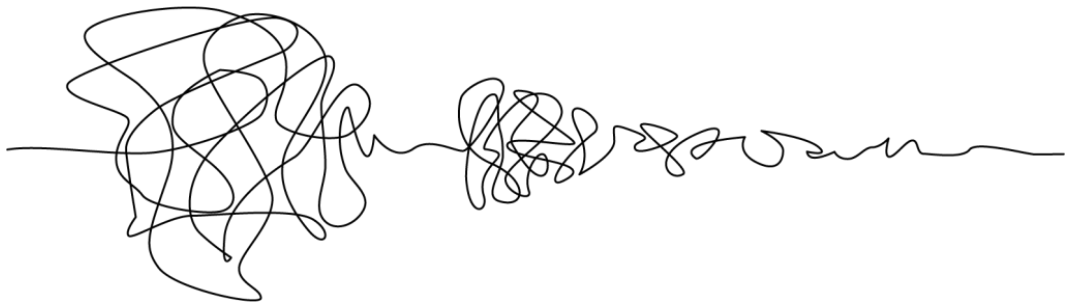


Norges innovasjonsgåte:
«Best på så mye, men samtidig langt bak»

Hvordan utløse potensialet og sette Norge
på kartet?



Masteroppgave NTNU Videre
IØ6901

Studie:

Master i Organisasjon og ledelse
Spesialisering strategi og forretningsutvikling

Innlevering:

01. september 2015

Av:

ATLE DYRLI

Forord

Denne masteroppgaven ble påbegynt med en ganske konkret ambisjon. Det er først og fremst denne som har satt sitt tydelige preg på oppgaven slik den ble til slutt. Utgangspunktet for hele denne masteroppgaven fortjener dermed en plass til å bli forklart da det ikke er en rent tilfeldig hva den til slutt endte opp med å analysere.

Masteroppgaven utartet seg nemlig etter hvert til å bli ganske så mer omfattende og tidkrevende enn hva jeg hadde forestilt meg. Utfordringen startet nemlig da jeg skulle leve opp til ambisjonen og sørge for å benytte meg av all kunnskap jeg har lært gjennom masterprogrammet gjennom årene. På en annen side har det resultert i en fantastisk læringsprosess jeg ikke ville vært forunt i etterkant. Blant annet har flere av mine egne overbevisninger blitt utfordret og endret seg underveis i prosessen. Jeg har med andre ord ikke bare tilegnet meg ny kunnskap, men også endret adferd som er nettopp det «å lære» omhandler.

Ambisjonen

I en erfaringsbasert masteroppgave står man relativt fritt til å velge et tema å fordype seg i så lenge det er relevant innenfor studiespesialiseringen og helst tilknyttet ens egen arbeidssituasjon. For min del ville dette innebære fagområdet «strategi og forretningsutvikling» tilknyttet en praktisk relevans til kommersialisering av ideer, innovasjon, entreprenørskap eller lignende.

Allerede fra starten av visste jeg at jeg ville finne et tema omkring en utfordring som var verdt å ta for seg - et tema som det virket å være en stor etterspørsel etter for å bli løst for en stor gruppe interessenter. Jobber man først med innovasjon og entreprenørskap til daglig tror jeg nesten et slikt tankesett sitter i ryggmargen til de fleste. Først og fremst ville det dreie seg om å belyse en utfordring som ville kunne ha store praktiske implikasjoner tilknyttet min daglige jobbsituasjon – samtidig som det personlig burde oppleves som et motiverende tema og medføre et tilskudd til den akademiske litteraturen. Ambisjonen var å dekke de opplevde behovene for alle de tre områdene på best mulig måte. Med andre ord skrive en oppgave som ble det mest verdifulle bidraget jeg kunne tenke meg på nåværende tidspunkt gitt rammene for oppgaven og personlige forutsetninger.

Tema

Å finne et område å skrive om viste seg å ikke være utfordrende. Tidsmessig var Norge midt inne i en periode der behovet for å gå fra «særstilling til omstilling» plutselig ble mer

prekært når oljeprisen halverte seg. Jobber man først innen innovasjon er dette virkelig en unik mulighet til å bidra med det en kan innenfor et område med stor betydning for ens egen og mange andres fremtid. Fra før av hadde jeg allerede gjort flere grep både med jobbsituasjon og fritidsprioriteringer for å bidra så godt jeg kunne. Dette var en mulighet til å få bidra med noe av mer akademisk preg. Naturligvis er dette en stor utfordring og en kan ta for seg alt fra politiske rammevilkår, hva som kjennetegner de med suksess, bransjespesifikke analyser, hva en kan lære av andre land og så videre. Hva en som enkeltperson konkret bør bidra med i form av en masteroppgave er dermed ikke rett frem å definere. Første skritt var å sette seg inn i rammene for en erfaringsbasert masteroppgave.

Rammer

Jeg hadde skrevet masteroppgave tidligere under utdannelsen som siviløkonom. Masteroppgaven den gang var sterkt akademisk vinklet med fokus på dyptgående teoretisk analyser av kvantitative datasett. Selv om jeg jobbet mye ved siden av siviløkonomstudiet hadde jeg den gang begrenset med praktisk erfaring å knytte teoriene opp imot. Når jeg nå skulle fullføre min andre mastergrad som denne gangen skulle bygge på «erfaringer» ble utgangspunktet for en masteroppgave dermed annerledes. I tillegg til likhetene med tradisjonelle masteroppgaver når det gjelder oppsett og formaliteter kommer det ut fra læringskravene at man skal legge vekt på elementer som (NTNU Videre, 2013): *"Det forventes at den erfaringsbaserte kunnskapen skal gjenspeiles i oppgaven. Tverrfaglige problemstillinger vil i høy grad være aktuelle. Evnen til å reflektere over denne og knytte den til relevant faglitteratur er imidlertid viktig. Oppgaver som er dominert av eksempler med mangelfull teoretisk forankring, skal trekkes for dette. Oppgaver som kobler teori og arbeidslivserfaring på en måte som viser gode evner til selvstendig analytisk refleksjon, skal belønnes. Det er en fordel at kandidatene jobber med reelle problemstillinger knyttet til egen virksomhet"*. Kort sagt oppfordres en ved hjelp av masteroppgaven til å demonstrere hva man har lært. Jeg begynte som neste skritt å tenke igjennom hva jeg hadde lært gjennom studiene.

Tillært angrepsvinkel

Innovasjon vil være et sentralt tema i Norges omstilling og er det en ting en har blitt opplært innen innovasjon de siste årene er det at innovasjon per definisjon¹ skal være noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort (Innoco, 2015). Alle tre faktorene må være tilstede

¹ Akkurat definisjonen av innovasjon finnes det utallige varianter av. Det velges å benyttes en versjon som er enkel og beskrevet i de nyeste bokutgivelsene fra norske forfattere.

samtidig for at det skal kunne defineres som en innovasjon. Eksempelvis kan noe være både nytt og nyttig, men blir det ikke nyttiggjort burde man fra et innovasjonsperspektiv ha tilpasset løsningen sin slik at den ble det. Dette henger også godt sammen med formålet til forskning som fagfelt. Hovedmålet er å kunne finne frem til hva det er ens egen problemstilling kan bidra med for at kunnskapen tas et steg videre og som således andre kan benytte seg av i påfølgende forskning. Det holder altså ikke at en kun tar for seg hva en selv opplever som viktig. En må da i forkant vite hva som har blitt gjort tidligere for å vite hva ens bidrag bør være.

Av andre temaer som har vært sentrale i læringsprosessen innen spesialiseringen strategi og forretningsutvikling er at suksess ofte stammer utifra at en tar utgangspunkt i ens egne potensielle fortrinn og at disse utnyttes til det fulle når en skal ut i konkurranse med andre aktører. Aller helst skal en se etter konkurransefortrinn av med VRIO² egenskaper (Barney, 1991). Dette tilsier at en bør fokusere på noe som både er verdifullt, sjeldent, ikke-imiterbart og utnyttbart samtidig. Alternativt kan en forsøke å unngå konkurransen ved å gå nye veier ved å fokusere på andre former for kunde verdi (Kim & Mauborgne, 2005). Også andre strategivektøy som SWOT³ påpeker betydningen av å kartlegge interne forutsetninger i parallell med å undersøke eksterne forhold.

Jeg begynte med det å tenke igjennom hva det var som internt kunne være mine forutsetninger for noe unikt.

Forutsetninger

Ens egne forutsetninger er selvfølgelig basert på veldig mye. En fellesnevner har i hvert fall vært en interesse for innovasjon. Noe av det mest unike er sannsynligvis en opparbeidet innsikt fra flere vinklinger i form av utdanning og jobb. I begynnelsen var vinklingen, med utdanning som siviløkonom, innovasjon i store lokomotiver som Statkraft. En stor andel av jobben dreide seg om å ha kontakt med gründere⁴ som henvendte seg til konsernet noe som allerede da ga innsikt i kontrasten mellom store og mindre aktører. Etter hvert ble vinklingen i motsatt ende ved å starte egen konsulentvirksomhet rettet mot rådgivning av gründere i oppstart. Samtidig har en fått

² En «norsk» versjon blir ofte omtalt som SVIMA-analyse

³ Det virker å være uavklart hvem som regnes som grunnleggeren av SWOT. Mange ser ut til å kreditere Albert Humphrey som i 60- og 70-årene var tilknyttet Stanford Research Institute og benyttet datasett fra Fortune 500 selskaper.

⁴ Benevnningen av gründere og entreprenører brukes litt om hverandre i ulike kilder. For å være i tråd med kildene som benyttes vil også denne oppgaven bruke disse begrepene litt om hverandre. Senere i oppgaven vil en derimot komme inn på at en ideell gründer ikke nødvendigvis er det samme som en ideell entreprenør så en vil med andre ord ikke likestille benevningene i seg selv.

ytterligere vinklinger ved direkte å være medeier og utvikler i ulike oppstartselskaper. Per i dag er jeg litt «midt i mellom» gjennom ansettelse i en inkubator hvor en bidrar til å hjelpe de små til å utfordre de store selskapene. Opp igjennom årene har også en ny mastergrad satt sitt preg. Kunnskap tilknyttet denne graden, som nå er i ferd med å avsluttes med nåværende masteroppgave, vil komplettere et titalls kurs og annen verdifull erfaring. Med andre ord virket det å kunne være noe unikt i det å både ha representert den store aktøren med enorme ressurser og den lille aktøren med begrensede ressurser til nå å være midt i mellom. I tillegg hadde jeg utdanningsmessig både hatt en veldig teoretisk rettet mastergrad som siviløkonom og en mer praktisk rettet mastergrad gjennom NTNU Videre.

Det andre som potensielt var særs unikt var at alt dette hadde blitt gjort innenfor en periode på 6-7 år noe som gjør at veldig mye fortsatt er friskt i minne ned til minste detalj. Jeg husker fortsatt hva jeg lærte av teori som siviløkonom, hvordan det var å vurdere henvendelser fra gründere i Statkraft, hvordan det er å skulle lære seg nye fagfelt, hvordan jeg har utviklet meg faglig sett, forretningsutvikling med og uten store ressurser og så videre.

Ambisjonens påvirkning underveis

Dermed var overordnede ambisjoner, tema, rammer og forutsetninger for masteroppgaven satt. Når det er sagt er hovedhensikten med å utdanne seg nettopp «å lære». Per definisjon dreier læring seg om «*varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring*» (SNL, 2014). Tidligere erfaringer skal altså påvirke adferd i den grad en skal kalle det lærdom. Akkurat dette var det som skjedde underveis i oppgaven også. Jeg opplevde etter hvert verdien av å tilpasse oppgaven nettopp til hva jeg lærte underveis. Det jeg først trodde «*markedet*» hadde behov for og dermed hva jeg burde skrive om viste seg ikke nødvendigvis å være riktig. Akkurat dette skjedde flere ganger og det ble nettopp denne lærdommen underveis som gjorde at jeg til slutt innså hva en med mine forutsetninger burde ta for seg.

Det vil basert på dette påpekes at mine egne erfaringer underveis vil være en sentral del av oppgaven. Til dels vil det innebære at en er nødt til å forklare en god del av bakgrunnen for hvordan en lærte underveis (som blant annet er bakgrunnen for dette forordet). Underveis vil en dermed til tider måtte gå noen «omveier» for å beskrive den bakenforliggende situasjonen som førte til lærdommen. Underveis ble mange «omveier» utforsket. Kun de som til slutt fikk en avgjørende betydning for helheten av oppgaven er valgt å belyses. Med dette som bakteppe vil det påpekes at det muligens ikke er før hele

masteroppgaven er lest igjennom, fra start til slutt, at sammenhengen mellom ambisjonen fra start, omveiene underveis og konklusjonen vil kunne ses i en helhetlig sammenheng. Dette er dermed en oppgave der det å hoppe rett til konklusjonen eller sammendraget ikke vil innebære å få en god nok forståelse og innsikt i hva denne oppgaven implikasjonsmessig ønsker å bidra med.

Sammendrag

Situasjonen for Norge i **2015** kan bli betegnet som ny på flere måter.

En halvering av oljeprisen på et halvt år fra og med sommeren 2014 (Østgårdsgjelten, 2014) gjorde sitt til at Norges inntekter fra råoljeeksport i januar 2015 ble halvert sammenlignet med måneden året før (SSB, 2015). Oljeprisen er i skrivende stund fortsatt lav i forhold til hva man er vant med og enkelte frykter svak økonomisk utvikling og en høy arbeidsledighet. Norge har brått fått hastverk med å debattere hvordan en skal omstille landet⁵.

Historisk er det sikkert mulig å finne sammenlignbare eksempler på «kriser» i Norges historie hvor behovet for økonomisk vekst og nye arbeidsplasser har vært viktig. Det blir blant annet påstått at Norge, i hvert fall sammenlignet med i dag, var ett av de fattigste landene i Europa på 1800-tallet og tidlig på 1900-tallet (Syversen, 2013). Et sentralt skille i forhold til den gang kan derimot sies å være at en nå burde ha alle forutsetninger for å lykkes. Nå hadde en mer kapital enn de fleste andre land, ble oppfattet som høyt kompetente og så videre. De samme åpenbare «gode kortene» hadde en ikke i samme grad for over hundre år siden. Samtidig som man har «gode kort» virker det heller ikke å være mangel på folk som ønsker å være med å «spille». Kreativiteten og viljen til å starte nye bedrifter er større en noen gang før (MENON, 2015). Det at en har gode kort på hånd og flere som ønsker å spille kan nok bidra til at mange ikke nødvendigvis opplever det som en krise i like stor grad - en er *rimelig trygg på at det skal ordne seg med tiden*.

På en annen side er det forhold som tyder på at «*det skal ordne seg med tiden*» kan ta lang tid. Sammenlignet med andre land havner Norge som oftest langt ned på statistikker over evnen til innovasjon uansett hvor mye enn poengterer statistikkens manglende evne til å inkludere Norges høyteknologiske innovasjoner innen olje og gass. En virker å være «*best på så mye, men samtidig langt bak*». En vesentlig forskjell i forhold til de en liker å sammenligne seg med er blant annet at en har få kommersielle suksesser som den vanlige mannen i gata kan sette navn på. En gjennomsnittsnordmann i et «fem på gata» intervju omkring norske innovasjoner vil kunne forsøke seg på å nevne eksempler som bindersen og ostepøvelen eller vinneren av årets innovasjon 2014 fra Green Tech Marine med «*skrubber som renses eksosen fra skip på en energieffektiv måte*» (Innovasjon Norge, 2014a). «Skrubber» er i seg selv et eksempel på en veldig god innovasjon, men sannsynligvis ikke noe Norge skaper overskrifter verden over av. Sannsynligvis er det

⁵ Omstilling i denne sammenheng vil i stor grad dreie seg om nyskaping og ikke nødvendigvis «total omlegging».

lettere for nordmenn å nevne internasjonale suksesser fra Sverige enn sitt eget land hvis det var en konkurranse i å nevne flest eksempler.

Et stort ubesvart spørsmål virker å være hvordan en skal få også andre til å anerkjenne Norge for innovasjon og på den måten sette Norge på kartet på samme måte som for eksempel Sverige. Selv om ikke alle kaller eller opplever det som en «krise» virker allikevel de fleste å være enige om at noe bør gjøres skal en klare omstillingen. En var i en situasjon der en har gode kort og mange spillere, men måten man spilte på gav ikke de forventede resultatene. Hvordan spillestilen burde endres var det mange meninger om. I slike «krisesituasjoner» blir innovasjon og entreprenørskap som fagfelt viktigere enn noen gang. Det er i disse fagfeltene man blant annet forsker på hva som skal til for å lykkes - en forsker på hvordan en bør spille kortene riktig på en ny måte. Hele situasjonen virker til dels å være litt gåtefull i form av at en har alle forutsetninger for å skulle lykkes, men virker ikke helt å få det til. Enkelte snakker dermed om at Norge har en **innovasjonsgåte**.

Per definisjon vil det være utfordrende å skulle løse en gåte. Å tro at en skulle finne en enkelt løsning var urealistisk. I det minste kunne en se etter forhold som virket «oversett» eller «undervurdert» i forhold til innovasjonsgåten. Denne oppgaven ender opp med nettopp dette.

For i det hele tatt å kunne underbygge noe slikt var det også behov for å belyse gåten i ytterligere grad for å få innsikt i hva som kunne være de bakenforliggende årsakene til at en ikke helt forstod hvorfor måten en spilte kort på ikke gav resultater – selv i tilfeller når en forsøkte å kopiere andre som hadde hatt suksess før. På det aller mest grunnleggende nivået belyser masteroppgaven at det tross alt et menneske bak enhver spiller. Nettopp det å kunne se hver spiller på et individnivå med alle dets til tider urasjonelle adferd ble sett på som en viktig faktor å belyse for å forstå helheten for spillet og dynamikken det skapte mellom hver spiller. Fra et overordnet perspektiv virket dette til å være noe av det første som kunne være «oversett» og/eller «undervurdert».

For at Norge ikke skulle miste verdifull tid var det behov for å belyse noe som kunne implementeres raskt og som samtidig var av signifikant nok betydning til å utgjøre en forskjell. Den aller største gruppen av enkeltspillere og de som ble anslått til å inneha et stort uutnyttet potensiale var de som ikke hadde startet enda – såkalte «potensielle entreprenører». Disse var det flere av enn noen gang, men mange virket ikke helt klar over hvordan en skulle «spille» og var dermed usikre på om dette var noe for dem. De som første prøvde seg viste seg som oftest ikke å spille med høy nok innsats skulle en ha ambisjoner om å sette Norge på kartet. En kunnskapsoverføring fra noen som allerede

visste en del om spillet til de som ikke visste så mye ble anslått som en mulig del av løsningen på gåten. Dette var nok et eksempel på noe som kunne virke «oversett» og/eller «undervurdert».

Det dreide seg tross alt om en gåte så å forvente at en skulle finne ett optimalt korttrekk ble sett på som urealistisk fra start. Å forsøke å overbevise noen om at et trekk er bedre enn noe annet er dermed ikke noe mål i seg selv. Kan man derimot forklare hvorfor et trekk ses på som bedre enn et annet gitt ulike forutsetninger kunne muligens hver spiller selv bli i stand til å fatte den beste beslutningen - skal en først forsøke å hjelpe så «ikke gi bort fisk, men lær bort det å fiske». Det fine med forsøke å beskrive selve kortspillet istedenfor å argumentere for et bestemt trekk er at forståelsen kan benyttes av mange ulike grupperinger – både de som skal spille selv, de som skal tilrettelegge, de som skal dele ut kortene, de som skal forske på spillet og så videre.

En ville ikke kunne lære alt på en gang, men å lære grunnprinsippene ble sett på som overkommelig. Med andre ord det er viktigere å vite noe så trivielt som at fisk finnes i vann før enn lærer forskjell mellom å fiske med flue og sluk. Det første burde en kunne lære raskt mens det siste ville ta tid. Skulle en få stor fangst ville det også være vesentlig å vite om forskjellen på opplagte forhold som havfiske og innlandsfiske i tillegg. Denne type kunnskap ville ikke garantere en stor fisk for en nybegynner, men det ville definitivt økt sannsynligheten.

At det å sette Norge på kartet vil ta tid er det ingen tvil om. Det vil kreve mange ulike tiltak og mange som arbeider hardt for å dra i land de virkelig store fiskene hele verden ville kunne bli imponert av. En kan uansett ikke garantere at en får stor fangst selv om en er grundig opplært. Statistikkene viste at det var vanskelig å skulle «plukke ut vinnerne» på forhånd. Det virket være behov for en bred grunnopplæring hvor etter hvert mange kunne fiske etter store nok fisk på riktige steder. Å lære opp en og en spiller individuelt vil ta for lang tid gitt situasjonen en er inne i. Derimot finnes det aktører som har makt nok til å kunne lære opp veldig mange på kort tid. Virkemiddelapparatet, for eksempel ved Innovasjon Norge, har allerede ulike former for opplæring. Skal en få fortgang i prosessen med å sette Norge på kartet ble slike aktører sett på som en avgjørende brikke. Gitt at disse blir definert som en såpass avgjørende brikke vil også oppgaven i stor grad rette seg mot å være overbevisende nok ovenfor disse slik at de selv vil ønske å bidra til den brede kunnskapsoverføringen (opplæringen). Den mest hensiktsmessige fremgangsmåten for å skulle virke overbevisende ble ansett til å være å belyse mine egne erfaringer med «spillet» gjennom et helt år. Året var ikke hvilket som helst. Det var nettopp **2015**.

Veldig overraskende kan en del av opplæringsprosessen vise seg å være noe så banalt som å forklare hvorfor en lavbudsjetts dokumentarfilm kan være et bedre første trekk enn opprettelsen av et 500 millioners såkornfond! Tatt ut av kontekst virker dette veldig merkelig. Derfor er det også bevisst unnlatt å definere for mye konkret i dette sammendraget da det først er når ting ses i kontekst at det vil gi mening. En vil underveis i masteroppgaven påpeke viktigheten av å fokusere på grunnprinsipper. Mange av de viktigste grunnprinsippene er faktisk omtalt i dette sammendraget allerede. Når hele oppgaven er lest igjennom, fra start til slutt, vil dette bli mye synligere.

Oppgaven vil generelt sett bære preg av en iterativ progresjon hvor hver problemstilling og hvert kapittel bygger videre på de foregående. Dette henger sammen med den stadige «sjekken mot markedet» som ha vært avgjørende for å definere retningen underveis i oppgaven.

Innholdsfortegnelse

1.	Introduksjon.....	1
	Norge i en ny situasjon	1
	Finansiering som strategisk «linse»	3
	Første steg	6
2.	Subjektive observasjoner og erfaringer.....	7
	Hva påpekes i den offentlige debatten?	7
	Debattens preg	10
	Hvilke områder synes å være mangelfulle innen den generelle faglitteraturen? .	11
	Litteraturens preg	21
	Fem hovedrefleksjoner	22
	Sammenheng med innovasjonsgåte	26
3.	Metode	31
	Forutsetninger for problemstilling	31
	Definering av problemstilling	39
	Framgangsmåte	40
	Konsekvenser av metodiske valg	50
4.	Resultater – de direkte teoriene.....	53
	Finans	53
	Den «enkle» teorien	53
	Offentlige uttalelser.....	56
	De «skjulte» utfordringene.....	59
	Entreprenørskap	63
	Den «enkle» teorien	64
	Offentlige uttalelser.....	65
	De «skjulte» utfordringene.....	67
	Bindeledd	71
	Utvalgte teorier.....	71
	Offentlige uttalelser.....	73
	Entreprenørskapsfinans	74
5.	Resultater – de indirekte teoriene.....	77
	Innovasjon	78
	Teorier.....	79
	Kommunikasjon	81
	Teorier.....	82
	Dagens praktisering	83
	Forhandlinger	89

Teorier.....	90
Dagens praktisering	91
Pedagogikk.....	95
Teorier.....	95
Dagens praktisering	98
6. Diskusjon.....	100
Forslag til endringer.....	100
Implikasjoner	103
7. Konklusjon	107
8. Referanser.....	112

1. Introduksjon

Norge i en ny situasjon

En kan påstå at de i Norge med interesse for innovasjon og entreprenørskap akkurat nå befinner seg i en spennende periode som er ny og til dels spesiell på flere måter. Fire punkter tilknyttet dette vi fremheves.

For det *første* har Norge i lang tid levd godt på oljeeventyret og har kunnet vise til en stabil økonomi, lav arbeidsledighet og lignende gode faktorer i flere tiår. Siden juni 2014 har man derimot sett at oljeprisen har halvert seg noe som har satt situasjonen i et annet perspektiv (Østgårdsgjelten, 2014). I skrivende stund er oljeprisen fortsatt på et historisk lavt nivå, arbeidsledigheten er på full fart oppover og styringsrentene presses nedover i tråd med at usikkerheten generelt blir større. Med ett ble behovet for å planlegge omstillingen mer prekært. En måtte skifte tankesettet «fra særstilling til omstilling» fortere enn man hadde forventet. Akkurat hva som skal gjøres er ikke opplagt, men det virker å være en bred enighet om at noe bør gjøres. Skal en som innovatør, med ambisjoner om å skrive en oppgave som kan ha betydning, er dette et opplagt tema det vil være verdt å bidra på.

Innovasjon og entreprenørskap som fagfelt vil i seg selv være sentrale i diskusjonene omkring Norges omstilling. Disse feltene blir nemlig sett på som kritisk for en nasjons evne til å skape økonomisk vekst. Blant annet ser en, statistisk sett, at det er nye bedrifter som skaper den største veksten i arbeidsplasser (Kaufmann, 2010). Det er først når en begynner å bli mer skeptisk og bekymret for fremtiden at gjerne debattene kommer frem. Det *andre* punktet er med det knyttet til at på bakgrunn av den nye situasjonen har man for tiden fått ny innsikt i den faktiske tilstanden. 2015 har nemlig resultert i en massiv «offentliggjøring» av tilstanden til Norge. Det er blant annet gjennomført åtti «drømmeløftarrangementer» i regi av Innovasjon Norge og temaet debatteres flittig i ulike medier. Aktører har med dette forsøkt å samle så mange innspill man klarer, både fra innland og utland, for å kunne ha de beste forutsetninger for å ta beslutninger. Det at dette skjer akkurat nå i 2015 gir en mulighet for å «kjenne på kroppen» hvordan stemningen føles i motsetning til om man i årene etterpå bare skulle lest oppsummeringene og fremstillingene i media.

Også et *tredje* punkt virker å være spesielt. Ikke bare er man i en situasjon der en ser et behov for at noe må gjøres - det virker også å være en viss mystikk over Norge når man sammenligner seg med andre land. En klarer blant annet ikke helt å skape de virkelig

globale kommersielle suksessene. Innen olje og gass har en naturligvis flere suksesshistorier å vise til. Det er gjerne den gode innovasjonen innen denne sektoren en refererer til i kritikken av internasjonale rangeringer som en påpeker ikke gjenspeiler dette godt nok (Christiansen, 2013). En har mye som er bra, men ser ut til å mangle eksemplene på de virkelig enestående - eksemplene som enhver nordmann ville forbundet med «innovasjon og Norge» utover bindersene og ostehøvelen eller «olje» som helhet. En svenske kunne ramset opp Skype, IKEA, Spotify og andre eksempler som også gjennomsnittsnordmannen kjenner til. En omtaler disse ofte som såkalte potensielle unicorns⁶. Dette er oppstartsselskaper verdsatt til over en milliard dollar. Disse skulle en så gjerne kunne hatt å vise til i Norge også - selskaper så kjente at det er vanskelig å unngå å høre om dem.

Det *fjerde* retter seg mot at det for øyeblikket heller ikke ser ut til at å være noe i veien med verken viljen, kreativiteten eller forutsetningene. Nylige undersøkelser fra MENON viser at det finnes «en million ideer» (MENON, 2015). Samtidig opplever Innovasjon Norge en pågang de ikke har sett siden finanskrisen og begynner å gå tom for penger i 2015 (Nafstad, 2015e). Det har heller aldri før vært mer attraktivt å bli sett på som gründer (Traaseth, 2015). Shaun Percival, fra 500 Startups, var i Norge i sommer og sammenlignet norske med amerikanske oppstartsselskaper (Nafstad, 2015a). Av intervjuet kommer det frem: «*Han har merket seg at norske gründere ofte har større ideer enn han møter i Silicon Valley. Silicon Valley handler mye om apper. Her får vi i stedet se drillende roboter. Jeg liker de store ideene, og jeg tror dere har det som skal til for å gjøre det her*». Med andre ord har også andre troen på at Norge faktisk har det som skal til. En kan alltid påpeke konkrete faktorer som er hemmende for Norge som eksempelvis skatteregler eller at en såpass stor del av antall nyregistrerte bedrifter i Norge er enkeltpersonsforetak (MENON, 2015). De fleste land har derimot noen faktorer som er hemmende for at en ikke skal opptre uforsvarlig og noen faktorer som er fremmende⁷ gitt dets betydning. Det alene burde ikke tilsa at en i det minste kunne fått noen få suksesser

Basert på disse fire punktene kan det nesten virke som om man har et stort ønske om å få til noe, men får det ikke helt til selv med alle de lovende forutsetningene. «*Norge er en gåte – best på så mye, men samtidig langt bak de vi ønsker å sammenligne oss med på innovasjon og nyskappingsindekser, og vi er mer avhengig av den oljesmurte økonomien enn noen gang*», kommenterer direktøren for San Francisco kontoret til Innovasjon Norge

⁶ Uttrykk gjort kjent av Lee Aileen grunnleggeren av Cowboy Ventures (Aileen, 2013)

⁷ Norge kan for eksempel sies å ha et større «sikkerhetsnett» for gründere enn andre land i form av et velfungerende velferdssystem

Gro E. Dyrnes (Drømmeløftet, 2015). Det kan virke som om Norge har en «innovasjonsgåte» i hvert fall i settingen med unicorns.

Det er rimelig å argumentere for at siden Norge på flere måter kunne ses på å være i en ny situasjon ville det sannsynligvis også være behov for å se etter ny innsikt. Det virket dermed naturlig å se nærmere på nye måter for hvordan en skulle kunne forstå gåten bedre og på den måten øke sannsynligheten for å «sette Norge på kartet» slik at også folk fra andre nasjoner, på andre siden av kloden, vil gjenkjenne norske oppstartsselskaper. Fra et akademisk synspunkt vil innovasjonsgåten kunne være et glimrende utgangspunkt for videre undersøkelser. Tidsmessig var det også en unik mulighet en kanskje ikke ville få igjen – om noen år kan det godt hende (og ikke urimelig å forvente) at Norge er «blitt satt på kartet» gitt innsatsen man nå legger ned. Det gjaldt å begynne jakten på hvordan.

Finansiering som strategisk «linse»

Strategi kommer av ordet det greske ordet strategia og forbindes gjerne med «hærføring» eller «generalkunst» (Roos, Roos, & Krogh, 1994). På mange måter vil strategi dermed gå ut på å legge en plan med hensikt å nå et spesifikt mål. Dette var noe jeg manglet. Jeg hadde et mål, men manglet både angrepsvinkel og angrepsvåpen for å tilnærme meg det enorme oppdraget det å «sette Norge på kartet» var. Det gjaldt å finne ut på hvilke områder jeg hadde trent på og fått opplæring i til nå. Dette vil naturligvis henge nært sammen med beskrivelsen av egne forutsetninger i forordet.

Angrepsvinkel

Fra forordet ble det påpekt at det sannsynligvis gjaldt å bidra med noe som ville bli nytt, nyttig og nyttiggjort samtidig som en kunne basere seg på ens særegne forutsetninger og dertil tilhørende konkurransefortrinn. I tråd med lærdom innen entreprenørskap nytter det heller ikke å sitte for seg selv og «gjette på» antatt gode problemstillinger - en må ut i «markedet» for å lære. Kun når en har lært vil en kunne definere hvilken problemstilling det vil være verdt å utforske i dybden.

Med andre ord vil det ikke være hensiktsmessig å velge hvilken problemstilling det var verdt å undersøke før en på forhånd hadde undersøkt hva det er verdt å undersøke. Dette ble min første angrepsvinkel.

Angrepsvåpen

Selv om jeg antok at jeg måtte ut i «markedet» for å lære var det behov for en viss guiding på hvor en skulle lete. Eksempelvis ble det gjennomført åtti ulike Drømmeløft og deltakelse på alle disse ville være vel mye for en person.

Noe av det mest unike tilknyttet mine forutsetninger er den tidligere mastergraden som siviløkonom med spesialisering i finansiell teori. En felles faktor for oppstartsbedrifter er nettopp behovet for «finansiering» skal en være bærekraftig over tid. Finansiering kan også defineres til å være relativt bredt i tilknytning til oppstartsselskaper i for av at det ikke nødvendigvis er snakk om kun «risikokapital» eller «ekstern finansiering», men det kan vel så mye være en betalende kunde. Evnen til å tiltrekke seg «finansiering» vil således etter all sannsynlighet kunne gi en pekepinn på hvor kommersielt attraktiv en bedrift eller idé er enten det er kunder eller investorer en studerer. Sett opp imot nettopp mangelen på kommersielle suksesser i Norge vil dette kunne fungere som en god guide når jeg skulle sile ut relevant informasjon. Det ville ikke nødvendigvis utelukke all annen informasjon, men i det minste gi en retning. I det påfølgende er det således valgt å omtale finansiering som en «strategisk linse».

I seg selv gjorde jeg således noen undersøkelser tilknyttet finansiering for å bekrefte fagfeltets potensiale til å kunne være en sentral del i hva som utgjorde gåten for akkurat Norge. Ofte er det spesielt i tidlige faser, ofte før bedrifter har klart å bevise sin lønnsomhet, utfordringen virker å være størst – før en hadde klart å gjøre det om til en viss kommersiell suksess. Med andre ord snakker vi her om bedrifter som typisk kan klassifiseres innunder «dødens dal» og ikke finansiering generelt av norske etablerte bedrifter. Jamfør avsnittene nedenfor fant jeg i mine undersøkelser at selv innenfor dette feltet virket man å være usikker på hvordan kortene burde spilles for å ha størst sannsynlighet for å lykkes. Det var til dels motstridende forskning noe som tilsa at dette kanskje var en sentral del av innovasjonsgåten.

Finansieringslinse basert på norske forhold

I en debatt om finansiering tilknyttet Norges omstilling går diskusjonene gjerne fort over i et spørsmål om tilgangen på ekstern risikokapital og dets betydning for å realisere potensialet blant norske bedrifter og idéer⁸. Ser man på statistikker over kapital tilført tidligfasebedrifter sammenlignet med andre land havner Norge ofte lenger ned enn hva en skulle ønske, eventuelt forvente (Investinor, 2013). Selv med en dobling eller tredobling av Norges tall ville man fremdeles ligge et stykke bak. På nåværende tidspunkt viser også de samme statistikkene at mange såkornfond og venturefond allerede er fullinvestert og at aktiviteten generelt således er svært lav. Det virket rimelig klart at det

⁸ Det menes her eksempelvis hva som skaper overskrifter i aviser, hva som er hovedtema i ulike Drømmeløft og så videre. Med andre ord hva man normalt finner mye av når en søker etter informasjon om «finansiering av oppstartsbedrifter» tilknyttet Norges behov for omstilling i 2015.

i Norge finnes betydelig begrensninger på risikokapital for øyeblikket og dette i seg selv kan være en avgjørende faktor for hvorfor Norge henger litt etter akkurat for øyeblikket.

Når det er sagt har Norge tidligere hatt perioder med fullfinansierte fond som for eksempel «første og andre bølge» med såkornfond i henholdsvis 1998-2000 og 2006-2008 med en samlet forvaltningskapital på 3,1 milliarder og over 200 investeringer (MENON, 2009). Selv altså med vesentlig risikokapital tilgjengelig er det få «nordmenn på gata» som kan navngi selskapene med suksess fra denne perioden⁹. I evalueringen av fondene ble det blant annet påpekt at fondene «ikke var store nok» og det ble foreslått å opprette tre nye fond hver på 500 millioner kroner som skulle fungere som regionale satellitter (MENON, 2009). Ser man til andre steder, eksempelvis til Silicon Valley, er mange i 2015 faktisk bekymret for at man kan være på vei inn i en boble – at for mye kapital er tilgjengelig (Rosoff, 2015). Med andre ord en ganske annerledes situasjon enn den som omtales i Norge. Ser en bort fra selve statistikkene om det lave investeringsnivået i Norge finnes det de som påstår «*det finnes penger der ute, man må bare lete godt nok*» (ExpertsNight, 2015). Det fantes til og med undersøkelser med norske data som viste at gründere med mindre kapital tilgjengelig gjorde det bedre enn de med (Hvide & Møen, 2010). Ikke bare det, men undersøkelser av norske gasellebedrifter viser at det det handlet vel så mye om å kunne «*drømme stort nok*» (C. C. Rasmussen, 2015): «*Mye av litteraturen sier at risikokapital er viktig for å vokse. Men jeg finner ikke store utslag på det i Norge*», uttaler Rasmussen (Drefvelin, 2015).

Hele utgangspunktet for Norges situasjon var altså ganske så gåtefull selv innenfor «linsen» finansiering og det virket verdt å undersøke situasjonen nærmere. Hadde det for eksempel vært slik at alt tydet på at tilførsel av kapital var det som ville bedret situasjonen kunne man eksempelvis belyst suksessfulle fond eller incentivordninger fra andre sammenlignbare land¹⁰. Selv om en kunne se ut til å gjøre mye riktig når det var snakk om finansiering, eksempelvis det å ha såkornfond, hadde ikke dette resultert i noen eksepsjonelle suksesser. Heller ikke ved å dykke ned i informasjonen omkring finansiering basert på norske data var det altså lett å bli klok på Norge og mangelen på kommersielle suksesser. Det kunne dreie seg om alt fra mangel på kapital til manglende ambisjoner. At det ville innebære mange faktorer var i seg selv ikke overraskende, men hva en i en masteroppgave burde ta tak i var fremdeles uklart.

⁹ Utvikling av selskaper til kommersielle suksesser kan naturligvis ta tid, men nå begynner det å ha gått ganske mange år siden de første fondene i 1998.

¹⁰ For eksempel er Israel blant annet blitt invitert ved flere anledninger på ulike arrangementer. De har tilsynelatende hatt stor suksess med grep de har gjort de siste årene (Myrland, 2014)

Første steg

Fortsatt var altså tilbakemeldingene fra «markedet» for gåtefulle og motstridende til at det var mulig å skulle definere en problemstilling som tilfredsstilte ambisjonene jeg hadde satt meg. Forutsetningene for å kunne ta en god strategisk avgjørelse tilknyttet både angrepvinkel og angrepsvåpen var fortsatt for mangelfull.

En vanlig fremgangsmåte i utarbeidelsen av en masteroppgave er på tross av dette å «tvinge en selv» til å avgrense problemstillingen godt nok til at en har noe forskbart en kan fokusere på. Situasjonen opplevdes derimot som alt annet enn vanlig i utgangspunktet gitt dens historiske gåtefullhet og ikke minst at det forelå en massiv offentliggjøring. Tross alt hadde jeg nå muligheten til å gjøre alt fra og følge med i avisene, delta på arrangementer, snakke med eksperter, lese faglitteratur og annet.

Å undersøke nærmere hva som kunne finnes av hint i «offentliggjøringen av markedet» i seg selv til hva en burde skrive om følte naturlig, spesielt i en erfaringsbasert oppgave. Dette burde også kombineres med en ytterligere gjennomgang av faglitteraturen. Ikke før en har undersøkt disse to vinklingene vil en kunne klare å definere hva det virkelig er behov for.

Første steg ville altså innebære en slags forundersøkelse med en egen problemstilling. På mange måter kan dette defineres som en overordnet problemstilling 0 som senere skal danne grunnlaget for en eller flere problemstillinger som er avgrensbare og tydelige nok til å tilfredsstille de akademiske kravene til en definert problemstilling.

- **Problemstilling 0: Hvilke faktorer påpekes som viktigst eller virker å være mangelfullt belyst i forhold til hvordan en kan utløse potensialet for kommersielle suksesser og sette Norge på kartet?**

Forskningsspørsmål:

- Hva påpekes i den offentlige debatten?
- Hvilke faktorer og områder synes å være mangelfullt belyst i den generelle¹¹ faglitteraturen?

¹¹ Med generell menes litteratur også utover det som kan relateres til Norge konkret (altså utover utelukkende norske data).

- **Problemstilling 1-n: Avhengig av funn n-1**

Forskningsspørsmål 1-n: Avhengig av funn n-1

(n menes her som nummer i en tallrekke)

Det påfølgende kapittelet vil altså ha til hensikt å undersøke hva som er verdt å forstå bedre i form av problemstilling 0. Funnene og lærdommen i denne «første steg» fasen skulle underveis også vise seg å få stor betydning for begrunnelsen av valgt problemstilling og den metodiske fremgangsmåten videre i oppgaven. Derav er den også viet såpass stor plass i oppgaven. Hele kapittel 2 vil forsøke å belyse hvordan jeg selv opplevde det å lete etter informasjon. Kapittel 2 har således en noe personlig vinkling over seg og er tenkt å representere den faktiske rekkefølgen jeg fikk innsikt i ny informasjon. Kildemessig innebar dette alt fra belysning av akademisk faglitteratur til i uformelle samtaler med personer underveis.

2. Subjektive observasjoner og erfaringer

Hva påpekes i den offentlige debatten¹²?

Det er ikke mangel på aktører som har en formening om hva Norge burde gjøre i tilknytning til finansiering av oppstartsbedrifter gitt situasjonen man er oppe i. På en side av debatten har man innspillene fra tilbudssiden. Dette går gjerne på forhold som fremmer eller hemmer tilbudet av kapital. Uttalelser omkring dette kan innebære alt fra politikere som argumenterer for et forslag eller gründere som forteller sin egen historie. Mest relevant er derimot å rette «linsen» mot de som faktisk har muligheten til å stille med kapital, altså investorer. Disse er også en mer homogen gruppe når det kommer til å spisse «linsen» mot kommersielle vilkår uten for stor grad av subjektive motiver. Det ble også valgt å fokusere linsen mer mot private investorer i form av at statlig kapital som oftest kommer med krav om at det skal matches med privat kapital uansett. På overflaten kan spørsmålet om finansiering dermed virke åpenbart - det gjelder å gjøre investeringer i oppstartsselskaper attraktivt nok for investorer slik at de velger å sette pengene sine i dette fremfor noe annet. I denne sammenheng snakkes det på tilbudssiden om forhold direkte relatert til enkeltinvestorer som skatteincentiver, formueskatt, fordelene til eiendom, behov for matchingordninger, møteplasser og lignende. Det presiseres også at kapitalen bør være «kompetent» i form av å skulle bidra med forhold som erfaring,

¹² Observasjonene her er gjengitt basert på et generelt inntrykk sett under ett. I praksis foregikk litteraturgjennomgangen parallelt. Allikevel er det for oppbyggingens skyld hensiktsmessig å gjenspeile den offentlige debatten først. I det hele tatt er den parallelle og kontinuerlige «sjekken mot markedet» underveis potensielt unikt for en oppgave av denne typen.

kompetanse og nettverk utover ren kapital. Kompetent kapital tenkes å være løsningen for å utfylle gründernes eventuelle manglende kompetanse. Å incentivere «de riktige» investorene ses dermed på som avgjørende når tilbudssiden kommer med sine innspill i debatten.

På mer overordnet nivå er det også mange som synes en burde forsøke å lære mer om hvordan andre land politisk legger til rette for finansiering. En henviser til vellykkede rammeprogram i andre land som en kan prøve i Norge også (Drømmeløftet, 2015). «*Hvis vi bare kan få det litt mer likt som i andre land kan vi begynne å få til noe i Norge også*» virker å være en underliggende overbevisning blant flere.

På en annen side er det de som påpeker at dette nødvendigvis ikke bare dreier seg om tilbudssiden eller det overordnede nivået - en er også nødt til å se det hele fra en etterspørselsside. At det i det minste er en grunnleggende etterspørsel viser blant annet det faktumet at Innovasjon Norge går tom for midler til etablerertilskudd eller at dagens nasjonale fond er fullinvestert som belyst i introduksjonen. Ikke bare må det være en etterspørsel etter kapital, men «den» som etterspør må samtidig være attraktiv nok for en investor. Her påpekes det i debatten ofte at halvparten av alle nyregistrerte foretak er enkeltmannsforetak og at mange med det ser ut til å nøye seg med å bli en del av det høye antallet små og mellomstore bedrifter i Norge (MENON, 2015). Norske gründere blir også stadig beskylt for å ikke være frempå og markedsorienterte nok. Det blir blant annet henvist til den norske «janteloven» som ses på som et hinder for å tiltrekke seg investorer, spesielt fra andre kulturer som eksempelvis USA (Amelie, 2014).

Naturligvis finnes det mye en kunne belyst i en offentlig debatt som denne. Kun det vesentligste for å kunne underbygge poenger vil få plass. Mye av det samme jeg fant med finansieringslinsen rettet mot undersøkelser av norske data beskrevet i introduksjonen finner enn igjen i den offentlige debatten. Noen temaer virket derimot å skape større overskrifter enn andre. Akkurat diskusjonen som gikk på om gründersuksess primært går på «gründeres evne til markedsorientering eller tilgang på risikokapital» ble etter hvert en av de mest sentrale debattene målt i oppmerksomhet. Disse diskusjonene inkluderte også noen av de mest aktive, innsiktsfulle og fremtredende personlighetene en kan tenke seg at Norge har på området. Det hele kommer til uttrykk blant annet i en opphetet

twitterdiskusjon den 20. april¹³ i etterkant av presentasjonen av MENON-rapporten om «en million ideer» i DnB sine lokaler (Nafstad, 2015c).



Bård Stranheim
@innobaard

[Follow](#)

Det største gründerprobl er ikke mangel på kapital. At de ikke treffer behovet i markedet! [@tinteguri](#) [#enmillionideer](#)

9:33 AM - 20 Apr 2015

↩️ ↻️ 5 ★ 12



Truls Berg
@TrulsBerg

[Follow](#)

[@innobaard](#) [@JJ_ohnsen](#) [@tinteguri](#) Dette tviler jeg på - hvor er dataene som underbygger denne påstanden?

11:36 AM - 20 Apr 2015

↩️ ↻️ ★



anita krohn traaseth
@krohntreaseth

[Follow](#)

[@TrulsBerg](#) å bare fokusere på mangel på kap gjør debatten 'fattig',så enkelt er det ikke.. [@innobaard](#) [@JJ_ohnsen](#) [@SteveTobak](#) [@DNB_Bank](#)

8:17 PM - 20 Apr 2015

↩️ ↻️ ★ 1

Figur: Kort utdrag av Twitterdebatten om det er kapital eller marked som er kjernen i utfordringen man står ovenfor. Debatten fortsatte i aviser, tv og radio.

¹³ Merk for øvrig datoen som illustrerer den kontinuerlige sjekken mot «markedet» underveis i masteroppgaven. Når hele oppgaven er lest igjennom vil sannsynligvis 20.april kunne ses på som et vendepunkt for hvilken retning oppgaven til slutt valgt å fokusere på.

Debattens preg

Jamfør alle innspillene i debatten virker forståelsen av situasjonen tilsynelatende å være god og flere ulike forslag til forbedringer er vel begrunnet. På overflaten virker det altså som om Norge i en omstillingsprosess med enkle grep burde kunne legge til rette for flere suksesser hvis en bare fikk gjort noe med forhold som eksempelvis matchingordninger, kopiere andre lands gode ordninger, trosset janteloven i større grad og lignende. På en annen side preges i hele tatt den offentlige debatten om finansiering, ikke ulik de fleste debatter, av parter som ikke har incentiver annet enn eksempelvis om å skulle be om mer penger. Hvis en spør en investor om det er behov for bedre incentiver skal det vel mye til for at en sier nei. Det er vel også sjeldent en gründer uttaler at det ikke bør legges til rette for mer risikokapital. En gründer kan også alltid bli litt bedre til «å selge inn løsningen sin», «tilpasse seg kundebehov», «være mer frempå» og lignende.

I praksis reflekterer debatten en situasjon der en har få overraskelser og det omtales generelt mange faktorer som fra et rasjonelt synspunkt er relativt opplagte (eksempelvis at økt tilførsel av statlig kapital vil kunne hjelpe). Ikke minst er man også tildels uenige i hva en skal skylde «mest på» og således hva som bør prioriteres. I praksis oppfattet jeg nettopp dette til å være en forholdsmessig unødvendig uenighet. Hvis selv dette skaper såpass uenighet og debatt kan det ta tid før en finner frem til noe konkret. Å finne noe å ta tak i som var innlysende og signifikant bedre enn noe annet var altså fortsatt ikke rett frem. Hadde en for eksempel vært omforent om at skattereguleringer var blant ens aller sterkeste kort for å løse gåten kunne en, i en masteroppgave, for eksempel utført undersøkelser på hvilke reguleringer en burde satset på og så videre. Når det er sagt ville en naturligvis kunne «bedret situasjonen» med for eksempel å sammenligne ulike skattereguleringer, men det var lite som tydet på at selv dette ville være av en signifikant betydning for gåten. Selv med verdens beste skattereguleringer var det ting som tydet på at gåten fortsatt ville være et faktum. I henhold til ambisjonen jeg hadde satt meg i starten var dermed et «angrep» som eksempelvis skattereguleringer ikke godt nok for å «vinne krigen».

Debatten hadde allikevel bidratt til å belyse et tilsynelatende markant skille mellom en etterspørselsside og en tilbudsside¹⁴. Om debatten ikke gav noen entydige svar ga dette i hvert fall en viss føring på hvilke sider av litteraturen som burde undersøkes nærmere.

¹⁴ Det er rimelig å anta at det finnes flere personer som har meninger utover enten etterspørsel eller tilbud. Disse innspillene virker derimot ikke å være spesielt synlige i den offentlige debatten. Uten at en er synlig og aktiv vil slik innspill drukne i alt det andre. Relativt sett i mediasammenheng er for øvrig også polarisering mellom to parter mer attraktivt å fokusere på i en debatt.

Hvilke områder synes å være mangelfulle innen den generelle faglitteraturen?

Det initielle skillet mellom at dette omhandler både en etterspørselsside og en tilbudsside viste seg tydelig å være en del av litteraturen også. Førsteintrykket av den generelle litteraturen (altså også utover undersøkelser med norske data) var at det meste til nå var blitt gjort på tilbudssiden og mindre var blitt gjort på etterspørselssiden. Det var naturlig å starte letingen her.

Etterspørselssiden

En metastudie av etterspørselssiden deler studier inn i fire kategorier; at en oppstartsbedrift må ha et finansieringsbehov til å begynne med, en må være villig til å oppsøke en ekstern finansieringspart, en bør ha en god pitch og en forståelse for finansiering i ulike stadier (Einar Rasmussen & Sørheim, 2012). I tillegg til å påpeke ulike elementer etterlyser en flere undersøkelser på etterspørselssiden generelt sett. Det argumenteres for at en har mer å hente på å forstå etterspørselssiden enda bedre. Når en går igjennom litteraturen vil en også kunne observere at mye forskning de siste de siste årene har blitt utført i tilknytning til spinoffs fra universiteter¹⁵. Dette antas å ha blitt et tema av økende popularitet mye på grunn av økte krav til innovasjon blant universitetene. I tilknytning til universitetene har en gjerne også Technology Transfer Offices (TTO), inkubatorer, akseleratorer eller lignende miljøer. Disse har som oppgave å tilrettelegge for å kommersialisere det som måtte finnes av idéer og forskningsresultater forskere, ansatte eller tilknyttede personer av universitetene måtte komme med. Nettopp det at det er forskere og ansatte ved universitetene som gjerne er «opphavet» til idéer og forskningsresultater ble det første jeg anså som potensielt interessant å forstå bedre.

For mange av disse vil det være rimelig å anta at kommersialisering ikke nødvendigvis var hovedgrunnen til at en valgt en karrierevei på universitetene. Sannsynligvis er det de som synes det er spennende, men hovedfokus er nok antatt å være på å skape ny kunnskap i seg selv mer enn å omgjøre kunnskap til kommersielle suksesser. En forskningsmelding presentert av Forskningsrådet påpekte også at det eksisterer et «stort potensial» for kommersialisering av forskning:

¹⁵ Forskingen rundt universiteter om dette gjelder for øvrig ikke bare «spinoffs», men det er dette som vil bli videre belyst akkurat her.

Det eksisterer et stort potensial for økt kommersialisering fra norske FoU-miljøer

- Universiteter og høyskoler viktige – men fortsatt en vei å gå!
 - 7-12 % av all patentering i Norge kommer fra UoH
 - 7% av norske universitetsforskere sier deres forskning har ledet til patenter
 - 7% av norske universitetsprofessorer sier deres forskning har ledet til bedriftsetablering
- Kun en liten andel av nyetablerte foretak er forskningsbaserte!
 - 150 av 25000 (dvs. 0,5 %) av nyetableringer i Norge årlig er basert på ny teknologi
 - 15% av disse igjen er industriprodukter, resten er forretningsmessig tjenesteyting
 - Ca. 50 av de 150 er spin-offs fra UoH, resten fra etablert næringsliv



Figur: Presentasjon Forskningsrådet om potensialet for kommersialisering av forskning (Haannæs, 2005)

Selv om en tok hensyn til forhold som at det ikke er rettferdig å sammenligne denne type bedrifter med alle nyetableringer sett under et eller at forholdene mest sannsynlig har endret seg siden 2005 var dette nok til å underbygge en interesse for å undersøke saken videre. Det at den var fra en Forskningsmelding i 2005 som etterspurte økt satsning på feltet (og dermed før en eventuelt igangsatte tiltak som kunne resultert i kunstig «stimulerte» tall i 2015) kan underbygge påstanden om at kunnskap i seg selv er den grunnleggende preferansen for mange. Noe av bakgrunnen til at en hadde TTO'er og lignende i første omgang var nok tildels for å kompensere for dette. Av nyere materiale kan en for øvrig se at en fortsatt snakker om at det er manglende resultater (Einar Rasmussen, 2013): «Listen med bedrifter som har blitt etablert begynner etter hvert å bli lang; i perioden 1995 til 2011 har FORNY-programmet registrert 436 forskningsbaserte nyetableringer. Likevel er det tilsynelatende langt mellom de store kommersielle suksessene. Studier av forskningsbaserte bedrifter både i Norge og andre europeiske land viser at de fleste av disse bedriftene er små. Kritikere har spurt seg om mange av disse bedriftene i det hele tatt har potensial for eller ambisjoner om å vokse og om de i stor grad overlever på grunn av offentlig støtte».

Idéer og forskningsresultater vil også kunne klassifiseres ulikt og gi ulike roller for «idèhaveren». For patentering og andre lignende inntektsmuligheter kunne man som idèhaver nok mange til dels kunne fortsette med sin vanlige jobb, mens for spinoffs ville en som regel trenge en form for team som kunne jobbe tilnærmet fulltid. I tilknytning til dette fantes det også nok av studier som påpekte at suksessfulle selskaper ofte ble drevet frem av topp motiverte mennesker med den nødvendige evnen til å trosse motgang (C. C.

Rasmussen, 2015). Skulle en først delta i et oppstartsteam burde en altså være topp motivert fra starten av for å få det hele realisert. Norske gründere ble også, som jeg hadde observert tidligere, stadig beskylt for å være for lite frampå grunnet janteloven. Jeg følte at en potensiell hypotese begynte å danne seg.

Hvis det var sånn at det i det hele tatt var såpass viktig å være «kompetent» som gründer. Istedenfor eventuelt å bruke statlig kapital på å tiltrekke seg «kompetent kapital» kunne en se for seg heller å bruke kapitalen på å skaffe «kompetente gründere» direkte? At det fantes mye forskning i Norge som ikke var blitt kommersialisert var det liten tvil om. Antall ideer og kreativiteten blant nordmenn generell var det heller liten tvil om. Det virket være mer selve gjennomføringen det gikk på. Hva om en da brukte kapital på å leie inn eksempelvis seriegründere eller andre eksperter som «trosset janteloven og var mestre på markedsorientering» til å kunne skape kommersielle suksesser av forskning på løpende bånd? Kunne en skape en forståelse av hvor viktig en slik jobb potensielt var for hele Norges fremtid jamfør situasjonen en var midt oppe i og gjøre det til den meste meningsfulle og attraktive «jobbstillingen» i Norge? Etter deltakelse på ECONAS 75 års jubileum i november 2014 der lederen for McKinsey i Norge i sitt innlegg kunne fortelle at femti prosent av hans ansatte valgte oppstartsselskaper som sin neste arbeidsplass ble iveren etter å finne noe på feltet enda større (Ramsøy, 2014). Motivasjonen blant antatt dyktige folk for å jobbe med oppstartsselskaper virket å være tilstede. Kunne en få de beste en fant til å kommersialisere forskning i Norge? Og ikke minst kunne nettopp dette være en faktor av signifikant betydning som kunne sette Norge på kartet?

Den første hypotesen jeg ble interessert i å undersøke nærmere ble altså knyttet til dette. En kunne for eksempel se for seg at en kunne argumentere for at TTO'er eller inkubatorer burde få økte bevilgninger tilknyttet innleie av eksterne ressurser. Før en kunne argumentere for noe slikt ville man uansett først måtte kunne dokumentere at bruk av eksterne entreprenører faktisk medførte vesentlig bedre resultater. Det er heller ikke til å legge skjul på at jeg på dette tidspunktet selv jobbet som en slik potensiell ekstern ressurs gjennom mitt eget konsulentfirma. Jeg hørte om tilfeller der en leide inn ekstern kompetanse på fulltid, men det var ikke åpenlyst at TTO'er og lignende søkte etter kandidater baserte på det en kunne finne av informasjon på nettsider eller eventuelle stillingsannonser. Dette gjorde det naturligvis enda mer spennende fra et personlig perspektiv også.

Med en iver om at dette muligens kunne være noe av signifikant karakter ble en omfattende litteraturstudie og jakt på datamateriale igangsatt. Tidligere var det flere som

hadde påpekt at det fantes mindre litteratur på etterspørselssiden enn på tilbudssiden. Nå som fokuset var rettet mot et mye mer avgrenset område ble det derimot ikke noe problem å finne fram til relevant informasjon. Det skulle vise seg at dette hadde blitt et stadig mer populært tema de siste årene. Blant annet fantes det studier indirekte som viste at seriegründere, som hadde vært igjennom mange læringsprosesser, gjorde det bedre enn andre (MENON, 2015). En finner også blant annet at de med akademisk utdanning gjør det bedre enn de uten (Dickson, Solomon, & Weaver, 2008). Erfaring og kompetanse hver for seg så altså ut til å kunne bidra til suksesser. Av direkte studier tilknyttet eksterne entreprenører (som forøvrig ofte omtales som «external entrepreneurs» eller «surrogate entrepreneurs») fantes det studier fra blant annet Sverige som regelrett bekreftet potensialet for at eksterne entreprenører gjorde det signifikant bedre (Lundqvist, 2014).

Det fantes derimot tilsynelatende ingen studier med norske data enda jeg kunne finne. Det kunne jo hende at eksempelvis jantelovens begrensninger gjorde at eksterne entreprenører ville fungere enda bedre i Norge enn i Sverige. Teoretisk, basert på all informasjon jeg hadde lest til nå, virket dette fortsatt som en potensiell signifikant faktor verdt å undersøke.

Om slike undersøkelser kunne gjennomføres i praksis visste jeg derimot ikke. Noe av det første jeg fant ut var at flere norske universiteter samarbeidet om å bygge opp en database med norske data basert på FORNY-porteføljene. Dette hadde ikke blitt gjort før så det var ganske flaks at dette skjedde akkurat når jeg skrev masteroppgave. Basert på denne kunne en ved å bidra med å legge inn data utføre flere konkrete undersøkelser på eksterne entreprenører i en norsk kontekst.

Iveren fikk derimot en liten nedtur når en så kom nærmere i kontakt med miljøene direkte og fant ut at dette ikke nødvendigvis noe særlig nytt¹⁶. Det var allerede «vanlig» at man benyttet seg av eksterne entreprenører til den slags. Dette var for øvrig til dels overraskende også da jeg tidligere, som selvstendig konsulent, hadde forsøkt å lete etter slike type oppdrag uten hell. Min erfaring ble dermed at en tydeligvis måtte komme i prat med personene som jobbet der direkte eller tilfeldig komme i kontakt med andre konsulenter som hadde hatt tidligere oppdrag. Når en så satte seg ytterligere inn i

¹⁶ I kapittel 2 er flere observasjoner og erfaringer gjort i det daglige i form av uformelle situasjoner hvor masteroppgaven ikke har vært oppe som tema. For eksempel kan dette ha vært når jeg som konsulent har tatt kontakt med TTO'er. Det er ikke sett det nødvendig å innhente tillatelser og lignende fra de ulike personene da hele denne seksjonen ikke vil bli brukt til selve den metodiske analysen. Noen flere slike tilfeller blant annet på tilbudssiden vil komme senere.

litteraturen viste det seg også at selv om de eksterne entreprenørene avkastningsmessig gjorde det bedre var det svært mange som sluttet etter kort tid (Franklin, Wright, & Lockett, 2001). Primært virket dette å være begrunnet i manglende motivasjon, sannsynligvis når ting gikk dårlig. Den potensielt manglende motivasjonen til ansatte ved universitetene var jo den opprinnelige grunnen jeg hadde til at eksterne entreprenører burde kunne ses på som et alternativ til å begynne med. Flere av de gode grunnleggende argumentasjonene jeg hadde for at eksterne entreprenører var verdt å skrive om ble svekket.

Den initiale hypotesen om at dette kunne være en løsning for Norge virket dermed mindre og mindre verdt å forfølge. Akkurat det at eksterne entreprenører gjorde det bedre enn andre kunne nettopp være av en så enkel grunn som at de «bare» valgte seg ut de konseptene som virket mest lovende fra starten av. Hvis det også allerede var blitt forsøkt og at det til og med var ansett som vanlig ville en ytterligere belysning av dette sannsynligvis kunne bidra til ny verdifull kunnskap, men sannsynligvis ville det ikke kunne løse innovasjonsgåten.

Tilbudssiden

Jakten på en potensiell signifikant faktor fortsatte. Innsikten på litteratursiden var nå uansett betydelig forbedret og den offentlige debatten gav kontinuerlig nye innspill. En fremtredende del i den norske debatten var utfordringene i de tidligste fasene der det tilsynelatende var veldig lite kapital tilgjengelig. Diverse artikler og kommentarer påpekte viktigheten og betydningen av forretningsengler i akkurat denne fasen. Litteraturen på tilbudssiden var fra før av mye rettet mot de senere fasene noe som kan ha en naturlig forklaring ved at det finnes mye mindre informasjon om de mer uformelle avtalene som blir gjort i tidlig fase. Forretningsengler ble dermed utgangspunkt for noe å undersøke nærmere. Enkelte påpekte at det finnes nesten 100 000 personer i Norge med en positiv formue på over seks millioner kroner og antydte med det at forretningsengler er en potensielt utnyttet ressurs (Berg, 2014).

Både det lave nivået av tilgjengelig kapital i tidlig fase, den begrensede litteraturen i tidlig fase og det potensielt utnyttede potensialet for forretningsengler antydte at dette kunne være noe verdt å undersøke nærmere. Dette ble startpunktet for en ny hypotese.

Igjen ble en omfattende litteraturgjennomgang satt i gang. Tidligere undersøkelser anslo at det fantes omtrent 2400 forretningsengler i Norge (MENON, 2010). Enkelte valgte å gruppere forretningsenglene inn i ulike kategorier (Sørheim & Landström, 2001). En av

kategoriene MENON refererte til at mange benyttet seg av var «eliteengler» som gjerne bestod av tidligere gründere som brukte kapital fra egne suksesser til å investere i oppstartsselskaper og/eller toppledere med bred erfaring fra utvikling av teknologibaserte høyvekstvirksomheter. En antok at disse representerte rundt 10 % av forretningsenglene og at dette antallet er noe lavere enn det man finner i land som Storbritannia og Sverige (justert for landstørrelse) (MENON, 2010). En viste til at disse gjorde det markant bedre enn andre forretningsengler. Det fantes også forskning som påpekte at særs høye vekstrater fantes når bedrifter var «plukket ut» av forretningsengler og samtidig kapitalisert av venture fond (Bonnet, Wirtz, & Haon, 2013): «*It appears that especially strong growth rates are significantly supported when business angels and professional venture capitalists co-invest simultaneously due to a degree of cognitive similarity*». De representerte den virkelige «kompetente kapitalen» når det kom til å legge grunnlaget for å skape kommersielle suksesser i tidlig fase og potensielt «plukke vinnere».

Hva om en kunne forsøke å forstå mer omkring disse eliteenglene og hva som skulle til for å incentivere akkurat dem i 2015? Kunne dette medføre at flere norske investorer lærte seg hva som faktisk skulle til og med det skape flere med tilsvarende teft som eliteenglene? Hva var det de la vekt på? Kunne en benytte seg av kunnskapen til eliteenglene til å finne ut hvilke selskaper Norge burde øke støttebevilgningene til? Hva ville de påstå at gåten i Norge dreide seg om? Og ikke minst kunne dette være en faktor av signifikant betydning som kunne sette Norge på kartet? Det var mye en kunne ta tak i på dette området. Fra et personlig standpunkt ville dette også medføre at jeg ville kunne komme i kontakt med sannsynligvis svært spennende personer samtidig som det ville innebære verdifull lærdom i forhold til mine egne planlagte investeringer i oppstartsselskaper.

Noe av det jeg etter hvert kom mer dyptgående inn på var hvilke investeringskriterier eliteenglene benyttet. Jeg tenkte at hvis de var flinkere til å «plukke vinnere» i tidlig fase enn andre ville det vært kjekt om dette kunne belyses i en norsk kontekst med nåværende situasjon. Akkurat investorkriterier i seg selv viste seg sannsynligvis å være noe av det som har blitt beskrevet mest i litteraturen rundt studier av ekstern risikokapital. Akkurat på dette punktet virket det altså å være lite en kunne bidra med av signifikant betydning. Derimot dukket det etter hvert opp i studier fra USA omkring forskjeller i kriterier mellom forretningsengler og venture capital som nyanserte det hele og gav meg en ny hypotese (Van Osnabrugge & Robinson, 2000):

Table 7.1. Investors' Investment Criteria (in Rough Order of Importance) for All Investors.

<i>Selected Investment Criteria (Among Twenty-Seven Overall)</i>	<i>Ranking by Business Angels</i>	<i>Ranking by Venture Capitalists</i>
Enthusiasm of the entrepreneur(s)	1	3
Trustworthiness of the entrepreneur(s)	2	1
Sales potential of the product	3	5
Expertise of the entrepreneur(s)	4	2
Investor liked entrepreneur(s) upon meeting	5	9
Growth potential of the market	6	6
Quality of product	7	10
Perceived financial rewards (for investor)	8	4
Niche market	9	13
Track record of the entrepreneur(s)	10	8
Investor's strengths filling gaps in the business	14	26
Overall competitive protection	21	11
Local venture (geographically close)	23	27
Investor's understanding of the business or industry	24	17
Potential exit routes (liquidity)	24	12
Presence of (potential) co-investors	26	25
Formal competitive protection of product (patents)	27	20

Table 7.3. Importance of the Entrepreneur's Characteristics in Attracting an Investor.

<i>Entrepreneur's Characteristics</i>	<i>Ranking by Business Angels</i>	<i>Ranking by Venture Capitalists</i>
Enthusiasm	1	3
Trust	2	1
Expertise	3	2
Liked upon meeting	4	4
Track record	5	5

Table 7.8. Investment Criteria That Swing the Vote for Angels if Present in a Deal.

<i>Ten Most Important Factors in Swinging Angel's Vote for a Deal</i>	<i>Five Least Important Factors in Swinging Angel's Vote for a Deal</i>
1. Investor's strengths filling gaps	1. Growth potential of market
2. Investor's involvement possible	2. Venture is local
3. Trustworthiness of entrepreneur	3. Ability to break even without further funding
4. Quality of product	4. Formal competitive protection of product (patents)
5. Low initial capital costs	5. Overall competitive protection of product
6. Investor liked entrepreneur upon meeting	
7. Niche market	
8. Low cost to test market initially	
9. Track record of entrepreneur	
10. Sales potential of product	

Figur: Ulike rangeringer av kriterier kategorisert mellom forretningsengler og venture capital

Dette var interessant materiale da den tok for seg ikke bare kriteriene, men også selve rangeringen fordelt mellom tidlig og senere faser. Av det nederste bildet ser en blant annet at «sales potential of product» og «growth potential of market» ble ansett som lavt rangerte grunner relativt sett. En vesentlig forskjell på forretningsenglene og venture capital virket å være i hvor stor grad de ser på mellommenneskelige faktorer (tillitt, entusiasme, personkjemi og lignende). Det hele ble også bekreftet i praksis i ulike sammenhenger:



Bård Stranheim @innobaard · Apr 28

Business Angel @TBaekkelund i @StartupLabNo "Vi ser først på personen, ikke ideen" #drømmeløftet @polyteknisk



← ↻ 5 ★ 8 ⋮

Figur: Twittermelding av Bård Stranheim i forbindelse med Drømmeløftet i regi av Polyteknisk forening 28. april 2015 med tema «Krykker eller cash – hvilken støtte vil gründere ha (og hvilken bør de få)?». Referanse til uttalelse fra Tor Bækkelund.

I de tidlige fasene, før en har noe særlig med tall å vise til og høy usikkerhet, er det i og for seg naturlig at en er mer opptatt av menneskene bak en selve idéen. Det jeg derimot begynte å lure på var i hvor stor grad gjaldt dette kriteriet relativt sett i forhold til de andre? Greit nok ble det rangert som viktigst, men hvor viktig? Var det slik at kriterie nummer 1 utgjorde åtti prosent av avgjørelsen og dermed ville trumfe alle andre kriterier samme hvor stort potensiale de andre hadde? Kunne det være sånn at man som forretningsengel på forhånd innså at investeringer i oppstartsselskaper var forbundet med så stor risiko at så lenge idéen hadde et godt nok potensiale var det gründeren sin forventede gjennomføringsevne som telte mest av alt? Var det litt som at i en ansettelsesprosess så brukte man CV og søknadsbrev for å skille ut de som var kvalifisert nok (her viste man ikke om jobbsøkeren fortalte sannheten uansett), mens det i realiteten var jobbintervjuet som avgjorde «alt»? Dette stemte i så fall godt med noen av de mest

fremtredende advarslene mange kom med til gründere som skulle finne investorer også: «å få inn en investor er mer enn et vennskap, det er mer som et ekteskap. Hvem du velger er uhyre viktig. Som regel mye viktigere enn hvor mye penger det er snakk om» (ExpertsNight, 2015).

Akademisk sett klarte jeg i hvert fall ikke på daværende tidspunkt å finne noen undersøkelser som tok for seg akkurat dette og i hvert fall ikke basert på norske data. Kanskje kunne det å få dokumentert denne potensielle vesentlige forskjellen være en god problemstilling? Tilsa dette at det var selve «jobbintervjuet» (personen bak, personkjemi, x-faktor eller lignende) som var avgjørende og at det ikke var så kritisk å ha en plettfri «CV og søknadsbrev» (idéen, formell utdanning, gründererfaring og lignende)? Var det i så tilfelle slik at «eksterne entreprenører» som jeg tidligere hadde funnet så mye positivt om i snitt gjorde det bedre enn andre, men når det kom til å plukke ut de virkelige vinnerne så var en «kompetent CV» ikke nødvendigvis det som skulle til i eliteenglenes syn. Det kunne også være slik at hvis eliteenglene av erfaring tok beslutningene sine basert på en opplært magesfølelse og x-faktor var det kanskje ikke så rat at situasjonene på overordnet nivå var såpass gåtefull. At de av den grunn også egentlig ikke «brydde» seg så mye om det ble innført eventuelle matchingordninger eller lignende. De ville selvfølgelig fortsatt uttale at de trengte dem, men det var kanskje ikke så viktig når alt kom til alt. At selv om de hadde hatt en matchingordning ville «åttiprosenten» uansett trumfe alle beslutninger. Ville innføringen av matchingordninger i Norge (som så mange etterlyste) da bare føre til at flere tok tak i casene som ikke eliteenglene ville ha? Å vite om dette var tilfelle ville sannsynligvis være verdifull innsikt å ha før en skulle ta beslutninger på politisk nivå. I teorien virket dette igjen et område det kunne være verdt å ta for seg.

Så var det på nytt på tide å ikke bare ha en teoretisk hypotese, men også undersøke om det ville kunne ha en faktisk innvirkning. Det startet bra med å finne ut at flere forretningsengler faktisk har egne personlighetstester for å kartlegge «gründereregenskaper» som de benytter i vurderingen av hvem de ønsker å samarbeide med¹⁷. Kvalitative intervjuer ble ansett som mest hensiktsmessig og således planlagt i detalj. Tatt i betraktning at forretningsenglene var såpass «skjulte» virket kvalitative intervjuer naturlig. Kun på den måten ville man også få en viss innsikt i hvordan de egentlig tenkte. Jeg fikk etter hvert flere gode tips om navn jeg burde kontakte. For å sikre at utkastet mitt til intervjuguide inneholdt både de riktige spørsmålene og formuleringene gjaldt det å komme i prat med noen representative intervjuobjekter.

¹⁷ Founder Institute og Business Development Bank of Canada har for eksempel noen

Allerede ved de første uformelle samtaler jeg hadde med forretningsengler ble hypotesen i stor grad bekreftet. Det ble uttalt eksempelvis at det var mye viktigere med et godt team med en grei ide, enn et middels team med et god ide og så videre. For de erfarne forretningsenglene var dette altså opplagt. At en vektla team foran idé var for øvrig ikke spesielt nytt heller ei heller det jeg ville frem til. Det som derimot var overraskende var i hvor stor grad de¹⁸ bekreftet bruken av «magefølelse». Det var ganske mange gode case der ute som sikkert ville fremstå som attraktive for mange investorer, men allikevel var det noe «som man ikke nødvendigvis klarte å sette fingeren på» som gjorde at eliteenglene takket nei. Noen case var selvfølgelig opplagt å takke nei til, men akkurat hvem de plukket ut til å ha betydelig potensiale var mer en magefølelse enn noe annet virket det som. Et ofte nevnt tips fra eliteengler var også at man bør vurdere minst førti case før man i det hele tatt tenker på å gjøre en investering samme hvor bra «regnestykket» så ut (Rose, 2014). En klassisk nybegynnerfeil ble påpekt at man i for stor grad lot seg rive med av det store potensialet for gevinst på en idé uten å ta risikofaktorer som gründerens kompetanse i betraktning i stor nok grad. Bruken av «family, friends and fools» kan også ses på som et lignende uttrykk for nettopp dette. Egenskapen til eliteenglene ble altså omtalt mer som intuisjon enn noe man kunne analysere seg frem til.

På mange måter var dette godt nytt, det virket å være noe i den nye hypotesen jeg ønsket å dokumentere og det virket mangelfullt poengtert både i den offentlige debatten og i litteraturen. Det kunne også i høyeste grad være med å synliggjøre noe som potensielt kunne utgjøre hvorfor situasjonen var «gåtefull». Ofte kan det være vanskelig å sette fingeren på hva som gjør at en kommer overens med noen og ikke andre. Litteraturgjennomgangen var allerede gjort og intervjuguiden ferdig. Det var egentlig bare å starte med intervjuene.

Om jeg med dette ville tilfredsstillte kravene jeg hadde tilknyttet min ambisjon var jeg derimot ikke sikker på. Greit nok kunne jeg med intervjuer av utvalgte eliteengler sannsynligvis kommet frem til noen interessante konklusjoner, klassifisere forretningsengler i ulike kategorier og lignende. På en annen side var erfaringen på nytt slik at når man først fikk tak i de rette personene (eliteengler i denne sammenheng og ikke

¹⁸ På samme måten som kontakten med blant annet TTO'ene er dette nok et eksempel på mer uformelle settinger hvor jeg kom innpå temaet uten nødvendigvis at det var masteroppgaven som var temaet for samtalen.

en hvem som helst investor) var denne kunnskapen noe de allerede oppfattet som «opplagt».

Hvis det samtidig var slik at mange påstod at «*det var penger tilgjengelig så lenge man lette*» samtidig som at flere eliteengler antydte at flere gründerteam ikke var aktuelle som «unicorns» i utgangspunktet selv om selve idèen var lovende (med andre ord det var ikke tilbudssiden det stod på, men «kvaliteten» på etterspørselssiden i form av manglende x-faktor). Da ville det ikke hjelpe stort å vite enda mer om hvordan eliteenglene på tilbudssiden vurderte sine case, innføre matchingordninger for å incentivere de riktige investorene eller annet. Sannsynligvis ville dette ført til flere investeringer, men ikke nødvendigvis flere suksesser. Faren ville kunne være at mesteparten av matchingordningene ble utnyttet av andre enn de erfarne eliteenglene som ville bli fristet av en redusert nedside og en innebygd forventet høy oppside (når de ikke hadde vært igjennom de «obligatoriske» 40 case vurderingene eliteenglene påpekte at man burde ha jamfør tidligere referanse). Det hjalp også lite om andre forretningsengler lærte seg triksene om det ikke fantes noe særlig med x-faktor å investere i.

Skulle jeg virkelig bruke tid på å bekrefte noe som allerede var «opplagt» blant mange? Hele debatten var egentlig nok av slike opplagte forhold fra før av.

Litteraturens preg

Hva hadde nå skjedd? «Markedet» viste seg gang på gang å fortelle at det ikke var noen spesiell mangel på ny kunnskap allikevel. Gang på gang fant jeg hva jeg lette etter og i etterkant var det ganske opplagte funn også. Behovet for å dokumentere det var dermed kanskje ikke så stort. Gjennomgangen av hva som finnes av litteratur og observasjoner jeg har gjort underveis kunne man fortsatt med lenge¹⁹, men den marginale nytten vil være dalende. Det var nok av muligheter for å gjøre teoretiske undersøkelser, men til nå var det fortsatt ingen faktorer som stod i tråd med ambisjonen om at de både burde være signifikante nok, teoretisk nyttige og praktisk anvendbare.

Norge hadde altså mange sterke kort på hånden, men virket ikke helt stø på hvordan en spilte kortene. En var også i en posisjon hvor en ble presset til å skulle måtte spille mer aggressivt grunnet tidspress. Det manglet ikke på forslag eller begrunnelser på hvilke kort

¹⁹ Hovedhensikten med å redegjøre for teori i en oppgave vil som regel ha den hensikt at den skal brukes til noe senere i oppgaven. Når en skal forsøke å beskrive alle år med egne erfaringer er det naturligvis mye som må utelates også. Hensikten har vært å gi et innblikk i hvordan eksisterende litteratur oppleves mer enn å presentere alt som finnes. Til det er problemstillingen ikke avgrenset nok enda. Å presentere mer litteratur ville heller mest sannsynlig ikke bli videre betraktet i denne oppgaven og bør også derfor heller ikke vektlegges.

en burde spille først. Det store spørsmålet virker mer å være hva en skulle prioritere. Verken den offentlige debatten, litteraturgjennomgangen eller jeg kunne med en viss overbevisning si at det ene var bedre enn det andre. Det omtrent eneste jeg med en viss overbevisning hadde grunn til å tro var at det å spille som en tidligere hadde gjort (eksempelvis å skulle opprette nye såkornfond) ikke nødvendigvis ville sette Norge på kartet. Jeg visste også at både på «veien med etterspørselssiden» og på «veien med tilbudssiden» ble jeg «stoppet» av den samme grunnen.

Om ikke litteraturgjennomgangen på henholdsvis etterspørsels- og tilbudssiden hadde resultert i noen konkret problemstilling enda var innsikten om dette i seg selv noe jeg ikke hadde før jeg startet. Hvis det var slik at jeg gang på gang ble satt til å revurdere hele min hypotese hver gang jeg faktisk oppsøkte miljøene fysisk og ikke bare antok hva som var tilfelle var det rimelig å anta at også andre ville opplevd det samme om de hadde gjort det. Hadde jeg ikke hatt ambisjonen om å skrive en oppgave som både var ny, nyttig og nyttiggjort kunne jeg sannsynligvis ha ferdigstilt begge jeg startet på. Derimot var det, når jeg tenkte stort på det, nesten garantert ingen som hadde gjort hva jeg nettopp hadde gjort. Først med utgangspunkt i mine unike forutsetninger, så med den nye situasjonen Norge er inne i, så med litteraturen på det stadiet den var kommet akkurat nå.

Jeg satt uten tvil igjen med mange refleksjoner. Skulle jeg først bidra med noe nytt var sannsynligvis akkurat disse det å bygge videre på. Kun på den måten kunne jeg med en viss overbevisning også bidra med noen ingen andre hadde gjort før eller ville kunne gjøre igjen. Kun på denne måten virket jeg også med en viss overbevisning å være i nærheten av å skulle oppfylle min ambisjon. Dette ville medføre en ytterligere utdypning av hva jeg hadde erfart til nå.

Fem hovedrefleksjoner

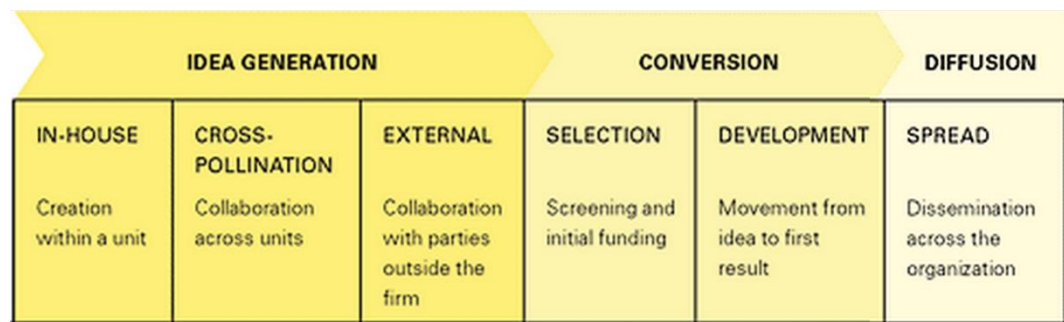
Min første tolkning var at jeg satt igjen med noen hovedrefleksjoner tilknyttet problemstilling 0. Om jeg ikke til nå hadde klart å finne noen enkeltfaktorer verdt å satse på hadde jeg i det minste fått en viss innsikt i områder jeg opplevde enten som «oversett» eller «undervurdert». Oversett og undervurdert menes i denne sammenheng områder det var få som poengterte eksplisitt i den offentlige debatten og det som basert på min egen reise til nå gjennom litteraturen til dels virket å komme i skyggen av andre områder.

Den første refleksjonen rettet seg mot at den «menneskelige» faktoren spilte en potensiell avgjørende rolle i det hele. Både på etterspørselssiden og tilbudssiden fikk jeg indikasjoner på viktigheten av motivasjon, tillit, entusiasme og andre faktorer tilknyttet den enkeltes individuelle forutsetninger. Akkurat dette er det vanskelig å lære bort eller

lære seg. På en annen side ble kunnskap også trukket frem både på etterspørselssiden og tilbudssiden i mye av snakket rundt «kompetent». Det viktigste virket være å sørge for at gründerne helst selv hadde denne kunnskapen og at det fantes eksempelvis seriegründere og eliteengler som allerede hadde denne kompetansen. Jeg oppfattet med det **kunnskapsoverføring** til å være en faktor som ofte ble påpekt, men at det var få som virket å se konkret på hvordan det kunne løses eller tilrettelegges for bedre.

Den andre hovedrefleksjon var at det var mye som etter hvert opplevdes som «opplagt» blant de som hadde drevet med dette lenge. Kunnskap som mange oppfatter som opplagt (i form av at det er det mest logiske) burde således ikke innebære at en skulle måtte behøve å bruke så lang tid som jeg brukte på vært punkt. Det kunne antas at det **burde være mulig å effektivisere den identifiserte «kunnskapsoverføringen» på et vis.**

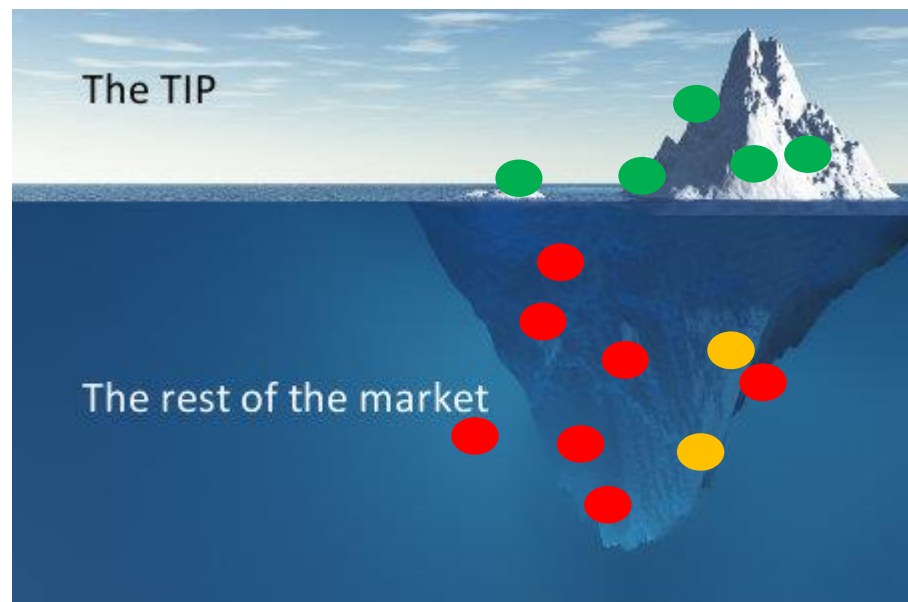
Den tredje hovedrefleksjonen rettet seg mot at når en først begynte å «grave» dypt enten i den offentlige debatten, den tilgjengelige litteraturen eller ved å snakke med personer fantes det som regel god informasjon om det en lette etter. Utfordringen var derimot at det måtte mye «egen graving» til. Med det mener jeg at det fantes utrolig mye bra informasjon og kunnskap som var tilgjengelig så lenge man gjorde en betydelig innsats for å finne den. Dette kunne være noe så enkelt som at en benyttet seg av riktige søkeord. Jeg trodde for eksempel i lang tid at erfaringsbaserte masteroppgaver som omhandlet tidsaktuelle utfordringer ikke var av typen som ble publisert i stor grad. Jeg antok at dette hadde sin naturlige begrunnelse i at det var færre offisielle og offentlig publiseringskanaler for oppgaver av denne typen da de kunne være for «nichepreget». Ikke før «action based research» ble en del av søket fant jeg ut at det var nok av litteratur på dette området også. En kunne altså «grave» utallige steder etter kunnskap og på hvert sted en «gravde» fantes det mye kunnskap så lenge man brukte litt tid. Dette var altså kunnskap som i prinsippet var tilgjengelig hele tiden, men den var ikke nyttiggjort i like stor grad hvis man ikke brukte en god stund på å lete. I seg selv var ikke dette så overraskende. Mer overraskende var egentlig **i hvor stor grad det meste syntes å henge sammen og være avhengig av hverandre som i en slags verdikjede** (som at det eksempelvis ikke nødvendigvis vil hjelpe med mer ekstern kapital på tilbudssiden hvis ikke etterspørselssiden oppsøker ekstern kapital til å begynne med). Det virket dermed potensielt å være fare for en viss grad av suboptimalisering hvis en fokuserte i for stor grad på bare en side av saken. En sier gjerne at «en er ikke bedre enn sitt svakeste ledd» og det kunne i høyeste grad være tilfellet i situasjonen til Norge også. Det finnes blant annet innovasjonsprosesser som illustrerer viktigheten av dette poenget. Harvard Business Review presenterte i 2007 «Innovation value chain» (Hansen, 2007).



Figur: Innovation value chain tilknyttet idéer innad i bedrifter (Hansen, 2007)

Denne påpeker blant eksempelvis at en kan ha hvor mange ideer som bare det, en kan velge ut de beste ideene og ha et apparat som er enestående på implementering. Har man derimot et svakt ledd i utviklingen hjelper det ikke stort hvor god en er på de tre andre leddene. Svakheten på det ene punktet vil føre til at det blir få faktiske innovasjoner²⁰. Trikket vil være å klare å identifisere det potensielle svakeste leddet. Dette krever at en evner å se situasjonene både fra et overordnet perspektiv (de tre hovedprosessene) og se på detaljene innad i hver enkelt. Dette med å få frem at alt henger sammen i stor grad virket å være noe en kunne fokusere på.

En fjerde hovedrefleksjon dreide seg om gåten i seg selv og en sammenligning omkring tilknyttet symbolikken om «toppen av isfjellet».



Figur: Isfjell som illustrasjon for gåten med tilhørende varsellys. Selv om alt kan se bra ut (eventuelt om man «pynter» på isfjellet ved å for eksempel tillegge mer kapital) er det fortsatt mange andre potensielt urasjonelle og lite opplagte faktorer som kan spille inn.

²⁰ En kan sannsynligvis ser eksempler på dette i Norge i overgangen fra forskning til kommersialisering.

I følge gåten har man en situasjon i Norge der en tilsynelatende ser ut som man har grønne bokser over alt (en er «best» på så mye og bør ha alle forutsetninger for å lykkes), men overser man en eller flere røde bokser kan det oppstå som en «gåte» hvorfor en ikke får resultatene som en forventer. På overflaten ser alt altså ut til å bære preg av solskinn og en oversiktig situasjon. Under overflaten finnes det mye man ikke er klar over. **Det kunne antas at alle de små nyansene kunne ha en betydning. Hver for seg kan de virke ubetydelige, men når en derimot begynner å telle opp de små nyansene kan det totalt sett ha en stor betydning på det endelige utfallet.**

En femte hovedrefleksjon dreide seg om en viss **manglende fokusering på hvordan en skulle klare å komme fortere i mål**. Dette kunne en for eksempel se av typen av forslag som virket å skulle bli ansett som de prioriterte. Basert på alle innspill og 500 kundestemmer har Innovasjon Norge eksempelvis valgt ut 7 områder de skal levere på allerede i 2015 (Nafstad, 2015f).

1. **Kortere behandlingstid** – Spesielt fokus på etablerertilskudd fra 60 til 4 dager. Dette skjer helt uten bruk av digitale løsninger; altså kun ved å ta i bruk «best practice».
2. **Gründerportalen Minside 24/7** – som er åpen når gründerne jobber, altså døgnet rundt. Og i tråd med hva kundene er vant til fra bank og forsikring.
3. **Mer kapital til etablerertilskudd** (bevilget av regjeringen).
4. **Mer eksport- og utenlandsrådgivning** – slik at gründerne får testet ideen sin utenlands for eksempel i Silicon Valley, og finne ut om konseptene fungerer som «born globals» – selskaper som satser og tenker internasjonalt fra første dag. Og bedrifter får testet produktene sine og knyttet kontakter i EU.
5. **Mer kapital til bygging og testing av grønne pilotanlegg** – miljøteknologiordningen 157 millioner kroner. - *Miljøinvesteringer og teknologi er forbundet med høy risiko. Det kan være vanskelig å hente inn privat kapital. Der er vår plass, der skal vi bidra, sier Ressem – og forteller om rekordhøy etterspørsel.*
6. **Mer penger til forskning i landbruket**
7. **To nye såkornfond** – 300 millioner kroner i statlig kapital skal matches med privat kapital. I 2015 utvelgelse av forvaltningsmiljø for å hente inn privat kapital.

Overordnet virker mange av forslagene å bære preg av «forutsetninger» som at en har en bil, den har fire hjul, en har gode veier, kan kjøre på både sommer og vinter, og har plass til både barn og hund. I grunn virker dette å være grunnsteinene så å si et hvert land burde ha. Mye handlet om «mer» av hva man hadde (mer kapital, mer rådgivning og lignende).

Jamfør tidligere betraktninger var det eneste jeg med en viss overbevisning hadde blitt klar over var at å gjøre som man hadde gjort før ikke nødvendigvis ville garantere resultater. Gitt den nye situasjonen en var inne i virket det dermed være et **behov for å gjøre noe annerledes som kunne resultere i annerledes forslag**. Forslag som så på om en kunne bruke kapital noe annerledes, om en kunne rådgi noe annerledes og så videre. Det manglet forslag som bar mer preg av å sørge for at en faktisk har bensin på tanken, trimme motoren og har opplærte sjåførere, sette opp fartsgrensene – faktorer som gjenspeiler behovet for effektivitet og behovet for å gjøre omstillingen raskere. Med andre ord hvorfor det kan være hensiktsmessig å fokusere på flere «raske småstener» i tillegg til de store «grunnsteinene». En trenger i høyeste grad alt samtidig, men den andre gruppen av forslagene er de som kan sikre at en kommer litt raskere i mål. Alternativt kan en tenke på det som software og hardware. En vil oppnå «effektivitetsøkning» ved å oppgradere hardware også, men softwaren er som regel både billigere og raskere å endre.

Jeg hadde nå fem hovedrefleksjoner. De to første knyttet seg i stor grad til opplæring ved at jeg hadde en tro på at kunnskapsoverføring (opplæring av gründere) kunne settes i fokus og det burde kunne gjøres mer effektivt. De tre siste knyttet seg i stor grad til hvordan jeg oppfattet hele situasjonen overordnet. Dette dreide seg om at det var mange nyanser som spilte inn og det hele burde i større grad kunne ses som en verdikjede samtidig som det virket å være en manglende fokusering på annerledes forslag som kunne medføre raske resultater.

Sammenheng med innovasjonsgåte

Ordboksdefinisjonen av en gåte er (UiO, 1986):

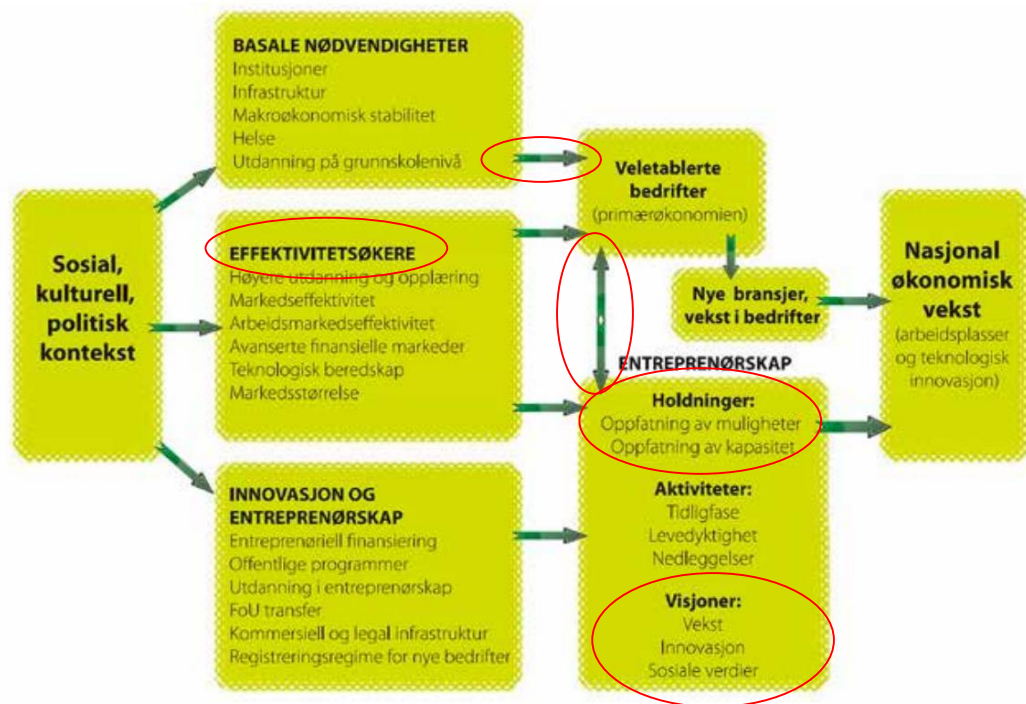
1) *dunkelt utsagn som en skal gjette meningen med*

2) *vanskelig eller mystisk sak*

Skal en overføre denne definisjonen til utfordringen Norge virker å stå ovenfor er det vanskelig å tro at en skal kunne komme med noen komplett løsning. I beste fall bør man forsøke å gå fra ren gjetting til kvalifisert gjetting. Jeg følte nå for første gang at jeg kunne gjøre en kvalifisert gjetning for hvordan en kunne forstå gåten bedre og foreslå en potensiell løsning.

Potensiell økt forståelse av gåten

De tre siste hovedrefleksjonene begynte jeg nå å se i sammenheng med GEM undersøkelsen som blir brukt til å sammenligne ulike lands entreprenørielle faktorer (Alsos, 2013):



Figur: GEM-modellen illustrert med faktorer for input og output. Røde sirkler indikerer eksempler på områder med faktorer rettet mot effektivitet og avhengigheter mellom boksene.

GEM-modellen kan ses på som en anerkjent måte å se hvordan nasjonal økonomisk vekst (output) utgjøres av mange ulike faktorer som hver og en har en sentral rolle og som samtidig påvirker hverandre. Jeg oppfattet situasjonen, med utgangspunkt i GEM-modellen til å bære preg av «bokser» som kunne inneha potensialet for «komme raskere i mål» virket å være oversett. Uten direkte å kunne bruke de samme ordene var benevnelsene «effektivitetsøkere» og «basale nødvendigheter» fine ordlyder. Min oppfattelse kunne på mange måter tenkes forklart som at «effektivitetsøkere» ble satt i skyggen av «basale nødvendigheter» når det kom til forslag. Samtidig med at disse forslagene var «oversett» virket avhengigheten mellom «boksene» (pilene) å være «undervurdert». Når noe først blir ansett som «oversett» eller «undervurdert» er det ikke utenkelig at dette kan ha en relasjon til hvorfor en har en gåte. Dette kunne således være med å forklare gåten i større grad.

Potensiell løsning på gåten

De to første hovedrefleksjonene dreide seg altså om opplæring. Om ikke dette ville kunne løse hele gåten ville en i hvert fall kunne komme med et bidrag som virker «oversett» og/eller «undervurdert». Å effektivisere (i form av å øke hastigheten på læringskurven) kunnskapsoverføringen virket i hvert fall som å ha et utnyttet potensiale for forbedring. Av de norske dataene var det spesielt det initielle ambisjonsnivået til gründere som virket å kunne være den «kunnskapsfaktoren» som gründere i Norge responderte på og et

område som kunne skille Norge fra andre nasjoner (C. C. Rasmussen, 2015). Dette med initielle ambisjoner²¹ ble også forskningsmessig ofte beregnet til å være en avgjørende indikator for fremtidig vekst (Widding, Rasmussen, & Sørheim, 2007). I relasjon til tidligere omtalt ressursbasert teori innen strategi snakket en om uttrykk som «entrepreneurial rent» i den grad en skulle lykkes (Alvarez & Barney, 2000). Akkurat hva en gründer oppfattet som en mulighet og anslo som en «høy ambisjon» ville basere seg på ulike subjektive oppfattelser av objektiv informasjon som var tilgjengelig. Å kunne påvirke dette ved å fokusere på hva den objektive informasjonene kunne være, bli tolket eller lignende virket å være det området kunnskapsoverføringen burde fokusere på overordnet. Aller helst burde ambisjonene være store nok til å ha unicornpotensiale så her gjaldt det å påvirke til virkelig høye ambisjoner.

Hvordan skulle en så kunne lære bort det å ha ambisjoner nok til å skape unicornbedrifter? Å skulle forvente at en skulle klare å finne frem til en oppskrift en kunne lære bort på hvordan Norge kunne skape unicorns er veldig urealistisk. Hadde det vært lett ville mange fler vært milliardærer. Dette kunne virke som en umulig oppgave. Jeg startet uansett å lete etter hvor en kunne forvente å finne noe konkret om nettopp dette. I det minste må en vite noe om hva det vil innebære å skape unicorns. Akkurat her hadde jeg muligens litt flaks.

Forsøk følgende; prøv å tenke på selskaper som har vokst seg til enorme milliarderselskaper i de senere år - de som har generert helt nye næringer, nye arbeidsplasser og ny økonomisk vekst.

Å utvikle slike selskaper eller prøve å "plukke de ut tidlig" er vurdert som svært vanskelig. Uansett, er sjansen stor for at flere av de selskapene du nettopp tenkte på kan spores tilbake til en liten gruppe mennesker. Det viser seg at en gruppe mennesker som først skapte PayPal siden har etablert og utviklet flere milliarderselskaper (Tesla Motors, YouTube, LinkedIn for å nevne noen). På grunn av sine suksesser de er nå referert til som "PayPal Mafia" i Silicon Valley. Hvis slike milliarderselskaper skal være så vanskelig å lage - hvordan har det seg da at flere av disse personene ser ut til å være i stand til å gjenskape milliardersuksesser? Dette var ikke «tradisjonelle» seriegründere som gjenskapte noen suksesser her og der. Dette var selskaper selv den «vanlige mannen i gata» hadde et forhold til. Det er naturligvis mange faktorer som påvirker den gjentatte suksessen, som at når en først har klart det en gang vil en ha høy troverdighet når en forsøker seg på nytt, en vil ha et nettverk og lignende. Uansett kan de være inne på noe som er verdt å

²¹ Intensjoner er også et annet ord som blir brukt i sammenhenger for å indikere det samme.

undersøke nærmere. Heldigvis gav en av de viktigste personene i «mafiaen», Peter Thiel, nylig ut sin bok *"Zero to One: notes on startups, or how to build the future"* hvor han prøver å forklare fellestrekkene til alle disse suksessene²² (Thiel & Masters, 2014). I omtalene av boken uttaler blant annet Elon Musk følgende: *"Peter Thiel has built multiple breakthrough companies. Zero to One shows how"* noe som virker lovende.

Peter hevder det hele handler mye om hvilke spørsmål selskaper stiller seg selv og presiserer at det er syv spørsmål som ethvert potensielt unicornselskap må besvare: *«If you don't have solid answers to these questions you will hit the classic "bad luck" and fail»*. Sånn sett kan spørsmålene ses på som syv ingredienser i en oppskrift hvor gode svar på alle spørsmålene må være tilstede for at sluttresultatet skal ende opp som et stort milliardsselskap.

De syv spørsmålene (ikke oversatt for ikke å miste nyanser):

1. The Engineering Question: Can you create breakthrough technology instead of incremental improvements?
2. The Timing Question: Is now the right time to start your particular business?
3. The Monopoly Question: Are you starting with a big share of a small market?
4. The People Question: Do you have the right team?
5. The Distribution Question: Do you have a way to not just create but deliver your product?
6. The Durability Question: Will your market position be defensible 10 and 20 years into the future?
7. The Secret Question: Have you identified a unique opportunity that others don't see?

Det første en kan legge merke til er at det er ingen henvisning til «basale nødvendigheter» av ekstern karakter som at man må ha store initielle ressurser i form av kapital eller annet. Interessant å legge merke til er det også visse likheter med mine tre siste hovedrefleksjoner. De syv spørsmålene er til en viss grad tverrfaglig i form av at det dreide seg om teknologi, team, strategi, distribusjon og annet. Peter Theil poengterer viktigheten av å kunne se disse sammen i en helhet uten svake ledd. Det er også snakk om nyanser som eksempelvis at en nevner: *«Never ever hire an MBA; they will ruin your company»*. En slik nyanse vil ikke si at en aldri har behov for den type ressurs, men hvis man lærer grunnprinsippene, altså bakgrunnen for hvorfor en kan påstå noe slikt, vil man sannsynligvis ha stor nytte av det. Grunnprinsipper som dette antas å kunne læres raskere enn mer dyptgående prinsipper.

²² Selv om mye av erfaringene fra boken er basert på teknologiselskaper antas det at det er en stor læringseffekt en kan benytte i andre sammenhenger.

Boken inneholder naturligvis en omfattende utdypning av alle spørsmålene. Når en leser igjennom er likevel inntrykket at også mye av dette er basert på grunnleggende prinsipper som er rimelig «enkle» å forstå gitt at de er såpass logisk oppbygd i argumentasjonen. Med det mener jeg at det dreier seg mer om forhold som timing, tenke gjennom teamsammensetning, om man har noe unikt og andre forhold uten bruk av komplekse uttrykk eller krav til å ha lang erfaring til å forstå hva som menes. Praktiseringen av det hele er naturligvis en helt annen sak, men å lære grunnprinsippene burde være mulig. Det var sannsynligvis mange forhold gründere kunne dra nytte av å vite om. Opplevelsen var litt den samme som jeg hadde hatt med eksempelvis eliteenglene når en etter hvert forstod i hvor stor grad det la vekt på personlige egenskaper og mindre på markedspotensialet og annet.

Denne «type» kunnskap ville det sannsynligvis være en fordel å vite om så tidlig som mulig for gründere skulle en noen gang utvikle «en unicorn». Dette kunne sannsynligvis brukes videre på en eller annen måte og ville være en del av en første gjetning på hva som kunne bidra til å «løse gåten» raskest mulig. En kunne også se dette i sammenheng med GEM-modellen hvor det også her var snakk om ulike faktorer som til sammen påvirket hverandre og bestemte utfallet av output.

I denne sammenheng kan en også se på hva det vil si at Norge er et såpass lite land. Kunne en skape noen raske eksempler på kommersielle suksesser i Norge kunne en også potensielt skape en dominoeffekt. Når noen nordmenn først gjør det bra innen et felt blir dette feltet som regel med en gang veldig mye mer populært. Idrett er et nærliggende eksempel hvor sjakk har blitt noe de fleste plutselig har et forhold til med Magnus Carlsen, curling fikk en oppsving med OL-gull til Pål Trulsen og co, rally med VM-tittel til Petter Solberg, amerikansk ishockey med Mads Zuccarello, sykkel med Thor Hushovd og tilhørende norske flagg over hele Frankrike hver juli måned under Tour de France. Med en gang nordmenn ikke gjør det like bra lenger, eksempelvis innen rally, dabber også interessen blant folket av i takt med synkende medieoppmerksomhet. En virker å kunne anta at suksesser skaper interesse og siden nordmenn ikke kan velge og vrake i eksempler gir det seg ekstra utslag her. Å skape en eller flere unicorns i Norge vil kunne ha en potensiell stor og rask, effektiv effekt (en slags dominoeffekt). Ikke bare ville en kunne få flere interessert i eksempelvis sjakk, men en ville potensielt også få en til å bli interessert til fra starten av til å ville bli vel så god som Magnus Carlsen. Med andre ord å øke den initielle ambisjonen fra start. Det virket å kunne være et potensial for Norge å utnytte akkurat dette. Hvis en raskt kunne få til noen foregangseksempler kunne en plutselig

oppleve at det kom suksesser på løpende bånd? På hvilken måte oppmuntret Norge til denne type tenkning? Hva kunne en gjøre?

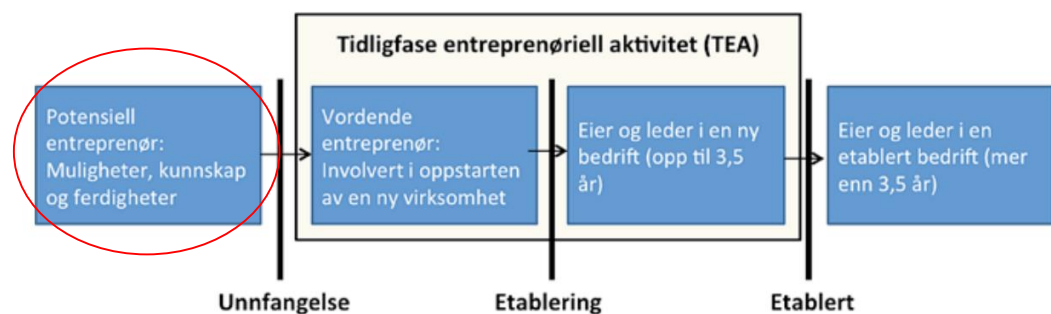
3. Metode

Forutsetninger for problemstilling

Jeg hadde i det foregående kapitelet brukt mine fem hovedrefleksjoner til å komme ned til noe som kunne ses i sammenheng med gåten. Det gjenstod å gi en klarere definisjon av hvem og hvordan jeg så for meg å skulle tilpasse opplæringen til før problemstillingen kunne defineres.

Hvem skal en lære opp?

Av «subjekter» å lære opp på etterspørselssiden var det naturligvis flere muligheter enten det var potensielle gründere, gründere i oppstart, gründere i kapitalintensive bransjer, gründere med kapitalbehov og så videre. Akkurat dette med ambisjonsnivå virket å ha størst effekt hvis en skapte ambisjonene så tidlig som mulig. For igjen å tilknytte det til GEM-modellen virket det å kunne være hensiktsmessig å fokusere på potensielle entreprenører, de som ikke nødvendigvis hadde satt sitt ambisjonsnivå enda. Dette vil ikke si at det en vil komme til å utforske ikke vil gjelde for selskaper i oppstart eller en etablert fase, men det legger føringer for at kunnskapen bør kunne utnyttes på et generelt nivå i form av å være forståelig for «den vanlige mannen i gata».

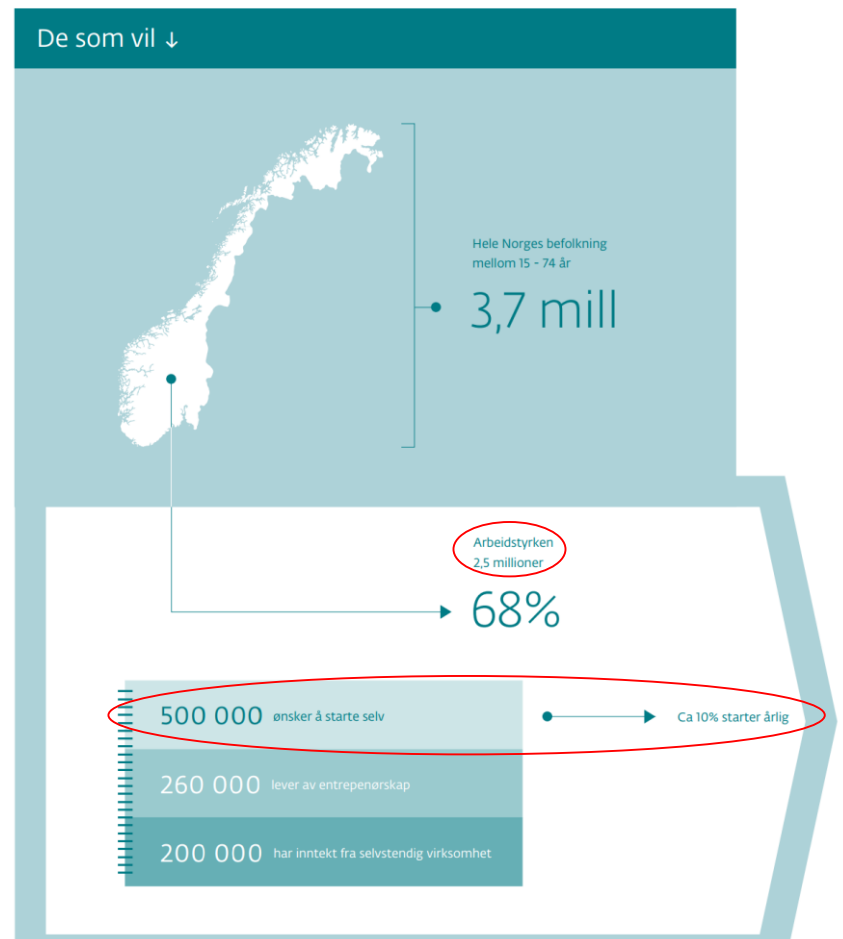


Figur: Entreprenørskapsprosessen og GEMs egne definisjoner (Alsos, 2013)

Dette tilsier at det er boksen til venstre i GEM sin prosess som vil være av interesse. Som det står i boksen vil dette dreie seg om å påvirke «muligheter, kunnskap og ferdigheter». Begynner en med opplæring fra start vil dette være kunnskap de også vil kunne benytte i alle senere faser. Dette fokuset hang også godt sammen med GEM-rapportens overordnede konklusjoner: «Av de mindre positive nyhetene er at bare 34 % oppgir at de

har kompetanse og ferdigheter som trengs for å starte en ny bedrift». Dette var noe som skilte Norge noe fra andre land.

Akkurat for Norge sin del å skulle fokusere på potensielle entreprenører virker også å kunne henge sammen med anbefalingene i MENON rapporten tilknyttet «en million ideer»:



Figur: Menon undersøkelse om de som ønsker å bli entreprenører i Norge (MENON, 2015)

Av de en million idéene som omtales i rapporten er 450 000 av dem tilknyttet det en kan tenke på som nettopp potensielle entreprenører – altså de som ønsker å blir entreprenør, men som av ulike årsaker ikke velger å ta steget. I prinsippet vil alle de 2,5 millioner menneskene som utgjør arbeidsstyrken kunne være potensielle entreprenører, men som tidligere belyst bør en ha en viss form for grunnleggende motivasjon tilknyttet entreprenørskap skal en lykkes. Dermed ses det på som naturlig å fokusere på kategorien «de som ønsker å starte selv». I henhold til gjennomgangen i kapitel 2 var det mindre fokus på potensielle entreprenører i den offentlige debatten. En kan med disse ulike betraktningene argumentere for at dette er en relativt sett stor uutnyttet ressurs for

Norge. Således er de kanskje en «oversett og/eller «undervurdert» gruppe som har potensiale til å utløse en verdi av signifikant betydning.

Hvordan skal en effektivt lære opp?

Selv om «subjektet» for kunnskapsoverføringen kan defineres som de 450 000 potensielle gründerne var det allikevel ikke gitt at en burde analysere disse direkte. Også her kan en tenke seg en verdikjede. Eksempelvis kan en se for seg at en produsent av leketøy for tiden er av oppfattelse av et en varegruppe innen deres sortiment er «oversett» eller «undervurdert». Leketøy er for barn, så barn må naturligvis ville ha leketøyet. Selv om barnet vil ha leketøyet hjelper ikke det hvis ikke foreldrene vil kjøpe leketøyet. Foreldrene vil ikke få kjøpt leketøyet hvis ikke butikkene har leketøyet og butikkene vil ikke ha leketøyet hvis ikke innkjøperne prioriterer akkurat dette leketøyet fremfor andre leketøy. Som produsent står en da ovenfor en utfordring. En er nødt til å ha hele verdikjeden i betraktning som består av flere ulike «subjekter» en skal overbevise.

Med dette som bakteppe vil jeg argumentere for at den raskeste måten å få varegruppen (leketøyene) frem til sluttbrukeren (barn) vil være å overbevise innkjøperne om at alle butikkene «omgående» bør endre på sortimentet i alle sine butikker. Om man egentlig burde gått veien om å overbevise sluttbrukeren (barnet) eller kunden (foreldrene) for deretter å påvirke butikkene kan godt være, men den raskeste måten antas å være via innkjøperne.

I overført betydning vil det innebære i denne oppgaven at potensielle entreprenører er «sluttbrukeren» i sentrum. Den raskeste måten å nå ut til så mange sluttbrukere som mulig (av de 450 000) på kortest mulig tid er gjennom butikkene. «Butikkene» med størst markedsandel blir i de tidligste fasene sett på som virkemiddelapparatet i form av primært Innovasjon Norge og til dels Investinor²³. Dette er utstillingsvindue til «butikkene». Allikevel vil en kun ved å overbevise de ansatte i «butikkene» få innpass i butikkene. I så måte anses det å være ansatte innen virkemiddelapparatet for tidlig fase i Norge som bør være «subjektet» å fokusere på i det videre arbeidet. En kan se for seg virkemiddelapparatet som distribusjonskanalen for kunnskap og det er de ansatte som vil utføre distribusjonsjobben.

²³ Det er disse som kommuniserer til flest og er en part i så å si alle avtaler på et tidlig tidspunkt (en mer homogen gruppe). Begge virker også å være de mest nærliggende å se på skal en i størst mulig grad gjenspeile «kommersielle krav» i tillegg til at de antas å være noen av de mest objektive og derav ha alle intensjoner om å tale til det beste for gründerne. Innovasjon Norge er i den sammenheng parten flest gründerne har kontakt med, mens Investinor er den «investoren» som har i henhold til statistikkene investert mest i tidlig fase de siste årene.

Det vil være snakk om en bred for form opplæring rettet mot grunnprinsipper til en sluttbrukergruppe uten tilsynelatende lang entreprenøriell erfaring. Det ses derfor hensiktsmessig å tilpasse seg dette ved å bruke et språk de vil forstå og bruke gjenkjennbare eksemplifiseringer (for eksempel dagligdagse situasjoner, kjente nyheter, sport og lignende). Med andre ord, kan en unngå «fagterminologi» som eksempelvis ordet pitch når en skal lære bort grunnprinsipper slipper sluttbrukerne også først å lære seg hva pitch betyr (effektivitet vil være prioritert i opplæringen). Dette vil også innebære at en unngår fokus mot eksempelvis høyteknologiske næringer olje og gass som sannsynligvis vil kreve spesifikk bransjekunnskap eller -erfaring²⁴.

For ordens skyld, om en ikke bør benytte eksempelvis «pitch» i den faktiske grunnopplæringen til sluttbrukerne vil dette derimot ikke si at en skal utelate fagterminologi som er kjent for «innkjøperen» når en skal overbevise disse.

Fokus på å inspirere fremfor å diktere

Simon Sinek påpeker at det som regel bare er to måter å påvirke menneskelig adferd; enten ved å manipulere eller ved å inspirere (Sinek, 2009). Hans bok «Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action» påpeker kraften bak å inspirere. Rekkefølgen av hvordan man legger frem sitt budskap er i den sammenheng avgjørende. «*People don't buy what you do, they buy why you do it*» trekkes frem som hovedbudskapet der en istedenfor å fokusere på HVA og HVORDAN bør fokusere på HVORFOR. Apple blir gjerne brukt som et eksempel for et selskap som utnytter dette. Hvis Apple hadde vært som det fleste andre ville et markedsføringsbudskap kunne lyde som: «We make great computers. They are beautifully designed, simple to use, and user friendly. Want to buy one?». Her sier en HVA man gjør, HVORDAN en er forskjellig, HVORDAN en er bedre og håper på en reaksjon fra kunder. Sinek påpeker at selskaper som Apple først starter med HVORFOR, så HVORDAN og til slutt HVA: «*Everything we do we believe in challenging the status quo, we believe in thinking differently. The way we challenge the status quo is by making our products beautifully designed, simple to use, and user friendly. We just happen to make great computers. Want to buy one?*» Å utnytte noe av det samme virker å kunne være hensiktsmessig i dette tilfellet. Istedenfor å forsøke å overtale noen til å følge mine råd ses det på som mer hensiktsmessig å inspirere. Med

²⁴ En kan argumentere for at høyteknologi innen spesialfelt som Norge er spesielt gode på er ens beste kort og at kommunikasjonen burde blitt tilpasset disse. I henhold til innovasjonssammenligningene er det større sannsynlighet for at disse selv vil skape innovative virksomheter. Det uutnyttede potensialet virker først og fremst å være på mer generelt nivå. Mye av forskningen til eksempelvis NTNU er allerede rettet mot det området så det er nok dekket rimelig godt allerede både i teori og praksis.

andre ord vil det innebære å argumentere for at en ansatt i virkemiddelapparatet på bør fokusere mer på en rask og effektiv opplæring av potensielle gründere på generell basis mer enn at en forteller de HVA eller HVORDAN (hvilke bøker en bør lese, hvordan en lærer bort og lignende).

Dette har også bakgrunn i at en i bunn og grunn har med en gåte å gjøre. I beste fall kunne det jeg til nå hadde definert som en potensiell vinkling av masteroppgaven defineres som en kvalifisert gjetning. Fremgangsmåten til nå var basert på en stor grad av egne observasjoner og erfaringer som igjen har ført til de fem hovedrefleksjonene gjetningen er basert på. Å tro at jeg skulle komme frem til én optimal ny løsning (HVA og HVORDAN) på hele gåten ville også være å gå imot mine egne hovedrefleksjoner som gikk på at en måtte se flere ting i sammenheng og fokusere mindre på en og en ting hver for seg.

Med andre ord ville en fokusere på å inspirere flest mulig potensielle «lærere» (ansatte virkemiddelapparat) til å ville prioritere i en større grad enn før å rette fokus mot en opplæring av en gruppe «elever» (potensielle entreprenører) om kunnskap relatert til et spesifikt pensum (de fem hovedrefleksjonene). Dette ville gjøres ved å poengtere HVORFOR dette virker hensiktsmessig mens det ville være opp til læreren selv å definere HVA innenfor pensum en vil fokusere på og HVORDAN en vil utføre selve opplæringen.

Jeg nærmet meg nå en mulighet til å kunne definere en problemstilling, men måtte fortsatt fastsette noen forutsetninger.

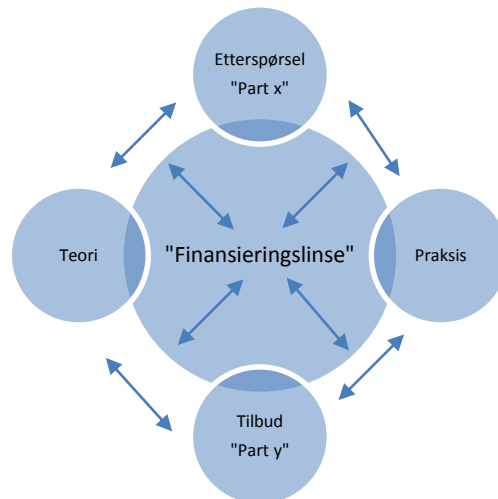
Strategisk fremgangsmåte mot problemstilling

For i det hele tatt å kunne snakke om HVORFOR kommer en ikke unna å beskrive det hele med elementer fra HVA og HVORDAN. For eksempel ville det i Sinek sitt eksempel om Apple gi liten mening om bare å snakke om HVORFOR. Det er først når HVORFOR ses i sammenheng med HVA og HVORDAN at konteksten for å forstå HVORFOR gir mening.

«Vi kan ikke løse problemer ved å tenke på samme måte som da vi skapte dem» (Albert Einstein). Litt på samme måte følte jeg om denne oppgaven. Det fantes allerede nok av mer lineære fremgangsmåter en kunne finne i litteraturen fra før. Det som manglet var nettopp en mer til tider ustrukturert (men samtidig rasjonelt bygd opp) fremgangsmåte innenfor visse rammer. Skulle en få andre innspill til gåten var min erfaring at en også burde gå andre veier.

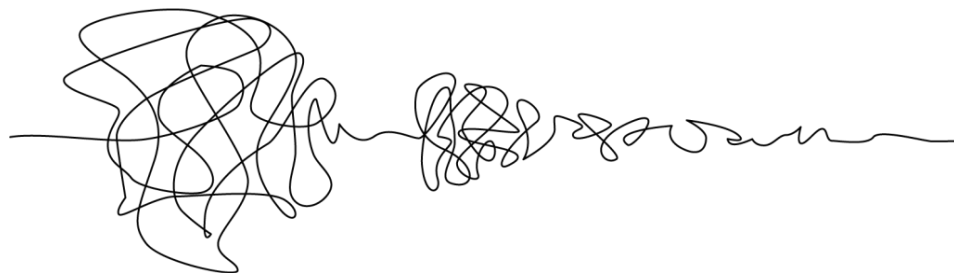
Jeg hadde tross alt kommet frem til de fem hovedrefleksjonene ved å følge en fremgangsmåte til nå. Det mest logiske føltes å være å fortsette i samme bane for å underbygge de fem hovedrefleksjonene i enda større grad. Ved å fortsette å illustrere at en kan lære mye ved å gå andre veier kan en dermed kanskje også overbevise flere om at andre veier kan være et alternativ verdt å utforske. **Jeg ville forsøke «å lære bort spillet» til andre på samme måte som jeg har lært det selv.**

Fremgangsmåten til nå har vært preget av et fokus og forskjellige vinklinger:



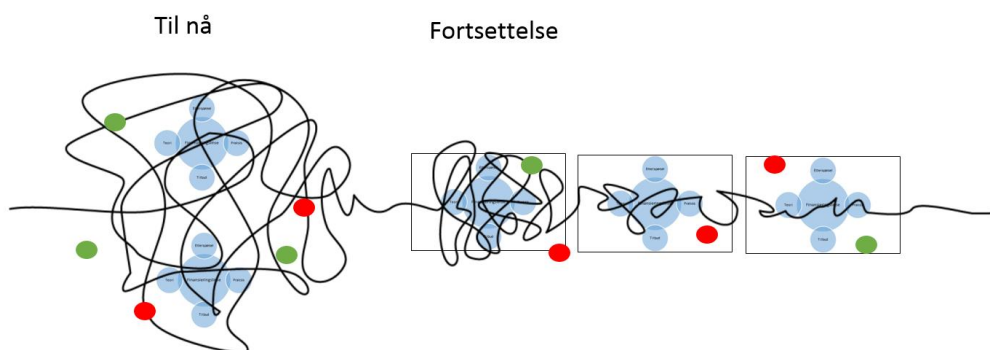
Figur: Angrepsvåpen for masteroppgaven til nå. Det var denne fremgangsmåten som hadde «stoppet» meg både på etterspørsels- og tilbudssiden samtidig som den var grunnlaget for refleksjonen til nå.

Det var med andre ord dette angrepsvåpenet som hadde fungert til nå og det ble sett på som hensiktsmessig å fortsette med det samme. Det hele føltes til tider ut som en typisk designprosess for eksempel illustrert ved «the squiggle» nedenfor. I disse prosessene har start og slutt en klar sammenheng mens hva som skjer underveis kan potensielt virke noe kaotisk. Til nå var den kaotiske veien til de fem hovedrefleksjonene basert på at «markedet» hadde diktert retningen på hvor jeg hadde gått. En kan si at jeg til nå hadde jeg vært igjennom «the big squiggle» mens jeg nå så det hensiktsmessig å fortsette med mindre og mer kontrollerte «squiggle» hvor en bygger på det en allerede har hele veien (Georgetown University, 2015).



Figur: «The squiggle» illustrasjon av designprosesser. The «big squiggle» til venstre var prosessen til nå.

Ser en disse to i sammenheng ville det jeg antok kunne være en **strategisk fremgangsmåte** kunne oppfattes slik:



Figur: Til nå hadde jeg utført to angrep – et på etterspørselssiden og et på tilbudssiden. Med fortsatt å følge samme «tråd» ville en nå gjenta samme fremgangsmåte nå i innen et mer strukturert rammeverk. Grønne og røde prikker kan ses i sammenheng med «toppen av isfjellet».

Taktisk fremgangsmåte mot problemstilling

Tatt i betraktning at en nå i den strategiske fremgangsmåten ser behov for å gå inn mindre kontrollerte «squiggel» vil det også innebære en ytterligere strukturering av selve angrepsvåpenet (behov for taktikk).

1. Vinklingene (de fire små sirkene): En skulle tross alt diskutere opplæring. Opplæring vil innebære å overføre kunnskap fra en part til en annen. Skal en først lære opp noen vil det være hensiktsmessig å undersøke nærmere hva det er en skal lære bort (fra en part) og hvem det er en skal lære bort til (en annen part). Dette vil innebære at en bør forstå begge parter i større grad og skifte mellom teori og praksis. En vil med andre ord iterere mellom de fire sirkene.

2. Finansieringslinse: Finansiering har til nå fungerte som en god linse for å fokusere mot det kommersielle vedrørende oppstartsselskaper og det ønskes det å fortsette med. En vil med dette også kunne få belyst at et initielt høyt ambisjonsnivå vil kunne settes uten at det nødvendigvis må medføre et høyt kapitalbehov i form av risikokapital (jamfør all tidligere omtale om eksempelvis såkornfond, matchingordninger og andre former for kapital). Ser en til noen av de raskest voksende «unicorns» i verden i dag er dette selskaper som har skapt seg en stor posisjon innen hva en tradisjonelt tenker på som kapitalintensive næringer uten å ha hatt det kapitalbehovet de tradisjonelle bedriftene i næringen har hatt. En snakker da naturligvis om selskaper som Uber, Airbnb, Alibaba og lignende som ikke eier en eneste bil, et hotell eller lignende. Akkurat disse har en forretningsmodell som omtales som «Network Orchestrators» (Libert, 2014). En vil

naturligvis kunne ha behov for ekstern finansiering i disse selskapene også, men det kan eksemplifisere at en ikke nødvendigvis trenger store investeringer i eiendeler selv om en ønsker å få til noe i eksempelvis hotellbransjen. En vil med det ikke nødvendigvis oppmuntre en til det ene eller andre, men illustrere at unicorns kan «finansieres» på flere måter. Ser en på undersøkelsen av de 450 000 som ikke starter av ulike grunner ser en nemlig at troen på at en må ha kapital er en betydelig grunn til at en ikke starter i første omgang: *«Totalt sier 45 prosent at dette er et hinder for at de skal realisere sine gründerdrømmer. I en liknende undersøkelse, også utført av Ipsos MMI fra 2012 er det bred konsensus blant respondentene om at kapital er den viktigste faktoren når man skal etablere en bedrift – 53 prosent hevder penger og kapital må til. I kontrast svarer kun 16 prosent at oppstart krever en god forretningsidé» (MENON, 2015).*

Ved å fortsette med finans som linse vil en også kunne dra nytte av hva finans er så bra på som fagfelt nemlig å vurdere alternativer opp mot hverandre. Å sette seg et initielt ambisjonsnivå vil nettopp handle om å sette seg et ambisjonsnivå som er høyere enn et annet alternativ. Det er også relevant for «innkjøpere» direkte da det også her vil dreie seg om å vurdere et tiltak ovenfor et annet. Innen finans kan en også via verdsettelse få en forståelse for hva som utgjør unicorns. Å være en unicorn betyr at en verdsettes til over en milliard dollar jamfør tidligere definisjon og vil i stor grad ofte baseres på en forventning om fremtidig inntjening. Som en vil komme nærmere inn på er dette faktorer finans som fagfelt er godt egnet til å belyse. Dette henger godt sammen med den største grunnen til at de potensielle gründerne ikke starter for seg selv i hele tatt. En er nemlig usikker på hvordan sitt eget inntektsgrunnlag vil endres: *«Det største hinderet for å starte opp er inntektsusikkerhet – 39 prosent setter dette som et hinder for å starte opp. For mange betyr gründervirksomhet at man må gi fra seg en sikker inntekt, uten noe garanti om at oppstarten blir en suksess og dermed en pålitelig inntektskilde. Dette er trolig årsaken til at usikre inntekter er et større hinder for de over 35 år. Det nest største hinderet er at man ikke har kompetanse på hvordan man skal drive en bedrift, noe som spesielt ser ut til å hindre de yngste respondentene (18-24 år) der tre fjerdedeler setter dette som et hinder for at de starter opp selv» (MENON, 2015).* I den grad en som potensiell gründer blir flinkere til å skille en inntektskilde fra en annen og deres fordeler og ulemper (eksempelvis ved å sammenligne ulike forretningsmodeller) vil det kunne bli enklere å inneha kunnskapen og tryggheten til å gå for det en anser som en lovende mulighet. «Linsen» er for øvrig fortsatt ment å skulle fungere som en slags guide i forhold til hvor en leter etter kunnskap mer enn en absolutt forutsetning.

3. Samspill og likevekt: Punkt tre vil innebære å se punkt 1 og punkt 2 sammen. For å forstå gåten på et dypere plan ses det behov for å forstå de ulike partene bedre hver for seg og sammen (punkt 1). Som det har blitt gjort til nå vil dette gjøres i et finansieringsperspektiv (punkt 2). Dette vil naturlig nok sette rammer for hvilke parter en ser på. For å følge fremgangsmåten til nå vil dette i stor grad innebære å fokusere på gründere noe mer generelt (ikke nødvendigvis bare de potensielle gründerne) via en fortsatt tenkt «etterspørselsside» og samtidig beholde «tilbudssiden» hvor investorer er den sentrale parten. Samspillet mellom disse partene, en såkalt likevekt, vil være sentralt. En gründer må tross alt skaffe seg finansiering på en eller annen måte enten det er fra investorer, betalende kunder eller annet skal en skape store unicornbedrifter. Det å vite mer om dette samspillet og hvordan en oppnår likevekt bli derav sentralt å kunne belyse.

4. Forstå hvordan «lærerne» utfører opplæringen i dag: Det virket også å være behov for å skape en bedre forståelse for hvordan virkemiddelapparatet faktisk praktiserte tilretteleggingen i dag.

Definering av problemstilling

Jeg hadde nå en strategisk fremgangsmåte for å definere en problemstilling og noen taktiske forutsetninger. I tråd med gåten vil det være behov for å en ytterligere forståelse av de bakenforliggende forhold for å underbygge de fem hovedrefleksjonene og kun når en har forstått situasjonen bedre vil en være i stand til å komme med konkrete forslag til eventuelle endringer. Følgende tre problemstillingen vil således utforskes nærmere:

Problemstilling 1: På hvilken måte kan en bedre grunnlaget for å forstå partene²⁵ hver for seg og likevektsforholdet mellom dem?

Forstå gåten bedre

Forskningsspørsmål:

- Hva slags teoretisk bakgrunn kan en anta at de ulike partene har for sine uttalelser og hvilke forutsetninger bygger disse på?
- På hvilken måte kan disse forutsetningene skape utfordringer når det hele skal brukes i praksis?

Problemstilling 2: På hvilken måte kan en bedre grunnlaget til virkemiddelapparatet for å rådgi partene?

Forstå mulige løsninger bedre

Forskningsspørsmål:

- Hvilke praktisk rettede teorier synes å være aktuelle å undersøke?

²⁵ En part er her å forstå som et individ eller en gruppe av individer på henholdsvis enten tilbuds- eller etterspørselssiden.

- Hva virker å være best practice for disse og på hvilken måte utnyttes dette blant virkemiddelapparatet i dag?

Problemstilling 3: På hvilken bør dagens virkemiddelapparat tilpasse seg?

Forslag til mulige løsninger

Forskningsspørsmål:

- På hvilken måte kan det bedre grunnlaget omkring forståelsen av partenes situasjon og best practice for rådgivning utnyttes av virkemiddelapparatet?

Problemstillingene er med hensikt utformet for å kunne tillate en bred tilnærming. En ønsker med dette å kunne demonstrere en særlig evne til å se etter behov i dagens situasjon basert på å utnytte det en selv faktisk har lært til nå. Problemstillingene er også lagt opp slik at den ene bygger på den andre og så videre.

I den grad denne oppstillingen virker å være for «squiggelaktig» i form av at en med hjelp av angrepsvåpenet vil gå i ulike retninger vil det allerede nå presiseres at problemstilling 1 vil bli viet til kapittel 4, problemstilling 2 til kapittel 5 og problemstilling 3 til kapittel 6. Husk at det vil være enklere å forstå logikken bak hele squiggelprosessen først når en har vært igjennom hele prosessen. Om det oppfattes som kaotisk underveis vil en forhåpentligvis forstå logikken enklere når en ser seg tilbake til slutt eller leser oppgaven for andre gang. I den grad det er utfordrende å se en systematikk i det hele akkurat nå vil en under kapittel 7 i konklusjonen begynne å kunne se alt fra forordet, angrepsvåpenet, valg av elev/lærer, hovedrefleksjoner og alt annet i det påfølgende i sammenheng og dermed som en «rød tråd» igjennom squiggelprosessen.

En har kanskje opplevd lignende i situasjoner der drosjesjåføren man sitter på med plutselig tar en annen vei enn den man hadde forventet. Underveis sitter man i drosjen og forundrer seg over at drosjesjåføren kunne velge akkurat den veien. Ikke før en er ankommet til destinasjonen og har den faktiske tiden drosjeturen tok kan man tidsmessig sammenligne tidsbruken på sin forventede rute med tidsbruken på sjåførens rute. Kun med den faktiske sluttiden kan en dermed begynne å forstå bakgrunnen for veivalgene som ble gjort underveis til destinasjonen. Forhåpentligvis kan denne presiseringen allerede nå føre til at en minsker sjansen for å bli «bilsyk» underveis.

Framgangsmåte

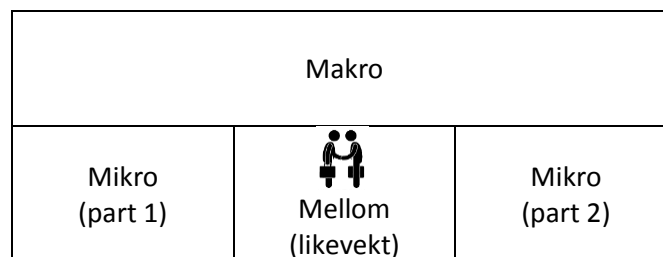
De foregående kapitelene og avsnittene har allerede beskrevet en del metodiske valg. Da disse valgene hadde betydning for hvorfor problemstillingene til slutt ble definert ble det valgt å presentere dette i forkant. Problemstillingene er med hensikt fortsatt utformet for en bred tilnærming jamfør angrepsvåpenet og squiggelprosessen, men det vil være behov

for ytterligere konkretisering av den faktiske fremgangsmåten. Det vil for eksempel være viktig å gi oppgaven en forankring i akademiske teorier for ikke å falle utenfor rammene som settes til masteroppgaver jamfør betraktningene i forordet.

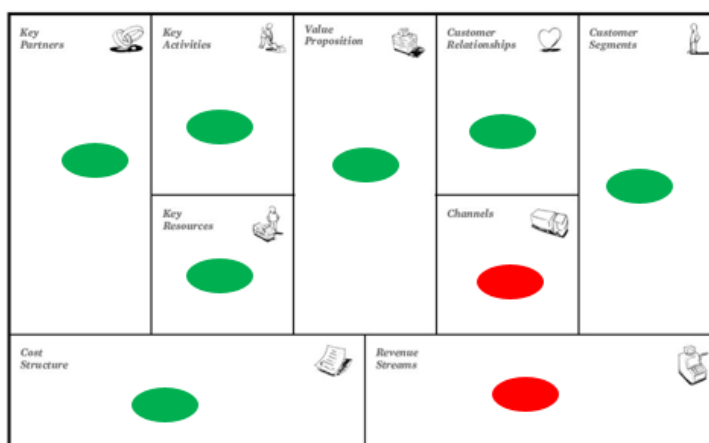
Utgangspunktet i problemstilling 1 og 2 er å se på helheten og forstå mer av de bakenforliggende årsakene til at situasjonen er som den er. I den forbindelse er det nærliggende å undersøke hva slags teoretisk bakgrunn hver part bygger overbevisningene sine på og hvilke som antas å ha en betydning for helheten. En vil i denne sammenheng ha behov for et overordnet rammeverk.

Overordnet rammeverk

Et tenkt rammeverk for å illustrere to parter, avhengigheten mellom dem og helhetsperspektivet kan intuitivt settes opp i henhold til følgende oppsett:



Tilnærmingen for et rammeverk av denne typen kan sammenlignes med å utforske muligheten for et slags canvas som eksempelvis «business model canvas» (en samler de ulike elementene og lager en pedagogisk tverrfaglig oversikt). Hver av «boksene» er derav en grunn og har en logisk sammenheng og avhengighet mellom seg. På denne måten vil en med dette også få frem «svakeste ledd» prinsippet. For eksempel hjelper det ikke i et business model canvas å ha et produkt som etterspørres hvis du ikke har en kanal for å nå kundene dine, når du ikke frem til kundene dine vil du heller ikke få inntekter og så videre:



Figur: Business model canvas rammeverk (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010)

Samme «avhengighet» kan enkelt overføres til situasjonen med en gründer som skal bli enig med en investor (jamfør fokuset på samspillet innenfor finansieringslinsen). På overflaten kan alt se lovende ut i form av at en kompetent gründer med en lovende idé er i en boks og en kompetent investor med kapital er i en annen boks (grønne lys) hvis de ikke møtes, kjemien ikke stemmer eller lignende (røde lys). Hypotesen bak å ha et slikt oppsett er sammenligningen med den ene hovedrefleksjonen om «toppen av isfjellet» der selv om alt ser greit ut på overflaten (bare grønne lys) kan det være forhold under overflaten som påvirker det som skjer på overflaten uten at en er klar over det (røde lys).

Et rammeverk som et canvas har også den fordel at det er ment å være fleksibelt. Det bør tilpasses enhver situasjon og kan således ekspanderes eller kontraheres på mange nivåer. Det er for eksempelvis ikke slik at fordi man ikke har noen «key partners» på venstre side i canvaset så faller hele forretningsmodellen sammen. Det er også slik at om én av boksene endres, for eksempel kundesegment, så vil en måtte vurdere hvordan alle de andre boksene skal tilpasses til denne ene endringen.

Crossing the chasm

I prinsippet vil det grunnleggende i en canvassetting dreie seg om at en entreprenør skal bli enig med finansieringskilde (på samme måte som «value proposition» skal tilpasses «customer segment»). På sett og vis møtes entreprenørskapsteori og finansteori. Nå som dette er presentert er det nærliggende først å tenke seg at det vil kunne være behov for å utvikle et «Entrepreneurial Finance Canvas», «Unicorn canvas» eller noe lignende. Det kan til og med være lett først å tenke at business model canvas i seg selv ikke er spesielt revolusjonerende og fremstår som relativt enkelt og intuitivt. I prinsippet noe omtrent «enhver person med en viss innsikt i forretningsmodellering kunne klart å sette opp». Det

er gjerne Alexander Osterwalder som mange oppfatter som grunnleggeren av canvaset. Det er lett å overse at den endelige utgivelsen av canvaset bestod av en lang prosess som til slutt involverte innspill fra 470 bidragsytere fra 45 ulike land og mange ulike fagområder (Osterwalder et al., 2010). Det var altså langt i fra en enmannsjobb. Dette burde jeg ta lærdom fra.

En kan med det trekke paralleller mot «Crossing the chasm» hvor en segmenterer grupper av kunder/brukere og tilpasser seg deres karakteristika (Moore, 2002). Kun ved først å tilpasse seg og overbevise «innovatører» og «tidligbrukere» kan man forvente å overbevise deler av «majoriteten» og så videre. Nettopp dette virket hensiktsmessig i denne sammenheng også. Om ikke enklere konsepter som «et canvas» er like teknologifokusert som crossing the chasm er baserte på er det likevel grunn til å anta at en kan dra lærdom av tilnærmingen.

Det virker basert på dette urealistisk å forvente at det skal være mulig å utvikle et fullverdig «entrepreneurial finance canvas» eller «unicorn canvas» i en enkelt masteroppgave som således skal aksepteres og benyttes av andre i stor skala. Nettopp det å inkludere innspill fra såpass mange enkeltindivider fra vidt forskjellige fagfelt kan ha vært det som til slutt var avgjørende for at også «massemarkedet» (den vanlige mannen i gata) tok canvaset til seg.

Jeg har definitivt ikke hørt noen snakke om noe tilsvarende et «entrepreneurial finance canvas» eller «unicorn canvas» i «markedet». En kan påstå at business model canvas i seg selv kan bli benyttet til å simulere seg frem til en idé med høye ambisjoner og et kommersielt attraktivt forhold mellom kostnader og innteksstrømmer. Det virker dermed å kunne ha en hensikt, men canvaset i seg selv klarer ikke i god grad å inkludere eksempelvis spørsmålet om riktig «timing» jamfør Peter Thiel sine syv spørsmål skal en skape unicornbedrifter. Et canvas er også et forholdsvis potensielt lettfattet konsept som gjør at det er mer nærliggende å tenke på det som å være i en «tidligbrukerfase» mer enn en «innovatørfase». I en «tidligbrukerfase» ses det på som mer naturlig å skulle forsøke å overbevise flere andre «tidligfasebrukere» om at dette har noe for seg enn selv å skulle påstå at ens egen løsning var den «perfekt» (dette har naturligvis nærtilknytning til den tidligere pressiseringen om å fokusere på HVORFOR). En kan godt tenkes at Osterwalder har gjennomført en lignende prosess med sitt canvas der han i starten muligens ble oppfattet som noe «rar» mens han stadig fikk flere med seg på laget som hver hadde sitt innspill til forbedringsområder. En «tidligfasebruker» er også spesiell i den grad at en kan

godta at ikke løsningen er «perfekt» fra starten av. En er klar over at det må flere runder til med lærdom og forbedringer. Det viktigste vil være at noen tar et første steg og prøver.

Jeg har tidligere presisert under strategisk fremgangsmåte for problemstilling at «jeg ville forsøke «å lære bort spillet til andre på samme måte som jeg har lært det selv». Jeg vil med andre ord ikke forsøke å overbevise hver og en enkelt lærer (ansatte i virkemiddelapparatet) ved å skulle forsøke å spille kortene de selv har på hånden «for dem». Jeg hadde for få forutsetninger til å skulle ane hvilke kort de satt med på hånden uansett. Skulle jeg ha noen mulighet til å «crossing the chasm» og «overbevise» mer enn å «diktere» virket det eneste fornuftige å fokusere på mine egne kort og min egne korttrekk. Jeg hadde allerede gjort noen korttrekk og lært av dem alle (retningen først mot etterspørselssiden og så mot tilbudssiden). Det var lærdommen fra disse korttrekken som hadde medført den fem hovedrefleksjonene. Således burde jeg kunne fortsette å belyse ulike korttrekk for på den måten vise hva en kan lære av de alle. Om ikke to korttrekk er nok til å overbevise om at de fem hovedrefleksjonene hadde noe for seg ville forhåpentligvis mange flere underbygge argumentasjonene godt nok til å overbevise. Om mulig ville jeg også kunne komme med eksempler på hvordan andre «spillere» så ut til å spille kortene sine og hva en kunne lære av det.

Det ses således ut til å være hensiktsmessig og spisse denne oppgaven til å skulle treffe lesere som har en del likhetstrekk med meg selv. Jeg skulle tross alt forsøke å overbevise noen andre nesten kun ved å belyse hvordan jeg selv hadde spilt «spillet». Disse «andre» burde da være på noenlunde samme antatte «ferdighetsnivå» som meg selv. Dette vil dermed tilsvare de «spillende lærerne» i virkemiddelapparatet som er mest lik meg selv. Dette kunne tenkes å være noe lignende:

- Interesse for innovasjon og entreprenørskap i Norge (eksempelvis vite om rollen til Innovasjon Norge)
- En grunnleggende innsikt grunnleggende teorier innen innovasjon, entreprenørskap, strategi, forretningsutvikling (eksempelvis være kjent med ord som markedsorientering, forretningsmodell, risiko og lignende)
- En viss kjennskap til norsk kultur (eksempelvis janteloven) og kjente norske navngitte personligheter (eksempelvis bør det være unødvendig å måtte legge inn forklaringer på hvem Petter Northug er)
- Noen års arbeidserfaring helst rettet mot tidlig fase entreprenørskap (innsikt i teori versus praksis)

Dette vil altså være gruppen av tidligfasebrukere jeg først ville forsøkt å overbevise og tilpasse meg ferdighetsnivået til i spillets betydning. Hvis en kunne skaffe seg noen tilhengere innad i tidligfasegruppen kunne disse igjen spre ordet videre. Dette vil innebære at eksempelvis at lesere med mange års erfaring vil kunne føle at en ikke beskriver det praktiske godt nok, lesere med spesiell faginteresse vil kunne føle at en ikke går dypt nok inn i de ulike teoriene, lesere uten kjennskap til norsk kultur vil kunne ha vanskelig å sette seg inn i eksemplene som benyttes og så videre.

Når det er sagt kan en si at så lenge en vet at dette er forutsetningene for fokusgruppen av tidligfasebrukere kan de som ikke nødvendigvis ikke kjenner seg igjen fremdeles få mye ut av oppgaven ved å observere akkurat denne gruppen. En vil med andre ord forsøke å omtale hele verdikjeden - alt «fra barnet, til foreldrene, til butikkene, til innkjøperne». Avhengig av hvilken rolle man har til daglig enten det er en av de enkelte innad i verdikjeden eller noen som studerer helheten vil en kunne lære av prosessen. Så lenge en vet at det er innkjøperne det «kommuniseres» med kan en eksempelvis som forsker få innsikt i hvordan en gjennomsnittlig innkøper kan forventes å spille spillet. Dette gjelder spesielt siden prosessen fremover vil innebære å forsøke å se situasjonen fra hver enkelt rolle sitt perspektiv og se dette opp imot hele verdikjeden. Mer om dette vil bli nærmere forklart i det påfølgende.

Valg av teorier

Jeg har tidligere presisert at for å holde oppgaven innenfor rammene av en masteroppgave vil det være behov for en solid teoretisk forankring i den videre fremgangsmåten. En kunne ha argumentert for at det, basert på de fem hovedrefleksjonene og fokuset på potensielle entreprenører, kan virke hensiktsmessig å gå rett på teorier for hvordan en kunne sørge for de skulle tenke mer ambisiøst, betydningen av idèkonkurranser med lokkende premier («gulrot») eller andre forhold tilknyttet det å øke ambisjonene på idéene deres. Det ses derimot ikke på som hensiktsmessig. For det første finnes det allerede massivt med bøker og litteratur med titler som «think big and grow big», «building the mindset of a champion» eller Peter Thiel sin bok som potensielle entreprenører kan lese. Å fokusere direkte på teorier for potensielle gründere sitt ambisjonsnivå ville også innebært og se det fra etterspørselssiden noe som ville gått på bekostning av helhetsbildet og samspillet (med andre ord imot mine andre hovedrefleksjoner). Det finnes egne fagekspertter på dette området en vil kunne dra nytte av i den grad en ønsker å utarbeide noe mer konkret på HVA og HVORDAN senere.

Disse områdene har også lite med hva jeg faktisk har lært gjennom kursene på NTNU Videre. Det er nærliggende å tro at det er bedre å fokusere på grunnleggende teorier jeg selv har blitt lært enten gjennom siviløkonomstudiet, NTNU Videre eller i næringslivet skal jeg skape størst grad av gjenkjennbarhet blant «tidligfasebrukerne» jeg forsøker å overbevise når forutsetningene er at de er ment å skulle være tilnærmet like som meg selv. Det er dermed rimelig å anta at de andre tidligfasebrukerne utdanningsmessig har blitt lært opp i mange av de samme teoriene og har tilsvarende erfaringer lik mine i jobbsituasjoner en kan gjenkjenne seg i. Når det er sagt bør en i prioriteringen innad i disse teoriene fokusere på teorier som ofte nevnes i det offentlige (de det for eksempel refereres til på Innovasjon Norge sine hjemmesider). Med andre ord de enn med stor sannsynlighet ville blitt kjent med hadde en som potensiell entreprenør gjort en innsats for å skaffe seg kunnskap på området. Gitt den litt subjektive vinklingen på oppgaven kan jeg også tillate meg å trekke frem de teoriene som har satt størst preg på min egen oppfattelse og de jeg selv anser som mest grunnleggende for å belyse mine egne korttrekk. I forhold til antall teorier som belyses kan en alltid argumentere for at enda flere teorier bør belyses. Den marginale nytten ses derimot på som synkende gitt at hovedmålet er å dokumentere HVORFOR mer enn å utarbeide en komplett modell.

Rammeverk tilknyttet problemstilling 1 og 2

Rammeverket for problemstilling 1 kunne eksemplifiseres med følgende:

Entreprenørskap sfinans		
Entreprenørskap steori (eks LEAN)	Bindeleddsteori (eks agent/prinsipal)	Finansteori (eks kapitalverdimod ellen)

Figur: Den direkte sfæren/rammen av teorier

Med den direkte sfæren/rammen av teorier menes på mange måter de en forventer er på «toppen av isfjellet». Det er disse en ses naturlig å gå til skal en ha «direkte kunnskap». Her er utgangspunktet at en ønsker å bli bedre kjent med utgangspunktet for hver part (hva skaper grønne og potensielt røde lys) gjennom boksene entreprenørskapsteori og finansteori. Samtidig er det nærliggende å undersøke om det finnes teorier som kan skape en bedre forståelse av helheten (entreprenørskapsfinans) og likevekten (bindeledd). Naturligvis kan venstre side ses på å representere etterspørselssiden og høyre side representere tilbudssiden jamfør tidligere omtaler av disse begrepene.

Samme type rammeverk og framgangsmåte kan brukes inn mot de tilknyttede mer praktisk rettede teoriene for problemstilling 2. Disse omtales som de tilknyttede eller indirekte teoriene. Primært vil det fokuseres på tilknyttede teorier som har en betydning for å skape likevekt (tilsvarende «distribution channel» og «customer relationship» i business model canvaset). Dette vil gjenspeile de en ikke nødvendigvis tenker på med en gang som læringsarenaer, men som utgjør en vesentlig del av helheten. Også her vil en intuitivt kunne tenke seg frem til relevante fagområder og tilhørende teorier. Disse vil bli omtalt som den indirekte sfæren/rammen da en i dette tilfellet undersøker teorier av mer tilknyttet art som man muligens ikke i det daglige tenker som like opplagte og relevante.



Figur: Den indirekte sfæren/rammen av teorier

Også her vil målet heller ikke være å lage en komplett modell jamfør tidligere betraktninger. Det vil i prinsippet være tilnærmet umulig å kunne dekke over alle fagfelt som vil kunne ha en innvirkning på situasjonen enten det er endringsledelse, verdikjedeanalyse, systemtenkning eller lignende. Innad i hver boks vil det her være behov å lete etter noe av kan lære av enten det er konkrete teorier eller å observere hvordan fagfeltet har utviklet seg gjennom årene.

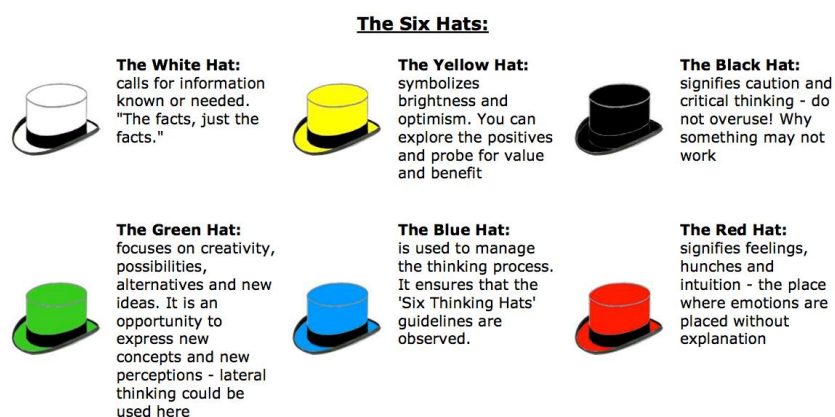
Jeg vil med dette forsøke å ta med leseren på en guidet sightseeingtur hvor høydepunktene jeg fant mest relevant i henhold til problemstillingene vil bli belyst. Om ikke nødvendigvis det første høydepunktet som belyses henger sammen med det andre høydepunktet som belyses med en gang vil en forhåpentligvis til slutt se sammenhengen

mellom hvorfor akkurat disse høydepunktene ble utvalgt for akkurat denne sightseeingen.

En kan tenke seg at dette rammeverket blir som en skulle «grave» rundt i noen utvalgte bokser innad i GEM-modellen. Det blir viktig å ikke grave for dypt slik at det bare er det som har gravd veldig lenge (veldig erfarne «innkjøpere» eller forskere) som kan kjenne seg igjen, men dypt nok til at så mange innkjøpere som mulig vil kjenne seg igjen. Ved å grave flere steder er håpet at innkjøpere i hvert fall på noen områder kan kjenne seg igjen om det ikke nødvendigvis blir like stor grad av gjenkjennelse på hvert sted. Å kunne gjenfortelle alt innen hver boks ses dermed ikke på som hensiktsmessig. Kun det som var relevant innenfor hver boks for til slutt å få belyst HVORFOR vil bli tatt med. For noen bokser vil dette innebære å «grave» dypt etter informasjon for andre bare i overflaten. I andre tilfeller kan det være mest aktuelt å sammenligne to bokser med hverandre.

Som det tidligere er blitt påpekt ses det mest hensiktsmessig å fokusere på HVORFOR. Dette tilsier at en eventuell endelig versjon av et canvas eller lignende sannsynligvis vil ha et noe annerledes oppsett skal en tilpasse det til et massemarked. Business model canvas er for eksempel mer basert på funksjon enn teoretisk fagområde. En boks er for eksempel omtalt som «distribution channel» og ikke «logistikk» eller «markedsføring». Ved først å gå innom de teoretiske fagområdene er tanken at dette vil gi innsikt i hvilke funksjoner det bør fokuseres på.

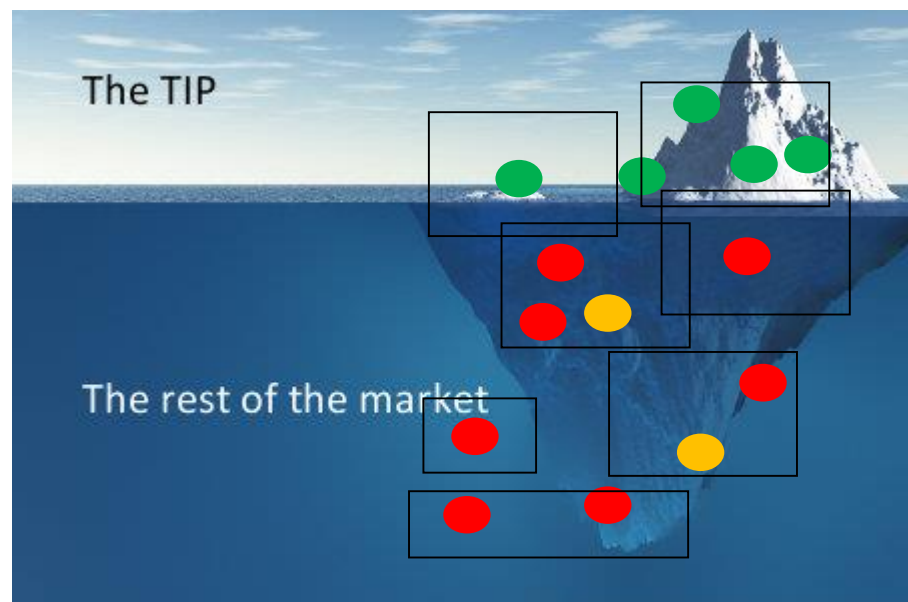
En vil gå igjennom en og en boks av gangen med angrepsvåpenet. På sett og vis vil disse ulike vinklingene omhandle samme problemstilling, men en har forskjellige innfallsvinkler. Slike sammenlignbare tilnærminger blir brukt en del i næringslivet også for eksempel gjennom prosessverktøy som «ulike hatter» (De Bono, 2009).



Figur: Thinking hats

Ved å bruke ulike hatter vil man til dels overlape, men verdien skapes ved å tvinge en selv (det vil si hver person) til å ha et gitt utgangspunkt. Hver hatt tvinger en således til å tenke annerledes. Dette ses på som hensiktsmessig i en situasjon som denne hvor hele situasjonen dreier seg mye om at to parter med ulike utgangspunkt skal forsøke å bli enige. For «å rekke å bruke flere hatter» må en på et tidspunkt sette en strek. Verdien kommer av å skifte hatt, ikke uttømme. En kan heller ta det, rettere sagt bør ta det, i flere iterasjoner. Resultatkapittelene kan således ses på som en første iterasjon fra min side. En ny iterasjon kan jeg således ved behov gjenta selv eller den kan gjentas av andre.

Forhåpentligvis vil en med angrepsvåpenet innad i hver boks kunne skape en forståelse av at det kan være snakk om et «isfjell» hvorav alt henger mer sammen enn man tror. Det er en logisk sammenheng også mellom boksene. Dermed kan det være slik at et rødt felt i en boks underhavoverflaten kan påvirke boksene på overflaten mer enn en aner fordi de per definisjon er vanskelige å få øye på.



Figur: Isfjell som illustrasjon for gåten med tilhørende varsellys. Selv om alt kan se bra ut (eventuelt om man «pynter» på isfjellet ved å for eksempel tillegge mer kapital) er det fortsatt mange andre potensielt urasjonelle og lite opplagte faktorer som kan spille inn.

For å få til en forståelse av dette bildet ses en nødt til også innad i hver enkelt boks belyse situasjonene både på toppen av isfjellet og under havoverflaten. For problemstilling 1 vil det innebære at forskningsspørsmål 1 er «over» mens forskningsspørsmål 2 dykker «under». For problemstilling 2 er det omvendt. Da dykker en i forskningsspørsmål 1 «under» for å få en innsikt i forskningsspørsmål 2 om hva som kan benyttes «over». «Over» er altså hva som refereres til som «i teorien» og «rasjonelt» mens «under» gjerne

refererer til hva som faktisk skjer «i praksis» og kan til tider være «urasjonelt» - jamfør iterasjonene mellom teori og praksis i angrepsvåpenet. «Subjektene» som skal observeres både over og under havoverflaten er altså virkemiddelapparatet i tidlig fase (hvordan en driver butikkene og innkjøpsprosessene i dag). Disse skal observeres i henhold til hvordan de faktisk påvirker gruppen av potensielle entreprenører (hvordan butikkene er tilpasset potensielle entreprenører som kundegruppe).

Konsekvenser av metodiske valg

Å skrive en masteroppgave krever at man gjør en del metodiske valg. Valgene man gjør har til hensikt å skulle være de beste for å underbygge oppgaven gitt forutsetningene man har. Selv om valg er gjort med god hensikt vil dette også by på andre forhold som i så måte vil bli mindre ivaretatt. En del av styrkene og begrensningene bak valg som er tatt vil nå beskrives. Underveis eksempelvis under framgangsmåte er det allerede argumentere for og imot ulike valg. Her vil en del mer overordnede tilfeller bli diskutert.

Særegenhet

En oppgave preget av flere subjektive refleksjoner og lignende vil ha begrensninger med tanke på å skulle generalisere resultatene og anbefalingene. Samtidig er det nettopp den subjektive oppfattelsen av situasjonen akkurat i 2015 som ønskes å belyses. En subjektiv oppgave vil også oftere reflektere en utfordring i form av et tema som her og nå oppleves som den mest kritisk i både praktisk og teoretisk betydning. På mange måter vil en kunne si at oppgavens potensielle største svakhet (spesielt akademisk) er samtidig dens største styrke (gitt den opplevde utfordringen i praksis).

Til tider kan nok masteroppgaven sette ting på spissen og komme med personlige erfaringer først og fremst med hensikt i at poeng skal kunne eksemplifiseres. Ulempen er at det spesielt i akademisk sammenheng kan oppleves som metodisk uhensiktsmessig. Da spesielt litteraturgjennomgangen virker å bære preg av mangel på oppgaver som tillater en slik tilnærming (naturlig nok) ses det på som hensiktsmessig å tillate mer av slike subjektive innspill så lenge de er begrunnet.

Slik oppgaven er definert akkurat nå gjenspeiler den en fremstilling og tolkning slik noen med mine forutsetninger har endt opp med å tolke situasjonen. Hvis dette viser seg å være en uheldig tolkning vil det i seg selv være av verdifull informasjon for andre som vil forske på emnet. Det vil i så fall bygge oppunder faktumet om at dette er en «tidligbruker» oppgave og at det må flere tilsvarende innspill til for å kunne få et mer komplett bilde av situasjonen.

Kildemessig innebar dette alt fra belysning av akademisk faglitteratur til i uformelle samtaler med personer underveis. Hver og en har disse kildene naturlig nok sine styrker og svakheter. Det vil først og fremst være den helhetlige samlingen av alle de individuelle kildene som vil danne grunnlaget for å kunne argumentere for at valgt problemstilling som presenteres til slutt er vel begrunnet.

Omfang

Noen av de største utfordringene til denne oppgaven henger sammen med nettopp det den forsøker å poengtere i seg selv – at det finnes utallige nyanser og vinklinger. Et bredt gåtefullt tema som kan ses på som et uoverkommelig hinder i seg selv. Det at det er et potensielt hinder kan derimot være med å forklare hvorfor få virker å ta nettopp den vinklingen. Da er det kanskje desto større grunn til faktisk å gjøre det. På ingen måte vil en kunne dekke alt. Fire problemstillinger kan i utgangspunktet være vel mange for en masteroppgave. At det ble så mange har sin naturlige forklaring i iterasjonene mellom teori og praksis. Jeg kunne også valgt å unnlate mye av bakgrunnen for at oppgaven ble som den ble og valgt en mer forskbar problemstilling fra starten av. Dette hadde derimot, som tidligere påpekt, ikke vært tilfredsstillende i henhold til å nå ambisjonen. Når først omfanget var blitt omfattende virket det hensiktsmessig å la det komme frem.

Overlapp

Gitt at en vil forsøke å gå fra boks til boks for å utforske nye potensielle vinklinger på samme utfordring vil det være en fare for gjentakelse og overlapp. Det å tvinge en selv til å tenke annerledes ved å se på samme utfordring med forskjellige vinklinger derimot det som ofte skaper en verdifull prosess i seg selv. Eksempelvis vil offentlige uttalelser fra investorer omkring deres behov for matchingordninger være relevant både i en generell beskrivelse av utfordringen (kapittel 1), den offentlige debatten (kapittel 2), min tolkning av det hele (kapittel 3) og innen finansteori i seg selv (kapittel 4). Verdien vil ligge i at matchingordninger på denne måten blir belyst i fra flere sider. Dette henger sammen med de kontinuerlige iterasjonene mellom teori og praksis som har en helt sentral rolle i oppgaven.

Det er denne overlappingen, gang på gang, som skal fungere som en dokumentasjon i seg for det en forsøker å belyse. Kan en gang på gang belyse via flere vinklinger at noe virker eksempelvis «oversett» eller «undervurdert» basert på objektiv tilgjengelig informasjon vil det styrke den subjektive argumentasjonen.

Anbefalingene oppgaven gir

I forhold til anbefalinger er oppgaven også basert på en konkret tidsperiode hvor argumentasjonen derav er tilpasset 2015. Det er ikke sikkert de samme rådene vil gjelde i en annen tidsperiode med andre forutsetninger. Fremgangsmåten (for reisen) er derimot å regne som replikerbar.

Konteksten rundt mer generelle forhold vil naturligvis også spille inn i forhold til tidsperioden. For eksempel er det naturlig at det i kjølvannet av finanskrisen ble mindre fokus på nye såkornfond og lignende.

Oppgaven er også veldig rettet mot Norge noe som gjør den mindre generaliserbar internasjonalt sett. En fordel med Norge er derimot at det er lite miljø som ikke minst er oversiktlig. Å skulle utføre tilsvarende undersøkelser i for eksempel USA med samme fremgangsmåte ville blitt særs omfattende. Replikerbarheten av den metodiske strukturen virker dermed å samsvare bedre med et mer oversiktlig marked som Norge. Mye av verdien er å kunne gjøre det innenfor faktorer som norsk kultur og rammebetingelser. Nettopp det at man ikke bare kopierer det som har fungert i andre land er påpekt som potensielt viktig.

Skriftlig kommunikasjon

Det oppleves til dels vanskelig å kommunisere egne erfaringer i en ren skriftlig form. I en tradisjonell oppgave er det hele mer objektivt og lineært – en begrunner en problemstilling, belyser litteraturen, velger metode, utfører analyser og så videre. I en oppgave preget av subjektive refleksjoner må en først sette leseren inn i de personlige forutsetningene for å skulle kunne ha refleksjonen i seg selv. Sannsynligvis ville en mer muntlig fremstilling som tillater toveis kommunikasjon vært bedre i en slik sammenheng.

Ikke bare er oppgaven full av subjektive refleksjoner. Det er også en til dels kompleks struktur det er lagt opp til hvor flere ulike forutsetninger er lagt til grunn som eksempelvis hvilken boks en til enhver tid er inne i, hvem en adresserer som sluttbruker, hvordan derimot vinklingen mot sluttbruker går via eksempelvis Innovasjon Norge, for å i det hele tatt forstå hvorfor akkurat Innovasjon Norge er valgt er man nødt til å ha fulgt med på argumentasjonen fra start og så videre. Med andre ord kan det hele bli vanskelig å skulle forklare kun ved skriftlig kommunikasjon.

Kilder

Observasjon av kommunikasjon via media, deltagelse på arrangementer og journalister har i seg selv sine utfordringer da utgiverne gjerne har et motiv bak hvordan de ordlegger seg og fremstiller saken. På en annen side gjør offentlig tilgjengelig materiale det enklere å bygge påstander på troverdig dokumentasjon og ikke subjektiv oppfattelse. Det er også denne kommunikasjonen potensielle gründere faktisk forholder seg til i hverdagen i stor grad.

4. Resultater – de direkte teoriene

Finans

Entreprenørskap sfinans		
Entreprenørskap steori (etterspørsel)	Bindeleddsteori (likevekt)	Finansteori (tilbud)

I denne boksen vil det først fokuseres på hva som finnes på toppen av isfjellet (over havoverflaten). Dette er gjerne faktorer som er mindre gåtefulle. Deretter vil noen faktorer som potensielt ligger under havoverflaten eksemplifiseres for også å få frem hva som kan gjøre det hele mer gåtefullt. Det vil innad i denne boksen fokuseres mest på hvilke teorier en vanligvis tenker på som finans. Dette innebærer for eksempel at finansieringslinsen fokuserer mer på rene investorer og mindre på betalende kunder som finansieringspart. For en potensiell gründer gjelder det å forstå bedre hvordan en investor tenker skal en klare å overbevise disse med sin idé. Gjennomgangen nedenfor vil dermed være basert på å sette seg inn i en investors «hverdag», hvordan de kommuniserer og eksemplifisering av nyanser som ikke alltid er like åpenbare.

Den «enkle» teorien

Noe av det aller mest grunnleggende innen finans er forholdet mellom **risiko og avkastning** (Bodie, Kane, Marcus, & McGraw-Hill, 2014). Dette legger grunnlaget for å forstå mye av hvordan en typisk investor tenker når det gjelder investeringer i tidligfase oppstartsselskaper. Kapitalverdimodellen er for eksempel en av de mest grunnleggende modellene innen dette feltet.

$$E(R_i) = R_f + (E(R_m) - R_f) \beta_i$$

The diagram shows the CAPM equation with the following annotations:

- Risikofri rente**: Points to the risk-free rate R_f .
- Beta-koeffisient**: Points to the beta coefficient β_i .
- Risikopremie**: A bracket above the market return minus risk-free rate term $(E(R_m) - R_f)$.
- Forventet avkastning**: Points to the expected return $E(R_i)$.
- Forventet avkastning for markedsporteføljen**: Points to the expected return on the market portfolio $E(R_m)$.

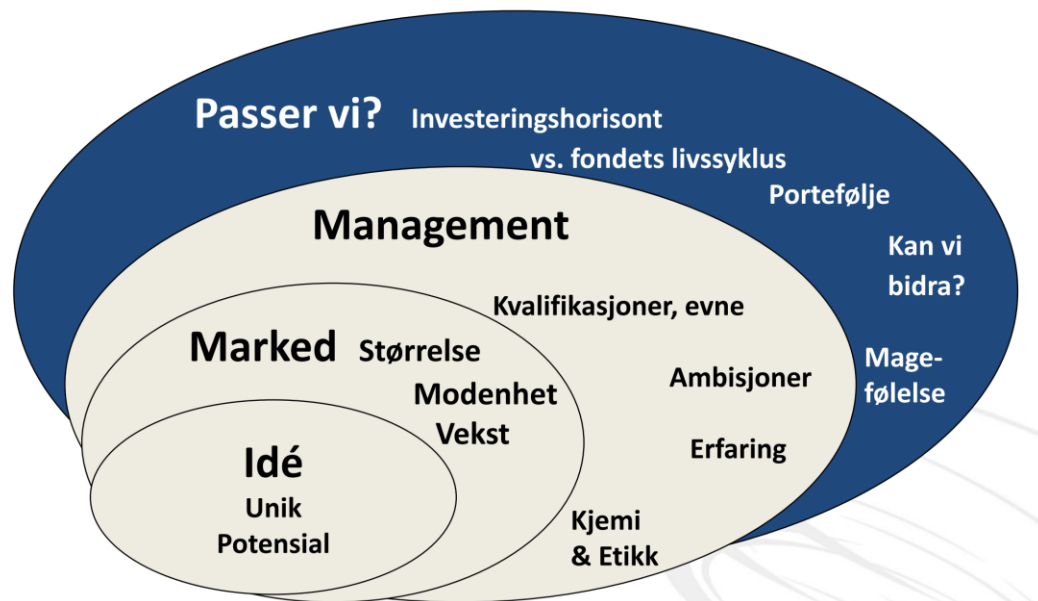
Figur: Kapitalverdimodellen (Rammen, 2015)

Det vil ikke være behov for å gå inn i disse modellene i detalj. Verdt å merke seg er derimot bruken av symboler og faguttrykk av typen «forventet avkastning, $E(R_i)$, øker i takt med den systematiske risikoen, β_i ». Akkurat tidligfaseinvesteringer i selskaper med liten eller ingen inntjening blir sett på som noen av de mest risikable investeringene som finnes. På en annen siden kan de også by på astronomiske avkastninger få andre aktivaklasser kan måle seg med. Optimalt sett ønsker enn en høyest forventet risiko med en så liten usikkerhet som mulig (verdt å merke seg kan risiko gjenspeile både oppsiden og nedsiden derav bruken av ordet usikkerhet her). På et helt overordnet nivå kan man si at det alltid er kapital tilgjengelig i form av at den eksisterer – hvilke markeder, aktivaklasser, selskaper og så videre de er tilgjengelig for vil derimot avhenge av hvor godt et alternativ er ovenfor et annet.

Nettopp dette med at kapital er tilgjengelig og man kan velge mellom alternativ er sentralt. Derav har en også teorier som for eksempelvis porteføljeteori. **Porteføljeteori** fokuserer på sammenhengen mellom risiko og avkastning i ulike markeder og for ulike investeringsobjekter (Bodie et al., 2014). Noen sverger til at en veldiversifisert portefølje skal gjøre en forberedt på fremtiden, mens andre igjen sverger heller til å kjenne en spesifikk bransje eller et prosjekt veldig godt for på den måten å ha sin forberedelse mot fremtiden. Fordi tidligfaseinvesteringer utgjør en såpass stor risiko er det på generell basis som regel bare en viss andel av investeringene til en investor som blir allokert til denne aktivtypen (en ser da bort fra eksempelvis såkornfond som vil ha en annen profil). Å investere all sin kapital i oppstartsselskaper hadde gjort en veldig sårbar og en ville måtte forvente til dels store svingninger. Den høye risikoen tilsier således at tilgangen på kapital for tidligfase selskaper blir naturlig begrenset. På en annen side kan man si at når kapital først er tiltenkt å kunne allokeres til oppstartsinvesteringer (avsatt i porteføljeallokeringen) er man på forhånd inneforstått med at det vil være høy risiko involvert.

En kan også få en god innsikt hvis man videre ser på **hva investorer setter som kriterier** når de vurderer investeringer i tidlige faser. Dette henger også nøye sammen prinsippene om risiko og avkastning. Eksempelvis illustrerer Springfondet ulike faktorer de vurderer etter på følgende måte:

Investeringskriterier: Passer vi sammen?



Figur: Springfondet – Hvordan tiltrekke seg venture kapital? Foil 15 Investeringskriterier (Gjesdal, 2012).

Teoriene omtalt ovenfor er naturligvis bare noen av mange og de er bare blitt omtalt på et overordnet nivå. Bare ordlyden som «systematisk risiko» og betegnelser som β i kan fort virke vanskelig å sette seg inn i for potensielle gründere og andre. Sannsynligvis er det i de fleste tilfeller heller ikke nødvendig å bli ekspert på disse detaljene.

Teoriene som er omtalt vil derimot kunne eksemplifisere hvordan de som utdannes innen finans blir «opplært» til å tenke. Hensikten er også å kunne få et innblikk i hvor logisk og rasjonelt de teoretiske modellene er bygd opp. Dette henger også sammen med at bedrifter i henhold til lovgivning gjerne er underlagt flere krav til å opplyse om kvantifiserbare faktorer enten det er regnskapstall, måltall, balanced scorecard, forholdstall, faste tall, variable tall og så videre. Med en stor grad av kvantifiserbarhet har en ofte mulighet til å bruke modeller som kan «gi en svaret» (viser eksempelvis «modellen» at A er forventet bedre enn B så velg A). Å ta beslutninger på magefølelse eller lignende vil gjerne være en nedprioritert måte å ta beslutninger på.

Når det er sagt. Selv om finansteori for mange kan oppleves som komplisert i form av bruken av matematiske formler og så videre er ikke nødvendigvis de generelle **grunnprinsippene** og beslutningene som tas altfor vanskelig å skulle forstå. Hvis en som en vanlig forbruker finner ut at produkt A koster 10 % mindre i den ene nettbutikken versus den andre nettbutikken **velger** man den nettbutikken med lavest pris som dermed representerer det beste **alternativet**. En kan tenke seg til at en som selger iskrem vil ha god **avkastning** hvis det er sol, men dårlig avkastning hvis det er regn. En som derimot selger både iskrem og paraplyer vil ha mindre **risiko** ved å kunne selge sine produkter nesten uansett vær. Å kjøpe seg et hus vil normalt innebære å **finansiere** en del av kjøpesummen med et banklån hvorav man **kalkulerer** om man vil klare å betale de månedlige avdragene gitt ulike rentenivåer. Å velge bolig vil også basere seg på at en har ulike **kriterier** også utenom de rent økonomiske som naboer, beliggenhet, solforhold og så videre. Å forstå **grunnprinsippene** bak finansielle teorier burde med andre ord være overkommelig – de er forholdsvis «enkle»²⁶.

Offentlige uttalelser

Nedenstående avsnitt vil vise eksempler på offentlig uttalelser gjort av enten Innovasjon Norge eller Investinor i tilknytning til fagområdet finans. Dette vil kunne gi et inntrykk av hva slags type budskap som oftest kommuniseres og på hvilken måte det gjøres. Gitt at det er offentlig kommunikasjon vil altså dette representere hvilket inntrykk potensielle entreprenører kan forvente å få omkring finans.

²⁶ Dette er på samme måten jeg kan argumentere for at eksempelvis Peter Thiel sine syv spørsmål kan læres bort mer effektivt hvis en unngår å dykke rett ned i detaljene, men først forsøker å gjøre det «enkelt» og «opplagt». Med andre ord ikke få presentert «systematisk risiko» som først ord i pensum, men først knytte det til eksempelvis sitt eget boligkjøp skal en effektivisere opplæringskurven til elever uten vesentlige forhåndskunnskaper om emnet.

Eksempel Drømmeløft på Mesh arrangert av NVCA ledet av Alliance Venture ved Erling Maartmann-Moe «Mer privat risikokapital i Norge» 18.mars 2015²⁷.

 **Bård Stranheim** @innobaard · Mar 26

God oppsummeringsvideo fra #Drømmeløft om "risikokapital @NorskVenture

1) Matching
2) Skatteinsentiver
3) Kompetanse
vimeo.com/123202151

 Vimeo



#Drømmeløftet: Mer privat risikokapital i Norge

Sammendrag og intervjuer fra dialogmøtet #Drømmeløftet: "Mer privat risikokapital i Norge" den 18. mars 2015. Et arrangement i...

Figur: Oppsummering fra Drømmeløft om risikokapital eksemplifisert av twittermelding Bård Stranheim.

Hensikten med Drømmeløftene til Innovasjon Norge har vært å få fram innspillene til ulike miljøer om hva som burde bli bedre. Drømmeløftet om risikokapital var populært med innlegg av blant annet Christian Ringnes, Tellef Thorleifsson, Bård Stranheim og Knut T. Traaseth med påfølgende debatt med Monica Mæland, Kathryn M. Baker, Eilert Giertsen Hanao, Sveinung Hole for å nevne noen. Av oppsummeringen (representert ved twittermeldingen) kan man lese at hovedfokuset ikke uventet er fokusert mot et ønske om økt tilførsel av statlig kapital, insentiver som matchingordninger, formueskatt og lignende. At det å incentivere de rette folkene vil medføre «kompetent kapital» er også et hyppig tema. Argumentasjonen for hvorfor en trenger nye fond blir begrunnet med

²⁷ Det var begrenset med plasser med omkring hundre oppmøte. Egen observasjon var at veldig mange så ut til å kjenne hverandre fra før. Det er grunn til å tro at gjennomsnittsgründeren i hovedsak må nøye seg med oppsummeringene fra sesjonen i form av massemedier som twitter, vimeo og oppsummeringsnotat.

statistikker over lave investeringsnivåer de siste årene, manglende interesse for oppstartsinvesteringer blir sett opp imot de gunstige betingelsene eiendom har i Norge og så videre.

Har en den foregående teorijennomgangen omkring finansteori i bakhodet er det enkelt å forstå hvorfor det nettopp er disse forslagene som blir fremhevet i slike settinger. Tilføres mer kapital i form av nye fond eller matchingordninger vil det med en gang bli mer attraktivt å investere i denne aktivaklassen kontra en annen. Det er helt naturlig og rasjonelt å tenke seg at dette vil bedre situasjonen. Det blir som om den ene nettbutikken skulle ha produkt A på salg eller banken gav én en særskilt attraktiv boliglånsrente. Dette ville naturligvis gjøre det mer attraktivt både å kjøpe produkt A og ny bolig. Ethvert tiltak av denne typen er det altså rasjonelt rimelig å anta at vil kunne ha en stor betydning for attraktiviteten til oppstartsselskaper i Norge.

Eksempel Avisartikkel 3in.no Kapitaltørke (Hellum, 2014), intervju kommunikasjonsdirektør Rune Sævik i Investinor

Hvor ble det av nyinvesteringene?



- Mange gründere kaster bort tiden sin! Det hjelper ikke å løpe etter investorene, fordi det investeres stadig mindre venturekapital i tidligfase-bedrifter i Norge, sier kommunikasjonsdirektør Rune Sævik i Investinor.

Han viser blant annet til markedsdata fra Norsk Venturekapitalforening (NVCA) som bekrefter at det ble investert omtrent 50 prosent venturekapital i tidligfase-bedrifter i 2010, mot bare 10 prosent i 2013. Investinor sto for hele 40 prosent av venturekapital-investeringene som ble gjort i 2013.

Figur: Utsnitt avisartikkel i 3in

Nå skal en være forsiktig mer å tolke utspill som dette da det kan være preget av journalistens vinkling²⁸. Samtidig bør en skille mellom kapitalintensive bransjer og andre forhold (med andre ord, for noen er det kanskje bortkastet tid, men ikke nødvendigvis alle). Allikevel er det et eksempel som viser hvordan uttalelser faktisk blir presentert i mediene og dermed kommunisert til Norges potensielle gründere. En kan enkelt tolke utspillet som at «uten tilførsel av kapital vil lite skje og markedskreftene alene ikke kan løse utfordringen». Igjen er dette å anse som en rasjonell uttalelse hvor en med mer kapital tilgjengelig vil få økte investeringer. Signaleffekten til potensielle gründere kan derimot fort bli demotiverende ved at en får inntrykk av at en ikke har samme muligheter for finansiering før det skjer endringer på statlig side (det er ikke verdt å bruke tid på entreprenørskap før det finnes kapital tilgjengelig). Dette kan ses i sammenheng med at en av de største hindringene for hvorfor potensielle entreprenører velger å ikke starte er i henhold til MENON-rapporten begrunnet i at en ikke har tilgjengelig kapitalen en forventer at vil behøves for å realisere idéen sin. En forventer med andre ord at en «basal nødvendighet» er nødvendig uten sannsynligvis å være klar over at det finnes de som har gjort suksess ved å tenke annerledes omkring behovet for kapital som eksempelvis Uber og Airbnb nevnt tidligere.

Ser en de ulike offentlige uttalelsene på overordnet nivå er det altså naturlig at tilbudssiden poengterer hvordan tilførsel av kapital vil kunne bedre situasjonen. Få er nok uenig i akkurat disse prinsippene hvis en henger med på de grunnleggende forutsetningene innen finans. I så måte er inntrykket at det også burde være rimelig «enkelt» å legge forholdene til rette for flere tidligfase investeringer. Altså, en kan basert på dette få et inntrykk av at det burde vært mulig å gjøre «boksen» til tilbudssiden (finansteori) grønn bare en la til rette med enkle grep slik investorene så logisk argumenterer for.

På toppen av isfjellet kan alt altså se grønt ut. Så var det dette med praktiseringen da. Var det forhold som kunne gjøre at det grønne lyset på boksen kunne skurre i blant?

De «skjulte» utfordringene

En kan starte med en så enkel faktor som at det er forskjeller mellom ulike bransjer i tillegg til innad i bransjer. I mars 2015 kom blant annet Investinor med en uttalelse som var ganske så annerledes enn den som det nettopp ble henvist til. Nå var overskriften «Nå er

²⁸ I seg selv er også artiklene det henvises til håndplukket for å illustrere et poeng. Leser man nøye mellom linjene eller hadde spurt intervjuobjektet direkte vil man etter all sannsynlighet kunne få innsikt i nyansene. Det er allikevel overskrifter, ingressen, bilder, journalistens fremhevelser og lignende som skaper førsteinntrykket til potensielle gründere.

det penger igjen i norsk venture» (Nafstad, 2015d): «I Q4 2014 registrerte Investinor at flere profilerte norske investorer som normalt ikke er aktive i venture, gjorde betydelige tidligfaseinvesteringer i sektorer som IT og biotek. Vi har indikasjoner på at den positive trenden fortsetter, sier Investinor-sjef Geir Ove Kjesbu». I utspill som dette kan det bli avgjørende å legge merke til detaljene. At eksempelvis IT som sektor blir nevnt vil ikke nødvendigvis si at hele IT som sektor nå opplever en positiv trend. Det kan godt hende at de gode tallene baserer seg på noen store enkeltinvesteringer eller at det er en helt spesiell type IT selskaper som utmerker seg. Som oftest er det visse type forretningsmodeller og selskapskarakteristika som er mer attraktive for en investor enn andre jamfør finasteorien. Gitt at de mest attraktive på overordnet nivå kan utgjøre eksempelvis 5 % av bedriftene vil det si at det er 95 % av bedriftene ikke nødvendigvis er aktuelle på nåværende tidspunkt i forhold til å tiltrekke seg ekstern risikokapital. Hvis en da tenker seg at 100 millioner friske midler ble tilført IT sektoren som helhet er det rimelig å anta at det nettopp den ene gruppen som utgjør 5 % som kanskje ville fått 90 % av pengene. En har da, selv med mer kapital tilgjengelig fortsatt en situasjon der 95 % av selskapene vil være uten kapital og fortsette sin frustrasjon. Og når først 95 % av selskapene i en bransje opplever frustrasjon er sjansen stor for at sektoren som helhet kan oppfattes å mangle tilførsel av kapital. Nå vil man i dette eksempelet mellom bransjer måtte skille mellom de som i utgangspunktet har ønske og behov for ekstern kapital, men det illustrerer et poeng med å skille på relative størrelser og nyanser innad i statistiker. Det samme poenget kan eksemplifiseres med Nestlés endring av oppskrift for sitt sjokolademelkpulver (Valvik, 2013). Etter omfattende testing var det omtrent entydige tilbakemeldinger fra smakstester om at den nye oppskriften var det beste alternativet. I så å si alle land ble det også en suksess, bortsett fra i Norge. Nestlé hadde ikke fått med seg at nordmenn blandet pulveret med kald melk og ikke varm. Når den nye oppskriften viste seg kun å oppløses i oppvarmet melk var det ikke rart at nordmenn mislikte den nye oppskriften. Det hele ble en pinlig og kostbar tabbe for Nestlé. Poenget som vil eksemplifiseres er betydningen av nyansene og at en boks for finansiering innen en bransje egentlig består av ulike farger. Sjansen er at det finnes flere tilfeller med «særegenheter» bak mange statistikker som en ikke vet om. Vet en ikke om slike nyanser kan dette naturligvis føre til at man tar beslutninger på et mangelfullt grunnlag.

Et annet forhold som potensielt har større betydning i tidligere faser enn senere faser er hva som faktisk ligger i ordet avkastning. Det norske ordet avkastning i seg selv er antatt for de fleste å være et økonomisk ladet ord. På engelsk brukes gjerne «reward» hvorav reward nesten mer kan ses på som belønning enn avkastning i seg selv. Det finnes nemlig

flere grunner til at en investor kan legge mer i ordet avkastning enn bare det rent økonomiske. For eksempel vil det å gi et månedlig støttebeløp til et fadderbarn kunne gi en annen type belønning enn noe rent økonomisk tilbake. En «investerer» kapital i bytte mot en følelse av å ha bidratt med noe verdifullt. Følelser kan også utspeile seg i form av status, empati, skyldfølelse og så videre. I konsumentmarkedet ser man eksempler på dette hele tiden. Hva får eksempelvis en kvinne til å betale ti tusen kroner for en bestemt designerveske når en kunne fått en med omtrent identisk design, samme funksjonalitet og materialer til en brøkdel av prisen? Det er forventningen om at akkurat den designervesken skal gi økt status eller det at en blir viet ekstra oppmerksomhet mens en er i butikken og lignende som kan ses på som en egen avkastning i seg selv. Har enn en idé som er tiltenkt å løse utfordringer tilknyttet demens har du sannsynligvis større sjanse å få med en investor som har en mor med demens enn en uten. Gav den samme investoren bort pengene sine til en annen tilsvarende idé forrige uke har han kanskje ikke ønske om å investere i to nesten like idéer og så videre. En ser også eksempler på til dels urasjonelle beslutninger når en studerer tips kunder gir på restauranter. Tipsen fra kunder viser seg å øke med 3 % ved at kunden får en mintsjokolade sammen med regningen (Strohmetz, Rind, Fisher, & Lynn, 2002). Påpeker servitøren muntlig at det følger med en mintsjokolade øker tipsen med 14 %. Hvis servitøren først gir en sjokolademint for så og kommer tilbake å tilby enda en øker tipsen med hele 21 %. En liten «nyans» som en mintsjokolade gir altså en relativt uproporsjonal avkastning for servitøren.

Et annet forhold, som også er blitt omtalt i kapittel 2, er vektingen av kriterier. En har god oversikt over de ulike kriteriene investorer baserer sine beslutninger på knyttet til investeringer i tidligfaseselskaper enten det er idéen, teamet, markedet, konkurrenter og annet. Dette er forholdsvis grunnleggende forhold som er lite gåtefulle – er det for eksempel hard konkurranse i et marked kan dette være en opplagt begrunnelse for ikke å investere nettopp der. Hvis det derimot er slik at, på grunn av det store usikkerheten i tidlig fase, vil la oss si 70 % av beslutningen til en erfaren forretningsengel kunne bli tatt av intuisjon og magefølelse. En faktor som utgjør 70 % vil dermed «trumfe» enhver annen faktor. Om de resterende 30 % blir betraktelig forbedret (for eksempel via matchingordninger) vil det potensielt ikke bidra til en massiv forbedring av gåten. En kan også se at menneskers beslutninger lar seg også påvirke av trivielle forhold som tidspunkt for lunsj (Danziger, Levav, & Avnaim-Pesso, 2011). Danziger undersøkte domsavgjørelser til åtte israelske dommere i 1,112 høringer over 10 måneder. Han fant ut at sjansene for en fange å få innvilget prøveløslatelse varierte med tidspunktet på dagen saken var oppe til høring. Fangenes odds for å få innvilget prøveløslatelse startet høyt på morgen med ca.

65 % før sannsynligheten stupte til nesten ingenting i løpet av de neste timene. En syklus av topper og daler som dette gjentok seg i løpet av dagen. Det hele virket å henge sammen med når dommerne fikk servert mat. Fangers sannsynlighet for prøveløslatelse hoppet nemlig opp tilbake igjen til 65 % på to forskjellige tider: rett etter dommernes måltid på formiddagen og igjen etter lunsj.

En viktig presisering vil være at antallet forretningsengler en som gründer vil komme i kontakt med sannsynligvis vil være begrenset spesielt hvis en bare ser på de som er bosatt i Norge. Forskning legger gjerne opp til at tilfeller i ytterkantene vil med høyt nok antall datapunkter jevnes ut slik at man ender opp med en normalfordeling. I tilfellet når en gründer skal finne en forretningsengel er det rimelig å anta at antallet en faktisk kommer i kontakt med ikke er fire eller tresifret, men ensifret eller tosifret. Når antallet først er såpass lavt kan noe så trivielt som om investoren har spist lunsj eller ikke slå sterkere inn. Dette vil igjen jevnes ut hvis man ser på forretningsengler under ett i Norge, men for den enkelte gründer som kan bli offer for slike tilfeldigheter ses det på som en fordel om en er klar over disse nyansene.

En annen kjent faktor er «home bias» som også kan relateres tilbake til risiko ved at det normalt vil være mindre risiko forbundet med markeder en selv kjenner godt fra før (Maula, 2012). Dette fører blant annet til at en ser at investorer ofte ønsker å investere i sektorer en har erfaring fra, selskaper lokalt tilknyttet der en bor og lignende. Selv om det fra et synspunkt kan virke som irrasjonelt å ikke skulle utnytte alle mulighetene som finnes er det fra et annet perspektiv høyst rasjonelt med tanke på at risikoen er mindre for akkurat den personen. Dette er nok et eksempel på hvordan små nyanser kan påvirke et utfall. Igjen er det helt rasjonelt hvis man får det forklart, men det gjelder altså at man helst burde ha kunnskap om slike nyanser på forhånd.

Innen porteføljeteori konkret ser en også flere bias (Kendall & Rollins, 2003). Dette kan blant annet knyttes til hvordan bedrifter driver sin porteføljestyring og dermed prioritering av prosjekter eller investeringsmuligheter. For eksempel er det ikke alltid objektive kriterier som blir lagt til grunn for utvelgelse av prosjekter. En vanlig utfordring som beskrives er såkalte «pet projects». Et «pet project» blir sett på som noens personlige favoritt. Slike prosjekter blir gjerne favorisert basert på personlige grunner og vil ikke nødvendigvis bli sett på som nødvendig eller viktig for bedriften i seg selv. Toppledere kan for eksempel sørge for at prosjektet som involverer den årlige styreturen til varmere strøk opprettholdes. Selv om implementeringen av porteføljestyringsprosesser sørger for mer åpenhet i beslutningsfasen vil det altså fortsatt kunne være enkeltpersoner eller grupper

som motvirker en optimal strategisk forankring. Et annet brukt uttrykk, for å beskrive samme type utfordring, er noe som kalles «decibel decision making». Dette blir gjerne observert i møter hvor sterke personligheter med «høy stemme» kan overkjøre de andre får å få fram sitt personlige favorittprosjekt. Disse utfordringene kan være vanskelig å oppdage da personene gjerne ikke ønsker å avsløre deres bakenforliggende motiver. I den grad gründere vil forsøke å overbevis en bedrift vil man dermed også potensielt måtte ta i betraktning de ansattes personlige interesser og motiver.

Også for en investor vil en måtte tenke seg en viss verdikjede blant annet med tanke på deres vanlige ønske om å kunne selge seg ut på et tidspunkt (exit). En kan i praksis som gründer kjenne kundene sine så godt som bare det og forøvrig ha kunder, men har ikke investorene noen å selge til vil de kanskje heller ikke gå inn med investeringer til å begynne med.

Dette lille utsnittet viser eksempler på nyanser av statistikker og forskningsresultater som kan påvirke den mer gåtefulle delen av utfordringen. En skal med andre ord vite hva en gjør når en setter i gang større støtteprogrammer hvis en skal sikre faktiske resultater. Selv kun ved å la hovedfokuset være innad i investorboksen ser en altså at gåtefulle utfordringer absolutt kan være tilstede.

Entreprenørskap

Entreprenørskap sfinans		
Entreprenørskap steori (etterspørsel)	Bindeleddsteori (likevekt)	Finansteori (tilbud)

Istedenfor å omtale et generelt utvalg av ulike entreprenørskapsteorier vil det i henhold til vinklingen for denne oppgaven fokuseres på hvilke teorier virkemiddelapparatet virker å prioritere i sin massekommunikasjon. Dette er da ment å skulle representere førsteinntrykket potensielle entreprenører får i forhold til hva de blir anbefalt å sette seg inn i når en skal lære om entreprenørskap. For ordens skyld vil det presiseres at entreprenørskapsteori her vil belyses mer generelt i forhold til det å skape kommersielle suksesser og ikke nødvendigvis bare rettet mot ekstern risikokapital. Innad i boksen ses det hensiktsmessig å belyse hvordan teoriene resulterer i offentlige utspill og forslag (på overflaten) for deretter å dykke under havoverflaten og belyse nyanser som kan være «skjulte» og skape utfordringer i praksis.

Den «enkle» teorien

Det er rimelig å forvente at mange potensielle entreprenører vil gå inn på Innovasjon Norge sin hjemmeside hvis en ønsker å øke sin kunnskap.

Ideutvikling: Go lean!

En smidig ide- og forretningsutvikling er tryggest og billigst.

Forretningsmodell

En god forretningsmodell er viktig - slik lager du en.

Beskytt ideen din

Trenger du patent, varemerke- eller designregistrering?

Skaff penger

Ulike måter og skaffe deg finansiering på.

Pitch ideen din

Overbevis investorer og kunder på to minutter.

Tenk internasjonalt

Det norske markedet kan være for lite til å lønne seg.

Figur: Utsnitt fra Innovasjon Norge sine hjemmesider knyttet til gründere (<http://innovasjonnorge.no/no/grunder/>)

Hva som finnes på hjemmesidene omfatter naturligvis et forholdsvis bredt område da Innovasjon Norge har et stort utvalg av tilbud om hjelp både kapitalmessig og rådgivningsmessig. En skal som gründer kunne klikke seg inn der en selv ønsker og fordype seg etter behov. I denne sammenheng vil det derimot fremheves førsteinntrykket en vil kunne forvente å få grunnet fokuset på at opplæringen skal være effektiv og rask (omtrent som «overskriften» eller «innholdsfortegnelsen» viser at en vil kunne lære om hvis en begynner å grave et gitt sted).

Flere av rådene innen entreprenørskap er generelle i sin natur. Dette henger sammen med at entreprenørskap som fagområde baserer seg med på grunnleggende prinsipper mer enn at det bygger på matematiske formler og lignende som gjennomgangen av finanst teori bar preg av. De grunnleggende prinsippene har man gjennom god kartlegging klart å identifisere som best practice. Det er altså mer i retning av å være «velg det beste alternativet av A og B basert på opplevde kundebehov» og mindre av «valg A over B hvis nåverdien av A er høyere enn B basert på diskonteringsrenten tilknyttet aktivaklasse x, beta og så videre). Mellom de mer generelle rådene på hjemmesidene til innovasjon Norge, som «tenk internasjonalt» og «beskytt idéen din», finnes det enkelte henvisninger til mer konkrete verktøy eller metoder det er verdt å se nærmere på.

Gitt at en ønsker å tilby kunnskap om hva en kan bruke av verktøy eller metoder i praksis velger en som regel, på nettsider som dette, å fokusere på det som er blitt nyttiggjort av en stor gruppe mennesker. En tenker da på Eric Ries sin LEAN Startup metodikk som finnes via linken «Ideutvikling: Og Lean!» og Business Model Canvas som finnes via linken «Forretningsmodell» som kanskje de to mest fremtredende læringsmetodikkene. Dette er verktøy som antas å øke sannsynligheten for å lykkes ved å fokusere på prosesser. Business Model Canvas er allerede omtalt noe tidligere så mer nærliggende vil det kunne

være å se nærmere på «Ideutvikling: Go Lean!» da dette også er en nærliggende fase for potensielle gründere å være interessert i. Innovasjon Norge fremhever videre følgende punkter tilknyttet «Ide og forretningsutvikling»²⁹ som kan representere en god oversikt over mye av det viktigste metodikken legger opp til (det vil si hva en kommer til når en klikker seg inn på linken):

En smidig oppstart, også kalt «lean» kan hjelpe deg med å komme raskere i gang og spare deg for mye penger og tid. Her er 5 tips til kjapp idé- og forretningsutvikling.

- 1. Fokuser på en idé om gangen*
- 2. La kundene avgjøre om ideen din er god*
- 3. Videreutvikling*
- 4. Tenk stort*
- 5. Lag noe kundene "må ha"*

Det finnes også informasjon direkte relatert til finansiering i form av ekstern kapital som eksempelvis gjennom linken «Pitch idéen din». Her fokuseres det primært på presentasjonsteknikker gjerne i et kort «elevator pitch» format. Dette krever at en allerede har en idé en kan presentere så det er mindre relevant å belyse akkurat dette området i denne omgang. Innenfor linken «Skaff penger» er fokuset mer å liste opp muligheter som etablerertilskudd, SkatteFUNN, venture capital og andre kilder mer enn opplæring direkte. Med andre ord går disse områdene lite på selve ambisjonsnivået selv om de i høyeste grad er innenfor finansieringslinsen.

På et generelt nivå, hvis en ser alle feltene sammen, kan en tolke det til at det oppfordres til et høyt ambisjonsnivå (i form av «tenk stort», «lag noe kunden må ha» og lignende). Alt som står på nettsiden burde således være et godt utgangspunkt for potensielle entreprenører å sette seg høye ambisjoner.

Offentlige uttalelser

Eksempel Innovasjon Norge årsrapport 2014 (Innovasjon Norge, 2014b)

Utdrag fra side 19 under delmål 1 «Flere gode gründere»:

«Det har tradisjonelt vært fokusert på at markedssvikten innenfor entreprenørskap er knyttet til kapitalutfordringer. Ny kunnskap peker imidlertid på at gründernes mangel på

²⁹ <http://innovasjonnorge.no/no/grunder/ideutvikling/forretningsutvikling>

forretningskompetanse og markedsorientering er et like stort eller større problem enn mangel på kapital.»

En påpeker med dette at for å lykkes er det vel så mye gründernes kompetanse som er avgjørende. Med andre ord vektlegges kunnskap under målet «flere gode gründere».

Eksempel foredrag Anita Krohn Traaseth gjengitt i 3in (Nafstad, 2014a)



Fra artikkel: Anita Krohn Traaseth har tidligere flere ganger vært kritisk til at Norge godtar å bli kalt en sinke på innovasjon. En beskrivelse som er hentet fra internasjonale sammenligninger som ikke tar høyde for at Norge har en helt annen næringsstruktur enn andre land.

Derfor har hun satt i gang et arbeid med å lage en egen norsk indikator, etter modell fra britiske Nesta. Nå er hun opptatt av at denne kulturen strekker seg helt ned på individnivå.

– Vi må endre myten om at vi er trege. I stedet må vi lære av kompetansen svenskene har, sier Traaseth – og eksemplifiserer forskjellen på en introvert norsk ingeniør og en utadvendt svenske med brystkassa i været.

Dette er et eksempel på at en stadig påpeker at gründere må sørge for å markedsføre seg selv og sin idé.

Eksempel utsnitt avisartikkel 3in «Mini-innovasjon like viktig som giga-innovasjon» (Nafstad, 2014b)

Fra artikkel: Innovasjon Norge legger stor vekt på å få frem mer innovasjon på et internasjonalt nivå, men Per Koch viser til at mindre radikal innovasjon kan også være av stor betydning for sysselsetting, konkurransekraft og økonomisk vekst. Slik innovasjon kan også være med på å styrke næringsklyngenes overlevelse og dermed også legge grunnlaget for mer radikal innovasjon senere, sier Koch.

– Vi vet at over 90 prosent av gründerne enten går konkurs eller må endre dramatisk på forretningsideen sin underveis. Det som kjennetegner de som lykkes er ikke hvor original forretningsideen og teknologien var, men om de klarte å svare på et behov i markedet. At de ikke gikk tom for penger på veien og at de hadde et

riktig team er også helt avgjørende for suksess. Derfor kan innovasjon på nasjonalt nivå være helt avgjørende for å ha lønnsomme og konkurransedyktige bedrifter i hele landet, påpeker Koch.

Men dette hindrer ikke Innovasjon Norge fra å avlaste risiko for gründere med mer hårete mål og nye revolusjonerende løsninger. Uansett hvor original ideen eller teknologien bak er, er nøkkelen å raskt få testet ideen på kunde og tilpasse underveis –såkalt lean startup, mener de.

Her påpekes altså at en etterlyser ulike former for innovasjon og henviser blant annet til LEAN startup prinsippene. På mange måter representerer disse tre eksemplene mye av det samme en presenterer på hjemmesidene sine og en er på den måten konsekvent i sine uttalelser.

De «skjulte» utfordringene

Som det er blitt påpekt bærer de offentlige uttalelsene og de teoretiske rådene preg av å være generelle i sin natur – en skal «være innovativ», «tenke internasjonalt», «beskytte idéen» og så videre. Det er rimelig å anta at en potensiell gründer ikke er spesielt uenig i dette og at en vil gjøre sitt beste for å leve opp til rådene. På en annen side, gitt at rådene er såpass «fornuftige» og mulig «selvforklarende», er det grunn til å tro at det bør ikke være en manglende bevissthet om disse rådene i seg selv som skaper gåten i Norge. Hvorfor skulle man unngå å tenke internasjonalt hvis man først hadde ambisjoner over et visst nivå og så videre? Hva det i praksis innebærer er derimot ikke nødvendigvis så enkelt å forstå. Utfordringen kan starte allerede i det å tolke hva det vil si å være innovativ. Hver enkelt person har potensielt en egen standard for hva det vil si å være innovativ. Samtidig er det flere dimensjoner bak det hele i form for eksempel inkrementell versus disruptiv innovasjon. Det kan godt hende at dette er gjort med vilje hvis en skal støtte alle initiativ så lenge det er innovativt for personen selv som avisartikkelen i det tredje eksempelet er litt inne på. Eksempelvis kan en ny melkemaskin være innovativt for en gård uten at melkemaskinen er innovativ i seg selv. Poenget er å fremheve i hvor stor grad Innovasjon Norge skaper et førsteinntrykk som vil resultere i kommersielle suksesser store nok til å Norge på kartet. Å gi samme råd til alle uten å eksemplifisere virker ikke å støtte oppunder dette. Alle vil påstå at deres egen løsning er «innovativ», men det kan være vanskelig å vite hvordan en er i forhold til andre alternativer uten å ha et sammenligningsgrunnlag. Når det eksempelvis snakkes om «*hårete mål og nye revolusjonerende løsninger*», når passerer man den terskelen? For en som sammenligner seg selv med Elon Musk kan enhver idé bli lite ambisiøs. For en som sammenligner seg med andre studenter i en idèkonkurranse kan ens egen idé være virkelig hårete. I den grad en objektivt sett (og ikke

basert på subjektive sammenligninger) kunne beskrevet terskelen ville en fra begynnelsen av kunne få en innsikt i hva en ambisiøs idé virkelig ville si.

Det «å vite om noe» resulterer heller ikke nødvendigvis i resultater. Det blir som å si «spis sunnere og tren mer.» En vet godt at en skal gjøre det, men allikevel er det for mange ikke nødvendigvis enkelt å implementere. Igjen kan det relateres til nyansene som dukker opp i praktiseringen hvor en har vidt forskjellige forutsetninger på individnivå. Selv om en person følger det samme dokumenterte treningsopplegget som en annen vil ikke det nødvendigvis medføre samme resultater.

En har også eksempler på at ved å tolke markedsorientering for mye kan en unngå selv å tenke hva det er sluttbrukeren egentlig trenger, men som de selv ikke vet om at de trenger. Et sitat som ofte tilskrives³⁰ Henry Ford (mannen bak masseproduksjonen av bilen Ford Model T) illustrerer dette: *«hvis jeg hadde spurt kundene mine hva de ville ha, så hadde de sagt at de ønsket seg en raskere hest».*

Janteloven er i Norge rimelig kjent så dette er ikke nødvendigvis en skjult utfordring, men det illustrerer allikevel en nyanse som vil kunne trekkes tilbake til individuelle forskjeller. I forhold til dette med å skulle være ambisiøs, tenke internasjonalt, være fremoverlent, tenke stort og så videre kan kulturelle forhold som en jantelov spille inn. Metastudier på etterspørselssiden påpeker blant annet at personlige oppfatninger og preferanser samt evnen til interaksjon og grad av nettverk er vesentlige områder når det kommer konkret til å tiltrekke seg tidligfase ekstern kapital (Einar Rasmussen & Sørheim, 2012). I slike tilfeller kan en jantelov tenkes å virke hemmende på visse punkter.

Akkurat det å nærmest oppmuntre til å feile blir også kritisert sett i sammenheng med å sette seg et høyt ambisjonsnivå. Bård Stranheim har blant annet tatt initiativet til «museum of proud failures» hvor bidrag på tidligere feil skal samles. *«Erfaring med å mislykkes øker nemlig sjansen til å lykkes senere og det gir nyttig lærdom for andre som vil lykkes. Vi skal våge å feile mer, og vi må sørge for at konsekvensen for å feile er mindre»*, fremhever Bård Stranheim (Nafstad, 2015b). Peter Thiel tenker følgende om det å lære av sine feil (Harvard magazine, 2014): *“The value of failure is greatly overrated,” Thiel said, explaining that the reasons for failure are often too complicated to create applicable lessons. Instead, “the lessons people draw from most failed startups is that it’s impossible to build great businesses, so you then try something less ambitious, which is one of the*

³⁰ Om det noen gang var Henry Ford selv som sa dette er derimot omdiskutert (Vlaskovits, 2011)

other ways failure has a high cost.... The belief that it is hard but possible to build up a great business is an extremely effective tool”.

Mye formell kunnskap og kompetanse er heller ikke nødvendigvis noe som fører til suksess. Dette ser en blant annet hos investeringsselskapene hvor det er veldig få som klarer å plukke vinnere. En godtar at bare en av de mange i porteføljen skal bli den store suksessen. Ofte kan det være de ikke nødvendigvis opplagte som gjør suksess. Selv altså med en kompetent ekstern part som «går god for» et case er det altså ikke rett frem. Det er og blir et sjansespill selv om alt ser bra ut på papiret.

Å inneha mye formell kunnskap og kompetanse kan også bli sett på som et «problem» i forhold til kreativitet. Flere påstår at jo mer kunnskap man har fra før jo mer begrenser man seg (Hären, 2008) (Robinson, 2006). Hären har et eksempel med referanse til Robinson sin påstand om at “schools kill creativity” som illustrerer dette: Voksne og barn ble spurt om hvor man ville ha et ekstra øye. 80 % av voksne svarte, uten spesielt lang betenkningstid, at de da ville ha det ekstra øyet i bakhodet - logisk nok da det vil være praktisk å kunne se både fremover og bakover. Hos barna fikk man derimot helt andre svar: en gutt ville ha satt det under bena slik at man kunne bruke det til å rulle fremover (tok ikke hensyn til at øyet nødvendigvis måtte brukes til å se med), en annen ville satt det på sin storesøsters soverom (tok ikke hensyn til at øyet måtte være en del av kroppen), en annen ville ha sett øyet på fingeren (for på den måten å kunne se rundt hjørner osv). Poenget er at med kunnskap og erfaring blir man preget av et sett med rammer og man tar visse hensyn som begrenser kreativiteten. Man blir kanskje flinkere til å tenke innenfor «boksen», men dårligere «utenfor boksen»³¹.

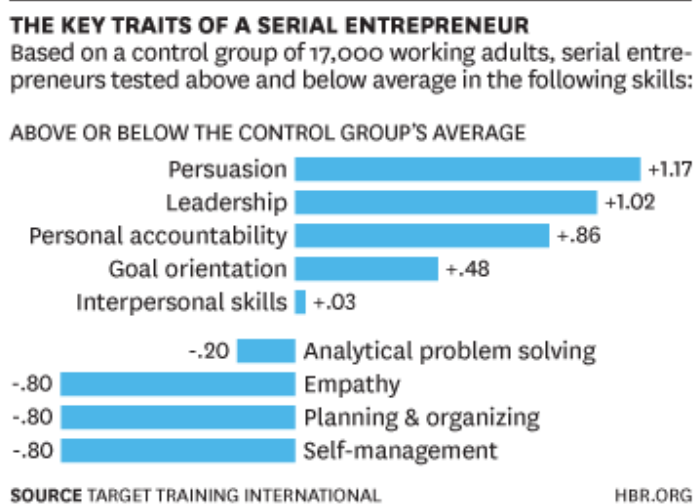
Mens en innen statistikk gjerne omtaler outliers som noe er bør ekskludere fra datasett kan en innen entreprenørskap i mange tilfeller lære mye av å studere nettopp outliers. Dette underbygges at det er nok av eksempler på at noen av de som virkelig gjør det godt for eksempel mangler en formell utdanning (husk at tidligere har det blitt referert til undersøkelser som viser at formell utdanning i gjennomsnitt så ut til å gi bedre resultater). Flere slike eksempler kan en blant annet finne i Norge; det trekkes frem³² (Martinsen, 2015): «*Kjell Inge Røkke, eiendomsbaronen Olav Thon, skipsreder John Fredriksen, colonialmajor Odd Reitan og frisørdronningen Inger Ellen Nicolaisen er et lite utvalg personer uten formell utdanning og med stor suksess i næringslivet. Gründeren av*

³¹ Dette kan for øvrig ses i sammenheng med det tidligere omtalte påståelsen fra Peter Thiel: «Never ever hire an MBA; they will ruin your company»

³² Akkurat navnene som nevnes er basert på «suksess i næringslivet» og ikke alle kan i like stor grad tilknyttes direkte til «suksess innen entreprenørskap», men det vil kunne eksemplifisere poenget.

Rema 1000 (Norges største familieselskap) går så langt som å påstå at han aldri hadde kommet så langt hadde han tatt Norges Handelshøyskole. Inger Ellen Nicolaisen, eier og leder av Nikita-kjeden tok ett år på handelsskolen, med særdeles høyt fravær. Hun var i gang allerede som 16 åring. I dag eier hun Nikita gruppen med 450 ansatte og en brutto årsomsetning på over 240 millioner. Programleder Fredrik Skavlan har ingen utdanning utover et datakurs på 80 tallet og en 24 timers karriere fra forsvaret».

En kan også påstå at en ideell entreprenør ikke nødvendigvis er det samme som en ideell gründer³³. Dette ses gjerne i sammenheng med ulike personlighetstyper. Det er tidligere påpekt at mye innen finansteori er basert på bruk av formler med ukjente symboler og lignende. Det er med det rimelig at finans tiltrekker seg personlighetstyper som har en viss interesse for å fordype seg i den slags. Ser en på typiske personlighetstrekk ved seriegründere er det ikke vanskelig å tenke seg at ulikheter på dette feltet i seg selv kan skape utfordringer når en skal forsøke å skape «likevekt» med en investor (Bonnstetter, 2013). Mye av dette kan være grunnen til hvorfor man i så mange tilfeller påpeker viktigheten av kompetent kapital og ikke bare kapital (en kan tenkes å kompletterer hverandre på visse personlighetsmessig områder også). Skal kompetent kapital hjelpe fordrer det allikevel først at en er villige til å jobbe sammen i det hele tatt (så ulikhetene børe gå overens i det praktiske).



Figur: Personlighetstrekk seriegründere (Bonnstetter, 2013)

³³ Gitt at en ser for seg en gründer som en «oppfinner» og en entreprenør mer som en «utvikler» eller lignende sammenligninger.

Bindeledd

Entreprenørskap sfinans		
Entreprenørskap steori (etterspørsel)	Bindeleddsteori (likevekt)	Finansteori (tilbud)

Tatt i betraktning av at det i debatteres natur legges opp til en konfrontasjon mellom to parter blir det ofte ikke så mye fokus på mellomliggende teorier i det offentlige. Innenfor den akademiske verden har de allikevel fått ganske stor oppmerksomhet og er verdt å nevnes. Likevekt og bindeledd er også en sentral del av det å fremheve det som oppleves som «oversett» og «undervurdert» både innad i dette rammeverket og i modeller som GEM og har således en naturlig plass i denne oppgaven.

Utvalgte teorier

Leter man etter rasjonelle teorier i bindingspunktet en direkte kan relatere til entreprenørskapsfinans er det gjerne problematikk som asymmetrisk informasjon og monitoreringskostnader som fort dukker opp. Innen dette dreier det seg ofte om nettopp samspillet mellom to parter. Ofte vil en part omtales som en agent og en annen som prinsipal. Utfordringer kan blant annet oppstå når en agent tar beslutninger på vegne av en prinsipal uten nødvendigvis å ha sammenfallende interesser med prinsipalen eller når agenten sitter på relevant informasjon som prinsipalen ikke har (Laffont, 2002). Som ledd i dette ser en gjerne på hvordan prinsipalen kan fastsette en kontrakt, incentiver eller annet som sørger for at det er i agentens egeninteresse å gjøre som prinsipalen vil.

Innen kontraktsteori i seg selv finnes det mange ulike former for best practice. Her kan en grovt skille mellom i hvor stor grad man forsøker å bruke formelle kontrakter kontra uformelle tillitsforhold når det kommer til å regulere forholdene. For å knytte det til tidligere kriterier fra Springfondet kan en også se på de ulike elementene man blant annet ønsker å ha en form for formell regulering på. I henhold til punktene under er det altså ikke rent lite investorer vil ønske å forme til sitt eget beste. I de fleste tilfeller er det rimelig å anta at investorer har større erfaring på denne fronten en gründere.

Innflytelse og beskyttelse

- Styrerepresentasjon
- Aksjonæravtaler som gir spesielle rettigheter
 - Drag-along rettigheter – mulighet til å fremtvinge salg
 - Tag-along rettigheter – mulighet til å bli med på salg
 - Vetorettigheter – veto mot salg, oppkjøp, emisjoner, mv
- Innflytelse gjennom avtaler og involvering - ikke prosenter

Exit

- Mulige exit-alternativer identifiseres ofte før investering
 - Salgsmuligheter og exit-strategi revideres fortløpende
 - Viktig å posisjonere seg for oppkjøp
 - Timing er kritisk
- At investor skal ut er del av "kontrakten"

Figur: Eksempler på elementer i formelle kontrakter (Gjesdal, 2012)

Spillteori er et tilsvarende fagfelt som i utgangspunktet en matematisk teori tilknyttet strategiske situasjoner (Tirole, 2006). Her simuleres til dels komplekse utviklingsløp hvor flere aktører handler med eller uten informasjon om andre aktørers strategi. En del av dette er ofte å legge inn ulike forventninger om belønning eller straff for så å se hvordan dette antas å påvirke resultatene. Det blir beskrevet konsepter som eksempelvis nytteforventningsteoremet som har likheter med finansteori i form av bruken av forventninger.

Akkurat bindeleddsteorier er noe som vil bli dekket ytterligere i den indirekte sfæren/rammen av teorier. Mange av poengene innen bindeleddsteoriene som ønskes å eksemplifiseres dekkes her.

Utfordringene som teoriene belyser vil i seg selv alltid være tilstede. Det beste man kan gjøre er å forsøke å minimere utfordringen. For noterte selskaper er dette forsøkt regulert gjennom meldeplikt, forbud mot bruk av innsideinformasjon og lignende (typiske kontrakter og corporate governance). Dette er vanskeligere å håndheve for oppstartsselskaper. I de aller tidligste fasene ses det dermed vanskelig ut som om kontrakter eller andre forhold skal kunne «løse gåten».

Noe av det potensielt mest verdifulle med å belyse at det finnes teorier som eksempelvis spillteori som går direkte på dynamikken mellom to parter er å vise for en ansatt i virkemiddelapparatet at det virker å være fullt mulig å benytte seg av ulike teorier i den grad man ønsker å se på «HVA og HVORDAN» selv senere. For eksempel er det greit å vite om at det er noe som heter nytteforventningsteoremet, agent/prinsipal og lignende som man enten kan bruke til inspirasjon eller i en direkte opplæring av potensielle

entreprenører. I så måte stemmer denne gjennomgangen med antagelsen om at bindeleddsteorier er en potensielt oversett og undervurdert kilde til læring (verdien av tverrfaglighet). Det er i henhold til min erfaring sjeldent at en bruker begreper som asymmetrisk informasjon, agent, prinsipal og så videre i det daglige. Hadde en hatt en forståelse av grunnprinsippene bak for eksempel forholdet mellom agent og prinsipal ville det muligens vært enklere å forstå kontraktbetingelsene investorer ofte krever.

Offentlige uttalelser

Til nå er det fokusert mye på skillet mellom etterspørsel og tilbud. Det betyr ikke at ingen uttaler å uttale seg om viktigheten med å kjenne til hverandre.

Eksempel avisartikkel Vest24 «For lite pengefokus blant gründere», intervju med kommunikasjonssjef Rune Sævik i Investinor (Havre, 2015)

For lite pengefokus blant mange gründere

Av **SVEIN TORE HAVRE**
23. april 2015, kl. 15:25

Han mener mange gründere er for lite opptatt av å hente inn penger. Torsdag ga Investinors Rune Sævik gode råd på Gründerdagen i Grieghallen i Bergen.



– Jeg snakker med mange gründere som ikke har spesielt god kunnskap om kapitalmarkedet. Det er for så vidt greit nok. Men det slår meg ofte hvor lite mange gründere gjør for å skaffe seg slik kunnskap. I konkurranse med hundre andre gode ideer kan denne kunnskapen godt bli avgjørende for om gründeren lykkes med å skaffe kapital, sa Rune Sævik i Investinor til forsamlingen i Peer Gynt-salen.

Råd og krav

Han gikk nøye inn på hva en gründer bør gjøre når han går i markedet etter penger. Kunnskap om kapitalmarkedet er bare ett av mange punkter Sævik trekker frem.

Blant annet bør man i starten satse på offentlige støtteordninger, som for eksempel Innovasjon Norge, ulike såkornfond, Siva og Forskningsrådet.

– Dette er «billige penger», det vil si at det er rimelig å hente støtte her.

Gründerne må også bestemme seg for hvilket selskap det er man vil skape, og om det er blant «business angels» eller i venturemarkedet man vil finne pengene.

– Det er også forskjell på investorer. Noen vil investere stort, andre mindre, noen investerer bare i enkeltsektorer, og det er også geografiske forskjeller. Gründere som skal hente penger må ha gjort seg kjent med dette før de går i markedet, er rådet fra Sævik.

Det siste avsnittet i seg selv viser dette med individuelle forskjeller hos investorer. Bakgrunnen for uttalelsene er naturligvis god og rasjonell begrunnet da en avtale mellom to parter vil kreve en samkjøring av insentiver på hver side som er utgangspunktet for agent/prinsipal betraktninger og så videre. Igjen påpeker det at «eksperter» både vet om utfordringer som finnes og de kommuniserer tydelig at det er noe gründere bør sette seg noe mer inn i. Spørsmålet er i hvor stor grad denne type budskap forstås og nyttiggjøres av gründere. Sannsynligvis kunne en effektivisert opplæringen hvis virkemiddelapparatet selv tok ansvar for å legge til at en kunne skaffe seg slik kunnskap og ikke påstod at det «bare» var gründernes eget ansvar (satt på spissen basert på kommentaren i artikkelen).

Entreprenørskapsfinans

Entreprenørskap sfinans		
Entreprenørskap steori (etterspørsel)	Bindeleddsteori (likevekt)	Finansteori (tilbud)

Setter man de foregående teoretiske faggruppene (entreprenørskap og finans) sammen vil de kunne defineres som entreprenørskapsfinans³⁴. Dette kan tenkes sammenlignet med det som eventuelt burde finnes innenfor systemtenkning på fagfeltet. Gitt at rammeverket er satt som det er og angrepsvåpenet inneholder en finansieringslinse ses det som relevant å inkludere undersøkelser direkte tilknyttet entreprenørskapsfinans. Gjennomgangen av denne boksen vil fokusere på et overordnet nivå. Hensikten med dette er først og fremst å kunne sammenligne senere med den andre «makro» boksen om innovasjon i neste kapittel.

En ting er hva det blir kommunisert innad i hvert fagområde (boks) en annen ting er altså om noen har klart å samle denne informasjonen til et felles rammeverk (bokser og bindeledd sammen). Det hadde vært kjekt hvis det allerede fantes teorier som kunne koble de mer metodiske finansteoriene med entreprenørskap sett i lys av å skulle skape kommersielle suksesser. Dette kunne i så fall være der en ville forvente å finne teorier en kunne brukt direkte i opplæringen av potensielle gründere. Finnes det derimot ikke vil det i så fall også være en verdifull lærdom. Det første naturlige steget var dermed å undersøke om det fantes steder der helheten ble lært bort og ikke minst hvordan en potensiell

³⁴ Den engelske «entrepreneurial finance» virker utbredt. Akkurat den norske oversettelsen entreprenørskapsfinans brukes derimot ikke nevneverdig.

gründer vil kunne oppleve det hele. Med andre ord vil det i denne «boksen» først og fremst være et behov for å se om det i det hele tatt finnes relevante og opplagte kilder en kunne gå til (knyttet primært til HVA og HVORDAN). Dette vil kunne testes gjennom et «kvalifisert» forsøk som innebærer å bruke noen timer på å forsøke å finne noe. Med andre ord hvis en tenkt potensiell gründer basert i Norge bestemmer seg for å ville vite mer om teorier og best practice tilknyttet entreprenørskapsfinans på egenhånd hva er det da nærliggende å forvente at en får opp av informasjon³⁵?

Det mest naturlige er å begynne søket på nett. Ikke overraskende finnes det eksempler på mange rene praktiske kurs eller seminarer på henholdsvis etterspørselssiden (pitch el.) eller tilbudssiden (verdivurdering el.). Heller ikke overraskende kommer det få treff ved direkte bruk av søkeordet entreprenørskapsfinans. Andre mer indirekte norske søkeord eller bruk av engelske ord vil være mer naturlig. Mer nærliggende vil også være å undersøke om det finnes mer formelle kanaler i form av kurs og utdanning på universiteter eller høyskoler som i seg selv primært baserer sin opplæring på akademisk litteratur direkte. Det er visse som i hvert fall basert på dets navn bør kunne inneholde noe. Derimot virker det kun å være et fåtall av disse tilgjengelig. Innad i bachelor og mastergradsutdanninger om for eksempel entreprenørskap er det nok dekket, men skal en få en rask innsikt (i form av eksempelvis et enkeltkurs) uten å måtte ta en hel utdanning virker det begrenset. Noen av de en kan finne er:

- **Kurs IØ6015: Finansiering av forretningsutvikling (NTNU Videre, 2015)**

Kurset omhandler både evalueringer av finansieringsbehov, egnede finansieringskilder, investeringskriterier, verdiøkende bidrag fra investorer, lønnsomhetsvurderinger, verdivurderinger og exit.

- **Course 15.431 Entrepreneurial Finance³⁶ (MIT, 2011)**

Examines the elements of entrepreneurial finance, focusing on technology-based start-up ventures and the early stages of company development. The course addresses key questions which challenge all entrepreneurs: how much money can and should be raised; when should it be raised and from whom; what is a reasonable valuation of the company; and how should funding, employment contracts and exit decisions be structured. It aims to prepare students for these

³⁵ I en fullverdig akademisk undersøkelse med krav til blant annet validitet og reliabilitet ville en naturligvis måtte gjennomføre kontrollerte undersøkelser med faktiske potensielle gründere. Dette ses i denne sammenheng ikke ut til å kunne ha noen utpreget betydning da det viktigste er å kunne få et generelt inntrykk mer enn å skulle dokumentere en påstått hypotese eller lignende.

³⁶ Ikke oversatt til norsk for å unngå eventuelle uheldige oversettelser og gjenspeile hva som faktisk vises.

decisions, both as entrepreneurs and venture capitalists. In addition, the course includes an in-depth analysis of the structure of the private equity industry.

- **Course 1624 Entrepreneurial finance (Harvard Business School, 2015)**

The goal of Entrepreneurial Finance is to help managers make better investment and financing decisions in entrepreneurial settings. The course covers all stages of the venture's life cycle from startup to exit, and delves into issues such as deal structures, incentives, business models and valuation in much greater detail than TEM. Approximately one-third of the cases concern technology-based businesses, though the emphasis is on gaining insights into entrepreneurial management, not technology per se. Typically, case protagonists have participated in over half the class discussions. The first two modules of the course address key issues faced by entrepreneurs: how much money should be raised at each stage; when should it be raised; what is a reasonable valuation of the company; and how should funding, employment contracts and exit decisions be structured. They aim to prepare students for these decisions, both as entrepreneurs and as investors. The next three modules look at a variety of financing models across the venture's life cycle, with an aim to understanding the incentives of each type of investor, the relative costs and benefits of each source of funding and the connections between a venture's financing strategy and its product-market strategy.

En ser med dette at fokuset først og fremst er rettet mot teorier innad i enten entreprenørskap eller finans (med andre ord de to boksene hver for seg). Få virker direkte å se mot likevekten, menneskelige faktorer eller andre forhold denne oppgaven ofte omtaler som «oversette» eller «undervurderte». I kurset på Harvard nevnes det spesielt på slutten blant annet «*aim to understanding the incentives of each type of investor*». Her er man potensielt mer inn på det som kan skjje under havoverflaten. Noe av det samme finner man igjen i hvis man for eksempel på Wikipedia (som det er nærliggende å tro at mange går inn på) leser nøye:

Entrepreneurial finance

The Problem [\[edit\]](#)

Many entrepreneurs discover they need to attract money to fully commercialize their concepts. Thus they must find [investors](#) – such as their own employer, a bank, an [angel investor](#), a [venture capital fund](#), a [public stock offering](#) or some other source of financing. When dealing with most classic sources of funding, entrepreneurs face numerous challenges: scepticism towards the business and financial plans, requests for large equity stakes, tight control and managerial influence and limited understanding of the characteristic growth process that start-ups experience.

On the other hand, entrepreneurs must understand the four basic problems that can limit investors' willingness to invest capital:

- [Uncertainty](#) about the future: in terms of start-ups development possibilities, market and industry trends. The greater the uncertainty of a venture or project, the greater the distribution of possible outcomes.
- [Information gaps](#): differences in what various players know about a company's investment decisions.
- ["Soft Assets"](#): these assets are unique and rarely have markets that allow for the measure of their value. Thus, lenders are less willing to provide credit against such an asset.
- [Volatility](#) of current market conditions: financial and product markets can change overnight, affecting a venture's current value and its potential profitability.

Figur: Utdrag fra Wikipediaartikkel om «Entrepreneurial finance»

Søker en lenge nok på nett vil en sannsynligvis få opp noe en kan få verdifull lærdom fra. Førsteintrykket var derimot at det ikke finnes et åpenbart sted å henvende seg til basert på offentlig tilgjengelig informasjon. Problemet blir beskrevet, blant annet i andre avsnitt i Wikipediaartikkelen, som relativt komplekst hvor en virkelig er nødt til å forstå den andre partens sin situasjon (likevekten). Skal en derimot forsøke å lære seg noe om dette ved å klikke seg inn på linkene kommer man rett inn i mer dyptgående teoretiske betraktninger (altså få grunnprinsipper blir enkelt forklart). En må for eksempel ha en viss forståelse for hva «tight control», «information gaps» og «volatility» faktisk vil bety i praksis.

Det er også rimelig å anta at mange av kursene er aller mest relevant i litt senere faser og i etterkant av de første «møtene» med blant annet forretningsengler som har mindre konkrete kvantitative sider ved seg. Det er rimelig å anta at det er få potensielle gründere som oppsøker disse kildene til å begynne med (hvis en er «nybegynner» innen entreprenørskap) og enda mindre sannsynlig at det er villige til å gjennomføre og forstå eksempelvis et kurs innen verddivurdering med bruk av uttrykk som diskonteringsrente, nåverdi, multipler og lignende.

I det minste viser det at entreprenørskapsfinans som et fagfelt i hvert fall er etablert. Neste kapittel vil omhandle det mer etablerte fagfeltet innovasjon hvor en vil ha mulighet til å se om en kan finne områder av relevans.

5. Resultater – de indirekte teoriene

Foregående kapittel illustrerte potensielle skjulte utfordringer med å se de teoretiske modellene isolert og støttet dermed oppunder argumentasjonen for å se om tilknyttede fagområder kan bidra til å øke den helhetlige forståelsen. Fire tilknyttede fagfelt ses på som et naturlig antall å utforske da gjennomgangen av de direkte teoriene også omhandlet fire teorier. Å utrede det komplette faglige spekteret innen de ulike feltene er

heller ikke her målet. I tråd med problemstilling 2 vil en her starte med å eksemplifisere best practice fra teorier tilknyttet de ulike boksene for så å sammenligne dette med den faktiske applikasjonen til virkemiddelapparatet.

Innovasjon



På samme måte som entreprenørskapsfinans kan ses på som et utgangspunkt og et overordnet rammeverk for «entreprenørskap og finans» kan innovasjon ses på som det samme for entreprenørskapsfinans i en tenkt tilknyttet (indirekte) sfære³⁷. I motsetning til for entreprenørskapsfinans finnes det på dette området massevis av forskning og empiri. En virker her i større grad å legge vekt på verdien av helhetstenkning. Noe annet ville også vært unaturlig da entreprenørskapsfinans er en sammenslåing av to konkrete områder mens innovasjon er en mer generell betegnelse. En kan også argumentere for at den egentlige diskusjonen innen kommersialisering av oppstartsbedrifter i seg selv dreier seg om innovasjon og ikke nødvendigvis entreprenørskapsfinans i seg selv. Når det er sagt er det jo nettopp den mer spissede «finansieringslinsen» tilknyttet entreprenørskapsfinans som nå vil bli sett i sammenheng med innovasjonsteori. Hadde ikke min jakt på kunnskap først vært innom entreprenørskapsfinans ville ikke de samme refleksjonene ha kommet frem i tilknytning til innovasjon.

Innovasjonsteorier har som tidligere forklart hatt en sentral plass i hvorfor denne oppgaven metodemessig har blitt som den er. Hadde det ikke vært for at jeg i tidligere jobbsituasjoner har blitt presentert for konsepter som for eksempel «innovation value chain» er det ikke sikkert at denne oppgaven hadde fokusert like mye på å undersøke potensielle svake ledd. Da disse teoriene allerede er innbakt i oppgaven vil det i denne sammenheng kunne være mer interessant å undersøke utviklingen innen teoriene de siste

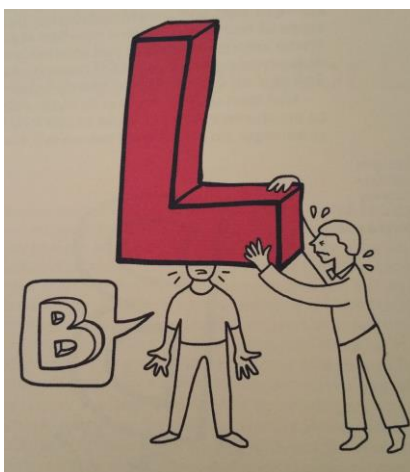
³⁷ Det teoretiske rammeverket for makrooppsett som dette blir gjerne definert som systemtenkning. Oppgaven kunne tatt utgangspunkt i ulike teoretiske modeller innen dette feltet. De som fantes virker derimot å være noe for generelle og først og fremst mangle den potensielle pedagogiske vinklingen denne oppgaven forsøker legge vekt på.

årene. Viktig vil også være å få frem en konkret refleksjon som nok har hatt avgjørende betydning for det valgte fokuset på de fem hovedrefleksjonene.

Teorier

Et av de første kursene jeg tok på NTNU Videre var IØ6028 Markedsorientert ledelse og innovasjon. Navnet i seg selv illustrerer mye av det som ofte har blitt særlig presisert som «oversett» eller «undervurdert» i tidligere år. Drevet frem av eksempler på KODAK og andre giganter som ikke «har fulgt med i timen» ble det en definerte som «technology push» nå erstattet med fokus på «market pull». Jamfør de tidligere kapitlene virker det å skulle fokusere på «markedsorientering» fortsatt være noe en presiserer ofte.

En finner også tilsvarende presiseringer innen den relativt nylige utgivelsen av «Innovasjon i praksis – veien til den andre siden» (Innoco, 2015). Her påpekes viktigheten av å tilpasse seg faktiske kundebehov illustrert ved «problemet» en tidligere hadde ved at en forsøkte å presse en tenkt løsning nedover hodet på en bruker uten først å ha undersøkt det faktiske behovet til brukeren.

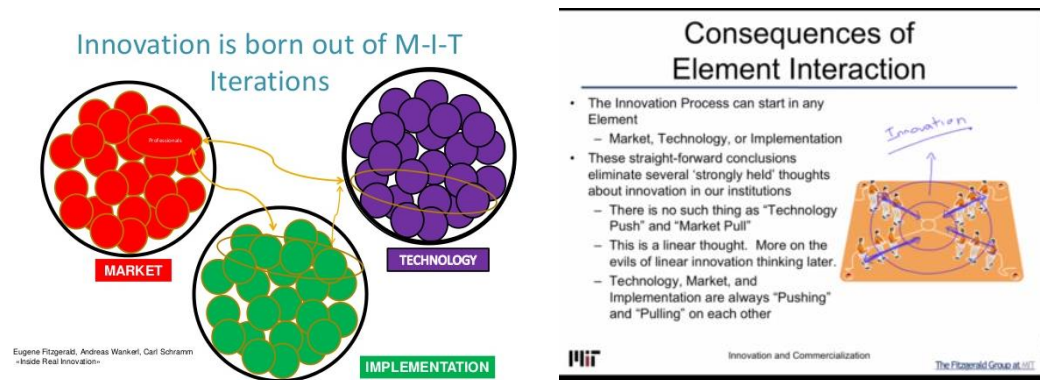


Figur: Løsning (stor L) forsøkes presses på kunden (B for behov) (Innoco, 2015)

Mantraet virker å være forstå utfordringene så godt så mulig først for deretter å tilpasse løsningene. Dette har i seg selv mange likhetstrekk med entreprenørskapslitteratur og rådene som gis der.

De senere årene virker derimot en tredje faktor blitt mer og mer vanlig i innovasjonsmodeller (E. Fitzgerald, Wankerl, & Schramm, 2011). I mindre grad har jeg sett mange presisere akkurat denne faktoren noe som gjør at den kan være å se som «oversett» eller «undervurdert». En begynner nå nemlig å presisere et tredje elementet som i høyeste grad er ment å skulle fungere som nettopp et bindeleddet. I tillegg påpekes det at dette tredje benet vel så godt kan være der «kilden» til innovasjonen starter på

samme måte som en før tenkte på technology push og market pull som kilder. En har sett det nødvendig å fremheve betydningen av implementering som et eget område. Det tredje elementet virker å ha tvunget seg frem på grunn av en manglende helhetlig forklaringsmodell av de tidligere teoriene spesielt knyttet til praktiske forhold³⁸. «*It's the humans who innovate not organizations*» påpekes det (E. Fitzgerald et al., 2011). En ønsker med dette å belyse fleksibiliteten modellen representerer ved at den er basert på den menneskelige prosessen for innovasjon og har derav et mer botten-up fokus.



Figur: Innovasjon blir gjort på bakgrunn av iterasjoner. Skjermbilder fra kursmateriale *Innovation and commercialization MIT-3-086x* vår 2015 (E. W. Fitzgerald, Andreas; Hessenbruch, Arne, 2015)

Modellen synliggjør i større grad at små forbedringer gjerne gjøres med noen få små sirkler mens større potensielle disruptive innovasjoner gjerne involverer mange flere elementer. Den synliggjør også at en innovasjon vel så godt kan starte utifra et utgangspunkt i implementering. Eksempelvis er det først og fremst implementeringen og dets påvirkning på de andre sirklene marked og teknologi som har vært utgangspunktet for et selskap som Uber. De startet med en antakelse om at det burde være rom for en ny forretningsmodell. De rettet seg mot mange av de samme røde sirklene (markedssegmenter/kundegrupper) som den ordinære taxinæringen og forstod at de kunne utnytte teknologi fra andre sektorer enn taxinæringen i seg selv for å støtte opp under dette. Innad i det røde markedet ser en for eksempel at en kan skille mellom kundegrupper med fokus på lav pris til kundegrupper med fokus på luksus. Med det kan en lage to konsepter uberX og uberLUX som hver igjen krever sine egne små tilpasninger i de andre sirklene. Med andre ord har en med de tre store sirklene et helhetlig bilde

³⁸ Jeg har for øvrig tilsvarende erfaring fra andre kurs jeg har tatt «dobbel» som eksempelvis NTNU Videre kurset Strategier for program- og porteføljestyling (IØ6203) og Stanford University kurset Mastering the Project Portfolio (XAPM112). Mens det norske kurset fokuserte mer på å belyse teoriene inkluderte det amerikanske kurset en gjennomgang av den praktiske implementeringen også i større grad.

samtidig som en med de små sirklene for frem de mange nyansene. Hele tiden er det meningen at en skal innovere i iterasjoner hvor en stadig forsøker å optimalisere på tvers av de ulike sirklene og innad i dem. Denne versjonen fra MIT er den som til nå er den mest fleksible jeg har sett.

Å omtale den tredje faktoren er ikke nødvendigvis at det er noe nytt. Eksempelvis har boken «Innovasjon i praksis» mange kapitler hvor en kommer innpå det samme med for eksempel egne kapitler for «forretningsmodell» og «forankring» (Innoco, 2015). Allikevel er det gjerne først når det hele blir såpass klart spesifisert at det faktisk blir en sentral del av nyttiggjøringen også. Få presiserer derimot i like stor grad (ved å inkludere det direkte i modeller) at innovasjon dreier seg om mennesker og at en mer dynamisk modell representerer den praktiske innovasjonen i større grad. I så måte har den mer et «canvas» preg over seg. Ved å tenke på implementering allerede fra start i større grad vil en som potensiell gründer muligens få en enda mer gjennomtenkt plan som kan bidra til å øke det initielle ambisjonsnivået ved at en inkluderer flere elementer. Sannsynligvis vil det også kunne øke sannsynligheten for gjennomføring ved at en på forhånd får identifisert og tenkt igjennom vesentlige elementer.

Ser en dette opp imot entreprenørskapsfinans som i stor grad, basert på det som virker å finnes, baserer seg på to ben i form av entreprenørskapsteori og finansteori vil en potensielt kunne lære noe av presiseringen av det tredje benet innenfor innovasjon.

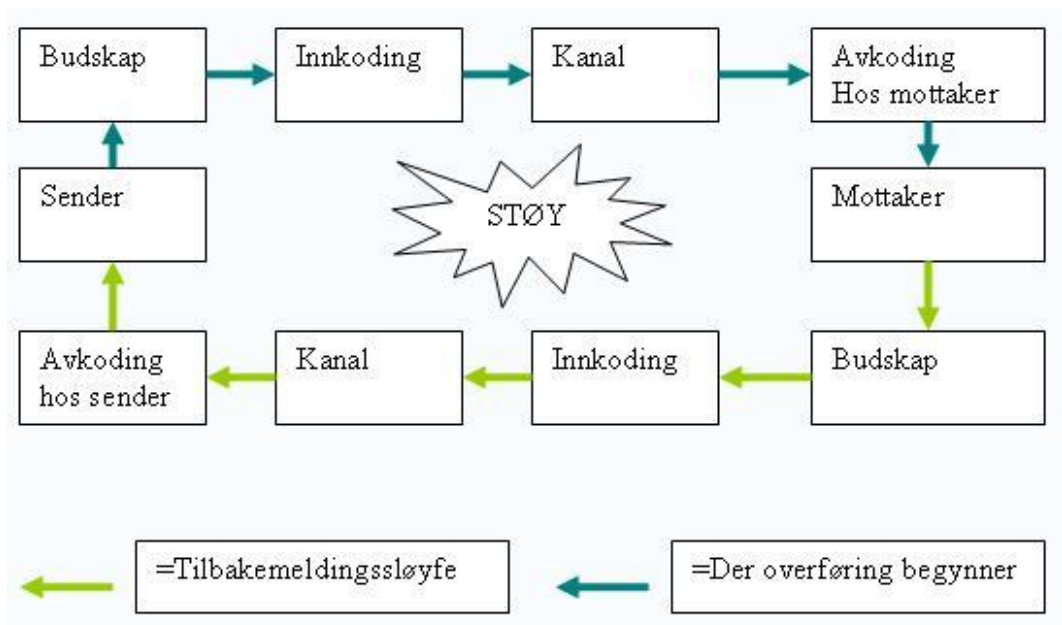
Kommunikasjon



Kommunikasjon har vært påpekt flere ganger som en potensiell avgjørende faktor verdt å utforske spesielt i sammenheng med førsteinntrykket til potensielle gründerer på jakt etter kunnskap. Skal Norges potensielle entreprenører få rask innsikt i hva som kreves for å skape unicorns vil det være behov for en effektiv kommunikasjon. Kommunikasjon vil være et eksempel på hva som tidligere har blitt omtalt som «midtledd» eller «bindeledd». I denne boksen ses det på som mest hensiktsmessig å fokusere på potensielle utfordringer sett opp imot noen av de mest grunnleggende modellene innen teorien.

Teorier

Ordet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare*, som betyr "gjøre felles" (Svennevig, 2002). Kommunikasjon i seg selv kan være så mangt. Ikke bare er det skriftlig og muntlig, men forhold som kroppsspråk, toneleie, utheving av skrift, symboler, farger, en-til-en, en-til-mange og annet kan påvirker kommunikasjonen. Ulike situasjoner krever at vi formulerer oss ulikt. En bruker språket på ulike måter og hvis en skal studere hvordan vi bruker språket må en se det i forhold til mening og kontekst. «En flaske mineralvann» gir liten mening å si i en jernvarehandel mens det gir mening hvis en servitør spør hva en ønsker å drikke til maten. En kan si at effekten av et budskap er lav hvis det ikke når frem som eksempelvis i et klasserom hvis læreren snakker for lavt eller elevene bråker. Prosessmodellen, som blir regnet som en av de mest grunnleggende innen kommunikasjon, fokuserer på overføringen av et bestemt budskap fra sender til mottaker (Shannon & Weaver, 1963). Budskapet formidles gjennom et kommunikasjonsmedium. Senderen har en hensikt med kommunikasjonen og effekten er avhengig av i hvilken grad mottakeren oppfatter budskapet. De faktorene som hindrer budskapet i å nå fram, kalles støy i mer utvidede modeller (G. Kaufmann & Kaufmann, 1996). Støy kan eksempelvis være mottakers negative holdning, fysisk støy på høytaleranlegg eller at mottaker ikke snakker samme språk som avsender. Prosessmodellen kan således benyttes til å analysere hvor effektivt et budskap når frem.



Figur: Prosessmodellen for kommunikasjon (G. Kaufmann & Kaufmann, 1996)

Det en kan ta med seg fra prosessmodellen er hvordan en i likhet med eksempelvis «innovation value chain» deler opp i flere ulike prosesser slik at en i større grad kan identifisere styrker eller potensielle svake ledd.

Dagens praktisering

Som tidligere begrunnet vil det være den offentlige massekommunikasjonen til Innovasjon Norge eller Investinor som er mest relevant å undersøke. Naturligvis er tilgangen på eksempler fra denne typen kommunikasjon stor. Det vil fokuseres på noen utsagn som virker å være særs relevant for problemstillingene tilknyttet denne oppgave.

I den offentlige debatten poengteres det gjerne at «*det nytter ikke å være kretsmestere, vi må bli verdensmestere*»³⁹ (Drømmeløftet, 2015) (Traaseth, 2015). Det er også vanlig å presisere at skal Norge bli verdensmester i noe blir en oppfordret til «*å finne noe nordmenn har forutsetninger for å bli best i verden på og sats på det*». I seg selv er dette en presisering med en god hensikt bak budskapet. Det er antatt at bakgrunnen for at man uttaler seg slik nettopp er å skulle oppfordre gründere til å tenke ambisiøst fra start. Veldig mange gjør nok det også. Sett i forhold til prosessteorien er det derimot ikke sikkert at en potensiell entreprenør (mottaker) avkoder budskapet i henhold til hensikten som ligger bak. Dette kan eksemplifiseres med noe enhver nordmann sannsynligvis har et forhold til nemlig ski. «Nordmenn er født med ski på beina» sies det. Å skulle bli verdensmester på ski vil i denne sammenheng høres ut som en god idé. En potensiell utfordring med tanke på avkoding av dette budskapet er når ikke senderen (Innovasjon Norge eller andre) nyanserer hva det vil si å skulle bli verdensmester i ski. For det første finnes det ulike typer av skigrenener som langrenn, alpint, kombinert, hopp og annet. Innad i disse igjen finnes det sprint, utfor, telemark, stor bakke, liten bakke, klassisk stil, fristil og så videre. Langrenn blir av disse grenene regnet som «folkefavoritten». Fra entreprenørskapsteorien blir man som potensiell entreprenør også opplært til at folkefavoritter gjerne er et rimelig sikkert tegn på at man gjør noe bra («*en skal være markedsorientert*»). Dette er naturligvis et godt utgangspunkt, men det å være folkefavoritt og verdensmester vil derimot ikke si at man er en kommersiell suksess av den grunn. Premiepengene som deles ut for idrettsprestasjoner i ski kan eksemplifisere dette⁴⁰. Noe som kan virke uforventet for mange (i hvert fall i forhold til hvor ofte det omtales i mediene og av kommentarfeltene) er hvorfor eksempelvis «VM-kongen» i Falun Petter Northug med fire gull ikke er den norske skiutøveren som dro i land mest premiepenger. Hopperen Rune Velta med «kun» to gull, et sølv og en bronse dro inn betydelig mer premiepenger (Aaserud, 2015). Mens et individuelt gull i langrenn ga vinneren 128 651 kr, fikk vinnerne i hoppbakken hele 231 170 kr for å ta gull. Gull i kombinert gav forøvrig en pengepremie på 106 941 kroner som

³⁹ I prinsippet kunne dette blitt tatt opp for eksempel i kapitlet om entreprenøren. Det var allikevel ikke før jeg tok på meg «kommunikasjonshatten» at denne spesifikke sammenligningen kom frem.

⁴⁰ Premiepenger illustrerer idrettsgrenenes forskjeller på generelt grunnlag uavhengig av individuelle merkenavn (som eksempelvis Petter Northug med uavhengige sponsoravtaler og så videre)

dermed er omtrent det samme som for langrenn. En har altså en ganske så betydelig forskjell. Sportssjefen for hopplaget, Clas Brede Bråthen, kommenterte forskjellen i premiepengene på følgende måte «*Hopp har desidert høyest pengepremie. Det handler om internasjonal interesse for idretten og kommersiell verdi*» (Aaserud, 2015). Nettopp «internasjonal interesse» og «kommersiell verdi» er det avgjørende i denne sammenheng. Det å være både «folkefavoritt» og «verdensmester» innen én skigren kan være noe helt annet enn å være det i en annen skigren kommersielt sett hvis en sammenligner dem. Selv om en har ambisjoner om å bli «verdensmester» er man kanskje allikevel «bare» en «kretsmester» i en global sammenheng kommersielt sett. Utfordringen til Norge kan begynne i det en tror at eksempelvis femmilsgullet til Northug blir spedd om i alle internasjonale medier, mens det i realiteten omtrent ikke blir nevnt utenfor noen få utvalgte land. På samme måte virker mange å kunne «erge» seg over eller synes det er sjokkerende at fotballklubber er villige til å betale fotballspillere opptil mange millioner i uka eller hvorfor en bokser nylig kunne stille opp i én enkelt boksekamp og med det innkassere over en milliard norske kroner (NTB, 2015). Det er svimlende summer og en kan diskutere om det er rettfærdig eller lignende, men har en «finansieringslinsen» på kan dette rasjonelt forsvares i mange tilfeller. I den grad en potensiell gründere i Norge har vanskelig for å forstå rasjonaliteten bak de foregående eksemplene mer enn i andre land kan dette virke hindrende for høye kommersielle ambisjoner. Det at Norge er et lite land i seg selv, med dertil lite hjemmemarked, kan gjøre det desto mer utfordrende å forstå hva som kreves. Drillo sin taktikk med hva andre oppfattet som «kjedelig fotball» med lange baller bør kunne brukes som et inspirerende eksempler på hvordan selv en liten nasjon som Norge, ved å spissfokusere på ens styrker, plutselig kunne slå hvem som helst selv i den globale sporten fotball. Kanskje en lavbudsjetts 15 min dokumentar om Drillo som opplæringseksempel på norsk entreprenørskapssuksess relativt sett kunne skapt en vel så god samfunnsmessig avkastning som et 500 MNOK såkornfond?

Eksemplene med premiepenger og lønn er knyttet til den potensielle avkastningen. En kan også potensielt lære prinsipper ved å se det hele tilknyttet risiko. Norge satset mye penger for å bli best innen langrenn frem mot VM i Falun⁴¹ (budsjett langrennslandslag Norge: 65 mill. kr Sverige: 40 mill. kr Sveits: 20 mill. kr Tyskland: 16 mill. kr Canada: 11 mill. kr Italia: 7 mill. kr Finland: 5 mill. kr). Fra et kommersielt investorperspektiv kan dermed regnestykket bli skjevt ved at en satser enorme penger på å bli god i skigrener

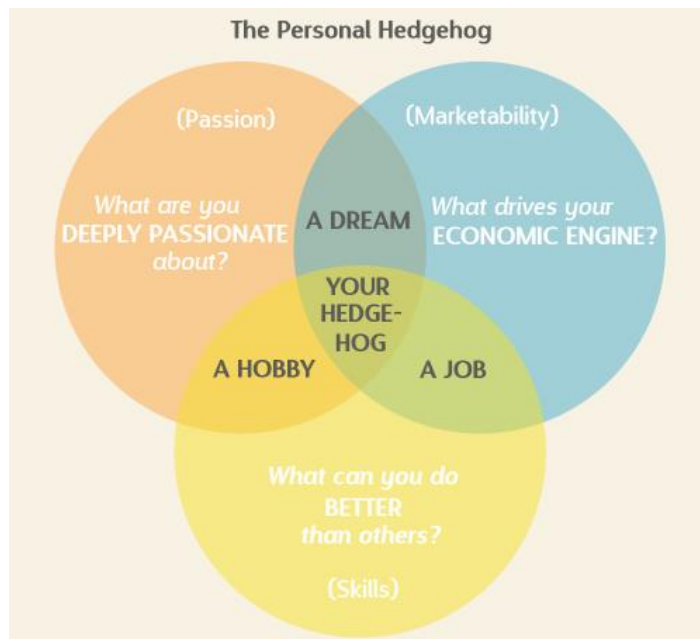
⁴¹ Langrenn har en bedriftsøkonomisk som ikke er av de største, men samfunnsmessig kanskje større. Samfunnsmessig i form av for eksempel helseeffekter vil det kunne få flere opp av sofaen og ut i skiløypa. Det samme kan neppe sies om hoppporten da terskelen her er vesentlig større for å prøve seg.

med begrenset potensial for kommersiell suksess av «unicorn størrelse». En kan også knytte det til å vurdere enkeltalternativ opp mot hverandre. Ser en til Polen brukte de alene 3 millioner på Justyna Kowalczyk sine sesongforberedelser mot OL i Sotsji noe som var mer enn hele det polske skihopplandslaget til sammen - de fikk 2,6 millioner kroner for hele OL-sesongen og for alle sine medaljekandidater (Hellen, 2013). Som en ren kommersiell investering, med kostnader til forberedelser og faktiske premiepenger ville det sannsynlig vært en bedre «deal» å sikre seg eierandeler i det polske hopplandslaget (flere potensielle vinnere til en lavere investering for en potensielt større premiepott) enn i Kowalczyk (kun en potensiell vinner til en høyere investering for en potensielt lavere premiepott)⁴².

En naturlig sammenligning er å rette det ovenstående eksempelet mot begrepet «born globals». Dette er selskaper som fra første stund ser for seg å gå mot et globalt marked og er et kjennetegn for mange suksesshistorier (Moen, Sørheim, & Erikson, 2008). Hvis en tenker seg en skala vil sannsynligvis hopp komme høyere opp på skalaen enn langrenn når det kommer til å være «born global». En kan naturligvis jobbe mot å gjøre langrenn «global» på sikt (få verdens befolkning til å begynne med langrenn), men veien å gå er nok lang. Det er derav man bør sikte seg inn på å være born global fra start. Potensielle gründere i Norge står da i fare for (kanskje mer enn i andre land fordi en er et lite land) at mange idéer starter langt nede på «born global skalaen» selv om de i utgangspunktet oppfattes til å være gode idéer. En kan dermed oppfatte situasjonen til å være helt grønn (en gjør noe en er god på, en er folkefavoritt og verdensmester) mens hvis en ikke er helt inneforstått med born global skalaen kan det i unicorn sammenheng være et rødt lys. Igjen handler dette om å se det oppimot hva en ønsker å oppnå. Ønsker en «innovasjon» kan dette budskapet være greit. Ønsker en derimot «ambisiøs innovasjon» i noen form kan dette være en grei presisering å ha med i budskapet.

Det ses også naturlig å kunne tilknytte dette til litteratur som «From good to great» (Collins, 2001). Undersøkelsen av hva som kjennetegner de som går fra å være gode til å bli virkelig gode poengterer viktigheten av å finne likevektspunktet mellom tre hovedområder omtalt som «hedgehog concept». Den beste sammenligningen tilknyttet potensielle entreprenører får en nesten når en ser det fra et individperspektiv:

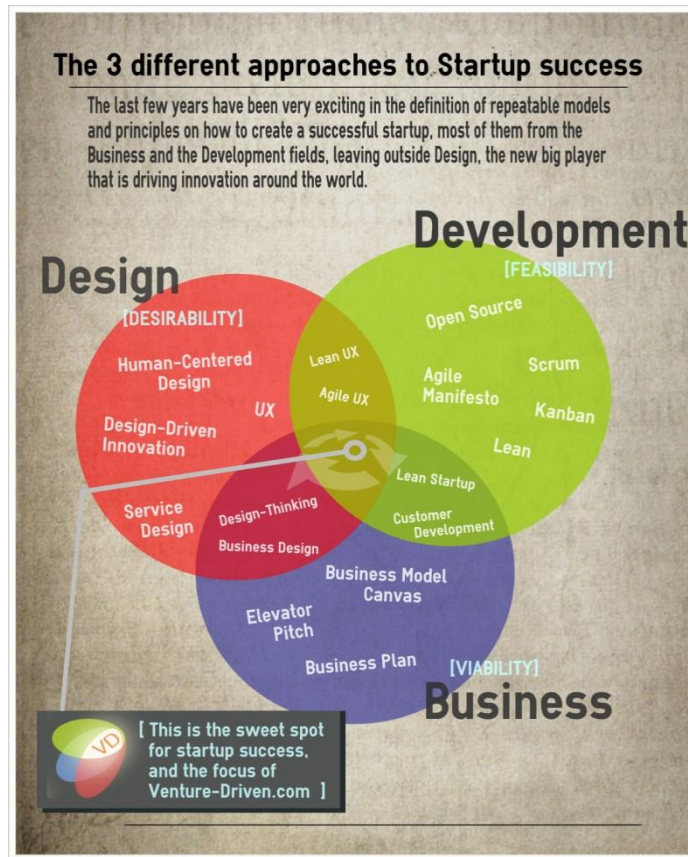
⁴² Legg for øvrig merke til denne tverrfagligheten mellom boksene. Kun ved først å ha introdusert «avkastning og risiko» i finansboksen ville en naturlig kunne inkludere disse begrepene i denne boksen.



Figur: Tilpasset hedgehog concept i perspektiv av en potensiell gründer som ønsker å skape sin egen arbeidsplass (Khuon, 2014)

I et personlig perspektiv, skal en bli eksepsjonelt suksessfull kommersielt (husk at i boken til Collins gjorde en målinger basert på selskapers evne til å gjøre det bra), vil en ønske å skape en bedrift eller karrierevei som bygger på alle tre sirklene samtidig – både det en er best på, det en er lidenskapelig opptatt av og det som gir verdi for andre enn en selv. I eksempelet med langrenn gjør en noe en liker og er god på, men ender opp med å definere det som en hobby – en er lykkelig og tjener greit nok, men tjener ikke enorme summer. Det «tredje benet» knyttet til economic engine blir derav avgjørende å inkludere i unicornsammenheng. Det er nærliggende å trekke paralleller til det «tredje benet» innen innovasjon. Det hjelper ikke (skal en skape unicorns) å kun fokusere på hva en gjør bra (technology push) eller hva markedet etterspør (market pull) hvis en ikke også blant annet kombinerer det med kommersiell verdi og lignende som kan ses på som et tredje ben. Uten en presisering av at det finnes minst tre ben i et budskap kan en altså ende i en situasjon hvor en havner unødvendig langt ned på «born global» skalaen.

Også direkte knyttet til entreprenørskapsteori begynner en også å sette større fokus på «et tredje ben» spesielt knyttet til teamsammensetning:

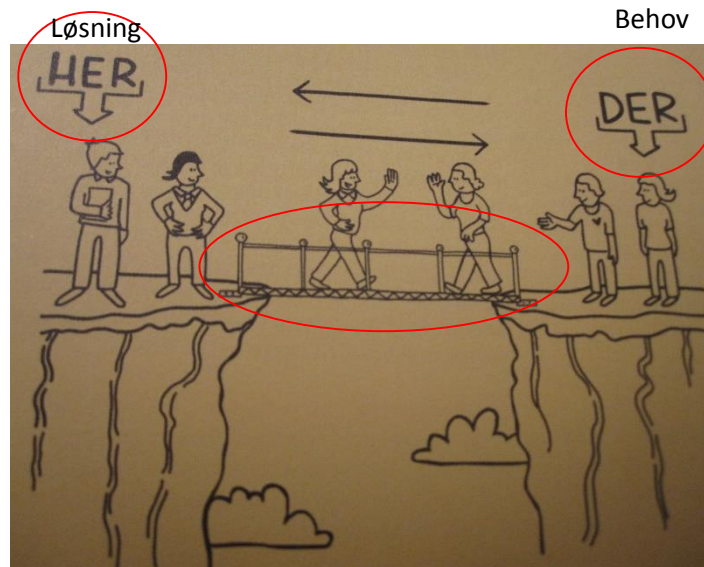


Figur: Illustreringen av 3 benstakegangen også innen teamsammensetning (Chan, 2015). Bilde valgt da det inkluderer ulike teoretiske retninger.

Det tredje benet er her døpt om til «viability» og illustrerer at et team bør minimum inneha tre roller. Oversatt til norsk kan en i overført betydning tenke seg av en idé både bør være ønskelig (desirability), gjennomførbar (feasibility) og bærekraftig (viability).

Logikken med tre ben presiseres ekstra da mye av dagens offentlige dokumentasjon og debatt virker mest å fokusere på to ben. For å illustrere den potensielle verdien av å skifte «hatt» kan en nå applisere dette prinsippet tilbake til eksempelvis innovasjonsteori.

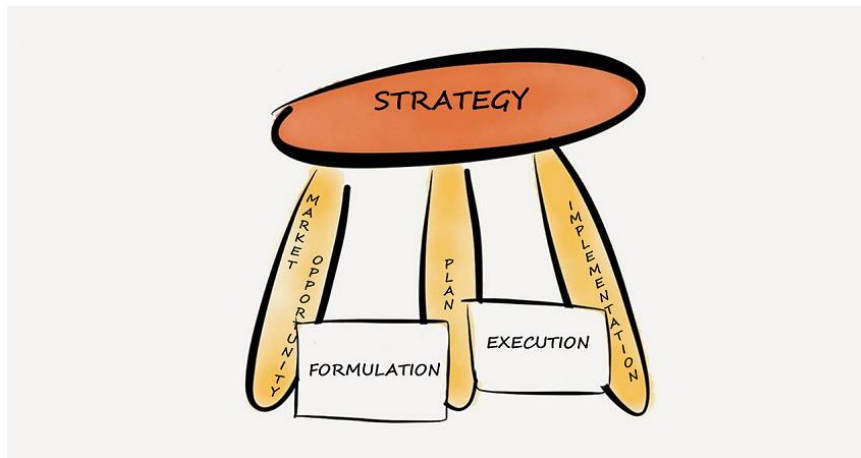
Tidligere har det for eksempel blitt referert til boken «Innovasjon i praksis» hvorav en bruker følgende illustrasjon blir brukt for å presisere viktigheten av å ta turen over til kunden for å lære hva kunden faktisk behøver.



Figur: «Innovasjon i praksis» sin illustrasjon for å påpeke viktigheten av å «besøke» kunden ofte (Innoco, 2015).

I figuren kan en så tenke seg at feasibility kan ses på som gründer/bedriftssiden (HER), desirability som kundesiden (DER) og viability på selve broen (taubroen på bildet). Broen vil dermed kunne representere hvor «bærekraftig» idéen er og kan dermed tenkes å burde inneha en del egenskaper: i det minste må den være slik at en kan levere løsningen sin til kunden, den bør tåle at mange kunder bruker den samtidig, den bør ikke lett kunne kopieres av konkurrenter, den bør overleve en katastrofe, skalerbarhet hadde hjulpet, samarbeid med en som kan brobygging fra før kunne hjulpet og så videre. Satt på spissen kan en tenke seg at mens amerikanere og kinesere er vant til å bygge store broer nøyter nordmenn seg ofte med taubroer. Å endre litt av broen ville kunne bli se på som en inkrementell innovasjon mens en total forandring eksempelvis ved bruk av droner ville kunne representere en disruptiv innovasjon. Nå vil denne sammenligningen ikke nødvendigvis være helt reell, men det er gjort for å poengtere at mye av dagens opplæring virker å være basert på to og ikke tre ben.

Skulle en sett det fra en boks kalt strategi kunne en også kommet inn på en tilsvarende trebenspresisering⁴³. Her er det som oftest representert ved en stol på tre ben hvor stolen vil falle hvis den kun har to ben å stå på.



Figur: Trebenstankegang innen strategi (DeploymentsFactory, 2013)

Med andre ord er en trebenstankegang relativt vanlig innenfor et tverrfaglig omfang av teorier. Bakgrunnen for at det belyses at en trebenstankegang såpass mange ganger henger sammen med denne oppgavens fremgangsmåte. Mens det ikke nødvendigvis er overbevisende nok å eksemplifisere et poeng eller en hovedrefleksjon kun ved å belyse det tilknyttet et fagfelt vil dokumentasjonen styrkes hvis det er mulig å finne frem til det samme i et tverrfaglig perspektiv. Det velges også å belyses flere områder for at fokusgruppen en retter seg mot («tidligfasebrukere» i form av ansatte i virkemiddelapparatet) i det minste kan gjenkjenne seg i en av eksemplifiseringene.

Forhandlinger

Innovasjon		
Overordnet teori		
Entreprenørskaps teori	Bindeledds teori	Finansteori
Pedagogikk	Kommunikasjon	Pedagogikk
...	Forhandlinger	...
	...	

Denne boksen har en nær tilknytning til bindeleddsteoriene av mer direkte tilknytning beskrevet i kapittel 4. Innad i denne boksen ses det på som naturlig å belyse dynamikken i typiske forhandlinger for å få en innsikt i utgangspunktet for hver av partene. En vil også belyse forhold knyttet til potensielle utfordringer som blant annet i diskusjonskapittelet vil danne grunnlag for et konkret forbedringsforslag.

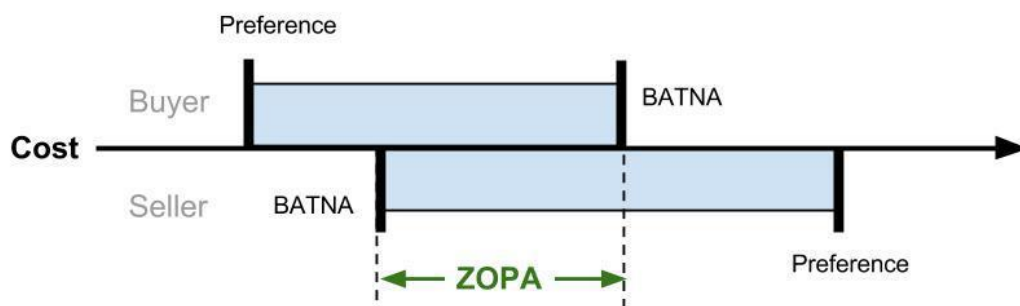
⁴³ Flere eksemplifiseringer av trebenstankegangen er valgt å eksemplifiseres for at minst en skal være gjenkjennbar for «innkjøpere» i virkemiddelapparatet.

Teorier

Forhandlingsteorier klassifiseres ofte i den ene enden som konkurranseorienterte strategier og i den andre enden som samarbeidsorienterte strategier. I de konkurranseorienterte forsøker hver part å maksimere eget utbytte; en kan ønske å søke ensidige resultater, bruke trusler, manipulere og lignende. I de samarbeidsorienterte er fokuset på å maksimere felles utbytte, søke rimelighet, åpenhet, en er villig til å foreta innrømmelser og så videre. Hver av disse har sine fordeler og ulemper. En har også de teorier som sjonglerer mellom ytterpunktene (Ury, 1991). En har også det en gjerne omtaler som problemløsningsstrategier der en skiller mellom sak og person, fokuserer på interesser ikke posisjoner, skaper muligheter for gjensidige fordeler og krever bruk av objektive kriterier (Fisher, Ury, & Patton, 1991).

Mye av forhandlingsteori bygger på hvilke fordeler hver part sitter med. Noen vil kunne påstå at det er en generell misforståelse at om du oppnår gode vilkår for en avtale avhenger om du er en god forhandler. Gode forhandlerne vet at den personen som får bedre betingelser er den personen som har en bedre «BATNA» (Best Alternative To a Negotiated Agreement) (Fisher et al., 1991). Batna representerer worst case scenario for begge parter dersom det ikke oppnås enighet. Den som har det beste resultatet hvis det ikke blir en avtale har dominerende fordel i forhandlingene fordi de har mindre incentiv til å inngå nettopp denne avtalen og kan således lettere vike unna. For eksempel, la oss si at du skal selge en leilighet og noen som vurderer å flytte til byen ønsker å kjøpe den. Hvis det bare er noen få leiligheter for salg og kjøperen må flytte i nær fremtid har du fordel som selger. Du kan velge ikke å selge leiligheten og vente på en annen kjøper (din Batna) mens kjøperen måtte desperat forsøkt å finne en annen av de få leilighetene som var til salgs raskt (deres Batna). På en annen side, hvis det er mange leiligheter til salg og kjøperen kjøper eiendommen for å leie den ut har kjøperen fordel. Hvis det er mange leiligheter ute for salg kan det for selger bli vanskelig å selge. Kjøperen kan i prinsippet vente på et bedre tilbud andre steder. I begge tilfeller bestemmer Batna hvilket parti som har makt i forhandlingene basert på deres incentiv til å lukke avtalen.

Selv om begge parter har en Batna (worst case) har de også en preferanse for vilkårene i avtalen dersom den lukkes (best case). For eksempel, hvis du kjøper et hus finnes det en pris du foretrekker å betale og selgeren har en pris de ønsker at du skal betale. Kombinasjonen av Batna og dine preferanser danner det som kalles «ZOPA» (Zone Of Possible Agreement).



Figur: illustrasjon av forhandlingsrom med «Zone Of Possible Agreement» (Murray, 2014). Kostnad er brukt som et eksempel på forhandlingsområde.

Som en kan se har både kjøper og selger en rekke akseptable priser mellom deres Batna og deres preferanser. Zopa er overlappingen i disse områdene, altså forskjellen mellom deres BATNA. Ideelt sett kan en si at en burde ende opp i midtpunktet av ZOPA for å inngå en avtale som er like gunstig for begge parter. Når du forhandler så kjenner du din Batna og dine preferanser, men ikke for den andre parten⁴⁴. Å vite ZOPA på forhånd er dermed ikke bare rett frem. I tradisjonelle forhandlinger er det svært få som vil røpe sin egen BATNA gitt dens betydning. En vil som regel ikke ha incentiver til å avsløre sin sanne BATNA, og hvis en kan overbevise den andre parten om at ens egen BATNA er høyere enn det den egentlig er så kan det gi et inntrykk av at ZOPA er mindre og dermed kunne få gunstigere vilkår.

Dagens praktisering

Mange gründere som pitcher ideene sine til investorer blir vurdert til ikke å være gode nok. Ofte innebærer avslagene begrenset med detaljert tilbakemelding grunnet et stort antall søknader og begrenset med tid. Innovasjon Norge spesielt har heller ikke mulighet til å hjelpe gründere i så detaljert grad som en kanskje skulle ønske for ikke å forfordele noen ovenfor andre eller gi råd som er basert på subjektivt potensielt missveiledende overbevisninger (her altså primært med tanke på når en gir tilbakemelding på en søknad). Tilbakemeldingen blir derav ofte av generell karakter som at «en burde vurdere tenke over konkurransesituasjonen en gang til» og mindre av mer direkte rådgivning som «du bør prioritere Danmark og ikke Tyskland». Av erfaring fra tidligere å ha sittet i slike posisjoner er det ofte også litt for enkelt å henvise til formuleringer som at «vi takker for ditt forslag, men det er dessverre utenfor de nåværende strategiske prioriteringene ti

⁴⁴ Mens diskusjonen her involverer en enkelt dimensjon av forhandlingene hvor begge parter har en enkelt Batna, preferanser og Zopa, er dette noe som sjelden forekommer. I de fleste forhandlingene vil det være mange forskjellige dimensjoner som pris og tid, hver med sin egen Zopa. Du må gi etter på noen vilkår for å få bedre resultater på andre vilkår.

selskapet» eller lignende som ikke gir gründeren noe særlig å «jobbe med». Grunnet taushetsplikt og respekt for andres idéer får gründere også sjelden vite hvordan de ligger an i forhold til andre. Ikke bare gjelder dette for avslag, men også for de som får godkjenning. Å for eksempel få avslag fordi en ikke er innovativ har tidligere blitt omtalt som en tilbakemelding av begrenset verdi da de fleste i utgangspunktet selv opplever at akkurat deres idé er blant det mest innovative de selv kan tenke seg. Enkelte omtaler Innovasjon Norge som en «sort boks» når det kommer til tilbakemeldinger:

Eksempel Innsats, intervju Karl Christian Agerup, daværende direktør

Forskningsparken (Ryen, 2012)

«Agerup mener alle offentlige virkemidler må være transparente og forutsigbare. Lange prosesser og uklare kriterier er gründerens verste fiende. – I dag opplever mange Innovasjon Norge som en «sort boks». Du sender inn en søknad og får enten aksept eller avslag, men det er ofte vanskelig å vite hvorfor. Jeg mener vi burde ha flere universelle ordninger med klare kriterier. Bedrifter som oppfyller kriteriene burde kunne få støtte automatisk. Dette vil både frigjøre ressurser og gjøre tilgangen på offentlig hjelp i starten enklere og mer forutsigbar.»

Figur: Innovasjon Norge omtalt som en sort boks

Det hele kan nesten sammenlignes med å søke jobb. En søker, men vet sjelden hvordan man ligger an i forhold til andre, spesielt de første gangene man søker jobb der en kanskje ikke blir innkalt til intervju en gang selv om en selv følte søknaden sin var god. Kun de som mottar og vurderer søknadene vet hvordan en søker ligger an i forhold til en annen. Nettopp dette er interessant. Hvis jobbsøkere (gründere) sjelden eller aldri for tilbakemelding i forhold til hvordan de ligger an i forhold til andre er det også i utgangspunktet vanskelig å vite hvor en skal legge listen (en får sjeldent innblikk i hva en egentlig burde «hatt» som andre tydeligvis «hadde»). Ser en til idretten igjen er dette svært opplagt da hele poenget er å måle seg opp imot andre og man vet på tidelen, meteren eller annet hvor man er resultatmessig i forhold til andre. Hvis du innen idrett ikke har noen å sammenligne med er det også desto vanskeligere å vite hvor god en egentlig er. Hvis en danske er ute og går på ski i Danmark kan han føle at han er ganske så god sammenlignet med andre. Først når han er på skiferie i Norge skjønner han selv at han har litt mer igjen å trene før han kan kalle seg god og når han ser verdensmesterskap på tv får han nok en ny forståelse. Ideelt sett burde dansken ha hatt denne informasjonen tilgjengelig fra start på samme måte som gründere ville hatt nytte av å få en dypere innsikt i hvordan de egentlig lå an i forhold til andre. Akkurat det å ha oversikten over

sammenligningsgrunnlaget, på samme måten en har det innen idrett, ses på som tidkrevende å få god innsikt i.

Å skulle lære seg noe nytt vil alltid innebære at en starter en plass. De initielle ambisjonene vil således formes her. For potensielle entreprenører er sannsynligvis entreprenørskap nytt for mange. Hvis en i Norge starter med langrenn vet en gjerne fra start hvordan en ligger an – skal en på landslaget er det et visst nivå, skal gjøre det greit i birken er det et annet. Hva så om en skulle starte med cricket? Indere ville enkelt kunne vite hva som skal til for å bli god mens en nordmann nok er mer usikker. For mange potensielle entreprenører kan nok entreprenørskap være litt som å skulle ønske å starte med cricket. En vet ikke helt reglene og heller ikke hva som skiller en god spiller fra en eksepsjonell spiller.

Det finnes derimot de i Norge som allerede har en innsikt i både langrenn, cricket og andre idrettsgrener. De som sitter på noen av de aller beste og bredeste sammenligningsinnsikten antas å være de som omtrent hver eneste dag mottar nye case til vurdering. Dette kan for eksempel være Investinor eller Innovasjon Norge. Har en først vurdert mange ulike case kan en til slutt raskt skille ut hva som har et visst potensiale og ikke. Det blir potensielt «enkelt» å ta en grovsortering. Det er «opplagt» hva et case mangler og så videre. Med andre ord, en som sjelden ser på fotball har begrenset innsikt i om akkurat den fotballspilleren en observerer enten er grei nok, god eller eksepsjonell. En som derimot jobber som landslagstrener eller speider kan enkelt og raskt gjøre en grovsortering på om en spiller «opplagt» har et potensiale eller ikke. Innen idrett har en fordel av at en har et såpass klart skille mellom hva som utgjør eksempelvis landslagsnivå og tredjedisjonsnivå. Ungdom som ser sine fotballidoler på tv har allerede i den alderen en viss innsikt i hva som faktisk krever for å bli best i verden. En trener kanskje hver dag for en dag i fremtiden skulle kunne nærme seg nivået til sine idoler – terskelen for hva som kreves er åpenbar. Naturligvis er idrett helt spesielt på dette området, men det eksemplifiserer at hvis en kunne hatt tilsvarende klare terskler for hva som skulle til innen entreprenørskap i Norge ville en sannsynligvis lettere kunne innse hvilket ambisjonsnivå en egentlig hadde. Dette kan ses opp imot den tilsvarende betraktningen rundt en tenkt «born global skala».

Hvis en nå ser objektivt på det med finansieringslinsen er det vel rimelig å anta at det er til alle parter interesse at gründernes idéer er så ambisiøse som mulig relativt sett i forhold til risiko - både for gründeren selv og eksempelvis investorer som potensielt skal investere sine egne penger i bedriften. Hvis da investoren fra før har en Batna hadde det

ikke da kunne vært en fordel, for begge parter, om gründeren visste om denne Batnaen på forhånd? Jamfør kontraktsteorien skal man som prinsipp aldri avsløre sin Batna, men her virker begge parters målsettinger å samsvare i større grad. Hvis investeringselskaper allerede vurderer 300 av de 500 henvendelsene de får fordi de så «opplagt» ikke er aktuelle. Kunne det ikke da spart seg for litt jobb med i forkant å «unngå» de 200 henvendelsene man uansett ikke ville følge opp videre⁴⁵? I den grad eksempelvis Innovasjon Norge hadde mulighet til å opptre mindre som en sort lukket boks og mer som en åpen boks kunne gründere ha fått innsikt i hva som krevdes for å komme inn på landslaget fra start. På samme måte som man i idretten skiller mellom både grener, divisjoner og disipliner kunne man gjort det samme for ulike type entreprenørskap.

På samme måte som man i ansettelsesprosesser som oftest ikke vil kunne legge ut søkerlistene med fulle navn (Kari Svendsen, mastergrad revisjon, 2 års erfaring innen regnskap) vil det mest sannsynlig ikke være mulig å «offentliggjøre» detaljer omkring rangeringer av faktiske gründerbedrifter eller idéer. En ville i det minste kunne eksemplifisert hva som skulle til (kvinne, femårig høyere utdanning økonomi, 2 årig erfaring finanssektor). En gründer med en idé tilknyttet eksempelvis edtech kunne med det raskt se om en lå an til å komme inn på landslaget eller om en måtte begynne i andredivisjon og jobbe seg oppover. Igjen vil naturligvis ikke en slik oversikt være spesielt enkel å lage, men noen grunnprinsipper omkring kunnskapen om det kunne en forsøkt overføre til potensielle entreprenører.

Det er også rimelig å anta at Batna'en til de fleste investorer har økt i takt med den økende globaliseringen. En investor ønsker til enhver tid å satse på de alternativene man har mest tro på og kvitte seg med andre. I dagens globale verden har man tilgang til enda flere muligheter enn man hadde for bare få år siden (for eksempel har et endret amerikansk lovverk gjort det mulig å investere i amerikanske oppstartsselskaper over nett). Et oppstartsselskap i Norge konkurrerer plutselig med oppstartsselskaper i Asia, investeringscase i Øst-Europa og så videre om investorers kapital. Fordelen er at dette også kan snus til ens fordel ved at utenlandske investorer kan få øynene opp for norske alternativer. Utallige timer går med til å kartlegge ulike alternativer opp imot hverandre. Mens gründere må prioritere sin tid til fokus på å daglige gjøremål knyttet til sitt oppstartsselskap hvorav bare en viss andel av tid kan brukes til å kartlegge konkurrenter

⁴⁵ Naturligvis satt på spissen. En måtte hatt noen mekanismer som gjorde at en ikke gikk glipp av for mange outliers også som kunne vært aktuelle for det. Poenget er at hvis en kun sier at en ser etter case med internasjonalt potensiale, skalerbar forretningsmodell og lignende blir det også mye opp til gründeren selv subjektivt å definere om en oppfyller kravene eller ikke.

og lignende (deres sammenligningsgrunnlag) kan investorer bruke tid på sitt sammenligningsgrunnlag «hele tiden». Gitt at investorene fra før av har mer tid til å samle informasjon og at informasjonsmengden har økt er det rimelig å anta at sammenligningsgrunnlaget relativt sett for en investor kan ha økt eksepsjonelt mer enn for gründere de siste årene (de har med andre ord sannsynligvis enda flere og bedre jobbsøkere for sin kapital nå enn før). Dermed blir det viktig ikke bare å fokusere på et eventuelt norsk landslag, men en bør også tenke mer i baner av «globale ligaer» samtidig som sannsynligvis gründerne trenger litt hjelp til å få tid til å få en innsikt i det enorme sammenligningsgrunnlaget de også.

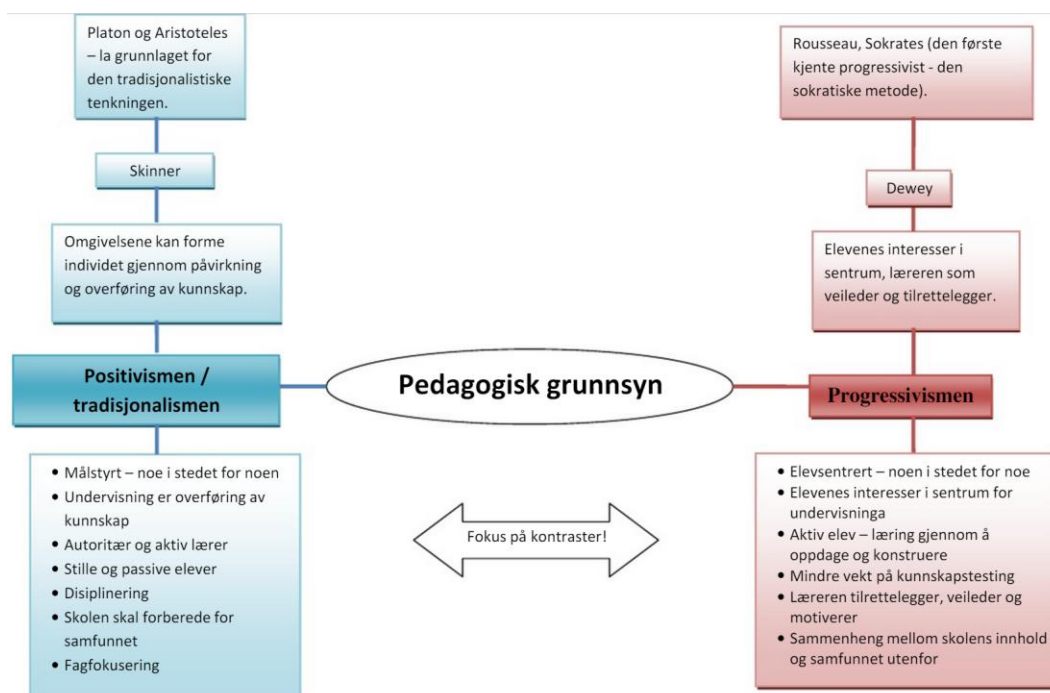
Pedagogikk



Pedagogikk vil kunne ses på som et bindeledd på hver sin side som illustrert i figuren til venstre. Dette illustrerer noe av fleksibiliteten et canvas vil kunne representere. En boks kan i realiteten passe inn flere steder avhengig av hvilke forutsetninger en legger til grunn (de andre boksene kunne også blitt plassert andre steder). I seg selv henger pedagogikk tett sammen med kommunikasjon. Allikevel vil det kunne være interessant å se om selv to tilnærmet like områder fremdeles kan gi mening å utforske hver for seg.

Teorier

Den største læringseffekten innen dette feltet for egen del har ikke nødvendigvis innebært å dykke ned i teoriene, men å utforske kontrastene og se utviklingen av fagfeltet i et historisk perspektiv. Dette knytter seg i stor grad til refleksjoner rundt følgende figur som illustrerer et hovedskille innen pedagogiske teorier:



Figur: Tankekart som illustrerer forskjell i pedagogisk grunnsyn (Høgskolen i Nesna, 2009).

Hovedskillet defineres mellom positivismen og progressivismen. En ser en tydelig utvikling av teoriene innen pedagogikk mot mer inkluderende kommunikasjon hvor elevenes interesser er i sentrum (høyre side). Det er lærerens oppgave å tilrettelegge og motivere mer enn disiplinering. Dette ville blant annet innebære å sette potensielle gründeres interesser før andres interesser hvis disse er den avgjørende faktoren (de prioriterte elevene). Hvis en først har funnet ut at det er potensielle gründerer som er viktigst akkurat nå blir det også lettere å diskutere om det er eksempelvis matchingordninger eller etablererstøtte som er aller viktigst. En vil med det kunne jobbe litt bak frem ved at en fokuserer mer på ønsket utfall (output) og jobber seg bakover.

Dette med å starte bak frem er i seg selv helt sentralt i fremgangsmåten for denne masteroppgaven. Innenfor hver boks er det som regel et hovedpoeng som ønskes å belyses (for å underbygge de fem hovedrefleksjonene). Hvilke teorier som velges og hvordan de belyses tilpasses derfor etter hovedpoenget. Med andre ord ønsker en å forsøke å gjenskape logikken i hvordan hovedpoenget ble formet ved å belyse hvilke teorier og hvordan de ble brukt som var av avgjørende betydning for hvordan en endte opp med det gitte hovedpoenget. Hva det er som gir utslag kan til tider være noe tilfeldig. Dette representerer den noe «iterative» fremgangsmåten ved at en prøver en del forskjellig for til slutt å velge å presentere det som hadde størst betydning. Hadde det ikke vært for den litt «frie» fremgangsmåten vil jeg argumentere for at jeg ikke hadde kommet frem til de samme hovedpoengene. Baksiden er naturligvis at en slik fremgangsmåte er

relativt tidkrevende og kan innebære at en kun belyser informasjon som taler i favør av ens egen argumentasjon (begrunnelsen for hvorfor dette allikevel ble ansett som hensiktsmessig er utdypet tidligere).

Tankekartet på forrige side eksemplifiserer dermed hva som har hatt en avgjørende betydning for min egen oppfattelse akkurat i denne boksen (hva som faktisk påvirket min beslutning). Tankekartet er faktisk en oversikt laget av enten en foreleser eller en student på en høyskole. På ingen måte er dette å klassifisere som en kilde med støtte i vel dokumentert forskning da en ikke engang vet navnet på den som har laget tankekartet eller om det er enten en student eller foreleser. Jeg kan med andre ord ikke garantere at kilden er korrekt noe som vil si at jeg ikke kan garantere at mitt hovedpoeng er korrekt skulle jeg utledet noen argumentasjoner rundt den⁴⁶. Akkurat dette illustrerer nok en menneskelig faktor som kan skape utfordringer i iterasjonen mellom teori og praksis. At jeg kom over tankekartet var en «tilfeldighet» som påvirket min beslutning.

Hvis jeg faktisk begynner å tenke igjennom om jeg selv kan ha blitt påvirket ser jeg at jeg sannsynligvis ubevisst kan ha blitt påvirket av flere «tilfeldigheter». Problemstillingene og forskningsspørsmålene denne oppgaven bygger på ser jeg for eksempel nå er mistenkelig lik grunnprinsipper hentet fra Stephen Covey sin bok «7 habits of highly effective people» (Covey, 2004). Dette er en bok jeg leste, senest sommeren 2014, altså like før masteroppgaven startet. Ulike «habits» den omtaler er for eksempel «start with the end in mind» og «seek first to understand then to be understood», altså ikke ulikt mye av det jeg argumenterer for at vil kunne være hensiktsmessig skal en effektivisere Norges omstilling. Mens slike subjektive og til dels noe tilfeldige faktorer kan påvirke resultatene til dels ubevisst er det sannsynligvis flere slike faktorer som finnes i oppgaven uten at jeg faktisk er klar over det. Slik sett er det rimelig å anta at dette vil kunne påvirke hvem som til slutt blir overbevist. Hvis den leses av en person som ikke synes prinsippene til Stephen Covey har noe særlig for seg er det naturlig at den samme personen kan synes at de fem hovedrefleksjonene heller ikke har noe for seg. Hvis derimot denne oppgaven leses av en som også har lest den samme boken relativt nylig vil sjansen være større for at denne personen også blir overbevist om at dette kan være en hensiktsmessig måte å se det hele på.

⁴⁶ For ordens skyld vil det presiseres at figuren det henvises til her som en potensiell usikker kilde vil bli benyttet til å eksemplifisere et nytt hovedpoeng. Andre kilder benyttet i oppgaven er basert på pålitelige kilder.

Med andre ord hadde jeg ikke «tilfeldigvis» lest den boken akkurat den sommeren eller tilfeldigvis kommet over tankekartet er det ikke sikkert jeg hadde argumentert for å sette «sluttbrukeren» i sentrum (potensielle gründere), men gå via «innkjøperne» (ansatte virkemiddelapparat som lærere) og lignende. Dette viser bare hvor komplekst enkeltpersoners beslutningsgrunnlag er noe som i seg selv underbygger flere av mine fem hovedrefleksjoner ytterligere. Det er gjerne først i ettertid en kan oppdager i hvor stor grad man er blitt påvirket. Reklamebransjen bli regnet som eksperter på dette. Det er eksempelvis ikke alltid tilfeldig at en skuespiller i en film kjører et helt konkret bilmerke. En har nå begynt å merke tv-programmer med «produktplassering» (Eriksen, 2013):



Figur: Tv2 med produktplassering på Idol

Poenget er at hvis tilfeldigheter i det daglige påvirker enn såpass ubevisst kan dette påvirke hvordan hver enkelt i Norge både forstår gåten og foreslår at den kan løses. I seg selv er dette en potensiell verdifull innsikt. Dette er verdt også å tenke igjennom når en skal forsøke å lære opp andre på en pedagogisk måte.

Akkurat det å luke ut subjektive faktorer og tilfeldigheter som dette er det forskningsmetode er så god til. Hensikten med mye av denne oppgaven har jo i seg selv vært å belyse alle slags subjektive faktorer og tilfeldigheter som «under havoverflaten» påvirker «toppen av isfjellet» i større grad enn en kanskje skulle tro ved nettopp å tillate en noe annerledes forskningsmetode. Nå hadde jeg også identifisert det i mitt eget arbeid ved at jeg «gravde litt» i boksen pedagogikk.

Dagens praktisering

I den offentlige debatten er det lagt merke til flere eksempler på det som virker å være et økt fokus på pedagogikk. Bård Stranheim påpeker for eksempel «Vi bør slutte å kalle det

dødens dal. Ingen ønsker vel å bli med når det kalles akkurat det. Jeg foreslår heller å kalle det syrebadet. Her bør flere ville være med da syren sørger for å fjerne alt annet enn det som er edelt metall. Det er også uheldig å bruke den vanlige betegnelsen på FFF. Det burde heller være family, friends and followers⁴⁷» (uttalelse fra tidligere refererte Drømmeløft på MESH om «Risikokapital» og på Polyteknisk forening om «Krykker eller cash»).

Dette med at en skal «ønske å bli med fra start» eller «ønske å fortsatt være med underveis» som er utgangspunktet for presiseringen Bård påpeker kan også settes inn i eksempelet med idrett. Tidligere har det blitt påpekt at en kan skille mellom «bransjer» som fotball versus ski og «innad» i bransjer som langrenn versus hopp. Gitt pedagogikkens fokus på å sette «eleven i sentrum» kan en også tenkes å ta dette skillet enda lenger og se det hele på et individnivå – med andre ord hva som skiller en potensiell gründer fra en annen gitt deres ulike forutsetninger. Det er, hvis en ser stort på det, potensielt ganske opplagt at Therese Johaug ikke har de samme grunnforutsetningene som Marit Bjørgen i en spurt på en flat løype hvis en sammenligner med en bratt motbakke. Therese kan naturligvis bli veldig god og vinne spurten noen ganger, men med alt annet likt (de trener sammen, har de samme trenerne, de samme skiene osv.) vil sannsynligheten være til Marit sin fordel grunnet medfødte forskjeller som det ikke er mulig å gjøre noe med. På et individnivå innen entreprenørskap er det hele naturligvis ikke like opplagt, men en antas å kunne ha noe å hente ved å gjenkjenne forskjellen mellom Therese og Marit. Hvis en som Therese til stadighet prøver seg i Marit sitt område vil motivasjonen gradvis kunne være synkende hvis en til stadighet blir slått. Om derimot Therese klarer å finne frem til området der hun har sine fordeler vil sannsynligheten for at hun skal lykkes og derav «ønske å være med videre» forbedres. På samme måte kan en bruke denne symbolikken til å forstå i hvilke tilfeller en sannsynligvis vil måtte inngå samarbeid eller andre former for bistand utenfra. Hvis eksempelvis Therese har en idé tilknyttet spurt i flat løype kan hun muligens innse at det er Marit som egentlig bør realisere idéen, men at en fortsatt kan sitte på eiersiden eller lignende. Om det ikke nødvendigvis er like lett å se sine åpenbare fortrinn innen entreprenørskap vil i det minste symbolikkverdien av eksempelet kunne gi en pekepinn på hva en snakker om (med andre ord effektivisere opplæringen av potensielle gründere).

Hvis Norges 450 000 potensielle gründere fikk en forståelse for dette grunnprinsippet, eksempelvis ved at en fikk mange som Therese Johaug til å spesialisere seg på akkurat bakkeløp, ville sannsynligvis dette effektivisert veien mot unicorns. Hvis en i tillegg kunne

⁴⁷ FFF blir som oftest forbundet med «Family, friends and fousls» selv om flere omtaler det som «Family, friends and founders» (eksempelvis (Wasserman, 2012)).

inkludert det i skillet med idrettens symbolikk mellom bransjer og innad i bransjer ville effektiviteten antas å kunne økes ytterligere.

Det beste pedagogisk ville sannsynligvis vært om eksempelvis Norges egne idrettshelter begynte å omtale entreprenørskap. Aksel Lund Svindal gjør selv noen interessante sammenligninger i et intervju med Dagens Næringsliv (Eidem & Solem, 2015):

«Det virker som det er mange likhetstrekk med toppidrett, og det er kanskje derfor jeg liker det så godt. Lidenskap kombinert med hardt, målrettet arbeid og villighet til å gå hele veien og bruke den tiden det tar, er nøkkelord for toppidrett og det ser ut som det gjelder for entreprenørskap også, sier Svindal. Årlig startes det rundt 50.000 nye selskaper i Norge. Syv av ti overlever ikke mer enn tre år, viser tall fra SSB. Aksel Lund Svindal tror ikke på flaks. Suksess har ofte en komponent av flaks, men flaks er ikke noe å basere seg på. – Gründere med suksess tror jeg har mye til felles med toppidrettsutøvere i den forstand at de er villige til å gjøre forarbeidet som kreves for å være best når det gjelder. Jeg liker denne fasen. Jeg liker å trene og terpe dag etter dag, og får like mye ut av å forberede meg som jeg gjør av å kjøre turneringer. Det er slik det må være om man skal få hver dag til å telle, sier Svindal.»

6. Diskusjon

Diskusjonen i denne sammenheng vil for det meste omhandle forslag til endringer basert på undersøkelsene som har blitt gjort og de ulike «hattene» som har belyst utfordringen fra flere vinkler.

Forslag til endringer

Nedenstående forslag til endringer er utarbeidet med den hensikt at de skal være anvendbare primært av Innovasjon Norge da disse har blitt omtalt flest ganger til nå i oppgaven. Det vil basert på foregående analyser og erfaringer trekkes ut det som kan tenkes å gjøre noe med konkret og innen rimelig tid. Med andre ord betraktninger om eksempelvis å splitte Innovasjon Norge i to selskaper, opprette en avdeling, ansette flere eller lignende vil ikke bli diskutert. Forslagene er også på grunn av dets mer «interne fokus» forsøkt å skulle samsvare med verdiene til Innovasjon Norge «koblende, ansvarlig og nyskapende». Altså hvis Innovasjon Norge skulle gjort noe som virket ansvarlig, nyskapende og la opp til å være koblende hva slags eksempler kunne en tenke seg?

Som tidligere presentert under den femte hovedrefleksjonene har Innovasjon Norge også sin egen liste med prioriterte forslag til endringer for 2015. Mens listen til Innovasjon Norge er mer bred er nedenstående altså fokusert eksempler på hva Innovasjon Norge

kan vurdere å gjøre selv internt og raskt i tillegg til fokuset mot initielle ambisjoner for potensielle gründere. Listene er dermed ikke direkte sammenlignbare prioriteringsmessig da de har noe ulike forutsetninger.

En vil dog finne likheter. Eksempelvis er Innovasjon Norge inne på å benytte «born globals» i sitt fjerde forbedringsforslag: «4. Mer eksport- og utenlandsrådgivning – slik at gründere får testet ideen sin utenlands for eksempel i Silicon Valley, og finne ut om konseptene fungerer som born globals – selskaper som satser og tenker internasjonalt fra første dag» (Nafstad, 2015f). Slik det er omtalt i dette forslaget konkret virket dette mest sannsynlig å være forbeholdt de som allerede har kommet i gang som gjør at en allikevel kan se forskjeller.

Alle forslag vil også kun være basert på hvordan en utenforstående oppfatter situasjonen. Jeg har hatt et møte med Innovasjon Norge i april og kunne ha fått mer bistand ved behov. Jeg antok det derimot som bedre hvis jeg kun forsøke å se det hele utenifra som en potensiell entreprenør ville opplevd det som. Det at forslagene kun er baserte på, for Innovasjon Norge, en «ekstern analyse» kan gi dem en potensiell nyttig tilbakemelding i seg selv. En kan si at jeg til nå bare har observert Innovasjon Norge på «toppen av isfjellet» og at det helt sikkert er nyanser under havoverflaten jeg burde ha tilpasset forslagene etter. I likhet med listen til Innovasjon Norge vil også her syv punkter nevnes.

1. **Innledende brukersegmentering av brukeren selv** - Som denne oppgaven har påpekt flere ganger er det vesentlige forskjeller og nyanser mellom alt fra faser, investorer og individuelle kunnskapsnivåer. For potensielle entreprenører som søker opplæring kan det virke unødvendig i et effektivitetsperspektiv at en eksempelvis på nettsider blir møtt av ofte ukjente begreper som «go lean», «born global» og «pitch». En innledende selvsegmentering av kunnskapsnivå eller annet med nettbaserte spørreskjemaer eller lignende kunne sørge for en mer tilpasset informasjon. Med andre ord vil det dreie seg om å forstå brukeren først for deretter å gi råd. Å samle denne type data kunne også gitt verdifull innsikt i det egentlige kunnskapsnivået mer objektivt sett til en som definerte (segmenterte) seg selv som en med begrenset eller høyt kunnskapsnivå.
2. **Skill mellom type forbedringsforslag** - I henhold til GEM-modellen er det mange elementer som til slutt utgjør hva en måler som resultater. Noen forslag som kan virke enkle, som eksempelvis å fremheve suksesshistorier, virker å kunne ha en uproporsjonal høy verdiskapning sett i forhold til størrelsen (litt på samme måten som eksempelet med økningen av tips relatert til mintsjokolade). Slike lavt

hengende frukt kan være lett å overse innimellom «store» forslag som tilførsel av kapital. Det virker å være mange måter en kunne tenke annerledes på rundt forslag, eksempelvis: Kan visse forslag mer enn andre skape en dominoeffekt? Er det mulig å rangere forslag etter et «bang for buck⁴⁸» prinsipp? Kan forslag legges i en prioritert rekkefølge med åpenhet om ressursbegrensningene slik at alle forslag blir oppfattet som anerkjent, men en er nødt til å prioritere noen (for å skape forståelse blant forslagshavere)? Det er også verdt å påpeke at forslagene på Innovasjon Norges liste er stemt fram av 500 kundestemmer (Nafstad, 2015f). Som oppgaven har påpekt vil veldig få «ikke stemme» for at det er behov for «mer» kapital eller «mer» rådgivning. Naturlig kommer disse forslagene høyt opp på prioriteringslisten. På bakgrunn av dette er det godt mulig at tilsvarende forslag som i listen over allerede er blitt spilt inn, men at de drukner litt i de mer større «grunnstensforslagene» når en skal stemme (jamfør eksempelvis tidligere sammenligninger med «decibel decision making»).

3. **Bruk av dynamiske «tidligfaseverktøy»** – det ses først og fremst å være pedagogiske canvas eller lignende har som sin styrke tilknyttet eventuelle initielle ambisjoner. En kan utnytte verktøyenes fleksibilitet og vurdere ulike alternativer opp mot hverandre noe som kan være avgjørende i en tidlig fase. På samme måte som business model canvas gjør en i stand til å «leke» med ulike muligheter for å skape en inntektsside større enn en kostnadsside kan det vurderes utvikling eller bruk av lignende verktøy til andre formål. Eksempelvis er det nevnt et tenkt «entrepreneurial finance canvas» eller «unicorn canvas» hvor en kunne utnytte teori og uttrykk tilknyttet agent, prinsipal, BATNA, nytteforventningsteoremet eller lignende. Eventuelt kunne en i større grad eksemplifisert forskjellen mellom ulike business model canvas (hva skiller en tradisjonell hotellkjede fra Airbnb, hva kjennetegner en forretningsmodell høyt på born global skalaen og så videre).
4. **Synliggjør helheten** - enten det er i form av en trebenstankegang, en verdikjede, modeller som GEM eller annet antas det å ha en bedre forståelse av helhet å kunne bidra til øke forståelse blant potensielle gründere for hva det vil si å ha en potensiell unicorn idé. Debattene kunne også blitt mer konstruktive hvis en fra start var enige om at dette dreide seg om veldig mye, men at en nå spesifikt skulle se på akkurat den ene «boksen» innad i det hele. Eventuelle endringer innen den boksen ville en således være enige om at måtte tilpasses temaet i neste boks og så videre.

⁴⁸ Størst avkastning per krone

5. **Lær først bort grunnprinsipper** – for å frigjøre ressurser til å kunne bistå gründere med mer komplekse utfordringer ses det muligheter til å kunne effektivisere opplæringen av grunnprinsipper. På samme måte som det bør være enklere å lære finansteoriens uttrykk og symboler hvis en først ser det i sammenheng med sin kjøp av bolig, valg av produkter og lignende bør det samme være mulig innenfor knyttet til initielle ambisjoner. Denne oppgaven har forsøkt å eksemplifisere dette ved sannsynligvis gjenkjennbare sammenligninger med idrett (styrken til Therese Johaug ovenfor Marit Bjørgen, langrenn versus fotball også videre). Tanken er at hvis en først kjenner grunnprinsippene tilknyttet noe en gjenkjenner fra før antas læringseffektiviteten å øke for det nye en skal lære⁴⁹.
6. **Økt åpenhet om sammenligningsgrunnlaget** – Det savnes noe som kunne hjulpet potensielle gründere å vite hvor terskelen ligger i forhold til ulike ambisjonsnivåer. Med andre ord dreier det seg om å være mindre en «sort boks». Hvor ligger egentlig Batna? Innovasjon Norge og investorer ses å burde å større incentiver for å avsløre sin egen Batna enn hva tradisjonell forhandlingsteknikk tilsier. Investorer kan også bidra med å beskrive sammenligningsgrunnlaget. En kan generelt bidra til å anerkjenne investorer som faktisk tar på seg en risiko og investerer i oppstartsselskaper. En kan for eksempel ved å påpeke betydningen av deres innsats for Norge som helhet i omstillingsprosessen man er inne i. La de også bli «helter» i løsningen på gåten.
7. **Økt tverrfaglighet og samspill** – Det virker å være mange kilder til kunnskap en kan benytte. Skal en først undersøke noe om forskjellen mellom initielle ambisjoner kan en eksempelvis gå til finansteori eller idrettens verden hvor nettopp sammenligninger av alternativer er hva det meste handler om. Entreprenørskap i seg selv dreier seg i stor grad om tverrfaglighet og samspill mellom markedsføring, finans, strategi, logistikk, kommunikasjon, pedagogikk og så videre. Både gåter og annet ses å kunne bli mer forståelig hvis en på forhånd anerkjente behovet for tverrfaglighet.

Implikasjoner

Kortsiktige implikasjoner

Refleksjonene og forbedringsforslagene tilknyttet denne masteroppgaven er gjort med utgangspunkt i en veldig konkret og unik tidsperiode. Dette vil således påvirke dets implikasjoner. Akkurat refleksjoner og forslag vil være av kortvarig karakter. Eksempelvis

⁴⁹ Dette er for øvrig grunnprinsippene hukommelsesmestre benytter når en skal lære seg 1000 tall og kortstokker utenat (By, 2006). Hukommelse kunne således blitt en egen boks i seg selv.

vil de ovenstående forbedringsforslagene naturligvis kunne ha sine implikasjoner hvis de blir implementert akkurat nå, men om to år er det kanskje ikke behov for de samme rådene. En som leser denne masteroppgaven om to år vil dermed ikke nødvendigvis få så mye ut av disse forholdene av kortvarig karakter. Forbedringsforslagene og refleksjonene er også som sagt preget av å bygge på subjektive forutsetninger som er blitt brukt til å eksemplifisere HVA og HVORDAN innen en tenkt finansieringslinse. Alt er tilrettelagt mot å skulle overbevise en konkret gruppe av tidligfasebrukere om HVORFOR en viss kategori av HVA og HVORDAN kan være hensiktsmessig akkurat i 2015.

Langsiktige implikasjoner

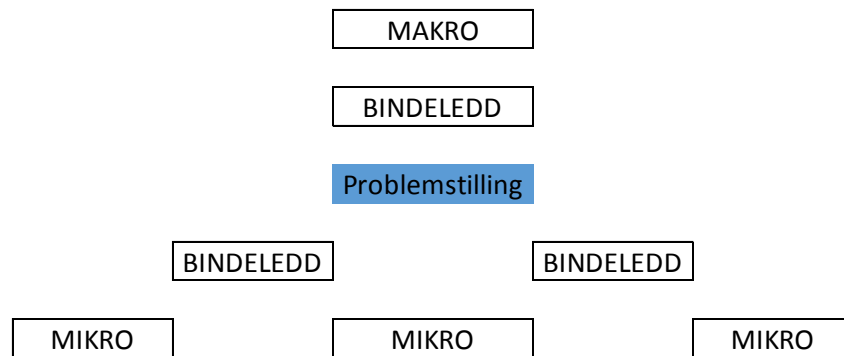
Mer interessant i en akademisk setting virker det dermed være å presisere de mer langsiktige implikasjonene. Implikasjoner som kan være vel så relevante nå som om to, fem eller tjue år frem i tid. Hovedpoenget har vært å få frem en annen måte tilnærme seg situasjonen på som skiller seg fra hva som virker mest vanlig. Min egen tilnærming var i begynnelsen lik som mange andres før erfaringer underveis gjorde at jeg endte opp med å kritisere min egen måte å tilnærme meg på gitt forutsetningene situasjonen tilsa. Mange av prinsippene som har blitt diskutert vil kunne benyttes i andre sammenhenger, til andre tidsperioder og av andre fagfelt.

Selv om hele masteroppgaven er tiltenkt en konkret gruppe tidligfasebrukere om et konkret tema vil både hele og stykkevise deler kunne være interessant for andre grupper; enten det er Innoco som kan lese kapittelet om kommunikasjon for å få andre perspektiv på illustrasjonene sine, kommunikasjonsavdelingen på Innovasjon Norge som kan presisere «verdensmester» mer nyansert, forelesere som kan benytte idrett som symbolikk, politikere som kan få en større forståelse for systemtenkningen, gründere som vil forstå en investors hverdag og så videre.

Fremgangsmåte

Teknikken med å ha et «angrepsvåpen» som tvinger en til kontinuerlig å iterere mellom ulike faktorer gjennom en linse vil også kunne benyttes av andre. Om ikke en ser det hensiktsmessig å bruke det helt likt vil i det minste grunnprinsippene den bygger på kunne benyttes. Dette vil spesielt gjelde i forhold til om en oppgave skal kunne defineres som «innovativ» i form av at den ikke «bare» skal være ny og nyttig, men også nyttiggjort. Dette vil gjelde ikke bare for å finne frem til en problemstilling verdt å undersøke til å begynne med, men også underveis i oppgavene.

Rammeverket med utgangspunkt i en tenkt model basert på makro, mikro og bindeledd modellen er i seg selv en potensiell konkret måte å utforske «gåtefulle» problemstillinger som antas å kunne bestå av tverrfaglige fagfelt og mange nyanser. Dette rammeverket ses også på til å kunne ha en verdi med en gang en forsøker å slå sammen to fagfelt til ett (eksempelvis entreprenørskapsfinans). Med en gang en slå sammen to fagområder vil fagfelt tilknyttet makro og bindeledd kunne gjøre seg gjeldene (som å introdusere et tredje ben nå en først slår sammen to).



Figur: Illustrering av rammeverket for makro, mikro og bindeledd omkring en problemstilling.

Tilsvarende er det nærliggende å tro at gåter eller utfordringer innenfor ulike samfunnsområder som eksempelvis helse vil kunne ha nytte av samme fremgangsmetode. En vet at en skal spise sunt og trene mer, men en klarer ikke å bli enige om det er den ene dietten som er bedre enn den andre eller om en skal trene 10 eller 50 minutter. En har all kunnskap tilgjengelig, men er usikker på hvordan kortene bør spilles. De «menneskelige» faktorene spiller i høyeste grad inn på et felt som helse.

På mange måter vil det kunne være prosessen «squiggel» kombinert med angrepsvåpenet og rammeverket som en kan anse som «oversett» og «undervurdert» i seg selv og at dette er masteroppgavens viktigste implikasjon i et langsiktig perspektiv. Jeg argumenterer selv for at jeg sannsynligvis ville endt opp med samme type forslag som på Innovasjon Norge sin liste hadde det ikke vært for denne metoden. Ikke før jeg endret metoden endte jeg altså opp med andre type forslag.

Fokusering

Også presiseringen om at det vil være bedre å lage en tilpasset «tidligfasebruker» oppgave (med fokus på HVORFOR) enn selv å skulle prøve å gjøre alt selv (HVA og HVORDAN) med en gang er noe en kan vurdere å benytte seg av. Dette gjelder spesielt hvis en har som

mål å utarbeide noe som skal benyttes av en størst mulig gruppe mennesker hvor forankring underveis kan være avgjørende.

Fokus vil også kunne ses i lys av at selv om en har en direkte sluttbruker (potensielle entreprenører) kan det i tilfeller være naturlig å vurdere hvilke andre kanaler som kan medføre at en indirekte når frem til sluttbrukeren.

Det vil oppfordres på generell basis at flere masteroppgaver med lignende metode blir skrevet og tilgjengeliggjort da det er mye lærdom i andres erfaringer. Metaanalyser av flere slike oppgaver innenfor et fagfelt ville også kunne være en kilde for verdifull kunnskap. Sannsynligvis er det dessverre nok vanskelig å få til da omfanget av en fullstendig masteroppgave er stort og det vil i praksis være vanskelig å få en stor nok gruppe individer til å gjennomføre. Alternativet kunne vært en mer kvalitativ undersøkelse via intervjuer eller lignende.

Verdien av tverrfaglig samarbeid

Denne oppgaven har bidratt til å belyse de sannsynlige fordelene det er med å legge til rette for mer tverrfaglige samarbeid. Spesielt ser dette ut til å kunne gjelde på områder der menneskelige faktorer spiller inn (jmfør eksempelvis påpekelsen «*It's the humans who innovate not organizations*» (E. Fitzgerald et al., 2011)). Tilknyttet utfordringen denne masteroppgaven belyser vil det kunne være av interesse å invitere et bredt spekter av fagområder (ikke bare kommunikasjon, finans, forhandlinger og pedagogikk og så videre). Å «skifte hatt» for seg selv gav også andre tankesett enn det som ville oppstått hvis en hadde sittet med kun sin egen hatt underveis i hele prosessen.

Betydningen av å belyse det opplagte

Det er en viss fare for at en anser mye av spesielt det noen anser som grunnleggende prinsipper til å være for opplagt til å skulle måtte forklares. Mange sitter nok på kunnskap en selv kan oppfatte som «veldig opplagt» i form at det virker som det eneste rasjonelt riktige. Det tok derimot sin tid før noen påpekte viktigheten av eksempelvis markedsorientering. Det er først når noen har påpekt det konkret at det blir opplagt for andre også. Nå kan en se tilbake på KODAK og kanskje synes at det burde vært opplagt for dem at de skulle tilpasset seg markedet. Markedsorientering har garantert eksistert og blitt praktisert som «et grunnspinnspipp» for mange lenge før KODAK i hele tatt eksisterte. Derimot var kanskje det «å sørge for å lage noe kunden faktisk vil ha» oppfattet som «for opplagt» blant dem som praktiserte det at en ikke så nødvendigheten av å skulle

bruke tid på å påpeke det. Business model canvas kan også oppfattes til å være «opplagt», men det var ikke før mange nok innså at det var opplagt at det ble en etablert metode.

7. Konklusjon

I løpet av masteroppgaven stiller jeg blant annet spørsmålet «*kanskje en lavbudsjettets 15 min dokumentar om Drillo som opplæringseksempel på norsk entreprenørskapssuksess kunne hjulpet Norge mer effektivt og skapt en vel så god samfunnsmessig avkastning som et 500 MNOK såkornfond?*». Akkurat dette litt «merkelige» utspillet symboliserer på sett og vis veldig mye av denne masteroppgaven.

Det hele startet med noe så merkelig som en gåte. Første steg innebærte en kvalifisert gjetning via fem hovedrefleksjoner på at gåten sannsynligvis kunne forstås bedre hvis en så det mer helhetlig sammen med nyansene og at et fokus på effektiv opplæring av potensielle entreprenører primært omkring et initielt ambisjonsnivå kunne bidra til å løse gåten. Det ble også gjettet at denne opplæringen raskest og mest effektivt kunne gjøres gjennom virkemiddelapparatets kanaler for massekommunikasjon.

Hele reisen hadde også vært merkelig. Mens jeg for et år siden var av typen som med spenning krysset fingrene for at en skulle få nye såkornfond, matchingordninger eller annet slik at regnestykket for mine og andres oppstartsinvesteringer kunne bli litt hyggeligere er jeg nå av en oppfatning at avkastningen på disse tiltakene ikke nødvendigvis står like godt i stil til risikoen som jeg først antok. Det må fortsatt til, men det finnes andre alternativ som akkurat nå ser ut til å ha et bedre forhold mellom avkastning og risiko. At dette potensialet kan være noe så banalt som å bruke Drillo som eksempel var en enorm overraskelse. Målet ble til slutt anslått til å være å få andre til å få den samme overraskelsen. Den beste måten for å gjøre det ble tiltenkt å være det å ta leseren igjennom den samme «reisen» som jeg selv har hatt det siste året.

Det i hele tatt å nevne Drillo i en oppgave illustrerer også hvorfor sannsynligvis få uten særlig kjennskap til norske forhold kunne skrevet en tilsvarende oppgave. Det er først ved å kjenne til hvordan nordmenn er at en kan vite betydningen. Her kommer svakheten om generalisering inn. Selv Drillo som fikk trenerjobber i etterkant klarte han ikke å gjenskape suksessen i like stor grad under andre forutsetninger. En kan også se lignende med spanjoler som plutselig så ut til å finne ut at deres spisskompetanse på ballbesittelse kunne utnyttes. Mange har forsøkt å kopiere dem i etterkant uten nødvendigvis å lykkes i like stor grad. «Spillestiler» har suksess helt til andre utnytter sine unike fortrinn i form av en noe annerledes spillestil og plutselig blir det hva «alle bør gjøre». Å kopiere andre

og håpe at ting skal løse seg virker altså å kunne være en dårlig strategi. Spesielt gjelder dette der man på statistikker henger litt etter andre. Å kopiere Stockholm eller Silicon Valley er fristende, men garanterer ikke suksess.

Drillo hadde også en gåte. Hvordan skulle lille Norge klare å yppe seg med stormakter innen sporten alle nasjoner kjempet om å være best i? Denne oppgaven er også et resultat av tilsvarende analyser som Drillo. Den er basert på all tilgjengelig informasjon det har vært mulig å samle i løpet av ett år på fritiden og i helger. Kun ved å analysere flere alternative korttrekkstrategier opp imot hverandre har det vært mulig å se hvilke alternativ som ser ut til å være det beste alternativet. På samme måte som en sjakkspiller helst liker å tenke seg om grundig før et trekk gjøres og ikke ta det første som faller en inn der og da. Andre landslagstrenerne i etterkant av Drillo har forsøkt seg på mer populære spillestiler som ikke skulle bli oppfattet som like kjedelig. Når Magnus Carlsen eller Drillo gjør ett trekk er det fordi de med størst sannsynlighet har beregnet at dette trekket, all nåværende informasjon tilgjengelig, er det beste alternativet. Trekket kan være så uventet at det kan forbløffe selv de mest erfarne ekspertkommentatorene og det er i hvert fall ikke basert på å titte bort til nærmeste nabobord. Skjer ting underveis vil man måtte endre kurs noe. Skal Innovasjon Norge leve opp til verdiene sine om å være «koblende, ansvarlig og nyskapende» kan Drillo og Carlsen sine trekk fungere som en tankevekker. Det hjelper ikke å bare ta svarte sjakkbrikker i betraktning, bare angrep eller bare etterspørsel. Det er samspillet og likevekten som avgjør sluttresultatet og en bør spille sine kort (både etterspørsel og tilbud) deretter.

Drillo og Carlsen er også objektive. Hadde Carlsen spurt om råd fra eieren av «bøndene» vet de at de ville fått svar om at bønder er det beste trekket. Hadde en spurt eieren av «tårnene» ville de foreslått tårnene. Carlsen er inneforstått med at alle skal med, og vil få en avgjørende rolle i det hele, men evner å se det hele i et helhetsperspektiv og prioriterer deretter.

For alt jeg vet finnes det sikkert noen kloke hoder der ute, jeg ikke har fanget opp i løpet av et år, som allerede benytter eksempelvis Drillo i entreprenørskapsopplæring. Det illustrerer et annet viktig poeng. Denne oppgaven vil være en students første forsøk, på selvstendig basis, å «forske» på spillets gang. De som har spilt spillet i mange år vil ha et vesentlig annet kunnskapsnivå. I så måte vil det være utviklingen og evnen i løpet av året til å benytte det en har blitt opplært til som ses på som å være relevant å bedømme ikke det faktiske nivået en endte opp med etter kun et år. Med tiden vil en til stadig komme i kontakt med nye kloke hoder som vil gi en ytterligere innsikt. Drillo tillot at en ung

tidligfase bruker» ikke nødvendigvis var like god som alle de andre til faktisk å spille, men han observerte hvordan «nybegynneren» virket å forstå spillet gitt ens forutsetninger til nå ved å la personen prøve seg litt.

«Det enkle er ofte det beste» er også noe en kan forbinde med Drillo. Veien til å lage noe enkelt er derimot ikke nødvendigvis enkel – selv om det i etterkant nok kan virke slik. En begynnende løsning på gåten vil være en bedre forståelse av hverandre. Det var først når Drillo forstod ressursene han hadde tilgjengelig i forhold til alle andre at han fant sin egen vei. Han var flink til å utnytte SWOT og annet til det fulle. Han overså de som påstod at det ville bli kjedelig underholdning eller at Jostein Flo ikke burde starte hvis han ikke hadde spilt bra nok kamper for klubblaget sitt de siste ukene. Hver av de som påstod at eksempelvis Flo ikke burde starte hadde helt rett hvis en kun la den ene forutsetningen til grunn. De som påstod at det ville kunne bli kjedelig hadde også rett. Det var «opplagte» grunner på samme måte som at en trenger mer kapital eller mer markedsorienterte gründere. De var allikevel mer deler av en SWOT, mens Drillo trakk ut det viktigste. Drillo tok utgangspunkt i at fotball var et komplisert lagspill hvor mange faktorer påvirker resultatet. For han var det ikke nok at Rune Bratseth hindret et baklengsmål for så å håpe at det gjentok seg i neste kamp. Han samlet kunnskap i stort omfang fra tverrfaglige områder og sydde det sammen til et system med minimering av risiko og svake ledd (et sterkt forsvar) og maksimering av potensiell avkastning (lange baller og kontringer). For alle andre var det en gåte for han var det en nøye gjennomtenkt plan. Drillo gjenspeiler således også det pedagogiske. Han gjorde det kompliserte enkelt. Selv med grunnprinsippene i bunn gjorde Drillo fortsatt tilpasninger. En taktikk mot kraftfulle islendinger ville være en litt annen en mot dansende brasilianere. På samme måte som når en som gründer skal etablere seg i Island må små tilpasninger til versus Brasil.

Drillo forstod hver enkelt spiller sine unike forutsetninger og fokuserte på det. Han gjorde det opplagt at en på forhånd burde sørge for at en som Jostein Flo fokuserte på sin spisskompetanse mens Mini Jakobsen fokuserte på sin. På grunn av sin høyde var det relativt opplagt for Jostein Flo å vite at hvis han skulle bli en av verdens beste i en idrett ville han på forhånd stille sterkere i basketball enn som kusk og hvis han først ville satse på fotball var det nok i en posisjon hvor hodestyrken kunne utnyttes til det fulle. Han kunne godt forsøke seg som kusk og kanskje vinne, men han ville fra start økt sannsynligheten hadde han satset på noe annet. Han hadde noen medfødte forutsetninger (born) og kunne velge blant ulike idretter med ulike forutsetninger. Akkurat Jostein Flo trengte ikke lang tid for å forstå at det var hans høyde som skilte han fra mange andre. Allikevel har de fleste andre også en slik type styrke, men en må kanskje

lete litt lenger. Når en først finner dem har man en fordel. En kan bygge sin «spillestil» utifra ens egne fortrinn. Muligens kan noen utenforstående som eksempelvis Innovasjon Norge bidra til å påpeke det opplagte skal det bli opplagt fortere.

Drillo symboliserer noe mange kan kjenne seg igjen i. Han representerer enkle prinsipper selv om de er basert på utallige analyser og formler. Samme enkle prinsipper kan en finne igjen i finans også hvis en starter i den enden. Hvis studenter eller potensielle gründere også starter med gjenkjennbare prinsipper istedenfor nye fagtermer vil læringseffekten sannsynligvis effektiviseres. Har en på forhånd forstått Drillo er det enklere å relatere seg til LEAN enn å starte med LEAN som et begrep med en gang. En kan, som sikkert er vanlig, forklare konsepter ved for eksempel å referere til Steve Jobs. Eksempler som Steve Jobs mangler derimot mye av den norske gjenkjennbarheten i forhold til symbolikkverdi og Norges nyanser.

Drillo fylte en hel doktorgrad med kunnskap. Stadig vekk kommer det nye innspill som gir en mulighet til å forbedre modellen sin litt til. Slik er det også med denne oppgaven. En kunne fortsatt med å utdype enda mer. På et tidspunkt vil derimot den marginale nytte av å utdype nok en gang bli liten nok til at en må sette en stopp. Det er rart hvordan hjernen fungerer. Ikke før to uker før innlevering kom eksempelvis koblingen mot Drillo som medførte å skrive om hele konklusjonen. Mon tro hvilke koblinger som kommer to uker etter innleveringen også hvis en fortsetter å forsøke å løse gåten.

Drillo er en både folket (i hvert fall nordmenn) og investorer kan like. Han brukte ikke egenskapene sine til å analysere langrenn eller håndball, men fotball. Analyser tar tid og skal en først benytte utallige ressurser på noe bør en på forhånd vite at utfallet kan være bærekraftig. Drillo hadde sannsynligvis relativt sett lave krav til lønn og driftskostnadene for slagstøvler var også overkommelige. Han evnet å skape noe stort ut av lite ressurser til en lav kostnad (en ganske så god forretningsmodell). Sverige satser for eksempel stort på ishockey. En sport med historiske kamper mellom verdens stormakter USA og Russland. Å yppe seg her skaper internasjonal oppmerksomhet av en helt annen karakter. Det er over 20 flere ishaller bare i Stockholm enn i hele Norge (Jarlsbo, 2011) som setter det hele i litt perspektiv. I 1993 var Norge på andreplass på FIFA rangeringen. En rangeringen ikke bare nordmenn og svenskene synes var verdt å toppe, men omtrent hele verden. Drillo har også overbevist nok til at «hvem som helst» vil være med på laget hans og han «vil få så mye kapital han trenger» til å fortsette med å skape resultater.

Drillosammenligningene kunne fortsatt, men det er et poeng i seg selv å ikke fokusere for mye på en faktor. For en leser som eksempelvis ikke vet hvem Drillo er vil det ha desto

mindre effekt. En kan godt lære seg hvem Drillo er, men størst effekt antas å kunne være når en knytter det nye en skal lære seg til eksisterende kunnskap og erfaringer. Det virker å være noe i det om først å forstå for deretter forsøke å bli forstått.

Konklusjonen i oppgaven er tross alt bare basert på innsamling av informasjon i løpet av et år og det er fortsatt flere spørsmål som er ubesvarte. På et tidspunkt «gjettet» nok også Drillo på at noe omkring «lange baller, kontringer og fokus på forsvar» kunne ha noe for seg. Om gjettingen faktisk har noe for seg vet man ikke helt før en faktisk tar nye sjekker mot markedet!

Det er nå på tide å avslutte så det blir tid til nettopp det. Vi ses sikkert underveis!

8. Referanser

- Aaserud, M. (2015, 01.02.2015). ÉN NORDMANN KNUSER NORTHUG PÅ VMS PREMIEPENGE-LISTE. *sporten.com*. Retrieved from <http://www.sporten.com/nyhet/new-entry-1>
- Aileen, I. (2013, 02.11.2013). Welcome to the unicorn club: Learning from billion dollar startups. from <http://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>
- Alsos, G. A. C., Tommy Høyvarde; Isaksen, Espen John; Åmo, Bjørn Willy, Bullvåg, Erlend (2013). GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR ENTREPRENØRSKAP I NORGE 2013. In G. Consortium (Ed.): Handelshøyskolen i Bodø.
- Alvarez, S., & Barney, J. (2000). *Entrepreneurial Capabilities: A Resource-Based View. Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Amelie, M. (2014, 15.10.2014). – Vi må skape en kultur hvor det er helt greit å bli gründer. *Teknisk Ukeblad*. Retrieved from <http://www.tu.no/it/2014/10/15/-vi-ma-skape-en-kultur-hvor-det-er-helt-greit-a-bli-grunder>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Berg, T. (2014, 15.05.2014). Stedet der ideer kapital og kontakter møtes. *3in*. Retrieved from <http://www.3in.no/stedet-der-ideer-kapital-og-kontakter-motes/>
- Bodie, Z., Kane, A., Marcus, A. J., & McGraw-Hill, E. (2014). *Investments*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Bonnet, C., Wirtz, P., & Haon, C. (2013). Liftoff: when strong growth is predicted by angels and fuelled by professional venture funds. *ENTRE Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(4), 59-78.
- Bonnstetter, B. J. (2013, 01.04.2013). The Skills Most Entrepreneurs Lack. *Harvard Business Review*.
- By, O. (2006). *Memo : den enkleste veien til bedre hukommelse*. Oslo: Kagge.
- Chan, D. (2015, 14.05.2015). 65 INFOGRAPHIC FOR SINGAPORE ENTREPRENEUR. from <http://dougleschan.com/the-recruitment-guru/singapore-entrepreneur/65-infographic-for-singapore-entrepreneur/>
- Christiansen, A. (2013). Skårer lavt på innovasjon, men norsk økonomi vokser likevel. from http://www.regionaleforskningsfond.no/prognett-rff-hovedside/Nyheter/Skarer_lavt_pa_innovasjon_men_norsk_ekonomi_vokser_likevel/1253987167006/p1253954088903

- Collins, J. C. (2001). *Good to great : why some companies make the leap--and others don't*. New York, NY: HarperBusiness.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people : restoring the character ethic*. New York: Free Press.
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(17), 6889-6892. doi: 10.1073/pnas.1018033108
- De Bono, E. (2009). *Six Thinking Hats*: Penguin.
- DeploymentsFactory. (2013, 10.09.2013). Strategy Execution for financial institutions. from <http://www.deploymentsfactory.com/registration-to-the-breakfast-session-strategy-execution-for-financial-institutions-24th-of-september-in-brussels/>
- Dickson, P. H., Solomon, G. T., & Weaver, K. M. (2008). Entrepreneurial selection and success: does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 239-258. doi: doi:10.1108/14626000810871655
- Drefvelin, C. (2015). Derfor lykkes enkelte gründere. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <http://www.dn.no/nyheter/2014/10/26/1249/Forskning/derfor-lykkes-enkelte-grndere>
- Drømmeløftet. (2015). I global konkurranse holder det ikke å være kretsmester. *Drømmeløftet*. from <http://www.xn--drmmelftet-1cbe.no/i-global-konkurranse-holder-det-ikke-a-vaere-kretsmester/>
- Eidem, M., & Solem, L. K. (2015, 19.04.2015). Comeback burde applauderes i næringslivet også. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <http://www.dn.no/jobbledelse/2015/04/19/2053/Grndervirksomhet/-comeback-burde-applauderes-i-nringslivet-ogs>
- Eriksen, D. E., Cathrine. (2013, 02.06.2013). Tror produktplassering vil heve TV-nivået. *Aftenposten*. Retrieved from http://www.nrk.no/kultur/_-produktplassering-vil-heve-nivaet-1.11047840
- ExpertsNight. (2015, 11.02.2015). *Funding for Startups*, MESH.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes : negotiating agreement without giving in*. New York, N.Y.: Penguin Books.
- Fitzgerald, E., Wankerl, A., & Schramm, C. J. (2011). *Inside Real Innovation: How the Right Approach Can Move Ideas from R&D to Market-- and Get the Economy Moving*: World Scientific.

- Fitzgerald, E. W., Andreas; Hessenbruch, Arne (Producer). (2015). Lecture notes "Innovation and commercialization". Retrieved from <https://www.edx.org/course/innovation-commercialization-mitx-3-086x>
- Franklin, S., Wright, M., & Lockett, A. (2001). Academic and Surrogate Entrepreneurs in University Spin-out Companies. *The Journal of Technology Transfer*, 26(1-2), 127-141. doi: 10.1023/A:1007896514609
- Georgetown University. (2015, 10.05.2015). Studio commons. from <https://ethicslab.georgetown.edu/studio/>
- Gjesdal, J. (2012). Hvordan tiltrekke seg venturekapital? In Springfondet (Ed.).
- Haannæs, K. (2005). Forskningsmelding virkemidler, innovasjon og kommersialisering. Bergen: Norges Forskningsråd.
- Hansen, M. T. B., Julian (2007, 01.07.2007). Innovation value chain. *Harvard Business Review*.
- Harvard Business School. (2015). Course Number 1624 Entrepreneurial finance. from <http://www.hbs.edu/coursecatalog/1624.html>
- Harvard magazine. (2014, 19.09.2014). Peter Thiel on Why Monopolies Matter. *Harvard magazine*.
- Havre, S. T. (2015, 23. april 2015). For lite pengefokus blant gründere. *Vest24*. Retrieved from http://www.vest24.no/For_lite_pengefokus_blant_mange_grundere-5-82-12655.html
- Hellen, B. (2013, 23.11.2013). Kowalczyk med største team. Retrieved from <http://www.nrk.no/sport/kowalczyk-med-storste-team-1.11378679>
- Hellum, C. (2014, 14. mars 2014). Hvor ble det av nyinvesteringene. *3in*. Retrieved from <http://www.3in.no/hvor-ble-det-av-nyinvesteringene/>
- Hvide, H. K., & Møen, J. (2010). Lean and Hungry or Fat and Content? Entrepreneurs' Wealth and Start-Up Performance. *Management Science*, 56(8), 1242-1258. doi: doi:10.1287/mnsc.1100.1177
- Hären, F. (2008). *Today's winners - yesterday's dreamers*. Paper presented at the Globe Forum.
- Høgskolen i Nesna (Producer). (2009). Pedagogikk - Tankekart læringssyn og teorier. Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/12597326/Pedagogikk-Tankekart-%C3%A6ringssyn-Og-Teorier#scribd>
- Innoco. (2015). *Innovasjon i praksis*: Innoco.
- Innovasjon Norge. (2014a). Signalkonferansen 2014: Årets vinnere er kåret.
- Innovasjon Norge. (2014b). Årsrapport 2014.
- Investinor. (2013). Hvor ble det av nyinvesteringene?

- Jarlsbo, Ø. (2011, 29.04.2011). Den store forskjellen. VGs Øystein Jarlsbo blogger om ishockey from <http://ishockey.vgb.no/2011/04/29/den-store-forskjellen/>
- Kaufmann. (2010). The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction. In T. Kane (Ed.).
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). Advanced project portfolio management and the PMO multiplying ROI at warp speed.
- Khuon, T. (2014, 03.07.2014). The Personal Hedgehog Concept 2.0: Discover What You're Meant to Do. *Entrepreneurship*. from <http://agilelifestyle.net/the-personal-hedgehog-concept>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Laffont, J.-J. (2002). *The theory of incentives : the principal-agent model / Jean-Jacques Laffont and David Martimort*. Princeton, N.J. ; Oxford: Princeton University Press.
- Libert, B. W., Yoram; Fenley, Megan Beck. (2014, 20.11.2014). What Airbnb, uber and alibaba have in common. *Harvard Business Review*.
- Lundqvist, M. A. (2014). The importance of surrogate entrepreneurship for incubated Swedish technology ventures. *Technovation*, 34(2), 93-100. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.005>
- Martinsen, L. (2015, Ukjent). Suksess uten utdanning. *Karrierelink*. Retrieved from http://karrierelink.no/al.php?ar_id=932
- Maula, M. V. J. (2012). Cross-Border Venture Capital and Private Equity. 471-499.
- MENON. (2009). Evaluering av såkornordningene under Innovasjon Norge.
- MENON. (2010). Forretningsengler i Norge.
- MENON. (2015). Èn million ideer. www.menon.no/upload/2015/04/20/en-million-ideer.pdf
- MIT. (2011). 15.431 Entrepreneurial Finance. from <http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-431-entrepreneurial-finance-spring-2011/>
- Moen, Ø., Sørheim, R., & Erikson, T. (2008). Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics. *JSBM Journal of Small Business Management*, 46(4), 536-549.
- Moore, G. (2002). *Crossing the Chasm*: HarperBusiness.

- Murray, T. (2014, 17.09.2014). Conflict is a Good Thing when you Manage it. from <http://www.mediationpractice.ie/resources/item/conflict-is-a-good-thing-when-you-manage-it>
- Myrland, C. (2014, 13.10.2014). Civita spør hva Norge kan lære av Israel. www.miff.no. Retrieved from <http://www.miff.no/norge-og-israel/2014/10/13Civitasp%C3%B8rhvaNorgekanlaereavIsrael.htm>
- Nafstad, O.-H. (2014a, 16.12.2014). «Entreprenørskap handler om trening. Det er garantert at du vil feile». *3in*. Retrieved from <http://www.3in.no/entreprenorskap-handler-om-trening-det-er-garantert-du-vil-feile/>
- Nafstad, O.-H. (2014b, 12.12.2014). – Nå kan vi finne ut hva som faktisk hjelper. *3in*. Retrieved from <http://www.3in.no/na-kan-vi-finne-ut-hva-som-faktisk-hjelper/>
- Nafstad, O.-H. (2015a, 23.06.2015). Dere har større ideer her. *3in*.
- Nafstad, O.-H. (2015b, 10.02.2015). Han vil samle på din gründer-fiasko! *3in*. Retrieved from <http://www.3in.no/na-kan-du-sende-grunder-fiaskoen-pa-museum/>
- Nafstad, O.-H. (2015c). Kapitalmangel ikke største problemet. from <http://www.3in.no/kapitalmangel-ikke-storste-problemet/>
- Nafstad, O.-H. (2015d, 31.03.2015). Nå er det penger igjen i norsk venture. *3in*. Retrieved from <http://www.3in.no/na-er-det-penger-igjen-i-norsk-venture/>
- Nafstad, O.-H. (2015e, 04.08.2015). Struper støtten til gründerbedriftene. *3in*. Retrieved from <http://www.3in.no/struper-stotten-til-grunderbedriftene/>
- Nafstad, O.-H. (2015f, 22.05.2015). Syv løfter og ny logo fra Innovasjon Norge. *3in*. Retrieved from http://www.3in.no/syv-lofter-og-ny-logo-fra-innovasjon-norge/?utm_campaign=coschedule&utm_source=facebook_page&utm_medium=3in.no&utm_content=Syv%20%C3%B8fter%20og%20ny%20logo%20fra%20Innovasjon%20Norge
- NTB. (2015, 03.04.2015). Mayweather kan tjene 1,3 milliarder på superkamp. *Dagbladet*. Retrieved from http://www.dagbladet.no/2015/04/03/sport/vm/boksing/floyd_mayweather/many_paquiao/38529488/
- NTNU Videre. (2013). Retningslinjer for gjennomføring av masteroppgave. Retrieved 17.08.2015, 2015, from http://videre.ntnu.no/pages/mastergrader/organisasjon_og_ledelse/masteropp-gaven/retningslinjer_for_gjennomfoering_av_masteroppgave/
- NTNU Videre. (2015). Kurs: Finansiering av forretningsutvikling IØ6015. from https://videre.ntnu.no/shop/courses/displayitem.do?dn=uid=nv13681,ou=ntnu,vproducts,dc=ntnu,dc=org&decorator=open_master&confirm=true

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
- Rammen, K. (2015). Kapitalverd modellen. Retrieved 29.08.2015, 2015, from <http://www.finanssans.no/kapitalverdmodellen/>
- Ramsøy, T. J. (2014, 19.11.2014). *Egne notater ECONA 75års konseranse*.
- Rasmussen, C. C. (2015). "Vekst i små og mellomstore bedrifter: Betydningen av kollektive kompetansebaserte ressurser" *PhD: Universitetet for miljø- og biovitenskap på Ås*.
- Rasmussen, E. (2013, 24.05.2013). Hvilke effekter gir forskningsbaserte bedrifter? , from <http://innovasjonsbloggen.com/2013/05/24/hvilke-effekter-gir-forskningsbaserte-bedrifter/>
- Rasmussen, E., & Sørheim, R. (2012). Obtaining early-stage financing for technology entrepreneurship: reassessing the demand-side perspective. *Venture Capital*, 14(2-3), 77-89. doi: 10.1080/13691066.2012.667908
- Robinson, S. K. (2006). *Why school kills creativity*. Paper presented at the TED.
- Roos, G., Roos, J., & Krogh, G. v. (1994). *Strategi*. Dublin: Green Valley University Press.
- Rose, D. S. (2014). Angel investing the Gust guide to making money and having fun investing in startups.
- Rosoff, M. (2015, 22.03.2015). The head of the most important startup farm in Silicon Valley thinks valuations are too high. *Business Insider*.
- Ryen, M. (2012). Det er nå det gjelder *Innsats . gründere og vekst*.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1963). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with why : how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio.
- SNL. (2014). Definisjon av læring. from <https://snl.no/l%C3%A6ring%2Fpsykologi>
- SSB. (2015, 16.02.2015). Inntektene fra råoljeeksporten halvert i januar. from <http://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/muh/maaned/2015-02-16>
- Strohmetz, D. B., Rind, B., Fisher, R., & Lynn, M. (2002). Sweetening the Till: The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping1. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 300-309. doi: 10.1111/j.1559-1816.2002.tb00216.x
- Svennevig, J. (2002). *Språklig samhandling : innføring i kommunikasjonsteori og diskursanalyse*. Oslo: Landslaget for norskundervisning.
- Syversen, H. O. (2013, 23.06.2013). Hvorfor er vi så rike? *Aftenposten*. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/meninger/Hvorfor-er-vi-sa-rike-7261183.html>

- Sørheim, R., & Landström, H. (2001). Informal investors - A categorization, with policy implications. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(4), 351-370. doi: 10.1080/08985620110067511
- Thiel, P. A., & Masters, B. (2014). *Zero to one : notes on startups, or how to build the future*.
- Tirole, J. (2006). *The theory of corporate finance*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Traaseth, A. K. (2015, 21.05.2015). *Innovasjonstalen 2015*. Tale.
- UiO, N. (1986). Bokmålsordbok - Oppslag gåte. Retrieved 05.08.2015, 2015, from <http://www.nob-ordbok.uio.no/G%C3%85TE>
- Ury, W. (1991). *Getting past no*. New York, N.Y.: Bantam Audio.
- Valvik, M. (2013, 01.10.2013). Vil unngå ny kostbar tabbe med sjokomelk. *Aftenposten*. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/okonomi/Vil-unnga-ny-kostbar-tabbe-med-sjokomelk-7325367.html>
- Van Osnabrugge, M., & Robinson, R. J. (2000). *Angel investing : matching startup funds with startup companies : the guide for entrepreneurs, individual investors, and venture capitalists*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vlaskovits, P. (2011, 29.08.2011). Henry Ford, Innovation, and That "Faster Horse" Quote. *Harvard Business Review*.
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas : anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Widding, L., Rasmussen, E., & Sørheim, R. (2007). *Gjennomgang av virkemidler for kommersialisering av forskningsresultater (Assessment of government supports schemes for the commercialization of research)* Bodø: Norway: Bodø Graduate School of Business.
- Østgårdsgjelten, R. (2014, 30.12.2014). Oljeprisen halvert siden i sommer. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/okonomi/Oljeprisen-halvert-siden-i-sommer-7843509.html>