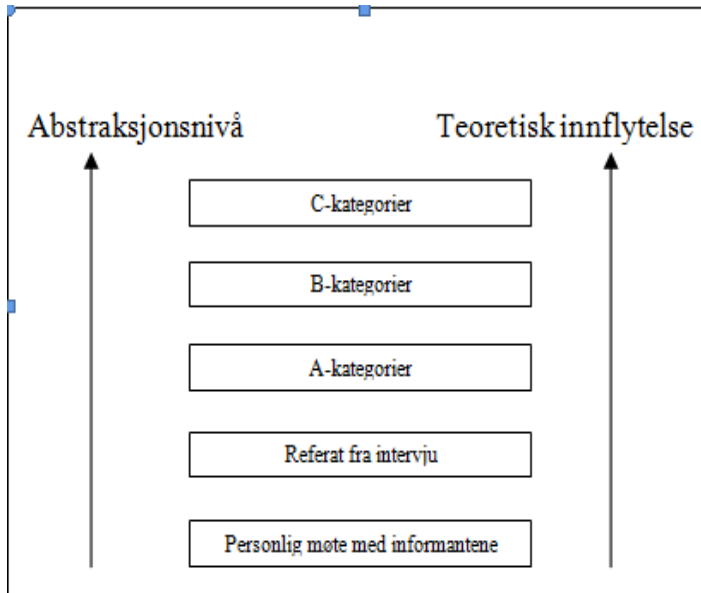
Etter intervjuene skrev jeg ned hva jeg der og da følte var det viktigste som kom frem i hvert enkelt intervju, dette gjorde analysen enklere å sette i gang med.

3.5.3 Analyse

Etter intervjuene fremhever metodelitteraturen viktigheten av at datagrunnlaget skrives ut i sin helhet. Jeg satt med seks intervjuer a' 120 – 150 minutter, til sammen 14 timers råmateriale (!). I tillegg er jeg sikker på at porteføljeentreprenører får frem minst dobbelt så mange ord i minuttet som oss vanlige dødelige. Analysen ble en kjempejobb.

Veien til gode forretningsmuligheter

Widding (2006) legger frem en analysemetode som har utgangspunkt fra Grounded Theory (empiri skaper teori). Ettersom idéutviklingsprosessen blant porteføljeentreprenører er et felt med lite eksisterende teori, passer analysemetoden godt. Det hjalp også betraktelig å forholde seg til et system.



Figur 3.2: *Analysestegenes ulike abstraksjonsnivåer og graden av teoretisk*

C-kategorien eller konklusjonen for det gitte tema. Her er både abstraksjonsnivået og den teoretiske innflytelsen av analysen høy. Oppgavens hovedkonklusjon er en sammenbefatning av de observerte C-kategoriene. Denne systematiseringen er benyttet gjennom hele kapittel 4-analysen.

Vi har nå vært inne på en del utfordringer i forhold til seks dybdeintervjuer med porteføljeentreprenører. Vi tar derfor for oss en vurdering av forskningsoppleggets kvalitet i form av validitet og reliabilitet.

Her ser vi hvordan analysemodellen går fra det personlige dybdeintervjuet til å skrive referater av intervjuene. Deretter blir A-kategorier bygget på sitater. Vi skiller fortsatt mellom respondentene, men de er nå sammenlignbar under samme emne. B-kategoriene dannes ved å trekke ut hovedelementene som kommer frem fra A-kategoriene, samt trekke inn relevant teori for å beskrive fenomenet. Summen av B-kategoriene danner sammen den siste kategorien,

3.6 Kvalitet av forskningsstrategi

”To validate is to investigate”

Steinar Kvale (gjengitt i Dalen, 2004: s.101)

Det vil her bli drøftet til hvilken grad resultatene fra valgt forskningsstrategi av valgt problemstilling kan sies å være troverdig, samt drøfte anvendelsesgraden for andre grupper og situasjoner.

Først vil jeg vise til oppgavens første kapitler hvor jeg gjorde det klart at problemstillingen bygger på filosofiskvitenskaplige synspunkt som at virkeligheten er sosialt konstruert og mennesket er subjektivt og gir mening til egne erfaringer. Dette vil med andre ord bety at meningssammenhengene informantene skaper og påviser er knyttet til hvert enkelt individ.

3.6.1 Reliabilitet/Troverdighet

Reliabiliteten referer til datamaterialets pålitelighet. I kvalitative metoder er det ikke mulighet for å teste og beregne reliabilitet gjennom standardiserte metoder grunnet blant annet at datainnsamlingen foregår i tett tilknytning til analyse og tolkning. I kvalitative metoder bruker vi ofte betegnelsen troverdighet fremfor reliabilitet. Troverdigheten bygger på forskningens faktiske forhold og at disse ikke bygger på forskers subjektive antagelser og at resultatene ikke skyldes tilfeldigheter. Dataene skal være innhentet strukturert i samsvar med de etablerte forutsetninger og fremgangsmåter i valgt forskningsdesign (Grønmo, 2004).

Studiens seks dybdeintervjuer er sammen en samling av seks ulike menneskers oppfattelser, tanker og meninger om fenomenet. Vi var også tidligere inne på hindsight bias som forklarer at mennesker ikke er typisk dyktig til å gjengi fortiden feilfri. Det kan derfor være vanskelig å bedømme til hvilken grad dette er sannhet. For å redusere faktoren ble spørsmål som omhandler samme tema, men på ulikt vis lagt frem. Dette med fokus på å oppklare eventuelle misforståelser. Studien omhandler også et tema entreprenørene ikke har tenkt videre godt gjennom før. En konsekvens av dette kan være at respondentene svarer uten refleksjon i virkeligheten. Jeg anser likevel ikke dette som en faktor som reduserer reliabiliteten betraktelig i dette tilfelle da oppfølgingsspørsmål ble stilt for å teste respondentenes erfaringer som jeg oppfattet at respondentene var usikker på med vist verbalt eller fysisk.

Veien til gode forretningsmuligheter

Ettersom jeg ikke er erfaren innen forskning, vil dette være med å redusere datamaterialets reliabilitet. Til en viss grad kan likevel liten erfaring kompenseres med et meget godt kompetansenettverk, derav god hjelp og gode råd fra Gry Alsos ved Nordlandsforskning, Espen J. Isaksen ved HHB, samt en svært dyktig veileder, Erlend Bullvåg ved HHB. God forberedelse og et åpent sinn har også vært meget nyttig til datamaterialets fordel.

Selv om analysen er foretatt av meg som subjektiv person, har jeg i aller høyeste grad forsøkt å forbeholde meg objektiv i analyseprosessen. Benyttet analysemetode gjør prosessen også enklere å holde seg objektiv i forhold til resultatene, som er et direkte resultat av respondentenes forklaringer om fenomenet og om seg selv som del fenomenet.

For å åpne opp for den helt ærlige samtalen ble det også lagt frem konfidenskontrakter, der jeg underskrev på at deres spesifikke ideer som kom frem under intervjuet er taushetserklært. Dette kan også sies å øke reliabiliteten av forskningsopplegget.

3.6.2 Validitet

Ved vurdering av studiens validitet stilles spørsmål om de riktige dataene er brukt, sett i lys av problemstillingen. Yin (1994) skiller mellom to typer validitet i denne type forskningsopplegg; begrepsvaliditet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditeten synes å være høy hvis det er blitt målt det som det var hensyn å måle, dette indikerer en høy begrepsvaliditet da studien tar for seg førstehåndsinformasjon fra seks entreprenører basert på en kombinasjon mellom strukturert og semi-strukturert intervjuguide. Gitte emner var derfor forhåndsbestemt og informasjonen resulterer i svar på problemstillingen.

Høy ekstern validitet (generaliserbarhet) angir at resultatene fra studien kan gjøres gyldige for andre. Et utvalg med seks respondenter indikerer at studien nødvendigvis ikke kan generaliseres til en større populasjon. Resultatene indikerer likevel meget sterke sammenhenger blant respondentene og bidrar til en forståelse av hvorfor fenomenet oppstår som det gjør. Enkelte av funnene kan ha høy nytteverdi hos eksempelvis mennesker med ønske om bedriftsetablering, spesielt også pedagogiske institusjoner eller andre som arbeider med å fremme idéutvikling i befolkningen.

3.7 Sammendrag

Forskningsspørsmålet er ”hvordan identifiserer og utnytter porteføljeentreprenører forretningsmuligheter, og hvordan påvirker erfaring idéutviklingsprosessen?”

Problemstillingen har tatt utgangspunkt i en menneskelig konstruert verden. Den bygger på at alle mennesker er forskjellige, og at disse ulikhetene har betydning. Det er derfor ønskelig å bruke en utforskende fenomenologisk strategi/design i prosessen.

Metodekapittelet har kartlagt følgende utfordringer for forskningsopplegget: Store teoretisk emner, lite spesifikk litteratur, identifisering av porteføljeentreprenører, ”hindsight bias”, kombinasjonen av åpne intervjuer med behov for struktur, 14 timers datamateriale og systematisering av informasjon. Utfordringene anses å ha blitt løst på best mulig måte.

Kapittel 4 – Analyse

I dette kapitlet møter du seks porteføljeentreprenører. De har alle gjennomgått idéutviklingsprosessen flere ganger. Dette kapitlet tar for seg analysen av rekken av intervjuer, der informantenes erfaringer og tanker vil bli systematisert og sammenlignet mot hverandre og mot noe av eksisterende teori og empiri fra oppgavens litteraturkapittel.

4.1 Introduksjon av informantene

For å skape et bilde av de ulike informantene har jeg punktvis satt opp informasjon om entreprenørene. Antall verv i næringslivet er hentet fra regnskapsdatabasen Proff Forvalt og inneholder enkelte dobbeltroller i selskaper. Første etablering defineres som første selskapsstiftelse. Antall etablerte bedrifter er bedrifter informantene både har vært med i etableringsprosessen, samt hatt eierinteresse i. Entreprenørspesifikke bransjer er innen hvilke bransjefelt entreprenørene har vært med i etableringsprosesser.

4.1.1 Respondent nr. 1 - Tord U. Kolstad

Fødselsår: 1971

Antall verv i næringslivet: 81

Første etablering: 1990 (19 år).

Antall etablerte bedrifter: ca. 70

Entreprenørspesifikke bransjer: Eiendom, shipping, porteføljeinvesteringer.

Tord har arbeidet hele sitt liv for seg selv. Han sier selv at han hele sitt liv har vært fascinert av penger og verdier. Foreldrene hans er hva han selv kaller byråkrater, noe han mener kan ha medvirket til hvorfor han ikke ville det. Han peker derimot på bestefaren som drev med drosjevirkksomhet som et tidlig forbilde. Tord startet sin karriere med å kjøpe en leilighet han solgte med fortjeneste, noe som resulterte i leilighet nr.2. Slik fortsatte det. Han eier mye, etter hvert har han utviklet seg til å bli investor. I dag eier han for det meste næringseiendommer, han har også for et par år tilbake kjøpt 3 supplybåter, et felt som var utenfor hans tidligere kunnskap og erfaring.

4.1.2 Respondent nr. 2 – Yngve Ådland

Fødselsår: 1958

Antall verv i næringslivet: 31

Første etablering: 1994 (36 år).

Antall etablerte bedrifter: 11.

Entreprenørspesifikke bransjer: Regnskap, rådgivning, IKT, detaljhandel, eiendom, kunstnerisk aktivitet.

Yngve har lang arbeidserfaring fra regnskap, revisjon og finans. Han anser ikke seg selv som en gründer, men har likevel vært med å etablere X bedrifter. På siden av han og konens regnskapsbedrift, er han involvert i en rekke andre bedrifter basert på eksempelvis IT-løsninger, eiendom og kunstnerisk aktivitet. Begge foreldrene til Yngve drev butikk, at han selv valgte å bli entreprenør mener han er basert på tilfeldigheter, kombinert med at han liker å få ting til og liker å skape verdier. Yngve er sosialistisk anlagt, og trekker frem viktigheten av entreprenørvirksomheten må bidra til samfunnet; forflyttelse av verdier er for han ikke entreprenørskap.

4.1.3 Respondent nr.3 – Linda M. Moen

Fødselsår: 1957

Antall verv i næringslivet: 12

Første etablering: 1996 (39 år).

Antall etablerte bedrifter: 6

Entreprenørspesifikke bransjer: Rekruttering av personell, coaching, kunstnerisk aktivitet.

Linda hadde sammen med sin søster helt siden svært ung alder planlagt å starte sin egen bedrift. Begge foreldrene var selgere. Hun trekker frem at hennes grunnverdier består av å styre, bygge, bestemme og styre, årsaken til hvorfor entreprenørskapskarrieren alltid har vært et tema. Linda har en meget allsidig yrkeserfaring, og har vært innom alt fra kontor til laboratorium til salg og service. Hun har også en mastergrad i NLP. Når hun sammen med sin søster etablerte vikarbyrå falt bitene på plass, det var dette hun ville drive med. Vikarbyrået har utviklet seg til flere nisjer og flere virksomheter. I tillegg har hun både malt malerier og skrevet bok, noe som har resultert i en ny bedrift. Coaching og diverse kurs som eksempelvis meditasjonskurs holder hun også på med. Hun har mye å gi av seg selv og det har i stor grad påvirket alle etableringene.

4.1.4 Respondent nr. 4 – Per Ottar Torsvik

Fødselsår: 1963

Antall verv i næringslivet: 21

Første etablering: 1997 (34 år).

Antall etablerte bedrifter: 5

Bransje: Elektrikere/installatører, hydraulikk, undervannsteknologi, mekanisk, miljø.

Per Ottar har alltid hatt lyst til å drive for seg selv. Han sier han har gått i farens fotspor som selv drev egen virksomhet som installatør på land. Per Ottar har opparbeidet en stor kompetanse gjennom 12 års erfaring fra Offshore, noe som gjorde det naturlig for han å utvikle den første landbaserte elektrobedriften til offshorerelaterte virksomheter med tid. Han er ivrig etter deltagelse og oppkjøp i andre selskaper, snu resultater og se resultater. Han er også meget interessert i nye teknologier.

4.1.5 Respondent nr. 5 – Malin Arntsen

Fødselsår: 1972

Antall verv i næringslivet: 8

Første etablering: 1998 (26 år).

Antall etablerte bedrifter: 4

Entreprenørspesifikke bransjer: reiseliv, turisme, design, eiendomsutvikling.

Malin er utdannet hjelpepleier, hun har også arbeidet innen handel og kontor og reiseliv. Hun mener at dysleksi har vært en utløsende faktor for entreprenørskapskarrieren. Hun er selv født og oppvokst på Rødøy, hovedbasen for hennes entreprenørielle aktivitet i dag. Etter 7 år hjemmefra, oppdaget hun store muligheter for kystturisme på hjemstedet. Hun har klart det ingen trodde var mulig, skape arbeidsplasser og tilby hva kunden vil ha midt i havgapet. I tillegg har hun involvert seg i eiendomsutvikling, arkitektur, et annet reiseliv og turistprosjekt og har nå valgt å produsere egen kleskolleksjon. Malin lever etter livsfilosofien at alle mennesker er verdifulle ressurser, såfremt de får jobbe med det de interesserer seg for, et direkte resultat er verdiskapning på øyen i Nordland.

4.1.6 Respondent nr. 6 – Geir L. Olsen

Fødselsår: 1966

Antall verv i næringslivet: 18

Første etablering: 1986 (19 år).

Antall etablerte bedrifter: ca.40

Entreprenørspesifikke bransjer: handel, produktutvikling, eiendom.

Geir startet sin entreprenørkarriere som handelsmann for ”å slå i hjel” et år før militæret. Hans far arbeidet selv i dagligvaren hele livet hans. Etter å ha vokst opp med butikkhandel, ble etter hvert det ene året utviklet til et konsept med 9 storkiosker. Videre kjøpte han opp restauranter/barer. Geir sier selv at han ikke interesserer seg for drift. Han liker prosessene der utviklingene av konseptene skjer. I senere år har han startet med produktutvikling, et resultat av hans evne til kreativitet og nyskapning. Han er også involvert i eiendom etter han så typiske trender på hjemstedet. Nå arbeider Geir mest med å nå ut til kundene med de innovative produktene, en prosess ingen betaler han for å holde på med. Han trekker frem kapitalanskaffelse som et stort problem som produktutvikler. Alle vil se et ferdig produkt, uten kapital blir ikke engang prototypen laget.

4. 2 Respondentenes forhold til idéutvikling

Analysenes første del svarer på ”hvordan identifiserer og evaluerer porteføljeentreprenører forretningsmuligheter”.

Med bakgrunn i litteraturkapittelet antas idéutviklingsprosessen å være svært sentral i den entreprenørielle prosessen. Dette emnet er forbeholdt entreprenørenes forhold til denne prosessen, hvordan identifiserer og evaluerer de forretningsmuligheter? For å skape en oversiktlig og strukturert er empirien kategorisert i tre ulike kategorier. Først blir direkte utdrag fra intervjuet benyttet i form av A-kategorier. Deretter dras slutninger ut fra de seks respondentenes A-kategorier, der sammenligningsgrunnlaget danner B-kategorier. Til slutt dannes C-kategoriene som en konklusjon på emnet. Bokstavene A, B og C forklarer type kategori, deretter forklarer neste tall hvilket tema vi studerer, tredje tall indikerer hvilken tabell under emne kategorien omhandler, deretter en liten bokstav for antall kategorier av samme type.

Først vil det være hensiktsmessig for videre drøftning å se hvordan entreprenørene selv definerer en god forretningsmulighet og hvilke elementer de vektlegger. I kapittel 2.1.3 i litteraturkapittelet ble ulike syn på hva en forretningsmulighet er lagt frem. Av hensyn til videre empiriske funn er det viktig at vi ser på hva entreprenørene selv oppfatter som en god forretningsmulighet, dette vises i følgende tabell.

4.2.1 Respondentenes forhold til forretningsmuligheter.

Antagelse: ”En forretningsmulighet er en idé kombinert med beleilige og gunstige omstendigheter som sørger for gode sjanser for en fremtidig vellykket bedrift”.

Tabell 4.1: Respondentenes gode forretningsmuligheter

A		R1	R2	R3	R4	R5	R6
KATEGORI							
<i>Hva er en god forretningsmulighet?</i>	God lønnsomhet . Det eneste jeg bryr meg om.	Samfunns messig nyttig, også må den peke fremover i tid.	Det må gjøre at jeg kan tjene penger, i alle fall på sikt, også må det jo være noe jeg liker å jobbe med	Når det er et marked, har riktig personell og riktig kapitalisert forhold.	Når det foreligger et potensial, noe unikt og nytt.	Når det er et marked, potensial for inntjening og det er gjennomførbart. Må være unikt, og nytt.	

Veien til gode forretningsmuligheter

Hva er gode forretningsmuligheter?

B2.1a: Bedriftsøkonomisk lønnsomhet

Følgende respondenter fokuserer på bedriftsøkonomisk lønnsomhet med en gang: 1, 3, 6. R1 er ytterpunktet der han hevder at faktoren er avgjørende. Tilleggsspørsmål er blitt gitt til resterende respondentene om lønnsomhet, der kommer det frem at samtlige respondenter mener at fremtidig lønnsomhet må foreligge ettersom ulønnsomme muligheter ikke kan karakteriseres som muligheter. Undersøkelser viser at erfarne entreprenører er mer ambisiøs enn noviseetablererne. Dette kommer godt frem hos respondentene. R1 er opptatt av store verdier i mulighetene, R2 fokuserer på samfunnsnyttien som indikerer en viss størrelse på bedriftene før de kan karakteriseres samfunnsnyttig, dette inkluderer henholdsvis også gode bedriftsøkonomiske resultater som er et krav for å kunne bidra økonomisk til samfunnet tillegg til å skape arbeidsplasser. R3s hovedvirksomhet leverer tjenester i stor grad i olje/gass/subsea som kan sies å være svært lønnsom i forhold til alternative bransjer. R4 innrømmer at store verdier er morsommere å arbeide med enn små, R5 trakter etter de mest lønnsomme kundene og R6 utvikler produkter uten geografiske begrensninger. Når de ser en mulighet er disse mulighetene absolutt ambisiøse. Dess større verdier entreprenørene opererer med, dess større blir potensialet for en eventuell fortjeneste.

B2.1b: Marked

Følgende respondenter nevner marked: 4 og 6. I tillegg trekker R5 frem et potensial som inkluderer markedet, for henne er markedet i stor grad differensiert ut i fra lønnsomhetsgrad i kundegruppen og linkes direkte til B2.1.1. R4 vektlegger markedet i den forstand at han er helt avhengig av at markedet ønsker deres neste iverksettelse, da ideene gjerne omhandler kostbare teknologiske og nyskapende løsninger. Han sier at han har direkte kontakt med kundene for å få kjennskap til deres behov før ideen kan karakteriseres som en mulighet. Wickham (2006) vektlegger ”gap” i markedet med muligheter for at ny verdi blir skapt i hans definisjon av forretningsmuligheter, dette samstemmer i stor grad med hva respondentene vektlegger. R6 trekker frem viktigheten av et ikke-begrenset marked, han ser i dag ikke muligheten i produkter som begrenses geografisk. Markedsbeskrivelsen og lønnsomhetsbeskrivelsen henger ikke uventet tett sammen, respondentene er alle bevisst på at de strategiene som føres tar høyde for såkalte profitable markeder. R1 viser også dette med eksempelvis å foretrekke næringseiendommer fremfor private eiendommer eller gå inn i nye markeder der han ser lønnsomheten kan bli ekstrem.

B2.1c: Innovasjonsgrad

R5 og R6 fremhever viktigheten av nyhet og unikhet. Grunnen til at disse to respondentene skiller seg ut i deres definisjon kan være deres bransjevalg som er henholdsvis produktutvikling og reiseliv. De har begge et stort behov for å skille seg ut i mengden.

R2 fremhever også i sin definisjon at muligheten må peke fremover i tid, i dette legger han eksempelvis å benytte seg av ny teknologi fremfor gammel teknologi. R4 fremhever at han foretrekker å involvere seg i spennende virksomheter som utvikler ny teknologi, ikke minst for utvikling av egenkompetansen og sin interesse for feltet. Schumpeters (1934) definisjon av entreprenørskap konkluderer bedriftens entreprenør likestilt med en innovatør. R2 sier at han ser mange muligheter, men han er ingen innovatør. Han gjør heller små kreative endringer på det eksisterende fremfor store revolusjonerende endringer, han mener det henger sammen med risiko og forteller at risikovurderinger har stoppet mange prosjekter.

Uten samsvar:

R2 er opptatt av samfunnsnytte.

”Jeg har tjent mye mer penger på eiendom enn på regnskap, de pengene er likevel mye mindre verdt for meg, de gir ingen glede eller stolthet” (R2).

Dette er et element som ikke er blitt nevnt av de resterende respondentene. Viser imidlertid til overnevnte diskusjon om sammenhengen mellom bedriftsøkonomiske resultater og samfunnsnytte og dette indikerer i stor grad en annen motivasjon for lønnsom drift.

R3 er opptatt av at muligheten beskriver noe en liker å arbeide med. Dette er en faktor vi kommer tilbake til da vi ser klare tendenser hos de andre at samtlige har en brennende interesse for hva de holder på med. Er det slik at de er interessert fordi de er involvert i det eller har de valgt mulighetene på bakgrunn av sin interesse?

R4 er opptatt av å ha riktig personell og kapital til å kunne iverksette muligheten (evaluering). Vi kommer også tilbake til dette og relaterer fokuset til Timmons og Spinelli (2004) som hevder at alle ressurser ikke trenger å være på plass før muligheten iverksettes.

Konklusjon: Den gode forretningsmuligheten.

C2.1a: *Porteføljeentreprenører ser gode forretningsmuligheter der det eksisterer et marked og et potensial for inntjening, der innovasjonsgraden kan variere. Dette stemmer godt overens med antagelsen.*

4.2.2 Respondentenes forhold til idéidentifikasjon

Tidligere undersøkelser viser at porteføljeentreprenører identifiserer signifikant flere forretningsmuligheter, det blir derfor antatt at våre porteføljeentreprenører karakteriserer seg selv som noen som ofte kommer opp med nye ideer. Svarene vises i tabell 4.2 sammen med spørsmålet om hvordan ideene fremkommer (hvordan de blir identifisert).

Tabell 4.2: Respondentenes identifikasjonsevne

A KATEGORI	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Kommer du ofte opp med nye ideer?</i>	Ja	Tja. De kommer og legges til modning, jeg har ikke tid.	Ja, men jeg har ikke tid.	Ja, ideer kommer ofte, men det er galskap å ta hensyn til alt man har i hodet. Det har jeg ikke tid til.	Ofte? Mange ganger om dagen. Det er ikke alltid store ideer, men de kommer hele tiden.	Ofte ja. Hvis jeg leser avisen kan jeg vedde på at jeg finner på tre nye ideer bare der.
<i>Hvordan fremkommer ideene?</i>	Fra analyse eller nettverk. Idéutvikling er en kontinuerlig prosess.	Ideer kommer hele tiden. Både fra kreativitet og nettverk	Ideer kommer av seg selv, de blokkeres når tiden ikke er riktig	Ideer kommer av seg selv. Har lyst å drive med mye rart, men blokkerer dem ute, jeg ikke har tid. De modnes.	Jeg har ørene lengre åpen enn andre, men ikke bevisst. Snapper opp. Nesten som en sjette sans.	Ideene ”popper” opp, de kommer vel fra omgivelsene.

Hvor kommer forretningsmuligheter fra?

B2.2a: Persepsjon av idéidentifisering

Som vist i tabellen karakteriserer samtlige entreprenører seg som mennesker som ofte kommer opp med nye forretningsideer. Når spørsmålet først ble stilt til R2 var svaret ”jeg vil ikke si ofte”. Det kom imidlertid senere frem i intervjuet at han har meget stor tilgang på

Veien til gode forretningsmuligheter

ideer, produsert humant og sosialt. Han mente at ideene ble blokkert på grunnlag av tidsressursen og dermed ikke ble iverksatt. Det kom deretter frem at ideene ikke er forkastet, men ligger til modning til en eventuell sjanse senere der tiden er tilgjengelig. Det kom også frem at han stort sett hver dag ser nye muligheter han ikke har tid til og at han godt kunne tenkt seg å arbeide med konseptutvikling. Litteraturen sier at porteføljeentreprenører identifiserer mange flere ideer enn andre typer entreprenører, dette kommer sterkt frem i samtalen med respondentene. Mange muligheter, lite tid.

B2.2b: Alertness og passivt søk.

Følgende respondenter mener at ideene kommer av seg selv: 2, 3, 4, 5, 6. I spørsmålet ”hvordan fremkommer ideer?” var respons fra fem av seks porteføljeentreprenører at de kommer av seg selv. Dette er særdeles interessant i henhold til litteraturen som fremhever erfarnes entreprenørers sannsynlige utvikling av denne evnen til å se muligheter uten å lete etter dem. Kirzners påstand synes å stå sterk blant denne rekken av porteføljeentreprenører.

B2.2c: Omgivelser

Jeg viser til kapittel 2.1.3 der det ble drøftet til hvilken grad alle muligheter allerede eksisterer i omgivelsene. Oppgaven tok der høyde for at hvis alle muligheter allerede eksisterer i markedet, omhandler dette om å oppdage muligheter. Det vil da ikke være mulig med skapelse av muligheter. Samtlige av respondentene mener at ideene bygger på omgivelsene. Dette er fantastisk interessant. Vi trenger imidlertid flere A-kategorier for å konkludere omgivelsenes rolle i prosessen.

Uten samsvar:

R1 sier at forretningsmuligheter kommer fra analyse eller nettverk. Hvorfor skiller han seg betraktelig ut? Er dette på bakgrunn av hva han driver med eller hvem han er som person? Dette må vi se nærmere på.

Konklusjon: hvordan fremkommer ideer?

C2.2a – Passivt søk

Kirzner (1979) mener at entreprenører har en evne til å observere muligheter uten å lete. Samtlige, men frafall av R1, benytter denne strategien i sin identifikasjonsprosess. Mulighetene menes å finnes i omgivelsene.

Veien til gode forretningsmuligheter

Vi vet nå at respondentene mener at ideene ligger i omgivelsene, men hvorfor ser de mulighetene, når de ikke leter? Vi ser derfor nærmere på hva respondentene legger i ideene. Hva kjennetegner ideene som blir identifisert? Vi vil skape en forståelse for hvorfor entreprenørene ser ideene de ser, for å besvare hvordan de identifiserer ideene. Handler det om tidligere erfaring og kunnskap?

Hvilke ideer blir identifisert?

Tabell 4.3: Respondentenes idévalg

A KATEGORI	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Hvor mye av din personlighet ligger i ideene?</i>	Min personlighet er min interesse som er å tjene mest mulig penger.	Ideene er i stor grad et resultat av min kompetanse .	Ideene er et direkte resultat av min personlighet.	Kompetansen ligger i ideene.	Ganske mye tror jeg. Jeg setter alltid mitt personlige preg til ideene, det skaper eierforhold.	Null og niks, de har ikke noe med meg å gjøre ¹² .
<i>Ser du ofte ideer som ligger utenfor ditt kompetanse felt?</i>	Det kan jeg godt gjøre, tilsier lønnsomheten det går jeg da inn i det.	Ja, det kan skje. Da er andre mennesker viktig.	x	Ja, det kan jeg. Jeg tilegner ny kompetanse hele tiden.	Ja, hvis det er aktuelt innhenter jeg informasjon , jeg skrinlegger ikke nødvendigvis av den grunn.	Ja, ofte som en respons på hverdags problemer, jeg vet ingenting om hva som skal til å skape produktet.
<i>Hvilke fellestrekk kan du se for ideene?</i>	De har alle et potensial for god lønnsomhet.	De er godt for noe, tilfredsstillende et behov.	De er alle positiv.	De dekker alle kundens behov, hvis ikke vil de ikke bli iverksatt.	Jeg liker å arbeide med de, positive ideer. De omhandler alle mennesker.	x

Hvilke ideer blir identifisert?

B2.2d - Personlig preg

Respondent 3 og 5 fremhever at mulighetene bærer stort preg av deres personlighet. I dette legger de at de liker å holde på med mulighetene, R3 går så langt som å si at mulighetene ikke er muligheter for henne hvis hun ikke liker å holde på med det (tab.4.1-R3). R5 trekker frem

¹² Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor ser du muligheter jeg ikke ser? Svar: Vi er vel ikke på samme sted til samme tid. Vi har gjerne også ulik bakgrunn som gjør at jeg kan se dem.

Veien til gode forretningsmuligheter

at hun er bevisst på alltid å tilføre hennes personlige preg til mulighetene, eller er de et resultat av hennes personlighet? R2 og R4 trekker frem deres kompetanse i ideene, sammenfattet med A2.2.3 ser vi at det begge respondentene også identifiserer muligheter utenfor sitt kompetansefelt. Dette indikerer to mulige forklaringer; (1) de tilegner seg kompetanse for å utvikle ideen eller (2) iverksetter aldri ideer utenfor sitt kompetansefelt. Det kommer også frem at R1 trekker frem sin interesse om maksimal fortjeneste som sin personlighet. R1, R2, R4 og R6 (samtlige menn) mener dermed at deres personlige preg til ideene består av kompetanse, interesse eller bakgrunn. Identifikasjon av forretningsmuligheter avhenger av asymmetrisk informasjon, alle mennesker innehar ikke samme type informasjon til samme tid (Kirzner, 1979; Shane, 2000; Shane & Venkatamaran, 1997), når respondentene fremhever at deres ideer består av deres kompetanse, informasjon eller bakgrunn vil dette indikere at mulighetene de muligens identifiserer muligheter grunnet deres bakgrunn. R4 sier det godt når han sier: ”Jeg er overbevist om at man kan starte en klesforretning på senteret og tjene penger på det, men det er jo ikke gøy”. Her trekker R4 frem viktigheten av at han har et brennende engasjement for det han driver på med, det må være gøy, dette samsvarer godt med de andre respondentene. Dette samsvarer også godt med ”passivt søk” litteraturen og litteraturens antagelser om asymmetrisk informasjon. Er det slik at man må ha kompetansen på plass før man har en mulighet for å identifisere muligheter?

B2.2e – Viktighet av kompetanse for å identifisere muligheter

Som vi ser er samtlige¹³ respondenter enige om at kompetanse ikke er nødvendig for å identifisere muligheter. R5 og R6 fremhever at denne type muligheter ofte er en respons på hverdagsproblemer. R2, R4 og R5 trekker frem at det ikke er noe problem grunnet deres sosialkapital (i form av innhenting av informasjon fra andre mennesker). Vi kan derfor konkludere her med at kompetanse ikke nødvendigvis er nødvendig for identifikasjon, men spiller en større rolle i evalueringen av denne type muligheter, dette komme vi tilbake til. Det kan også synes som at entreprenørene mener at andre mennesker kan kompensere for egen kunnskap og erfaring.

¹³ R3 har ikke besvart spørsmålet.

Veien til gode forretningsmuligheter

Konklusjon: Hvilke ideer blir identifisert?

C2.2b: Personlige ideer

Det kommer her frem at alle respondentene er personlig knyttet til ideene som er blitt identifisert, noe som støtter litteraturens henvisning til asymmetrisk informasjonsdeling i samfunnet. Kompetanse viser seg til å være viktig i prosessen, men ikke avgjørende for identifikasjon av muligheter.

Identifikasjon av forretningsmuligheter er ikke tilstrekkelig for en bedriftsetablering (Alsos, 2007), muligheten må også iverksettes. Aller først må entreprenøren evaluere muligheten.

4.2.3 Respondentenes forhold til mulighetsevaluering

I litteraturen ble entreprenørens interesse, kompetanse og risikovurdering lagt frem som sannsynlige påvirkende faktorer (Hmielski & Baron, 2008) også entreprenørens individuelle tankesett forventes å påvirke evalueringsprosessen (Ardichvili et al., 2003; Boyd & Vozikis, 1994; Isaksen, 2000; Ucbaseran et al., 2006).

Med bakgrunn i tidligere litteratur antas det at porteføljeentreprenører evaluerer muligheter på bakgrunn av egne persepsjoner og individuell bakgrunn. Muligheten blir utvalgt på bakgrunn av lønnsomhetsgrad som er den vanligste motivasjonsfaktoren for entreprenører.

Tabell 4.4: Respondentenes evaluering av ideer

A KATEGORI	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Hvordan evalueres ideene?</i>	Basert på lønnsomhet	I stor grad magefølelse og sunn fornuft. Kan lese og bruke nettverk, men ingen dype analyser.	Evaluering skjer kun ovenfor prosjekter som er innen forretningskonsept. Utenom personlige ideer, da er det fordi jeg liker de	Ser etter hullet i markedet. Må kunne tjene penger, men det må også være gøy og passe til hele teamet, de må ha lyst til å arbeide med det.	Evaluering av ideer går veldig fort. Baseres først på: er dette gjennomførbart?	Det må klinge bra, må få en god følelse og deretter gjøre research.

Vi ser her at magefølelse (R2+R6) og engasjement for ideene (R3+R4) blir særlig vektlagt av respondentene. Vi ser også at det verdsettes at ideen engasjerer (R3+R4). Det er også interessant å legge merke til at R4 ser etter hullet i markedet. Kommer ideen fra hullet eller ser han etter hullet etter ideen er identifisert. Han forklarer videre at de mulighetene som er blitt iverksatt er nøye analysert via gapet i markedet. Vi kommer sterkere tilbake til fenomenet.

Før vi går videre til b-kategoriene for idéevaluering, presenteres en ny tabell innen emnet.

For hva kjennetegner muligheter som ikke blir iverksatt, hvorfor? Definisjonen av mulighetene tilsier at når entreprenørene har identifisert en mulighet representerer denne muligheten fremtidig verdi, hvorfor ikke iverksette muligheten?

Tabell 4.5: Respondentenes bortfallsstrategi

A KATEGORI	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Hvorfor blir ikke flere muligheter iverksatt?</i>	I hovedsak står det om lønnsomhet. Hvis andre kommer til meg med ideer kan de også stoppes hvis jeg ikke tror personen er den riktige til å gjennomføre den. "It's now or never"	Tid. Risiko vurdering stopper også mange prosjekter, hadde jeg vært mer visjonær kunne det nok gått.	Jeg bruker min energi til å utvikle en bedrift som stadig er under utvikling. Det er for tidlig å gå inn i noe nytt, jeg går ikke inn i noe halvhjertet.	Tid. Jeg har lyst til å drive med mye rart, men selskapene mine krever min tid. Hvis jeg ikke har anledning til å involvere meg skjønner jeg ikke vitsen. Jeg er bevisst på at optimisme og kreativitet ikke tar overhånd.	Ofte grunnet utenforståen de faktorer jeg ikke kontrollerer ¹⁴ .	De får ikke tilstrekkelig med kapitalinnskudd.
<i>Hva kjenner tegner muligheter som ikke blir iverksatt?</i>	Ofte ressursbruk i forhold til lønnsomhet. Hvis muligheten tar for mye av min tid vil den gå på bekostning av noe annet.	Hvis det gir meg en dårlig magefølelse. Jeg må også ha en interesse for å arbeide med det.	Hvis det ikke blir iverksatt er det ikke meningen.	Da er det ikke et godt nok marked for mulighetene. Eventuelt hvis den ikke tenner meg eller teamet, vi må ha ordentlig lyst til å jobbe med det.	Hvis mulighetene kommer på bekostning av noe annet, eventuelt vil gjøre det surt rundt meg, da vil det ikke være lurt i lengden. Jeg har også en del store ideer jeg verken har økonomi eller kapasitet til å kunne gjennomføre.	Ideer som ikke er moden, timingen er ikke riktig, prosjekter som blir skrinlagt uten kapital til å kunne gå videre, ideer som krever byråkratiske beslutninger. Hvis det tar for lang tid å komme i gang, det orker jeg ikke.

¹⁴ Eksempel: Dårlig kommunikasjon i henhold til fly/båt. Vanskelig uten kontinuitet i systemet.

Respondentenes evalueringsprosess

B2.3a: Mange muligheter, lite tid

Dette er i og for seg et særdeles godt og viktig poeng. De sier alle at forretningsmuligheter blir identifisert stort sett hele tiden. Hvis alle disse mulighetene representerer beleilige og gunstige omstendigheter som kan skape en fremtidig bedrift og fremtidige arbeidsplasser, hvorfor ikke få mulighetene ut der? Vi var i B2.2d inne på personlige preg på ideene, dette kommer sterkt frem her, respondentene¹⁵ har et sterkt eierforhold til mulighetene sine. R4 sier som følger: ”hvis jeg ikke har tid til å involvere meg i en eventuell mulighet jeg vil iverksette skjønner jeg ikke vitsen”. R2, R3, R4 og R5 er alle meget involvert i egne hovedvirksomheter, både gjennom drift og utvikling. Jeg spurte dem om de hadde vært villige til å forlate virksomhetene helt til fordel for noe helt nytt. Øynene gav svaret før det kom: ”jeg kunne gjort det, men jeg har ikke lyst”. Det kommer imidlertid frem at de nok er klar en gang, når timingen er riktig, bare ikke nå. Det skal sant sies at alle disse virksomhetene er spennende bedrifter under stadig utvikling, flere avdelinger, flere kompetansefelt, flere selskapsstiftelser.

B2.3b: Andre mennesker tatt i betraktning

R4 trekker frem viktigheten av at muligheten ikke kun må treffe hans engasjement, den må også engasjere teamet rundt han for at dette er en ordentlig mulighet. Han er svært ydmyk, bruker stort sett aldri ”jeg”, men ”vi”. R5 vektlegger andre mennesker i en annen kontekst, hun forklarer at hvis mulighetene hun ser vil gå ut over andre mennesker slik at det skapes et ”surt miljø” rundt henne vil muligheten skrinlegges.

Uten samsvar:

-R1 evaluerer muligheter kun med hensyn på lønnsomhet.

-R2 er den eneste respondenten som trekker frem risiko i forhold til evalueringen. Hmielski & Barons (2008) teori om risikovurdering som viktig evalueringsfaktor kan derfor i henhold til denne undersøkelsen blant porteføljeentreprenører ikke støttes. Risiko ligger likevel til grunn for ”sunn fornuft”, ”magefølelse” eller gjennomførbarhet. Hvis risikoen fremstår som mye høyere enn en eventuell inntjening vil jeg anta at dette inngår i overnevnte uttrykk. R2 er likevel den eneste som anser seg selv som trykthetssøkende. Han sier at han er alt annet enn risikoavers, han tar sjanser, men driver ikke med risikosport.

¹⁵ R1 og R6 inkluderes ikke i påstanden.

Konklusjon: Mulighetsevaluering

C2.3a: Omgivelser og eierforhold.

Som funnet under identifiseringen er omgivelser et viktig begrep også her under evalueringsprosessen. Samtidig som ideene stammer fra gap i markedet, kombinert med kreativitet og personlige interesser, blir mulighetene evaluert på samme måte. Muligheten må skape engasjement (for entreprenøren og et eventuelt team), den må være fremtidig lønnsom. Det kommer også frem fra mange av entreprenørene at ideene ofte er så personlige at de ikke ønsker å iverksette grunnet tid. Tid synes også å spille en sentral rolle i forhold til hvor ressurskrevende muligheten er, da den kan gå på bekostning av andre ting. Hvis ideen kan karakteriseres som en mulighet, menes samtlige muligheter å lagres/modnes.

Kirzner (1979) trakk evnen vi ser hos fem av respondentene som et glimt av kreativitet som knytter sammen objektiv realitet (omgivelsene) og fremtidig mulighet. Ettersom vi har funnet at 5/6 av respondentene benytter strategien, vil det være hensiktsmessig å se på entreprenørens individuelle tankesett for å se til hvilken grad kreativitet og eventuelle andre kognitive egenskaper spiller inn på idéutviklingsprosessen.

4.3 Entreprenørens tankesett i prosessen

Spørsmålene i de to følgende tabellene viser forholdet mellom entreprenørens kognitive evner og idéutvikling.

Litteraturen viser at erfarne entreprenører karakteriserer seg selv som mer kreativ og dette kan være forklaringen på hvorfor porteføljeentreprenører identifiserer flere (og mer innovative forretningsmuligheter). Porteføljeentreprenørene antas også å oppdage flere muligheter på bakgrunn av deres høye grad av self-efficacy.

Tabell 4.6: Respondentens forhold til kreativ evne

A KATEGORI	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Hvordan tror du andre beskriver deg som kreativt menneske?</i>	Jeg anser meg selv som mindre kreativ. Andre kan nok beskrive meg som kreativ forretningsmessig, men ikke privat.	Jeg er kreativ, om andre beskriver meg som det? Mulig mer privat enn på arbeid. Forretningsmessig kreativ når det gjelder å finne løsninger.	Jeg vet de beskriver meg som veldig kreativ.	Jeg får alltid høre jeg er kreativ. Jeg liker å tro jeg er systematisk, det er jeg ikke.	Som veldig kreativ.	Jeg føler jeg er kreativ, tror andre mener det. Finner alltid løsninger, og ser muligheter.
<i>Gjør du noe for å fremme kreativiteten?</i>	Jeg merker at jeg er langt mer kreativ rundt kreative mennesker.	Å drive med musikk som hobby fremmer absolutt kreativiteten.	Ja, kreativitet og utkobling, maler, mediterer, skriver bok. Gjør det ikke for å bli mer kreativ, men fordi jeg liker det.	Er bevisst på at kreativitet og optimisme ikke tar overhånd. Det stopper meg ikke fra å være kreativ.	Kreativ tenkning faller seg naturlig hele tiden.	Det er viktig ikke å være redd for å dumme seg ut, det er jeg bevisst på.

Veien til gode forretningsmuligheter

Vi kan se at alle entreprenørene karakteriserer seg som kreativ, noen i høy grad, noen i mindre grad. Før vi kommer videre til b-kategoriene, legges her frem andre kognitive egenskaper. Vi ser her i følgende tabell hvilke personlige egenskaper de verdsetter høyest ved seg selv.

Tabell 4.7: Grad av personlig "touch" i muligheten

A						
KATEGORI	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Hvilke personlige evner mener du har vært viktig i prosessen?</i>	Nettverksbygger, kunnskapsrik, hardt arbeidende, rask beslutnings-taker.	Sterk gjennomføringsevne, strukturert, god formuleringsevne, selgerevne, troverdig, fornuftig.	Realistisk, kreativ og positiv. God selger. Det handler om å stå frem å tro på seg selv, da er det jo bare å gjøre det.	Teambygger, gir meg ikke, tro på meg selv, jobber hardt og mye.	Åpen, serviceinnstilt, i møtekommenhet, nysgjerrighet både for andre mennesker og nye produkter.	Uredd for å prøve, pågangsmot, jeg gir meg ikke.

Entreprenørens tankesett i idéutviklingsprosessen

B3.1a: Kreativitet i prosessen

Brush (2008) definerte entreprenøriell kreativitet som en evne, en holdning og en prosess. Vi ser i tabell 4.6 (spm.1) at alle entreprenørene anser seg selv som kreativ. Spørsmålet var imidlertid "hvordan oppfatter andre" foran "hvordan oppfatter du". Grunnen til dette var ønsket om at entreprenørene skulle tenke godt gjennom spørsmålet, da kreativitet fremstår som en viktig faktor for å forklare idéidentifisering. R1 og R2 er noe motstridene, der R1 mener at han er mer kreativ på arbeid enn som privatperson. Han anser ikke seg selv som kreativ i det hele tatt. R2 på den andre siden, mener at andre muligens beskriver han som mer kreativ privat og karakteriserer seg selv som meget kreativ som menneske (jeg viser til hans kunstneriske aktiviteter) Likehetstrekkene for respondentene er imidlertid at de trekker frem deres løsningsorientering som samstemmer godt med Alsos et al. (2006) undersøkelse om erfarne entreprenørens holdninger, der fokus på problemløsning ble trukket frem som essensielt. Dette kommer også frem blant de andre respondentene at de er flink å gjennomføre og finne løsninger.

Veien til gode forretningsmuligheter

Vi finner likhetstrekk mellom R2 og R3 som begge stimulerer kreativitet med hobbybedrifter ved siden av hovedvirksomheter. Dette er hobbyer som musikk, maling eller meditasjon. De fremhever at disse bedriftene på siden er bevisste valg som tilfresstiller ”det gode liv” og samtidig stimulerer kreativitet og utkobling.

R3, R4, R5 og 6 både oppfatter seg selv og mener at andre også beskriver dem som kreative. Når jeg spurte dem hva de ligger i dette, kom de frem med at flinke til å se løsninger, de viste også til at de ser mange muligheter som kreativitet.

Det er interessant å sette tabell 4.6 (spm.1) opp mot tabell 4.7, der entreprenørene blir bedt om å liste opp sine viktigste personlige evner. Kreativitet ble herunder ikke nevnt av noen. Brush (2008) definerte som nevnt kreativitet som evne, holdning og prosess. Løsningsfokus vil defineres til å være mer en holdning enn en evne. I samstemning med litteraturens enighet om at kreativitet kan læres og ikke er en medfødt egenskap, kan det synes som at entreprenørens forhold til kreativitet i stor grad er mer en holdning og en prosess der de kontinuerlig forbedrer muligheter. Fire av respondentene vektlegger imidlertid at de er kreativ i henhold til å se nye muligheter, dette vil kunne karakteriseres som en evne. Det kan likevel konkluderes med at entreprenørens holdninger kommer sterkt frem under dette aspektet.

B3.1b Drivkraft og gjennomføringsevne

Det kommer tydelig frem at entreprenørene verdsetter deres eget pågangsmot, selvtillit og evne til ikke å gi opp. Alsos & Kolvereid (1998) fikk frem resultater der kun 4 % av porteføljeentreprenørene gav opp i prosessen (mot 41% noviser og 32 % av de serielle), dette kommer sterkt frem hos entreprenørene som oppgir faktoren for fundamental for deres prosess. R2 sa: *”Livet som gründer er knallhardt, pengene man tjener er minimalt i forhold til hvor mange timer som legges ned i prosessene. For meg handler det om identitet, om å ville skape noe, ville være noen”*. R6 sier: *”Selv om jeg har valgt dette livet, vil jeg ikke at barna mine skal velge samme vei, det er tøft”*. De er likevel veldig rask på å forklare at de gjør det likevel, på tross av det er tøft. De viser til at nettopp derfor er det så viktig at man virkelig brenner for hva man holder på med, hvis ikke vil en gi opp. Dette avsnittet ligger under idéidentifikasjon istedenfor idéevaluering fordi det synes å foreligge en sterk korrelasjon mellom hvilke ideer som blir identifisert og hvilke ideer som blir iverksatt. Det er derfor hensiktsmessig å trekke inn deres drivkraft her. Vi kommer imidlertid tilbake til faktoren under evaluering.

B3.1c Tillit til egne evner

Litteraturkapittelet trekker frem self-efficacy som et viktig kognitivt karaktertrekk for å forklare entreprenørenes idéutviklingsprosess. Det synes at respondentene har stor tillit til egne evner¹⁶ og anser dette som en fremrangerende viktig personlig evne i deres prosess.

Det kom i litteraturkapittelet frem at Reilly & Carsrud (2000) sa at likedan som self-efficacy fremdriver idéidentifisering, er entreprenørers persepsjoner om self-efficacy også avgjørende for entreprenørens intensjoner om bedriftsetablering. Respondentene er enige, R1 og R6 har aldri arbeidet for andre, R3 visste siden hun var liten at ville starte for seg selv, R4 startet for seg selv på bakgrunn av hans verdifulle kompetanse og han visste han hadde noe å bidra med og R5 hevder at hun gjennom hele oppveksten hadde blitt fortalt at hun kunne bli akkurat det hun ville. De er samstemt om at de hele tiden (før og etter etableringene) har hatt stor tillit til å nå egne mål og tro på det de driver med. Vi kommer også tilbake til self-efficacy i kapittel 4.5, er tilliten til seg selv og gjennomføringsevnen blitt bedre gjennom entreprenøriell erfaring?

Konklusjon: Entreprenørens tankesett i idéutviklingsprosessen

C3.1a Kreativitet som holdning i en prosess

Kreativitet som holdning og prosess, fremheves som viktigst i forhold til idéutvikling. Her verdsettes løsningsfokus og kontinuerlig forbedring.

C3.1b Tillit til egne evner.

Vi finner en sterk sammenheng med faktoren self-efficacy og idéutvikling, det kan imidlertid tyde på at faktoren kan være mer verdifull for entreprenørene i evalueringsprosessen. Det kan tyde på at self-efficacy styrer gjennomføringsevnen som ventes å spille en stor rolle i deres evalueringsprosess. Antagelse kan sies å være støttet av empiri og teori.

Betydning av andre mennesker er blitt nevnt av flere respondenter, henholdsvis i forhold til generell idéidentifikasjon og identifikasjon av ideer utenfor spesifikt kompetansefelt.

¹⁶ Respondentene bruker ordet selvtillit.

4.4 Sosialkapital i idéutviklingsprosessen

Litteraturen sier at nettverksentreprenører identifiserer langt flere muligheter enn soloentreprenører, sannsynligvis fordi de som bruker sosiale nettverk aktivt har større tilgang på informasjon (Hills et al., 1997). Westhead et al. (2005) fremhever samtidig at erfarne entreprenører i større grad henter informasjon fra nettverk.

Litteraturen viser at porteføljeentreprenørene har et stort nettverk, og får dermed tak i eksklusiv informasjon som skaper muligheter. Nettverket antas å spille en større rolle i identifiseringsprosessen enn i evalueringen.

Tabell 4.8: Sosialkapital i prosessen

KATEGORI A	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Hvilke andre mennesker har vært viktig i prosessene?</i>	Teamet mitt, bedriftskon taker. Andre mennesker er mindre viktig i felt der egen kompetanse er stor.	Helst en annen person som er god på felt jeg er svakere på. Medarbeider e er også selvsagt viktig, men ikke så mye i idéutviklings prosessen.	Min søster, vi er sammen om det.	Teamet mitt, kunder. Andre mennesker med annen type spiss-kompetanse, folk som virkelig kan det.	Nærmeste familie har vært viktige støttespillere. Nettverk med bedriftsledere i Bodø.	De menneskene som har kompetanse som tilsvarer at de kan hjelpe meg.
<i>Hvor i prosessen er nettverk mest verdifullt?</i>	Identifisering av muligheter. Når jeg ser dem er det jeg som evaluerer og beslutter	Andre mennesker har trukket meg inn i prosjekter. Ser etter komplimenterende kompetanse hos nettverk hvis muligheten ligger utenfor min spiss kompetanse.	I et prosjekt kom en mann på døren, der var han viktig. Ellers går jeg ikke til andre mennesker med ideer, jeg bare gjør det.	Ofte både i identifisering og evaluering. Det kommer an på. Nettverk kan bidra både til at jeg ser muligheter, og i evaluering, der "Uoffisielle" støttespillere kan spille en viktig rolle i en tidlig fase med usikkerhet. Men når jeg har bestemt meg, blir det slik.	Nettverket kan være viktig i evalueringen av muligheter. De evaluerer bedre den økonomiske delen av muligheten.	Jeg bruker mye nettverk, men går ikke til andre med ideer bare for å gjøre det, de må kunne hjelpe meg.

B4.1a Viktighet av andre mennesker

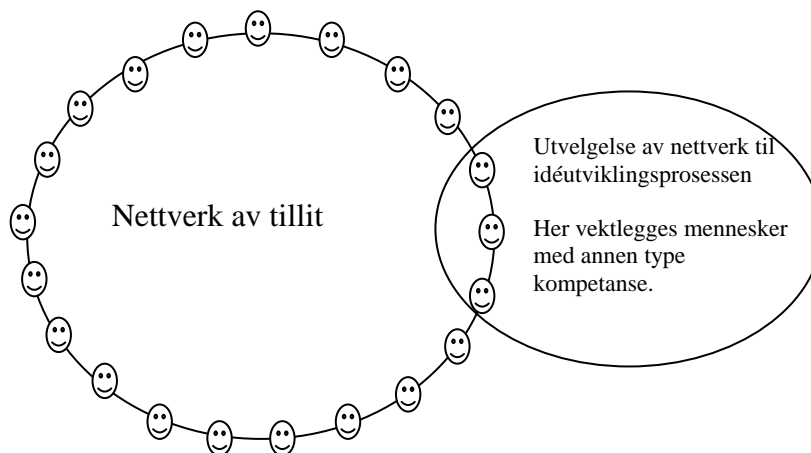
R1, R2, R4, R5 og R6 fremhever viktigheten av andre mennesker med annen type (spiss)kompetanse enn seg selv. Dette er det desidert viktigste funnet som kommer frem fra tabellen. Under intervjuene snakker vi om entreprenørene er redd for å fortelle om ideene sine til andre i frykt for at de skal stjele dem. Det kommer frem at ingen av dem er det. Jeg går deretter mer i dybden ovenfor entreprenørene hvem disse menneskene er, på siden av at de har stor kompetanse. Er de bedriftskontakter, venner, familie, ”weak ties”, offentlige ressurspersoner eller innleid personell? Det kommer frem at menneskene svært ofte er mennesker de gjennom årene har bygget nettverk med, svært ofte bedriftskontakter som i ettertid er venner eller uoffisielle støttespillere som vi kan kalle dem. Dette er flinke folk, det er mennesker med høy kompetanse som de gjennom årene har opparbeidet stor tillit til.

Granovetters (1973) teori om weak ties fremstår ikke som en faktor av stor betydning, da tillit synes å stå så sterkt blant entreprenørene. Vi var også inne på at Brüderl & Preisendörfer (1998) viser fremhevet ”strong ties” som et langt mer viktige enn ”weak ties”. Det er imidlertid av betydning av ”strong ties” ofte kommer fra ”weak ties”, men de er ikke avgjørende for entreprenøren i idéutviklingsprosessen før de er blitt opparbeidet full tillit til.

R4 mener andre mennesker er avgjørende for han, det går ikke alene. Selv om han er den som kommer med ideene er det like viktig for han at teamet engasjerer seg for muligheten for evalueringen. Han sier også at når han har bestemt seg blir det slik, dette tyder på at han er flink til å engasjere teamet sitt og selge inn ideen. Han inkluderer også markedet i nettverket. Det viser seg at han har meget god og tett kontakt med kundene sine. R4 forteller at kundene er vennlige bekjente og han har stor tillit til menneskene.

Veien til gode forretningsmuligheter

Figur 4.1 viser respondentenes persepsjoner om hvordan nettverk benyttes i idéutviklingsprosessen.



Figur 4.1: Et rammeverk for respondentenes utvelgelsesstrategi av nettverk.

Til forfatters kjennskap finnes ikke teori å bygge denne empiriske modellen på og brukes utelukkende for å forklare idéutvikling som fenomen.

Det er slående hvor bevisst entreprenørene er på at nettverk kompensere for egen kompetanse, hvorav samtlige er enige i påstanden. De er svært bevisst på at de selv ikke kan alt som kreves og derfor er avhengig av ekstern stimulering til ideene. Vi ser at viktigheten av andre mennesker er ulik i ulike faser av idéutviklingsprosessen for entreprenørene. R1 vektlegger viktigheten av dem i identifisering av muligheter. I dagens posisjon sitter han slik til at mange mennesker kommer til han med ideer. Han vektlegger da i stor grad deres ambisjoner og mål og om vedkommende er riktig for å gjennomføre prosjektet. For en tid tilbake gikk han inn i en ny bransje der han verken hadde kunnskap eller erfaring. Han fremhever at andre menneskers kunnskap om bransjen var av stor betydning for hans gjennomførelse av prosjektet. Viktigheten av andre mennesker i prosessen, blir vurdert til å være svært viktig i områder utenfor entreprenørens hovedkompetansfelt.

B4.1b: Søker ikke moralsk støtte

R3 trekker frem at hun har opparbeidet seg et stort nettverk, viktigheten av dem er imidlertid mindre i idéutviklingsprosessen. Hun sier at en klar årsak til dette er at hun har så stor tro på seg selv at hun ikke trenger å oppsøke andre for moralsk støtte. Hun viser her til sin bedrift på siden av hovedvirksomhetene som er bygget på hennes kreative og kunstneriske aktiviteter.

Vi ser likhetstrekk hos R6 som sier at han ikke ser behovet for moralsk støtte hos andre

Veien til gode forretningsmuligheter

mennesker, han går til menneskene han stoler på og som har noe å bidra med for ideen. Han forteller at dette er i form av både betalte og ubetalte tjenester hos mennesker med kompetanse på feltet han søker.

Konklusjon: Sosialkapital i idéutviklingsprosessen.

C4.1a: Sosiale nettverk fremstår som viktig i idéutviklingsprosessen. Viktigheten av menneskene i de ulike mulighetene og fasene varierer. Det kommer frem et viktig poeng i forhold til ideer utenfor kompetansefelt, viktigheten av andre mennesker er der meget viktig og det blir konkludert med at nettverk i aller høyeste grad kompenserer for egen kompetanse. Det kommer også frem at entreprenørene ikke benytter sosiale nettverk for moralsk støtte, dette har sammenheng med analysens del 4.3, der tillit til egne evner står frem som usedvanlig høy.

Nettverk eller sosialkapital og entreprenørens individuelle tanke sett er faktorer som antas å påvirkes av entreprenøriell erfaring. I neste del av analysen finner vi respondentenes tanker og meninger om hvordan deres entreprenørielle erfaring har påvirket deres idéutviklingsprosesser.

4.5 Porteføljeerfaring

- hvordan påvirkes idéutviklingsprosessen?

I litteraturkapittelet ble det foreslått på bakgrunn av tidligere empiri at entreprenøriell erfaring fører til at erfarne entreprenører (1) identifiserer flere ideer, (2) iverksetter flere ideer, (3) anser idéutvikling som mer ”underholdende”, (4) har et større fokus på problemløsning, (5) søker aktivt mindre informasjon, (6) bruker mer informasjon, (7) bruker sosiale nettverk i større grad, (8) identifiserer muligheter med større innovasjonsgrad, (9) anser seg selv som mer kreative og (10) forventer høyere finansiell vinning på sine muligheter og at dette fører til (11) økt motivasjon for idéutviklingsprosessen.

Denne siste delen av analysen vil ta for seg om våre respondenter mener at deres entreprenørielle erfaring har påvirket deres idéutviklingsprosess og eventuelt hvordan.

4.5.1 Entreprenøriell erfaring i idéutviklingsprosessen

Litteraturen viser blant annet at porteføljeentreprenørene identifiserer flere og mer innovative muligheter i dag enn novisene. Vi antar derfor at evnen er utviklet over tid.

Tabell 4.9: Erfaring i identifikasjonsprosessen

KATEGORI A	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Fremkommer ideer annerledes i dag mot tidlig i entreprenørskaps-karrieren?</i>	Nå kommer ideer i mye større grad fra nettverk enn før, selv om behovet for nettverk var større før.	Mine ideer kommer på samme viset, det kommer flere ideer fra andre i dag.	Nei, de har alltid bare "poppet" opp.	Jeg var oppsøkende før, nå kommer flere med muligheter til meg. Det kommer flere ideer, mange svært dårlige.	De kommer mye sterkere, mye klarere og mye oftere.	Ideer har nok "poppet opp" hele livet, men jeg vet mye mer om hvordan jeg skal angripe dem nå. Jeg har lettere tilgang på muligheter i dag.

B5.1a: Flere muligheter kommer fra andre mennesker

Rollen til respondentene som porteføljeentreprenører har ført til et utvidet nettverk, det er imidlertid ikke dette respondentene vektlegger mest med deres posisjon i dag. Andre vet i dag om deres kunnskap, erfaring, tidligere suksesser og eventuell kapitalbeholdning. Erfaringen fra diverse bedriftsetableringer har i denne kontekst ikke en entreprenøriell effekt på identifikasjon av muligheter, den synes imidlertid til å føre til større kjennskap hos andre mennesker som en kompetanseperson som kan bidra med (1) faglig hjelp til andres ideer eller (2) bidra med kapitalinnskudd som vil hjelpe andres ideer videre.

Samtlige av respondentene får slike mennesker på døren som inviterer til samarbeid, aksjeposter eller ber om hjelp. Dette fenomenet synes å være en større stimulering av identifiseringsevnen enn erfaringen i seg selv; ideene menneskene kommer med kan føre til at nye muligheter blir identifisert, et resultat av entreprenørenes omgivelser. R1 trekker frem at ideene kommer i mye større grad fra nettverk i dag, selv om han hadde et større behov for nettverkets innspill før. I dag er han meget kompetent innen sitt forretningsområde, og vet mye mer om hvordan han finner frem til de gode mulighetene. Respondentene fremhever også at de var mer oppsøkende til informasjon på et tidlig stadium, da kunne de benytte personer som de selv er i dag. Finnes det en mulighet for at en oppsøkende nettverksstrategi på tidlig stadium fører til større muligheter for porteføljevalget?

B5.1b: Ideene har alltid kommet på samme viset.

R2, R3 og R6 forklarer at ideene som kommer har alltid ”poppet opp”. Alertnessfaktoren vi tidligere var inne på er vanskelig å forklare er økende med entreprenøriell erfaring. R5 sier imidlertid at ideene kommer oftere, klarere og sterkere i dag enn før. Hun sier også at ideene raskere blir muligheter av den grunn at grunnevalueringen (er dette gjennomførbart?) blir tatt i samme sekund som ideen kommer grunnet hennes erfaring med idéprosesser tidligere.

Konklusjon: Erfaringsmessig utvikling av identifikasjonsevne

C5.1a: Påvirkning fra nettverk og utviklet posisjon i nettverket

Erfaringen har utvidet deres nettverk, et resultat av dette er et stort kompetent nettverk som gjør tilgjengeligheten av forretningsmuligheter større. Deres erfaring har skapt en posisjon der andre mennesker er interessert i å benytte deres kompetanse. Sannsynligheten for iverksettelse er imidlertid liten. Evnen til å se muligheter synes imidlertid ikke å være endret, på tross av at tilgangen er større. Alertness synes med bakgrunn i dette ikke å være endret ved erfaring.

R6 sier at han mener bestemt at ideene kommer på samme måte, han vet imidlertid mye mer om hvordan han skal angripe dem, dette tilhører evalueringsprosessen. Hvordan har erfaring påvirket respondentenes evalueringsevne?

4.5.2 Entreprenøriell erfaring i evalueringsprosessen

På bakgrunn av litteraturen forventes entreprenørens erfaring å føre til en sterkere evalueringsevne

Tabell 4.10: Erfaring i evalueringsprosessen

KATEGORI A	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Evalueres ideer annerledes i dag mot tidlig i entreprenørskaps-karrieren?</i>	Klart jeg tar beslutninger mye raskere i dag, jeg kan mye mer og kjenner markedet.	Erfaring har mye å si for evalueringen. Jeg tør mye mer i dag. Erfaringen styrer magesfølelsen.	Nei, jeg føler ikke det	Ja, jeg ser gjerne raskere om det er en god mulighet og har mye bedre kjennskap til kunden. Den avgjør.	Evalueringen tas mye fortere. Jeg er mer bevisst på å se profitten i ideene i dag. Hvis det ikke er lønnsomt er det ingen mulighet.	Jeg er mye mer realistisk i dag, beslutningene er mer analytisk overveid. Tror ikke det bare er sunt, det kan også hemme.

B5.2c: Beslutningsdyktighet

Det kommer frem i intervjuene at respondentene (R1, R2, R4, R5 og R6) føler selv de tar raskere beslutninger i dag med bakgrunn i at de kjenner omgivelsene og har stor kunnskap om disse mulighetene. Det kom i tabell 4.2 (spm.2) frem at de ofte identifiserte muligheten utenfor egne kompetansefelt. De trekker her frem at beslutningene tas raskere på bakgrunn at de i større grad vet hvor de skal innhente informasjon for beslutningen. R6 sier også at beslutningene som tas i dag er mer analytisk fremstilt enn før og veloverveid (på tross av at beslutningene tas raskere). R2 sa tidligere at han ofte evaluerer på magefølelse og sunn fornuft. Han sier at det ikke er tvil om at erfaringen styrer magefølelsen.

R5 trekker frem at hun er mer lønnsorientert i dag enn før, hun har opparbeidet ett nettverk med bedriftsledere der hun går for å den økonomiske vurderingen av mulighetene. Hun sier at dette er en erfaring som er kommet da hun tidligere har satt i gang en del ulønnsomme prosjekter. Beslutningene i evalueringene til respondentene kan derfor sies å være potensielt bedre (i forhold til flere faktorer involvert i beslutningene) og likevel bli tatt raskere. Dette må kunne sies å være et resultat av deres erfaring.

B5.2d: Viktighet av andre mennesker

Under viktighet av andre mennesker kommer det frem at det kan være både og.

Respondentene har i dag mye større kompetanse, dette fører til at de lettere tar på egenhånd innen sitt kompetanseområde. På den annen side trekker R4 frem at størrelsen på mulighetene har forhåndsbestemt at han ikke kan klare det på egenhånd og er derfor mer avhengig av teamets engasjement i dag før muligheten blir iverksatt. Viktigheten av andre mennesker er også elementær der entreprenørene selv ikke har all nødvendig kompetanse, sannsynligheten for å velge en slik mulighet synes i dag å være større enn før på bakgrunn av større tillit til egne evner og større nettverk.

R5 sier hennes familie har spilt en stor rolle i prosessen. De var imidlertid mer aktiv i hennes evalueringsprosess før, nå er det gode støttespillere men i dag kreves høyere fagkompetanse i evalueringsfasen. R5 forteller at for en tid tilbake ”møtte hun veggen” og førte til at hun ble syk i halvannet år. Dette var en erfaring som førte til at hun forstod hva problemet var; hun ville ikke klare det helt alene og tok for alvor tak i lokalbefolkningen på øya. Hun tenker tilbake på at hun tenkte over hvor mange ressurspersoner øyen bestod av, til slutt kom hun

Veien til gode forretningsmuligheter

frem til at samtlige mennesker ville være en ressurs såfremt de fikk støtte og kunne drive på med noe de likte. Her ser vi hvordan erfaringen som i utgangspunktet er negativt, snus til noe positivt.

Det kommer også frem at hvis menneskene som kommer med ideer er innen ”nettverket av tillit” som beskrevet i kapittel 4.4 vil sannsynligheten være større for at mulighetene blir tatt i mot, da entreprenørene har full tillit til menneskene, de vet at menneskene er riktig for et eventuelt team eller for å gjennomføre prosjektet når entreprenørens tid ikke strekker til. R1 sier: ”Når andre mennesker kommer til meg med ideer, ser jeg på en ting. Det er personens ambisjoner. Vil vedkommende klare det?”. R1 sitter i en investorerrolle i dag og veier ressursbruk opp mot lønnsomhet.

B5.2e: ”Ingen betaler deg i etableringsfasen”

Det kommer frem fra respondentene at identifisering og evaluering av ideer er faser i en eventuell fremtidig bedrift der ingen penger kommer inn. Dette kan være en reell grunn for hvorfor fem av seks av respondentene ikke aktivt leter etter muligheter. De synes i tillegg å være særs opptatt av at fasen ikke kan ta lang tid da tiden de bruker på det vil gå på bekostning av noe annet. R6 trekker frem at muligheter som for eksempel krever byråkratiske beslutninger tar for ham alt for lang tid. På den tiden er allerede mange nye muligheter identifisert og interessen for den forrige redusert.

Veien til gode forretningsmuligheter

Ettersom respondentene mener at beslutninger er lettere å ta i dag, vil dette bety at det også er lettere å etablere virksomheter i dag? Følgende tabell viser om det er det og hvorfor.

Tabell 4.11: Erfaringens rolle i bedriftsetableringen

KATEGORI A	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Føles det lettere å etablere bedrifter i dag enn før? Hvorfor?</i>	Ja, grunnet kapital, kunnskap og nettverk. Den analytiske evnen er større i dag. Mer selvtilit. Tar beslutninger mye raskere. Det var en stor utfordring før. Endret motivasjon. Jeg spiller en annen rolle i dag. Er mer målbevisst i dag. Når jeg er mentor for andre ser jeg at de bruker tid på de feile tingene, det gjorde nok jeg også i større grad før.	Ja, jeg stoler mer på egne evner i dag. Jeg er også tøffere, stoler mer på magesfølelsen og reagerer tidligere.	Nei, det var like lett da. Jeg hadde et stort nettverk før jeg startet.	Det er lett å etablere selskap, vanskeligere å få andre til å tro på det. Lettere nå.	Ja, klart det er enklere når du kan fasiten. Oppstartsfasen er lik uansett. Det er også mye mindre terskel for å gå i gang med noe nytt nå. Økt tro på egne evner.	Har et mye større nettverk å ta av for å få tak i de riktige menneskene. Jeg vet mer om hva som skal til for å lykkes.

B5.3f: Større tro på egne evner, utløsende faktor?

Her kommer det frem at fem av seks av respondentene mener erfaringen fra å ha etablert flere selskap har ført til at de synes en etablering i dag er enklere enn før. R5 fremhever ”etableringsstegene”, at hun vet hvilke trinn som er viktig i en etablering. R3 og R4 sier at selve etableringen i seg selv er enkel uansett. R4 sier at utfordringene er få andre til å tro på muligheten, og fremhever at det er enklere i dag. Andre vet i dag hva han er god for, det vet han selv også. R5 sier at økt tro på egne evner gjør at terskelen for å sette i gang med noe nytt er mindre i dag, det skal altså mindre til for å iverksette en ny mulighet (et resultat av mange ideer?). R2 trekker også frem at han stoler mer på egne evner i dag, noe som har resultert i at han reagerer tidligere, tar beslutninger raskere, er tøffere, og stoler mer på magesfølelsen. Jeg spør R2 om han tror dette skyldes entreprenøriell erfaring eller livserfaring. Han mener det kan være en kombinasjon, mer kunnskap, men også større tro på seg selv mener han henger sammen med alder og livserfaring.

Veien til gode forretningsmuligheter

B5.3g: Økt analytisk evne

R1, R2, R4 og R6 mener at deres analytiske evne har økt med erfaringen. Respondentene analyser vel og merke i ulik grad. R1 på ene siden sier at hele prosessen består av analyser (fra før muligheten er observert til etter den er iverksatt), mens R2 fastslår at det ikke er slik virkeligheten fungerer. Han benytter selvsagt analyser til en viss grad, men fremhever at analyse aldri kan fortelle deg om muligheten resulterer i suksess eller ikke. R4 har et annet forhold til analyser, han benytter direkte kontakt med kunden som sin analytiske tilnærming, han innhenter derfra sentral informasjon som han er avhengig av for at muligheten skal kunne bli iverksatt.

Konklusjon: Erfaringens betydning for evnen til å identifisere muligheter

C3.1a: Kompetanse

Kompetanse er svært viktig for respondentene i forhold til idéutviklingsprosessen, særs viktig i henhold til å ta beslutninger raskt som vi har konkludert med å være et resultat av entreprenøriell erfaring. Det er imidlertid viktig å understreke at dette gjelder kun for idéutvikling innen/nært entreprenørens kompetansefelt. Entreprenøriell erfaring har økt entreprenørens kompetanse.

C3.1b: Sosial kapital

Entreprenørene fremhever at viktigheten av andre mennesker er endret fra tidlig i entreprenørskapskarrieren til sen. Før var de mer oppsøkende for å innhente informasjon, nå kommer informasjonen til dem. Dette blir imidlertid ikke fremhevet som viktigste poeng, som er at kjente, bekjente eller ukjente kommer med sine ferdige ideer, der de blir tilbudt å være med i prosessen i form av å bidra med sin kunnskap, kreativitet eller kapital.

Viktigheten av nettverk kommer også tydelige frem ettersom entreprenørene oftere evaluerer muligheter utenfor sitt kompetansefelt. Det blir tydeliggjort at identifikasjonen av ideer utenfor ”trygge rammer” har kommet før også, terskelen for å iverksette er imidlertid redusert grunnet godt etablerte nettverk som består av mennesker de har stor tillit til.

Team blir også fremhevet som viktigere nå, ettersom mulighetene er større og krever flere ressurspersoner.

Veien til gode forretningsmuligheter

C3.1c: Tillit til egne evner

Denne faktoren kommer tydelig frem som viktig og er i dag sterkere hos respondentene. Det råder likevel uenighet blant entreprenørene om denne faktoren kommer fra entreprenøriell erfaring eller livserfaring. Det kommer frem at med å ha større tiltro til seg selv (baseres på hva entreprenøren tidligere har utrettet) er det også lettere å få andre til å tro på seg (baseres også på hva som tidligere er blitt utrettet).

Beslutninger tas også raskere i dag, på tross av at beslutningene inneholder flere elementer av analytiske overveininger. Respondentene synes også å være tøffere, rett på sak og kaster ikke bort verdifull tid.

4.6 Erfaring og læring

Vi ser ovenfor at entreprenørene har endret atferd i forhold til (1) beslutningstaking, (2) bruk av nettverk og (3) hurtighet i prosessene.

Litteraturkapittelet beskriver at hvis entreprenørene skal kunne dra nytte av deres tidligere erfaringer er de også avhengig av evnen til å lære, denne har respondentene vist seg til å ha. Hva er det imidlertid som gjør at de lærer, hva er de viktigste erfaringene de har tatt med seg og er erfaringene viktigst fra suksess eller fiasko?

Neste tabell viser entreprenørenes viktigste erfaringer.

Viktigste erfaringer er erfaring fra bedriftsetableringer som gjør det lettere for entreprenørene å starte en ny virksomhet.

Tabell 4.12: Respondentenes viktigste erfaringer

KATEGORI A	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Viktigste erfaringer du har gjort deg</i>	Vet hva jeg skal bruke tid på. Jeg har et mye større fokus på rett mannskap. Tror jeg er blitt bedre på å selektere mennesker.	Å være varsom på hvem man samarbeider med.	x	Lav profil fremfor høy profil, ikke å gå for tidlig ut, ingen hjelper deg hvis du er kjepphøy, ha alltid økonomien i orden, viktigheten av flinke folk med på laget.	Tid er kostbar, kaster ikke bort unødvendig tid.	Vet hvor vanskelig det er å få tak i kapital, det kan nok være en hemmende erfaring. Erfaring er derfor ikke nødvendigvis positiv.

Veien til gode forretningsmuligheter

B6.1a: Tid

Som diskutert tidligere er tidsbruk essensielt i forhold til porteføljeentreprenørskap. De har mange selskaper, mange identifiserte muligheter, lite tid. Dette resulterer i at entreprenørene etter hvert er blitt svært bevisst på egen tid. R1 trekker frem at han i dag har enkelte mentorroller. Han legger da merke til at novisene bruker mye tid på de helt feile tingene. R1 innser at han i større grad gjorde det før han ble erfaren og fikk større tiltro til seg selv og egne evner. Tidsaspektet resulterer også i hurtiggang i prosjektene, når de har bestemt seg blir muligheten iverksatt med de ressurser som kreves.

B6.1b: Relasjoner til andre mennesker

Dette fremtrer som meget viktig for entreprenørene og et viktig funn. Vi diskuterte tidligere nettverket av tillit, dette fremkommer som et meget viktig element i deres prosesser. Samtlige av respondentene har et stort nettverk, de som benyttes er imidlertid mennesker de stoler på. Som vi var inne på var ett av spørsmålene som ble stilt ”er du redd for å fortelle andre om ideene dine i frykt for at andre skal stjele dem?” Samtlige av respondentene svarte nei. Når jeg spurte hvorfor var svaret at de hadde så stor tillit til menneskene som fikk vite om ideene at de ikke var redd for det. R5 kunne fortelle at hun tidligere hadde mistet en rekke ideer og kunne innse at hun muligens hadde vært for åpen. Dette er type erfaringer som får entreprenørene til å verdsette tillit. Tillit er også et helt naturlig element for dem, som gode relasjoner over en årrekke har skapt. R6 sier: ”Ingen kan lære deg hvordan du skal stole på folk, det må du erfare”.

En annen ting som verdsettes sterkere i dag om menneskelige relasjoner er hvem du går inn i et samarbeid med. R1, R2, R4 og R6 trekker frem elementet. Faktorer som blir trukket frem under dette er mennesker som handler uærlig, mangler arbeidsmoral, ikke har orden på økonomien eller du rett og slett ikke kan stole på. Jeg spurte om evnen til å selektere de riktige menneskene var større i dag. Svarene var delt, felles for alle var at fokus på hvem man arbeider sammen med var mye større i dag. Nettverket av tillit er derfor også svært viktig.

B6.1c: Hemmende erfaringer

R6 sier at hans erfaring består av mange produkter som ikke har fått tilstrekkelig med nødvendig kapitaltilskudd. Han føler selv at denne erfaringen er hemmende for han. Han sier

Veien til gode forretningsmuligheter

at grunnet en rekke mislykkede forsøk for å innhente kapital til utvikling av produkter har ført til at han er mer realistisk. Han mener at det ikke er sunt for produktutviklere å få en slik sperre. Han sier imidlertid at erfaringen ikke nødvendigvis er negativ, men hemmende for kreativitet og entusiasme.

Litteraturen hevder at erfaring fra fiasko er verdifull enn erfaring fra suksess. La oss se på hva våre respondenter mener.

Antagelse: Respondentene har lært mest fra fiasko, såfremt fiaskoen ikke har vært så dyp at den har ødelagt for entreprenøren emosjonelt.

Tabell 4.13: Respondentenes forhold til fiasko og suksess

KATEGORI A	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Hva lærer du mer av? Fiasko eller suksess?	Lærer av både fiasko og suksess	Lærer mer av fiasko enn suksess. ”Det er aldri kun business, det er alltid menneskelige hensyn”.	Jeg gjør alle erfaringer til positive erfaringer.	Fiasko er mer lærerikt. Har vært med å snuble en gang, det var tøft. Det var helt i starten og har lært meg utrolig mye.	Lærer mye mer av suksess. Det ligger så mye positivt i kjølevannet av suksess, åpnes for nye muligheter. Fiasko er en nedoverbakke som kun går nedover.	Det er de tunge turene som gjør at man sitter igjen med noe, mye artigere når ting går bra selvsagt. Selvtillit vokser med suksess.

B6.1d: Lærer mest av fiasko

R2, R4 og R6 mener at fiasko fører til at man sitter igjen med noe og lærer av det. R6 har også vært på andre siden da han som 20-åring gikk konkurs. Han sier at konkursen hang etter han i minst ti år, og det var svært vanskelig å lære noe da. I dag kjenner han etter på at en konkurs ikke har samme innvirkningen på han som person, en konkurs er ikke personlig. R4 trekker fram viktigheten av hans læringsprosess av den gangen hans selskap gikk under. Han trekker frem at verdifull læring fra det er ikke å gå for tidlig ut med sine planer, ikke være kjepphøy, ha økonomien i orden, viktigheten av kompetente mennesker på laget og holde en lav profil helt til du er så godt intrigert i markedet at ingen kan ødelegge. Dette er alle grunner til hvorfor han er så ydmyk i dag og føler seg meget privilegert med dyktige mennesker på laget. R6 trekker frem viktigheten av å tørre å feile, og bekrefter at han er mye mindre redd for det i dag. Han sier at han var livredd for å feile som 20-åring, men feilet likevel.

Veien til gode forretningsmuligheter

B6.1e: Lærer mer av suksess

R5 trekker frem at suksess lærer henne i noe i den forstand at hun oppdager hva som er mulig, dette åpner opp for nye muligheter. Hun beskriver fiasko som en nedoverbakke som kun går nedover og er spesielt fokusert på ikke å bruke verdifull tid på å analysere frem og tilbake hva som gikk galt, da må hun videre. R3 sitter med samme synspunkt og sier at hun vrir alle erfaringer til positive erfaringer. Hun sier at hun har vært med på fiasko, og sier at det hjelper ikke å legge seg ned å gråte, du må videre. Hun sier at da kan de godt prate om det å le, går det ikke, så går det ikke. Vi relaterer R3 og R5s strategier til ”fail and forward” teorien. R6 trekker i tillegg frem at suksessen øker selvtilliten.

Konklusjon: Hvordan lærer porteføljeentreprenørene?

C6.1a: Menneskelige erfaringer

Dette blir trukket frem som viktigste erfaringer blant respondentene. Alle mennesker søker tillit hos andre mennesker, det var imidlertid ikke antatt at dette skulle fremkomme som et betydelig funn. Entreprenørene er svært fokusert på hvilke mennesker de tar inn i sine prosesser. Idéutviklingsprosessen inkluderer selektering av team i evalueringsfasen av muligheten. Porteføljeentreprenørene setter tillit på øverste hylle når de går sammen med andre. Dette er imidlertid et mindre problem i dag da dagens nettverk består av mennesker de har gode relasjoner til. De mener at du ikke kan lære å forutsi fremtiden, men du kan lære å fokusere på de riktige tingene.

C6.1b: Ressursbruk

Entreprenøriell erfaring synes å ha stor påvirkning på deres ressursbruk. Tid fremstår som det viktigste elementet. Viktigst fordi de i dag har lært seg til hva som er verdt å bruke mer tid på enn andre ting. Ressursbruk inkluderer også nettverk og team som de har lært seg å bruke annerledes og til større grad ser på som uunnværlig. Kapital som ressurs fremstår som viktig i den kontekst at de naturlig nok har en større kapitalbeholdning i dag og av den grunn også er villig til å ta høyere risiko og dette spiller inn på evalueringen av mulighetene.

C6.1c: Lærer av både suksess og fiasko

Respondentene mener suksess er viktig for læring fordi suksess skaper selvtillit og kan åpne opp for nye muligheter. Fiasko har først og fremst lært dem mest om menneskelige hensyn,

Veien til gode forretningsmuligheter

som har økt fokus på samarbeidspartnere som også kan føre til mer dynamikk og kreativitet i gruppen. Det blir også trukket frem at det viktigste av alt så lærer fiasko dem å tørre å feile.

Emnets antagelser om at (1) selve bedriftsetableringene har tilført viktig kunnskap om å starte bedrifter og at (2) fiasko er viktigere læring enn suksess kan til en viss grad støttes. Det er imidlertid viktig å fremheve at bedriftsetableringene i seg selv ikke har bidratt til verdifull læring, ettersom de mener at etablering av virksomheter er ukomplisert. Det er innholdet i de ulike prosessene som har gjort at respondentene sitter igjen med læringen. Fiasko kommer heller ikke frem som enestående viktige faktor, ettersom to av respondentene avkrefter påstanden. Å tørre å satse og tørre eventuelt å feile kommer frem som en viktig faktor fra alle hold. Ingen innsats, ingen vinning.

Etter en omfattende analyse, sees nødvendigheten for en oversikt over funnene. De ulike funnene har med hensikt å svare på samme problemstilling i oppgavens siste kapittel der resultatene vil bli drøftet. Siste del av analysen vil derfor være et sammendrag av analysenes C-kategorier. Dette er funn som har med hensikt å utvikle eksisterende teori.

4.7 Sammendrag av emnenes konklusjoner.

Anlyseemne	Kategori	Funn	Merknad
Gode muligheter	C.2.1a	Marked, lønnsomhet	
Identifikasjon	C.2.2a	Alertness, omgivelser (passivt søk)	
	C.2.2c	Personlig preg (kompetanse, interesse eller bakgrunn). Kompetanse er ikke avgjørende.	
Evaluering	C2.3a	Marked, lønnsomhet, må engasjere, personlig preg kan hemme iverksetting – vil involveres selv.	Likhet – definisjon. Personlig preg skaper engasjement
	C2.3a	Hemmende faktor: tid	
	C2.3a	Evaluering mot eksisterende muligheter, vil den gå på bekostning av eller i tillegg? Personlig preg øker sjansen for flere stiftelser innen samme konsept.	
Kreativitet	C3.1a	Løsningsfokus og kontinuerlig forbedring er viktigste kreative evner. Fører til identifikasjon.	
Tillit til egne evner	C3.1b	Blir lagt frem som viktigste personlig evne i prosessen. Stor innvirkning på om muligheten iverksettes.	
Sosialkapital	C4.1a	Nettverk kompenserer for kompetanse. Åpner for muligheter utenfor kompetansefelt.	
Erfaring i identifiseringsfasen	C5.1a	Uenighet om erfaring endrer alertnessevne. Erfaringen har økt andres interesse i entr.kompetanse (eller kapital). Nettverk øker tilgjengelighet av muligheter, ikke nødvendigvis identifikasjonsevne.	
Erfaring i utviklingsfasen	C5.2a Kompetanse	Økt beslutningsdyktighet, øker også sannsynlighet for iverksettelse da tidsaspektet er mindre.	
	C5.2b Sosialkapital	Endret viktighet av andre mennesker, før oppsøkende, nå bli oppsøkt, øker sannsynlighet for iverksettelse grunnet stort kompetent nettverk av tillit.	
	C5.2c Tillit til egne evner	Økt siden før – uenighet*. Menes å påvirke andre til å tro og tenne.	*Uenighet om det skyldes entr.erfaring eller livserfaring.
Læring og erfaringer	C6.1a Menneskelige erfaringer	Økt fokus på riktig mannskap. Tillit står meget høyt.	
	C6.1b Ressursbruk	Økt fokus på hurtighet i prosessene (tid), team, nettverk, kapital*	*fører til villighet av høyere risikovillighet
	C6.1c Suksess og fiasko	Suksess skaper tillit til egne evner, fiasko viktig for å tørre å feile, Ikke erfaring i seg selv, ukomplisert, læringen ligger i innholdet.	

Kapittel 5 - Avslutning

Det har vært en lang prosess fra begynnelse til slutt, tiden er nå kommet for å samle trådene. Avslutningen inneholder først en konklusjon, der viktige elementer fra på både litteraturkapittelet og analysekapittelet samles og kortfattet drøftes. Det henvises her til forslag til ny revidert modell for idéutvikling med mulige implikasjoner i samfunnet. Kapittelet avsluttes med forslag til videre forskning.

5.1 Konklusjon og implikasjon

Oppgavens hadde en hovedforutsetning på å svare på følgende spørsmål:

”Hvordan identifiserer og evaluerer porteføljeentreprenører forretningsmuligheter og hvordan påvirker erfaringen idéutviklingsprosessen?”

Vi møtte i litteraturkapittelet en matrise (Brush, 2008) som viste oss et rammeverk for mulighetsidentifisering bygget på oppdagelse og skapelse av forretningsmuligheter. Vi ser her igjen figuren, der entreprenørene er kategorisert.

Undersøkelsesmodell	OPPDAGELSE	SKAPELSE
AKTIVT	1. Systematisk søk R1: Tord	3. Idé generering <i>x</i>
PASSIVT	2. "Alertness" R2: Yngve, R3:Linda, R4:Per Ottar, R5: Malin og R6:Geir.	4. Designtenkning R5:Malin og R6:Geir

Figur 5.1: Respondentenes kategorisering av identifikasjonsstrategi.

Vi ser her at en av respondentene er plassert under aktivt søk. Resterende fem under passive søk. I tillegg er to av respondentene også kategorisert under designtenkning. Grunnen til dette er at begge oppgir at de svært ofte finner typiske løsninger på hverdagsproblemer. Faktum er likevel at deres passive skapelse enda ikke har ført til iverksettelse av ideen. Disse ideene blir

Veien til gode forretningsmuligheter

dermed evaluert bort. Grunnen til dette er at de har flere andre muligheter med utgangspunkt i omgivelsene som opptar deres tid. De vet med andre ord at det eksisterer et marked, og utgangspunktet for muligheten er dermed bedre.

Passivt søk kommer frem som uventet sterk faktor i studien. For forfatter var det utenkelig at mengder med ideer fremkommer ved ikke å lete, før historiene ble hørt. For å prøve å forstå fenomenet setter vi oss inn i deres situasjon. De lever av å utvikle sine personlige konsepter, dette opptar all tid, tiden igjen til å lete etter nye muligheter er dermed ikke-eksisterende.

Respondentene mener i tillegg at ideene ofte ikke er ønsket, de har dermed utviklet en blokkeringssevne der de legger ideene bort for å slippe å tenke på dem¹⁷. De er involvert i en rekke bedrifter, en rekke ulike nettverk og en rekke ulike bransjer. Deres kompetanse utvikles konstant, de har dermed mye større tilgang på informasjon. Denne informasjonen blir plukket opp ubevisst, koblet sammen med egen kreativitet. Der kommer evnen til egen tillit inn, en evne utviklet over en lang tidsperiode, sannsynligvis fra tidlig barndom. Denne tilliten til egne evner blir essensiell i idéutviklingsprosessens neste steg, evalueringen.

Evalueringsprosessen er endret i meget stor grad etter hvert som erfaringen har økt. I dette legges økt beslutningsevne, dette indikerer at porteføljeentreprenørene går gjennom første prosess (er dette mulig?), allerede i samme sekund som muligheten inntreffer. Ettersom porteføljeentreprenørene i stor grad er meget opptatt, har erfaringen ført til fokus på hurtighet i prosessen. Sammensatt med deres utviklede kompetanse, går ikke kun prosessen raskere, den er også i betydelig grad mer veloverveid, har større potensial og sikter etter et større marked. Negative erfaringer har også hjulpet. Samtlige porteføljeentreprenører har ”gått på trynet” (som det heter på godt norsk). Dette har lært de den viktigste erfaringen av dem alle, du må tørre å feile for å vinne.

Litteraturen på feltet er som nevnt innledningsvis i oppgaven på mange måter underutviklet. Forklaringer på hvorfor noen mennesker oppdager muligheter andre ikke ser, er enda ikke gode forklaringer. Det er imidlertid fokusert på både kreativitet og tillit til egne evner tidligere, resultater som både denne undersøkelsen og andre undersøkelser bekrefter. Denne studien har i tillegg valgt å skille mellom kreativitet som en evne, holdning og en prosess (bygget på Brush, 2008), der kommer det frem at det er holdningen og prosessen som inngår som viktige elementer i forhold til idéutviklingsprosessen. I disse begrepene legges at de har

¹⁷ Enkelte av respondentene har gått til innkjøp av notatblokk og diktafon for å ha mulighet til å ta ideene frem på et senere tidspunkt for å slippe å oppta verdifull tid i andre prosjekter.

Veien til gode forretningsmuligheter

et stort fokus på problemløsning og kontinuerlig utvikling av egne konsepter. Dette er faktorer som alle mennesker kan lære å fokusere på og utgjør derfor et svært viktig funn.

Litteraturen klarer ikke å dokumentere alertness, en evne som ser ut til å finnes hos erfarne entreprenører i stort mon. Denne undersøkelsen viser at fem av seks porteføljeentreprenører benytter denne formen for strategi for å identifisere muligheter, studien klarer imidlertid ikke å vise at evnen nødvendigvis er utviklet med erfaring, eller om andre faktorer vil stille sterkere. Det kommer frem at evnen er rettet mot omgivelser, noe som støtter Kirzners (1979) syn. Dette gjør fenomenet meget innteressant, da ingen av respondentene benytter skapelsesstrategi, for eksempel teknikker som brainstorming for identifikasjon. Alle deres muligheter ligger godt bevart i omgivelsene, der kunden, og mulighetene retter seg direkte mot dens behov og krav. En mulighet fremdrevet fra en skapelsesstrategi kan derfor anses å være vanskeligere gjennomførbar. Dette stiller spørsmålstejn med idéutviklingsopplæring i eksisterende pedagogisk entreprenørskapsopplæring i Norge. Fokus er i sterk grad på eksempelvis kreativitetsteknikker og bruk av egen kreativitet for å skape ideer. I skolen i dag, skjer idéproduksjon gjerne mellom flere hoder som ofte benytter den kjente metoden ”brainstorming”. For porteføljeentreprenørene er det utenkelig å benytte strategien. Strategien fremheves imidlertid som effektiv for forming eller utvikling av ideen.

Jeg legger med bakgrunn i dette frem et forslag til en ny revidert modell for idéutvikling.

Idéutviklings prosessen	Identifikasjon	Utnyttelse/Utvikling
Aktiv	1. Aktivt søk	2. Idégenerering
Passiv	3. Passivt søk	4. Designtenking

Figur 5.2: Et rammeverk for idéutvikling

Her ser vi at modellen anbefaler aktivt eller passivt søk etter forretningsmuligheter. Med bakgrunn i tall fra Gartner et al. (2003) vil dette indikere at 45 % av fremtidige entreprenører vil anbefales å bruke strategien aktivt søk der individet søker muligheter som representerer ”gap” i markedet, samtidig som muligheten passer til personens interesse og lærevillighet.

Veien til gode forretningsmuligheter

Dette anses som viktig for menneskets behov for interesse og personlig preg til ideen for å øke eierforhold, samt øke sannsynligheten for gjennomføring.

Strategien, passivt søk innebærer å holde øynene åpne og ta til seg informasjon fra omgivelsene. Jakten på den gode forretningsmuligheten er som entreprenørene nevner, viktig at både er tilpasset markedet, er lønnsom, gjerne innovativ, men må passe til entreprenøren som person. Tillit til egne evner synes å være avgjørende for prosessen, og anses og som raskere å kunne utvikles ved en mulighet som personen er trygg på. Dette betyr ikke at den fremtidige entreprenøren nødvendigvis må ha tidligere kunnskap om muligheten, men være sikker på at en er villig til å stå på 100 % for akkurat denne muligheten. I aller verste fall ender muligheten i fiasko, som gir en fremtidig konkurransefordel da en vet hva som ikke gikk riktig.

Modellen tar også for seg et felt for utvikling og forming av ideen. Dette er en prosess der en kan bruke kreative tilnæringsmetoder for å utvikle muligheten. ”Gapet” i markedet er allerede identifisert, nå må konseptet utvikles og selges inn til eventuelle investorer. Vis ambisjoner, vis tillit og vis til det identifiserte ”gapet”.

5.2 Forslag til videre forskning

- Med bakgrunn i at studiet ikke klarte å avklare om ”alertness” som evne var styrt av erfaring vil det derfor anbefales videre forskning av ”alertness” som fenomen, der andre faktorer enn erfaring ligger til grunn. Det er absolutt et interessant fenomen.
- Dette er kvalitativ studie med et utvalg på seks respondenter, noe som gjør at studien ikke kan generaliseres. Det anses absolutt behov for å teste funnene kvantitativt med et representativt utvalg.
- Entreprenørskapsforskning som omhandler kvinner har de senere år fått økt fokus. Til forfatters kjennskap finnes ikke spesifikk entreprenørskapsforskning innen ”opportunity recognition” litteraturen som skiller mellom kvinner og menn. Det ble i denne studien funnet et par ulikeheter mellom kjønnene, men i mindre betydning. Det anbefales derfor å studere fenomenet på generelt entreprenørskapsgrunnlag, da få kvinner ved dags dato har valgt porteføljeentreprenørskap.

Veien til gode forretningsmuligheter

- Forskning rettet mot kvinnelige porteføljeentreprenører versus kvinnelige noviser eller serielle entreprenører er også av interesse for fremtidig forskning. Økt fokus på kvinnelige entreprenører menes å øke kvinnelig engasjement for entreprenørskap betraktelig.

Litteraturliste

Alsos, G.A. 2007. *Portfolio Entrepreneurship – general and farm contexts*. Ph.D serie, No. 9.,

Bodø: Bodø Graduate School of Business.

Alsos, G.A. & Kaikkonen, V. 2004. Opportunities and prior knowledge: A study of experienced entrepreneurs. I S.A. Zahra, C.G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P.G. Greene, R.T.

Harrison, M. Lerner, C. Mason, G.D. Meyer, J. Sohl, A. Zacharakis, red., *Frontiers of Entrepreneurship Research 2004*, Wellesley, MA: Babson College, s. 301- 313.

Alsos, G.A. & Kolvereid, L. 1998. The business gestation process of novice, serial and parallel Business founders. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22: 101-114.

Alsos, G.A., Kolvereid, L., Isaksen, E.J. 2006. New Business early performance: differences between firms started by novice, serial and portfolio entrepreneurs. I G.A. Alsos, red. *Portfolio Entrepreneurship- general and farm contexts*. Bodø: Bodø Graduate School of Business.

Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. 2003. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing* 18: 105-123.

Bazerman, M.H. 1994. *Judgement in Managerial Decision Making*.

Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Bhave, M.P. 1994. A process model of entrepreneurial venture creation.

Journal of Business Venturing 9: 223-342.

Birley, S. & Westhead, P. 1993. A comparison of new businesses established by 'novice' and 'habitual' founders in Great Britain. *International Small Business Journal* 12: 38-60.

Bizjournals. 2008. Entrepreneurs built to weather crisis. Nashville Business Journal.

01.10.2008. <http://www.bizjournals.com/nashville/stories/2008/09/29/daily22.html>

Nedlastningsdato: 23.10.2008. Kontrollert: 17.5.09.

Veien til gode forretningsmuligheter

Bosma, N., Acs, Z.J., Autio, E., Coduras, A. & Levie, J. 2009. *Global Entrepreneurship Monitor, 2008 Executive Report.*

http://www.gemconsortium.org/download/1241993330195/GEM_Global_08.pdf

Nedlastningsdato: 1.3.2009. Kontrollert: 17.5.09.

Bourdieu, P. 1983. Forms of capital. I J. Richardson. red., *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press, s.241-258.

Boyd, N. & Vozikis, G.S. 1994. The influence of self- efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions.

Entrepreneurship Theory and Practice 14: 63- 77

Brush, C. 2008. Discovery and Creation of Opportunities for New Ventures.

Gjesteforelesning ved Høyskolen I Bodø, 18.09.2008. Paul T. Babson Chair-

Entrepreneurship: Babson College.

Brüderl, J. & Preisendörfer, P. 1998. Network Support and the Success of newly Founded Businesses. *Small Business Economics* 10: 213- 225.

Bullvåg, E., Jenssen, S.A., Kolvereid, L. & Aamo, B.W. 2009. *Global Entrepreneurship Monitor Entreprenørskap i Norge 2008*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.

Bygrave, W.D. & Hofer, C.H. 1991. Theorizing about entrepreneurship.

Entrepreneurship Theory and Practice 16: 13- 22.

Carolis, D.M.D. & Saporito, P. 2006. Social capital, cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A theoretical framework.

Entrepreneurship Theory and Practice 30: 41-56.

Carter, S. 2001. Multiple business ownership in the farm sector – Differentiating monoactive, diversified and portfolio enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 7: 43-59.

Choi, Y.R. & Shepherd, D. 2004. Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30: 377-395.

Coleman, J.S. 1988. *Foundation of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Veien til gode forretningsmuligheter

Corbett, A.C. 2007. Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing* 22: 97-118.

Corbett, A.C. 2005. Experiential Learning Within the Process of Opportunity Identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29: 473- 491.

Dalen, M. 2004. *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Davidsson, P. 2003. The domain of entrepreneurship research: some suggestions. I J.A. Katz, D.A. Shepherd, red., *Cognitive approaches to entrepreneurship research, Advances in Entrepreneurship, firm emergence and growth vol. 6*, UK: Elsevier Science Ltd, s. 315- 372.

Dollinger, M.J. 1995. *Entrepreneurship: strategies and resources*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Easterby- Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P.R. 2008. *Management research*. London: SAGE publications Ltd.

Eckhardt, V.T. & Shane, S. 2003. Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management* 29: 333- 349.

Gaglio, C.M. & Katz, J.A. 2001. The psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics* 16: 95- 111.

Gartner, W.B. 1988. "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business Management* 12: 11- 32.

Gartner, W.B., Carter, N.M. & Hills, G.E. 2003. The language of opportunity. I C. Steyaert, & D. Hjorth, red., *New Movements in Entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, s. 103- 124.

Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78:1360-1380.

Grønmo, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Veien til gode forretningsmuligheter

Halvorsen, K. 2008. *Å forske på samfunnet- en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.

Haynes, P.J. 2003. "Are you experienced?" may be the wrong question.

International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 9: 111- 128.

Hills, G.E, Lumpkin, G.T. & Singh, R.P. 1997. Opportunity recognition:

Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs. I P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, N.M.

Carter, P. Davidsson, W.B. Gartner, C.M. Mason, P.P. McDougall, red., *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997*. Wellesley, MA: Babson College, s168- 182.

Hmielsko, K.M & Baron, R.A. 2008. Regulatory focus and new venture performance: a study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal* 2: 285-299.

Isaksen, E.J. 2008. *Hypothetical-deductive approach*. Forelesning 16.10.2008. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.

Isaksen, E.J. 2000. *Entreprenøriell erfaring og bedriftsetablering*. Hovedfagsoppgave i bedriftsøkonomi. Bodø: Bodø Graduate School of Business.

Isaksen, E.J. & Kolvereid, L. 2005. Growth objectives in Norwegian baby businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 2: 17-26.

Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. 2004. *Forskningsmetode for økonomiske-administrativefag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Katz, J.A. & Shepherd, D.A. 2003. Cognitive approaches to entrepreneurship research I J.A.Katz, D.A. Shepard, red., *Cognitive approaches to entrepreneurship research, Advances in Entrepreneurship, firm emergence and growth vol. 6*, Elvevier Science Ltd, s. 1- 10.

Kirzner, I.M. 1979. Perception, opportunity, and profit. Chicago: University Press.

Kolb, D.A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Veien til gode forretningsmuligheter

- Kolvereid, L. & Bullvåg, E. 1993. Novices, versus experienced founders: An exploratory investigation. In S.Birley, I. I.C. MacMillan og S. Subramony, red., *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, s. 275-285.
- Kolvereid, L., Bullvåg, E. & Åmo, B.W. 2008. *Entrepreneørskap i Norge 2007*; Global Entrepreneurship Monitor.<http://www.kpb.no/sites/k/kpb.no/files/524908924.pdf>. Nedlastningsdato: 25.11.2008. Kontrollert: 17.5.09.
- Konkursregisteret, 2009a. *Pressemelding 05.05.2009: Auken i talet på konkurser held frem*. http://www.brreg.no/presse/pressemeldinger/2009/05/konkurser_april_n.html Nedlastningsdato: 6.5.2009. Kontrollert: 17.5.09.
- Konkursregistret, 2009b. *Årsmelding 2008*. http://www.brreg.no/organisasjon/2008/Br_aarsmelding2008.pdf Nedlastningsdato 6.5.2009. Kontrollert: 17.5.09.
- Koning, A. 2003. Opportunity development: A socio- cognitive perspective. I J.A. Katz, D.A. Shepard, red., *Cognitive approaches to entrepreneurship research, Advances in Entrepreneurship, firm emergence and growth vol. 6*, Elsevier Science Ltd, s.265- 314.
- Krueger JR, N.F., Reilly, M.D. & Carsrud, A.L. 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing* 15: 411- 432.
- Kvale, S., 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Laband, D.N & Lentz, B.F. 1985. The roots of success: Why children follow in their parent's footsteps. New York, NY: Praeger.
- Larsen, A. K. 2007. *En enklere metode-veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lindberg, F. & Isaksen, E.J. 2008. *Methods*. Forelesning ved Handelshøgskolen i Bodø, 09.10.08.

Veien til gode forretningsmuligheter

- Lubart, T. 2008. Connecting learning, individual differences and creativity. *Learning and individual differences* 18: 361- 362.
- MacMillan, I.C. 1986. To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 1:241-243.
- McGrath, R.G. 1999. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *The Academy of Management Review* 24: 13-30.
- Minniti, M. 2004. Entrepreneurial alertness and asymmetric information in a spin- glass model. *Journal of Business Venturing* 19: 637- 658.
- Minitti, M. & Bygrave, W. 2001. A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25: 5-16.
- NAV. 2009. *Arbeidsledigheten økte sterkt i april*. Publisert: 30.04.2009.
<http://www.nav.no/196362.cms>. Nedlastningsdato: 6.5.2009. Kontrollert: 17.5.09.
- Oech, R.V. 1985. *A whack on the Side of the Head*. New York: Warner Books Inc.
- Olsen, B. 2008a. *Entreprenørskap og Innovasjonsledelse*. Forelesning 28.08.2008.
Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Olsen, B. 2008b. *Kreativitet i organisasjoner av Bjørn Olsen, Professor*. Forelesning 11.09.2008. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Paldam, M. 2000. Social capital: one or many? Definition and measurement. *Journal of Economic Surveys* 14: 629-653.
- Penrose, E.T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Politis, D. 2005. The process of entrepreneurial learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29: 399- 424.
- Rerup, C. 2005. Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management* 21: 451- 472.
- Ronstadt, R. 1988. The corridor principle. *Journal of Business Venturing* 3: 31-40

Veien til gode forretningsmuligheter

- Preisendörfer, P. & Voss, T. 1990. Organizational mortality of small firms: the effects of entrepreneurial age and human capital. *Organization Studies* 11: 107- 129.
- Schumpeter, J.A. 1934. The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shane, S. 2000. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science* 11: 448-469.
- Shane, S. & Venkatamaran, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25: 217-226.
- Shepherd, D.A. & DeTienne, D.R. 2005. Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory & Practice* 29: 91-112.
- Starr, J.A. & Bygrave, W.D. 1991. The assets and liabilities of prior start- up experience: An exploratory study of multiple venture entrepreneurs. I N.C. Churchill, W.D. Bygrave, J.G. Covin, D.L. Sexton, D.P. Slevin, K.H. Vesper, og W.E Wetzel, red., *Frontiers of Entrepreneurship Research 1991*. Wellesley, MA: Babson College, s. 213-227.
- Starr, J.A. & Bygrave, W.D. 1992. The second time around: The outcomes, assets and liabilities of prior start- up experience. In S.Birley, I.C. MacMillan, red., *International Perspectives on Entrepreneurship Research 1991*. Elsevier Science Publishers, s.340- 363.
- Stevenson, H. & Jarillo, J.C. 1990. A paradigm of entrepreneurship, Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11: 17-27.
- Timmons, J.A. & Spinelli, S. 2004. *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ucbasaran, D. & Westhead, P. 2002. Does entrepreneurial experience influence opportunity identification? Nedlastet fra http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/III/III_P3/III_P3.htm
Nedlastet: 5.3.2009. Kontrollert: 17.5.2009.

Veien til gode forretningsmuligheter

Ucbaseran, D., Westhead, P. & Wright, M. 2006. *Habitual entrepreneurs*.

Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Ucbaseran, D., Wright, M., Westhead, P. & Busenitz, L.W. 2003. The impact of entrepreneurial experience on opportunity identification and exploitation: Habitual and novice entrepreneurs. I J.A. Katz, D.A. Shepard, red., *Cognitive approaches to entrepreneurship research, Advances in Entrepreneurship, firm emergence and growth* vol. 6, Elsevier Science Ltd, s. 231-263.

Venkatamaran, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research. I J.A Katz, red., *Advances of entrepreneurship research: Firm emergence and growth*, s. 119-138.

Greenwich: JAI Press.

Ward, T.J. 2004 Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 19: 173- 188.

Westhead, P. & Wright, M. 1998a. Novice, Portfolio, and serial Founders: Are they different? *Journal of Business Venturing* 13: 173-204.

Westhead, P. & Wright, M. 1998b. Novice, Portfolio, and Serial Founders in Rural and Urban Areas. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22: 63- 100

Westhead, P., Ucbasaran, D. & Wright, M. 2005. Decisions, actions, and performance: Do Novice, serial, and portfolio entrepreneurs differ? *Journal of Small Business Management* 43: 393- 417.

Wickham, P.A. 2006. *Strategic Entrepreneurship*. Harlow: Pearson Education Limited.

Widding, L.Ø. 2006. Teorigenerering basert på case-intervjuer; analysemetode inspirert av grounded theory. Handelshøgskolen i Bodø, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse; Norges Teknisk Naturvitenskaplige Universitet (NTNU). Workingpaper, HHB: Bodø.

Wiklund, J. & Shepherd, D.A. 2008. Portfolio Entrepreneurship: Habitual and novice Founders, New Entry and mode of organizing. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32: 701- 725.

Veien til gode forretningsmuligheter

Yin, R.K. 1994. Case study research, design and methods.

Newsbury Park, CA: SAGE Publications Inc.

Yu, T.F. 2001. Entrepreneurial alertness and discovery.

*The Review of Austrian Economics*14: 47- 63.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Bakgrunn og entreprenørskap

Først vil jeg begynne med å takke for at du har tatt deg tid til å møte meg. Det setter jeg stor pris på.

Jeg går nå siste året på Handelshøgskolen i Bodø og tar spesialiseringen Entreprenørskap og innovasjonsledelse. I den forbindelse skriver jeg min masteroppgave om idéprosesser blant erfarne gründere. Dette er et felt entreprenørskapsforskningen mangler kunnskap om.

- Introduksjonsdialog, løst og fast.
- Vi kan begynne med å prate litt om din bakgrunn som entreprenør. Hvordan ser din gründer-cv ut? Hvor startet det hele? Hvorfor?
- Hva som fikk deg til å starte egen bedrift? Har du en familie med gründerbakgrunn? Forbilder?
- Hjulpet andre i prosessen? Som f.ex businessangel eller mentor?
- Har du hatt slike hjelpere med deg i dine prosesser? Team eller gode støttespillere? Hvem er disse (i det offentlige, kunstneriske personer, lite involverte parter, for eksempel uten kunnskap om bransjen eller entreprenørskap)?
- Hvordan er team blitt benyttet i prosessene?
- Hva tror du er dine viktigste evner som har dratt deg dit du er i dag? Hva skiller deg fra andre som velger å være vanlige ansatte som ikke har forsøkt å starte egne bedrifter? Hva tror du det er med deg som gjør at du har fått det til?
- Hvis vi går tilbake i tid til den gang du først gikk inn entreprenørrollen – så du deg selv i dagens posisjon?

Forretningsideer

- Hva vil du si er en god forretningsmulighet?
- Hvordan blir du klar over at du har en god forretningsidé på ermet?
- Vil du karakteriserer deg selv som en som ofte kommer med nye ideer? Leter du?
- Kan du huske første gang du tenkte: Dette var en god idé? Hva skjedde?

Veien til gode forretningsmuligheter

- Kan du huske flere forretningsideer du har hatt? Hvordan skjedde det? Hvor kom de fra? (Nevnes nettverk, kunnskap, erfaring, alertness, kreativitet, analyse?).
- Klarer du å peke deg ut hvordan ideene fremkom ved hjelp av denne matrisen? Forklar matrise først (discovery and creation matrise).

	OPPDAGELSE	SKAPELSE
AKTIV	1. Systematisk søk	3. Idé generering
PASSIV	2. "Alertness" Årvåkenhet	4. Design tenkning

- Hvor mye av din personlighet mener du ligger i ideene?
- Hva skjedde med ideene? Hvilke ble virkelighet, hvilke ble forkastet? Hvorfor, hvorfor ikke? Hva er det med de utvalgte ideene som du mener passer som hånd i hanske for deg? Hvordan bedømte du hvilke ideer du ville satse på? Gode avgjørelser i ettertid? Av de avviste ideene; legges noen bort for modning eller blir de endelig forkastet med det samme?
- Hva er det med ideene som ikke passet deg? Var det faktorer i omgivelsene som diskvalifiserte ideene. Formelle eller mindre formelle tester av ideer, siling eller boblende kreativitet, er du rett og slett veldig kreativ og har masse ideer hele tiden?
- Hvor viktig er andre mennesker for deg i idéprosessen? Hvem? Hvis du tar utgangspunkt i en av dine ideer og skulle beskrive betydningen av andre mennesker for at ideen ble til og utviklet, hva ville du legge vekt på.
- Er du redd for å fortelle om ideene til andre i frykt for at de skal stjele dem?

Veien til gode forretningsmuligheter

- Vil du karakterisere deg som en som setter spørsmålstegn ved det eksisterende og liker å utfordre eller ser du heller etter små endringer på noe andre har fått til å fungere godt?
- Hvordan tror du andre beskriver deg som kreativt menneske?
- Sitter du med konkrete ideer nå som venter på å bli utnyttet? Forskjeller på hvordan ideene fremkommer fra tidlig karriere til sen? Kommer ideene annerledes nå enn før? Føler du at du har større tilgang på ideer nå enn tidligere når du var mindre erfaren?

Erfaring

- Hvor viktig vil du si din arbeidserfaring har vært for bedriftsetableringene?
- Tror du at du kunne etablert bedrifter like effektivt uten denne erfaringen?
- Hva vil du si er de viktigste erfaringene du har gjort deg? Fiasko og suksess. Er fiaskoene viktigere erfaring?
- Hvor viktig vil du si at erfaringen fra å ha startet mange selskap (å være gjennom en etableringsfase flere ganger) er for bedriftene du startet sist, vurderer å starte?
- Har noen av bedriftsetableringene ført til erfaring av positivt eller negativt preg i tidlig fase som har hjulpet deg i neste etablering? Kan du sette fingeren på eksempler på dette?

Da føler jeg vi er i mål og jeg vil gjerne takke for ditt bidrag til masteroppgaven. Hvis det skulle dukke opp usikkerhet i noen besvarelser eller eventuelle oppfølgings spørsmål, hadde det da vært mulig å kontakte deg? Igjen, tusen takk for intervjuet!