

Olga Marken

Vurdering av forretningsmuligheter

En flercasestudie av serielle gründere

Executive Master of Technology Management

Veileder: Even Haug Larsen

Juni 2021



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Dette er en avsluttende oppgave for studiet Executive Master of Technology Management. Studiet har for meg vært en fantastisk reise. Jeg har opplevd både lærings- og mestringsglede, har møtt mange inspirerende og kloke mennesker på veien og har fått mange muligheter.

Temaet for oppgaven er inspirert av utvekslingsoppholdet på Stanford første halvåret i 2018. Tiden der for meg handlet om entreprenørskap. Etter å ha møtt gründere, investorer, hørt deres historier og studert entreprenørskap har jeg begynt å lure på hvordan en vet eller hva skal til for å finne ut av om en forretningside er en forretningsmulighet.

Da jeg startet å jobbe med oppgaven hadde jeg en viss formening om hva jeg kunne forvente å finne i prosessen. Resultatet ble noe overraskende for meg, og jeg har enda en gang lært at sannhet er avhengig av det perspektivet som en ser det fra.

I tillegg til faglige utfordringer har jeg fått i arbeidet med oppgaven en anledning til å forbedre mine norskkunnskaper. Norsk er et fremmed språk for meg og det vil en som har språket som morsmål legge merke til. Jeg har brukt i arbeidet med oppgaven litteratur på engelsk som er også et fremmedspråk for meg. For å unngå feil i forbindelse med oversettelser har jeg valgt å sitere kilder på originalspråket.

Det er mange som bidro til at jeg kunne gjennomføre studiet. Det ble en lengre reise enn det jeg hadde planer om til å begynne med, men desto mer lærerikt ble det. Jeg vil takke alle som har lagt til rette, bidro med kunnskap, inspirasjon og støtte! I forbindelse med masteroppgaven ønsker jeg å takke min veileder og serielle gründere som har delt med meg sine historier og kunnskap.

God lesing!

Trondheim, 1. juni 2021

Olga Marken

Sammendrag

Overlevelse av oppstartsselskaper har stor betydning for økonomisk utvikling. En god forretningside er nødvendig for å etablere en bedrift, men ikke tilstrekkelig. Det skal også være en forretningsmulighet.

Formål med denne oppgaven er å bidra til forskning på forretningsmuligheter og øke innsikt i hvordan gründere vurderer muligheter for å etablere bedrifter. Forskingen på vurdering av forretningsmuligheter er per i dag mangelfullt utviklet. Det brukes forskjellige definisjoner av og perspektiver på kjernebegrepet innen entreprenørskap forretningsmulighet. Forskingen er fragmentert og enten ser fra forskjellige perspektiver på enkelte elementer av vurdering av forretningsmuligheter som foretas av gründere eller inneholder forslag om analyser som kan benyttes av gründere for å vurdere om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet. Spørsmålet om hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter er per i dag i stor grad ubesvart.

Gründere som har etablert flere virksomheter, serielle gründere, vurderes av forskere som best egnede forskningsobjekter når det kommer til forståelse av identifisering av forretningsmuligheter. Intervjuer med serielle gründere ble gjennomført for å samle data i studien.

Følgende forskningsspørsmål ble stilt i oppgaven:

Hvordan vurderer serielle gründere forretningsmuligheter?

Studien viser at første vurderinger som gjøres av gründere når forretningsideer oppstår er uformelle vurderinger av behov eller ressurser. Det anses også som viktig å vurdere trender fordi at de kan føre til sterke forretningsmuligheter.

Forretningsideer utvikles av gründere til forretningsmuligheter. Studien viser at gründere vurderer behov, konkurranse i markedet, gjennomførbarhet og økonomisk potensial i utviklingsprosessen.

Vurdering av behov vektlegges generelt og spesielt gjennom salg. Målet er å avdekke reelle behov. Gründere vurderer også konkurranse i markedet, men det legges lite vekt på det når det vurderes at identifisert behov kan dekkes på en bedre måte enn det som konkurrenter gjør. Studien viser at gründere vurderer gjennomførbarhet og fokuserer spesielt på behov for kapital. Vurderinger av gjennomførbarhet utvikler seg med kunnskap og erfaring over tid. Vurdering av økonomisk potensial er grunnleggende for å avgjøre om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet. For å vurdere økonomisk potensial av en forretningsmulighet kreves kunnskap som kan opparbeides gradvis i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Derfor gjøres vurderinger av økonomisk potensial ofte uformelt eller sent i prosessen.

Studien viser at gründere vektlegger ved vurdering faktiske resultater av sine handlinger i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Studien viser også at kunnskap og erfaring påvirker hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter.

Basert på funnene i studien presenteres praktiske og teoretiske implikasjoner. Det understrekes at det er behov for videre forskning på hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter.

Abstract

The health of the economy depends on successful formation of new businesses. A good idea is necessary but not enough for successful formation of a new business. It should also be an opportunity.

The main purpose of this thesis is to contribute to research on opportunities and on opportunity evaluation. Research question of this study is:

How do serial entrepreneurs, those who have participated in the formation of multiple businesses, evaluate opportunities?

Interviews are used to collect data from several Norwegian serial entrepreneurs.

Entrepreneurial process can be viewed as a development from an initial idea to an opportunity. The findings suggest that first evaluations that entrepreneurs do in the process are informal evaluations of needs or resources. Evaluation of trends is assumed important early in the process as well.

The findings suggest that entrepreneurs evaluate needs, competition, economic potential and feasibility (how to proceed) in the process of opportunity development. They focus on evaluation of needs. Evaluation of economic potential is fundamental and requires knowledge.

Entrepreneurs base their evaluations in the process of opportunity development on the results of their actions. Knowledge affects how entrepreneurs evaluate opportunities.

Theoretical and practical implications of the study are presented. The results show that future research on how entrepreneurs evaluate opportunities is required.

Innhold

| | |
|---|----|
| Figurer | 8 |
| Tabeller | 8 |
| Forkortelser/symboler | 8 |
| 1 Introduksjon | 9 |
| 1.1 Praktisk problemstilling | 9 |
| 1.2 Teoretisk problemstilling | 9 |
| 1.3 Forskningsspørsmål | 10 |
| 1.4 Avgrensninger | 10 |
| 1.5 Oppgavens struktur | 11 |
| 2 Litteratur | 12 |
| 2.1 Begrepet forretningsmulighet..... | 12 |
| 2.2 Begrepet forretningsside..... | 13 |
| 2.3 Litteratur om vurdering av forretningsmuligheter | 13 |
| 2.4 Tidlig forskning | 14 |
| 2.5 Nyere forskning | 15 |
| 2.5.1 Vurdering av forretningsmuligheter | 15 |
| 2.5.2 Analyse av forretningsmuligheter | 16 |
| 2.5.3 «Opportunity checklist» | 17 |
| 2.6 Oppsummering | 23 |
| 3 Metode | 24 |
| 3.1 Valg av metode | 24 |
| 3.2 Metodisk tilnærming | 24 |
| 3.3 Forskningsdesign..... | 25 |
| 3.3.1 Casedesign..... | 25 |
| 3.3.2 Analyseenhet..... | 27 |
| 3.3.3 Datakilder | 27 |
| 3.4 Forberedelse til datainnsamling | 28 |
| 3.4.1 Gjennomgang av relevant litteratur og analyse av kilder | 28 |
| 3.4.2 Utvalg av respondenter | 28 |
| 3.4.3 Intervjuguide..... | 30 |
| 3.4.4 Behandling av personsensitive opplysninger | 30 |
| 3.5 Gjennomføring av datainnsamling | 31 |
| 3.6 Dataanalyse | 31 |
| 3.7 Kvalitet av forskningsdesign | 34 |
| 3.7.1 Begrensninger av casedesign..... | 34 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.7.2 | Kriterier for vurdering av kvalitet | 34 |
| 3.7.3 | Reliabilitet..... | 35 |
| 3.7.4 | Validitet | 36 |
| 3.8 | Metodisk refleksjon..... | 37 |
| 4 | Empiri og forskningsfunn | 39 |
| 4.1 | Informasjon om casene..... | 39 |
| 4.2 | Vurderinger som foretas når forretningsmuligheter oppstår | 39 |
| 4.2.1 | Ressurser | 40 |
| 4.2.2 | Behov | 40 |
| 4.2.3 | Trender..... | 41 |
| 4.3 | Vurderinger som foretas når forretningsmuligheter utvikles | 42 |
| 4.3.1 | Behov | 42 |
| 4.3.2 | Konkurransen i markedet..... | 45 |
| 4.3.3 | Økonomisk potensial | 47 |
| 4.3.4 | Gjennomførbarhet | 50 |
| 4.4 | Vurdering gjennom handling | 54 |
| 4.4.1 | Vurdering gjennom handling..... | 54 |
| 4.4.2 | Betydning av tilfeldigheter for vurdering av forretningsmuligheter | 56 |
| 4.4.3 | «Modningstid» | 58 |
| 4.5 | Oppsummering av hovedfunn | 61 |
| 4.5.1 | Funn 1: Første vurderinger som foretas av gründere når forretningsmuligheter oppstår er vurderinger av behov, ressurser og trender | 61 |
| 4.5.2 | Funn 2: Når gründere utvikler forretningsmuligheter vurderer de behov, konkurranse i markedet, økonomisk potensial og gjennomførbarhet..... | 61 |
| 4.5.3 | Funn 3: Med unntak av første vurderinger som gjøres når forretningsmuligheter oppstår foretas vurdering av forretningsmuligheter gjennom handling | 62 |
| 5 | Diskusjon..... | 63 |
| 5.1 | Vurderinger som foretas når forretningsmuligheter oppstår | 63 |
| 5.2 | Vurderinger som foretas når forretningsmuligheter utvikles av gründere | 64 |
| 5.2.1 | Behov | 64 |
| 5.2.2 | Konkurransen i markedet..... | 65 |
| 5.2.3 | Økonomisk potensial | 67 |
| 5.2.4 | Gjennomførbarhet | 69 |
| 5.3 | Generelle prinsipper bak vurdering av forretningsmuligheter | 71 |
| 6 | Konklusjon | 75 |
| 6.1 | Konklusjon | 75 |
| 6.2 | Teoretiske implikasjoner og videre forskning..... | 76 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| 6.3 Praktiske implikasjoner | 77 |
| Referanser..... | 79 |
| Vedlegg..... | 81 |

Figurer

| | |
|--|----|
| Figur 2.1: «The opportunity space» (Zacharakis et al., 2019, s. 76)..... | 19 |
| Figur 2.2: S-kurve (Zacharakis et al., 2019, s. 82) | 20 |
| Figur 3.1: Analysestegenes ulike abstraksjonsnivåer og graden av teoretisk innflytelse (Widding, 2006, s. 6) | 33 |

Tabeller

| | |
|--|----|
| Tabell 1.1: Overlevelsrate nyetablerte foretak (SSB, 2020) | 9 |
| Tabell 2.1: «Opportunity checklist» (Zacharakis et al., 2019, s. 91)..... | 23 |
| Tabell 4.1: Informasjon om casene i studien | 39 |
| Tabell 4.2: Forretningside, eksempler på vurdering av ressurser | 40 |
| Tabell 4.3: Forretningside, eksempler på vurdering av behov | 41 |
| Tabell 4.4: Forretningside, eksempler på vurdering av trender | 42 |
| Tabell 4.5: Utvikling av forretningsmuligheter, eksempler på vurderinger av behov | 43 |
| Tabell 4.6: Utvikling av forretningsmuligheter, eksempler på vurderinger av konkurranse i markedet..... | 45 |
| Tabell 4.7: Utvikling av forretningsmuligheter, eksempler på vurderinger av økonomisk potensial | 48 |
| Tabell 4.8: Utvikling av forretningsmuligheter, eksempler på vurderinger av gjennomførbarhet..... | 52 |
| Tabell 4.9: Eksempler på vurdering av forretningsmuligheter gjennom handling | 55 |
| Tabell 4.10: Eksempler på meningsbærende elementer om tilfeldigheters rolle ved vurdering av forretningsmuligheter | 57 |
| Tabell 4.11: Eksempler på meningsbærende elementer om tiden fra en forretningside oppstår til gründer engasjerer seg aktivt i utvikling av den | 59 |

Forkortelser/symboler

SSB

Statistisk sentralbyrå

1 Introduksjon

1.1 Praktisk problemstilling

Nyetablerte bedrifter overlever i beste fall og sjeldent lykkes stort. Tall fra SSB presentert i Tabell 1.1. viser at under halvpart av nyetablerte bedrifter i Norge overlever sitt første år og mindre en tredjedel av nyetablerte bedrifter i 2013 overlevde i 2018 (SSB, 2020).

| | Prosent foretak som overlevde | | | | |
|---------------|-------------------------------|------|------|------|------|
| | 1 år | 2 år | 3 år | 4 år | 5 år |
| Etableringsår | | | | | |
| 2013 | 48,2 | 45,4 | 37,6 | 32,2 | 28,4 |
| 2014 | 48,3 | 43,1 | 36,1 | 31,1 | |
| 2015 | 46,1 | 41,2 | 34,5 | | |
| 2016 | 44,4 | 40,6 | | | |
| 2017 | 44,1 | | | | |

Tabell 1.1: Overlevelsesrate nyetablerte foretak (SSB, 2020)

Rekordhøy bedriftsdød gir en grunn for bekymring både for interesseorganisasjoner og gründere. Det understrekes at det tar lang tid å etablere en bedrift og at mange kriterier må oppfylles for at det blir en suksess (E24, 2020; SMB Norge, 2021). Overlevelse av oppstartsselskaper har stor betydning for norsk økonomi (Innovasjon Norge, 2021).

En god forretningside er nødvendig for å etablere en bedrift, men ikke tilstrekkelig. Det skal også være en forretningsmulighet (Scarborough, 2011; Zacharakis et al., 2019). I denne oppgaven ønsker jeg å utforske hvordan gründere vurderer om forretningsideer er egnet til etablering av bedrifter eller ikke.

Spørsmålet er av stor betydning for personer som har en forretningside og ønsker å etablere en bedrift. Problemstillingen er også relevant for dem som har en eller en annen form for interesse for vurdering av forretningsmuligheter for eksempel tidligfase private og offentlige investorer og aktører som ønsker å legge til rette for etablering av nye bedrifter.

1.2 Teoretisk problemstilling

Forretningsmuligheter er et kjernebegrep innen entreprenørskap (Vogel, 2017) og grunnlag som gründere handler basert på (McMullen & Shepherd, 2006). Ledende entreprenørskapsteorier understreker betydning av identifisering av forretningsmuligheter og sier at økonomisk utvikling er avhengig av at gründere utnytter de mulighetene som finnes (Drucker, 2006; Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934, referert i McMullen & Shepherd, 2006, s. 132). Identifisering og valg av riktige muligheter for etablering av nye bedrifter anses å være blant de viktigste evner av suksessrike gründere (Stevenson et al., 1985, referert i Ardichvili et al., 2003, s. 105). «*To be an entrepreneur... is to act on the possibility that one has identified an opportunity worth pursuing*», ifølge McMullen og Shepherd (2006, s. 132).

Forskning innen entreprenørskap fokuserer på spørsmål relatert til hvordan, av hvem og med hvilke konsekvenser muligheter til å produsere fremtidige varer og tjenester er oppdaget, skapt og utnyttet («*exploited*») (Venkataraman, 1997, s. 120). Ifølge Haynie et al. (2009) har både oppdagelse av forretningsmuligheter («*opportunity discovery*») og utnyttelse («*exploitation*») fått mye oppmerksomhet fra forskere. Og selv om vurdering av forretningsmuligheter utgjør en del av entreprenøriell prosess (for eksempel Ardichvili et al., 2003; Haynie et al., 2009; Shane & Venkataraman, 2000; Vogel, 2017) har det i liten grad blitt viet oppmerksomhet til av forskere (Haynie et al., 2009; Keh et al., 2002). Ifølge Haynie et al. (2009) står spørsmål om hvordan gründere vurderer muligheter for å produsere fremtidige varer og tjenester og hva påvirker deres vurderinger i stor grad ubesvart. Forskere Haynie et al. (2009) og Keh et al. (2002) understreker at disse spørsmålene er sentrale for forståelse av etablering av nye bedrifter som en prosess.

1.3 Forskningsspørsmål

Formål med denne oppgaven er å bidra til forskning på forretningsmuligheter og øke innsikt i hvordan gründere vurderer muligheter for å starte bedrifter. Foregående avsnitter viser at det er et spørsmål av stor praktisk og teoretisk betydning som er per i dag i stor grad ubesvart.

Gründere som har etablert flere virksomheter, serielle gründere, vurderes av forskere som best egnede forskningsobjekter når det kommer til forståelse av identifisering og utvikling av forretningsmuligheter:

«We focus on serial entrepreneurs, those who have participated in the formation of multiple businesses» (Ardichvili et al., 2003, s. 106).

Den ene grunnen er at serielle gründere har opparbeidet mer erfaring og som resultat mer kompetanse. Den andre grunnen er at jo flere bedrifter en gründer etablerer jo mindre sjanse til at vellykkede etableringer er resultat av flaks (MacMillan, 1986, referert i Ardichvili et al., 2003, s. 113).

Følgende forskningsspørsmål stilles:

Hvordan vurderer serielle gründere forretningsmuligheter?

1.4 Avgrensninger

Forskning på forretningsmuligheter dekker et bredt spekter av temaer. Et av temaene som utforskes i forbindelse med vurdering av forretningsmuligheter er hvordan gründere vurderer hvilke forretningsmuligheter er riktige for akkurat dem (for eksempel Haynie et al., 2009; Krueger, 1993; McMullen & Shepherd, 2006; Wasserman, 2012). McMullen og Shepherd (2006) definerer det som «*first-person opportunity*». Fokuset i denne oppgaven er derimot aspekter ved fenomenet som gjelder uavhengig av personlige egenskaper, preferanser og omstendigheter hos gründere som foretar vurderinger: «*third-person opportunity*» («*mulighet for noen*») (McMullen & Shepherd, 2006). Dette betyr at jeg ser bort fra hvordan for eksempel motivasjon, interesser, hvilket sted i sin karriere gründer befinner seg på og lignende påvirker vurdering av forretningsmuligheter.

Studien begrenses også til norsk kontekst.

1.5 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av 6 kapitler. Neste kapittel omhandler teori. Det inneholder relevante begreper som forretningsmulighet og forretningside og teoretiske perspektiver på vurdering av forretningsmuligheter. I kapittel 3 beskrives valg av forskningsmetode, hvordan studien er gjennomført og gis en vurdering av valgt metode og kvalitet av studien. Kapittel 4 inneholder empiri. Diskusjon finnes i kapittel 5. Kapittel 6 inneholder konklusjon og implikasjoner praksis, teori og forslag til videre forskning.

2 Litteratur

Dette kapittelet omhandler teoretisk grunnlag for studien. For å kunne besvare forskningsspørsmålet innenfor scope for oppgaven ser jeg først på hva litteraturen sier om begreper forretningsmulighet og forretningside, og så om hvordan forretningsmuligheter vurderes av gründere.

2.1 Begrepet forretningsmulighet

Flere studier (for eksempel Ardichvili et al., 2003; Busenitz et al., 2003; Haynie et al., 2009; Keh et al., 2002; Shane & Venkataraman, 2000; Vogel, 2017) viser til at det forskes stadig mer på entreprenørskap, men brukes elementer av andre disipliner, forskjellige perspektiver, og at det mangler fortsatt et felles teoretisk fundament og begreper. Dette gjelder også for forretningsmulighet som er et kjernebegrep innen entreprenørskap (Vogel, 2017). Det finnes flere definisjoner av begrepet og flere teoretiske perspektiver på det.

«Entrepreneurial opportunities are those situations in which new goods, services, raw materials, and organizing methods can be introduced and sold at greater than their cost of production» (Shane & Venkataraman, 2000, s. 220).

Vogel (2017) understreker at gründere handler ikke i vakuum og at det skal tas hensyn til det i definisjon av begrepet forretningsmulighet:

«given that an entrepreneur does not act in isolation but instead within a given market environment, certain objective and external elements must be considered when talking about venture opportunities» (Vogel, 2017, s. 950),

og definerer begrepet på følgende måte:

«a favorable combination of endogenously shaped and exogenously given circumstances that make it both desirable and feasible for the entrepreneur to exploit a venture concept and to introduce a potentially value-adding offering into the marketplace» (Vogel, 2017, s. 950).

Ifølge Ardichvili et al. (2003) er forretningsmuligheter en rekke fenomener som tar form og blir utviklet over tid, og defineres som:

«In broad terms, an opportunity may be the chance to meet a market need (or interest or want) through a creative combination of resources to deliver superior value» (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973; Casson, 1982, referert i Ardichvili et al., 2003, s. 108).

Definisjonen gitt av Ardichvili et al. (2003) gjelder for denne studien.

I tillegg til at det finnes mange definisjoner av begrepet forretningsmulighet finnes flere perspektiver på det (Ardichvili et al., 2003; DeTienne & Chandler, 2004; Shane, 2000; Vogel, 2017). For eksempel antar noen at forretningsmuligheter er et resultat av oppdagelse, andre at forretningsmuligheter skapes (DeTienne & Chandler, 2004; Vogel, 2017).

Ifølge Vogel (2017) selv om forretningsmulighet er et kjernebegrep innen entreprenørskap, er forskning på forretningsmuligheter fortsatt i utviklingsfase, og det kreves videre teoretisk arbeid for å øke forståelse av forretningsmuligheter.

2.2 Begrepet forretningside

«*Opportunities develop as individuals shape elemental ideas*» (Ardichvili et al., 2003, s. 109). Ifølge (Vogel, 2017) er det essensielt for forståelse av entreprenøriell prosess å ta hensyn til at forretningsmuligheter utvikler seg over tid og skille mellom begreper forretningsmulighet og forretningside. «*Entrepreneurial process could be viewed as a progression from an initial idea to an opportunity, to venture installation and growth*» (Churchill & Lewis, 1983, referert i Vogel, 2017, s. 944).

I sin initiell form oppstår forretningsmuligheter som «*imprecisely-defined market need, or un- or under-employed resources or capabilities*» (Kirzner, 1997, referert i Ardichvili et al., 2003, s. 108). Potensielle kunder kan i enkelte tilfeller ikke være i stand til å uttrykke i ord sine behov, interesser eller problemer (Von Hippel, 1994, referert i Ardichvili et al., 2003, s. 108). De kan allikevel være i stand til å forstå hvilken verdi et nytt produkt eller tjeneste kan skape for dem når det blir forklart hva det er og hvordan det fungerer (Ardichvili et al., 2003). Identifiserte ressurser kan for eksempel være teknologi, kapital eller oppfinnelser. Ressurser og kapabiliteter er et grunnlag for å skape verdi for potensielle kunder (Ardichvili et al., 2003).

Ifølge Ardichvili et al. (2003) utvikler forretningsideer seg fra rudimentær form til forretningskonsepter når behov som ligger til grunn for forretningsideer blir mer presist definert med hensyn til hvilke fordeler skal skapes og for hvem, og det blir klart hvordan ressurser kan potensielt anvendes.

2.3 Litteratur om vurdering av forretningsmuligheter

Det har vært vesentlig økning de siste årene i forskning på rolle av forretningsmuligheter for etablering av nye bedrifter (Vogel, 2017). Gjennomgang av litteraturen viser at vurdering av forretningsmuligheter anses som en viktig del av prosessen av identifisering av forretningsmuligheter (for eksempel Ardichvili et al., 2003; Haynie et al., 2009; Keh et al., 2002; McMullen & Shepherd, 2006). Samtidig har vurdering av forretningsmuligheter fått lite oppmerksomhet av forskere (Haynie et al., 2009; Keh et al., 2002), og sentrale for forståelse av bedriftsetablering som en prosess spørsmål om hvordan gründere vurderer muligheter for å produsere fremtidige varer og tjenester og hva påvirker deres vurderinger er i stor grad ubesvart (Haynie et al., 2009).

Haynie et al. (2009) stiller spørsmål om grunn til at vurdering av forretningsmuligheter har fått lite oppmerksomhet fra forskere er utfordringer knyttet til eksisterende definisjoner av begrepet forretningsmulighet:

«*We speculate that one of the reasons that opportunity evaluation remains an under-studied component of the entrepreneurial process is the difficulty associated with operationalizing what appears to be an abstract construct – the opportunity*» (Haynie et al., 2009, s. 355).

Gjennomgang av litteraturen viser at det brukes forskjellige perspektiver på vurdering av forretningsmuligheter og at forskningen er fragmentert:

- En rekke kilder anser vurdering av forretningsmuligheter som en del av entreprenøriell prosess, men inneholder ikke informasjon om hvordan

forretningsmuligheter vurderes av gründere. For eksempel sier Ardichvili et al. (2003) at vurdering av forretningsmuligheter er en del av prosessen av identifisering av forretningsmuligheter («*opportunity identification*»). Et annet eksempel er Shane og Venkataraman (2000) sitt rammeverk som omhandler «*opportunity discovery*» og «*opportunity exploitation*» og sier at gründere vurderer egenskaper ved forretningsmuligheter. Ardichvili et al. (2003) viser til hvordan forretningsmuligheter kan vurderes, og Shane og Venkataraman (2000) viser til tidligere forskning som har fokusert på enkelte aspekter som vurderes av gründere, men verken Ardichvili et al. (2003) eller Shane og Venkataraman (2000) sier hvordan vurdering av forretningsmuligheter gjøres av gründere i praksis.

- Andre kilder ser fra forskjellige perspektiver på enkelte elementer av vurdering av forretningsmuligheter som foretas av gründere. For eksempel har Gartner (1985) utviklet et rammeverk for etablering av nye bedrifter og definert hvilke variabler påvirker hver av dets dimensjoner. Drucker (2006) har definert sju kilder til forretningsmuligheter og belyser en rekke aspekter som gründere bør fokusere på i prosessen av etablering av bedrifter. McMullen og Shepherd (2006) har forsket på hvordan opplevd usikkerhet påvirker på individnivå gründere sine vurderinger og handlinger. Haynie et al. (2009) forsket på hvilken rolle ressurser spiller ved vurdering av forretningsmuligheter.
- Tredje gruppe kilder viser til at det er både viktig og nyttig å vurdere om en forretningside er en forretningsmulighet før en etablerer en bedrift, og inneholder forslag på måter vurderinger kan gjøres på (for eksempel Scarborough, 2011; Wasserman, 2012; Zacharakis et al., 2019).
- Fjerde gruppe kilder belyser spørsmålet om hvilke kriterier investorer bruker og vektlegger i sine vurderinger (for eksempel Roure & Keeley, 1990; Zacharakis & Meyer, 2000).

For å belyse temaet presenteres videre i kapittelet hva et utvalg av kilder som representerer tidlig og nyere forskning sier om vurdering av forretningsmuligheter.

2.4 Tidlig forskning

Den eldste av kildene i studien er Drucker (1985). Drucker definerer sju kilder til forretningsmuligheter og beskriver hva gründere bør fokusere på i prosessen av etablering av bedrifter.

Ifølge Drucker (2006) bør gründere systematisk vurdere sju kilder til forretningsmuligheter: «*examination of the areas of change that typically offer entrepreneurial opportunities*» (Drucker, 2006, s. 35). De sju kildene er:

«The first four sources lie within the enterprise, whether business or public-service institution, or within an industry or service sector.

- *The unexpected—the unexpected success, the unexpected failure, the unexpected outside event;*
- *The incongruity—between reality as it actually is and reality as it is assumed to be or as it “ought to be”;*
- *Innovation based on process need;*
- *Changes in industry structure or market structure that catch everyone unawares;*

The second set of sources for innovative opportunity, a set of three, involves changes outside the enterprise or industry:

- *Demographics (population changes)*
- *Changes in perception, mood, and meaning;*
- *New knowledge, both scientific and nonscientific». (Drucker, 2006, s. 35).*

Videre sier Drucker (2006) at det er viktig å fokusere ved etablering av bedrifter først og fremst på marked, og så på kontantstrøm og behov for kapital. Fokus på disse elementene forutsetter vurdering av dem.

Ifølge Drucker (2006) er det essensielt å være «*market-driven*» for vellykket etablering av en bedrift. En gründer må fokusere på reelle og ikke antatte behov i markedet, jobbe med forståelse av hvem kunden for et produkt eller en tjeneste er, være villig til å eksperimentere og vurdere resultater for å finne svar på spørsmålene om kunder og markedet. Drucker (2006) bemerker at markedsundersøkelser er et feil verktøy i tilfeller når det handler om noe som er nytt i et marked:

«One cannot do market research for something genuinely new. One cannot do market research for something that is not yet on the market» (Drucker, 2006, s. 191).

Ifølge Drucker (2006) har gründere en tendens til å fokusere på profitt. Gründere må i stedet fokusere på kontantstrøm og behov for kapital uten hva det ikke er mulig å få profitt:

«Entrepreneurs starting new ventures are rarely unmindful of money; on the contrary, they tend to be greedy. They therefore focus on profits. But this is the wrong focus for a new venture, or rather, it comes last rather than first» (Drucker, 2006, s. 194).

I likhet med Shane og Venkataraman (2000) og Ardichvili et al. (2003) sier ikke Drucker (2006) hvordan gründere går frem for å vurdere forretningsmuligheter, men understreker at «*Entrepreneurship is neither a science nor an art. It is a practice*» (Drucker, 2006, s. viii). Det at entreprenørskap handler om praksis understrekes i flere prominente kilder: «*it is this "doing the thing," without which possibilities are dead, of which the [entrepreneur's] function consists*» (Schumpeter, 1934, refert i McMullen & Shepherd, 2006, s. 142).

2.5 Nyere forskning

2.5.1 Vurdering av forretningsmuligheter

Ifølge Ardichvili et al. (2003) er vellykket etablering av bedrifter et resultat av vellykket utvikling av forretningsmuligheter («*opportunity development process*»). Vurdering av forretningsmuligheter er en del av utviklingsprosessen som er kontinuerlig og proaktiv, og består av: «*opportunity identification triad: recognition, development, and evaluation*» (Ardichvili et al., 2003, s. 105). Også ifølge Zacharakis et al. (2019) trenger gründere å utføre en rekke vurderinger i iterativ prosess av utvikling av forretningsmuligheter for å avgjøre om en forretningside er en forretningsmulighet. Keh et al. (2002) understreker at «*evaluation is the key to differentiate an idea from an opportunity*» (Keh et al., 2002, s. 126). Ifølge Corbett (2005):

«The evaluation period is where the rubber meets the road. Csikszentmihalyi (1996) suggests that this stage is the most challenging because it requires

entrepreneurs to be brutally honest with themselves; they must assess whether they have just a good idea or a truly viable business opportunity» (Corbett, 2005, s. 485).

McMullen og Shepherd (2006) konkluderer med at å være gründer er å handle basert på en mulighet som en har vurdert som verdt å forfølge: «*To be an entrepreneur ... is to act on the possibility that one has identified an opportunity worth pursuing» (McMullen & Shepherd, 2006, s. 132).*

Ifølge McMullen og Shepherd (2006) og Haynie et al. (2009) er vurdering av forretningsmuligheter fremtidsorientert og innebærer en vurdering av hva vil være hvis en velger å gå videre med en forretningsmulighet: «*entrepreneurial decision making is highly influenced by their ability to envision the future» (Haynie et al., 2009, s. 355), «the individual forms beliefs regarding what to do» (McMullen & Shepherd, 2006, s. 141).* Ifølge McMullen og Shepherd (2006) vurderer gründere om forretningsmuligheter er «*feasible (can be achieved in the manner envisioned)*» (McMullen & Shepherd, 2006, s. 141), og at det gjøres basert på kunnskap: «*belief of what to do is a function of knowledge» (McMullen & Shepherd, 2006, s. 148).*

Haynie et al. (2009) definerer mål med identifisering av forretningsmuligheter fra økonomisk perspektiv:

«The goal of entrepreneurial discovery is to identify a valuable economic opportunity, because 'exploitation of an idea that is neither valuable nor rare can only lead to the generation of average profits (Kirzner, 1997)» (Fiet, 2002, s. 2, referert i Haynie et al., 2009, s. 338).

Ifølge Corbett (2005) innebærer vurdering av forretningsmuligheter læring og er en test av aksept i markedet, finansiell avkastning og tilgjengelighet av ressurser:

«In evaluation, would-be entrepreneurs test the opportunity with regard to market acceptability, financial returns, and resource availability. During evaluation, entrepreneurs talk to many individuals in their network and try to assess whether the concept is worth pursuing» (Corbett, 2005, s. 478).

Vurderinger kan gjøres ved bruk av feasibility analyse, initiell testing i markedet, finansielle analyser og basert på tilbakemeldinger fra personer i gründere sitt profesjonelt og personlig nettverk (Corbett, 2005).

Også ifølge Zacharakis et al. (2019) trenger gründere å utføre en rekke tester («*market tests*») hver av hvilke fører til økning av forpliktelser. Zacharakis et al. (2019) understreker at dette krever at gründere både tenker og handler i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter («*recognizing, shaping, and reshaping an opportunity*»).

2.5.2 Analyse av forretningsmuligheter

Forretningsmuligheter vurderes på alle stadier av sin utvikling, selv om evaluering kan være uformell eller uartikulert (Timmons et al., 1987, referert i Ardichvili et al., 2003). Ardichvili et al. (2003) bemerker at prosessen er iterativ og at gründere kan foreta vurderinger flere ganger på forskjellige utviklingsstadier. I starten av utviklingsprosessen kan individer uformelt vurdere sine antakelser om identifiserte udekkede behov i markedet eller uutnyttede ressurser til de konkluderer at ideer ikke er verdt å bruke mer tid på eller at det er hensiktsmessig å fortsette å jobbe med muligheten formelt (Ardichvili et al., 2003). Når prosessen krever andre ressurser enn en individs tid blir evalueringer formelle (Ardichvili et al., 2003).

Den første formelle evalueringen kan være feasibility analyse (Ardichvili et al., 2003; Corbett, 2005; Scarborough, 2011; Zacharakis et al., 2019). Ardichvili et al. (2003) bemerker at feasibility analyse forutsetter at det finnes et forretningskonsept selv i rudimentær form. Hvis forretningskonsept ikke er utviklet enda kan feasibility analyse gjennomføres basert på antatt identifisert markedsbehov eller ressurser og kapabiliteter for å spesifisere et eller flere gjennomførbare («feasible») forretningskonsepter.

Ifølge Ardichvili et al. (2003) for oppfinnelser, nye potensielle produkter eller tjenester vil feasibility analyse svare på spørsmål om foreslått kombinasjon av ressurser kan brukes for å skape en ønsket verdi. Analyse vil også mest sannsynlig innebære en vurdering av om verdien som en bestemt kombinasjon av ressurser kan skape vil føre til økonomisk suksess (Ardichvili et al., 2003).

Scarborough (2011) definerer feasibility analyse som en prosess som avgjør om en forretningside er et grunnlag for etablering av bedrift eller ikke:

«A feasibility analysis is the process of determining whether or not an entrepreneur's idea is a viable foundation for creating a successful business»
(Scarborough, 2011, s. 101).

Analysen har som mål å svare på spørsmål om en bør gå videre eller ikke med en forretningside, men garanterer ikke suksess (Scarborough, 2011). Zacharakis et al. (2019) bruker ikke begrepet «feasibility», men sier også at før en bruker verdifulle ressurser på en forretningside bør det vurderes om forretningsideen er en forretningsmulighet.

I tilfeller når forretningsideer er forbundet med flere løsninger gjør feasibility analyse det mulig å utforske forskjellige måter å gå fra forretningside til etablering av bedrift (Scarborough, 2011). Zacharakis et al. (2019) bemerker at i tilfeller når en har flere forretningsideer kan en analyse hjelpe å vurdere hvilken av ideene har størst potensial.

Verken Ardichvili et al. (2003) eller Corbett (2005) sier hva innebærer å gjennomføre en feasibility analyse. Ifølge Scarborough (2011) er det et verktøy som lar gründere danne et bilde av marked, salg og inntektpotensial av en forretningside og består av følgende sammenkoblede elementer: *«an industry and market feasibility analysis, a product or service feasibility analysis, and a financial feasibility analysis»* (Scarborough, 2011, s. 101). Zacharakis et al. (2019) bruker ikke begrepet «feasibility», men i likhet med Scarborough (2011) sier at for å vurdere om en ide er en forretningsmulighet trenges en vurdering av produkt/tjeneste, marked og tas hensyn til økonomiske aspekter.

Videre ser jeg på hva den nyeste i denne studien kilden Zacharakis et al. (2019) sier om gjennomføring av analysen.

2.5.3 «Opportunity checklist»

Zacharakis et al. (2019) beskriver en prosess som kan brukes av gründere for å vurdere om en forretningside er en forretningsmulighet. Prosessen er iterativ og består av en del som handler om ideutvikling og deretter en del der gründere skal vurdere flere aspekter ved forretningsmuligheter. Vurderinger i den andre delen av prosessen er summert i en tabell som kan brukes som et verktøy av gründere: *«opportunity checklist»*.

Ideutvikling

Vurdering av forretningsmuligheter på idestadiet begynner ifølge Zacharakis et al. (2019) med å utvikle en forretningside gjennom å snakke om den og få tilbakemeldinger fra andre, for eksempel potensielle medgründere, venner, familie og mentorer som en stoler

på. Prosessen er uformell og fører til læring hos gründere. Gjennom samtaler får en større innsikt, kunnskap om muligheter og utfordringer med forretningsideen.

For å ta et steg videre fra første samtaler foreslår Zacharakis et al. (2019) å bruke prosess av ideutvikling «*idea multiplication*» som består av: «(1) *gather stimuli*, (2) *multiply stimuli*, (3) *create customer concepts*, and (4) *optimize practicalily*» (Zacharakis et al., 2019, s. 73).

«*Idea multiplication*»

1) «*Gather stimuli*»

Denne delen av prosessen har fokus på verifisering av behov. Hvis en gründer har oppdaget eget behov for et produkt eller en tjeneste vil det være nødvendig å verifisere om andre har behovet: «*All good ideas start with the customer*» (Zacharakis et al., 2019, s. 75). Dette kan gjøres ved å observere potensielle kunder, lære om deres utfordringer og stille spørsmål. Zacharakis et al. (2019) understreker at det bør stilles åpne spørsmål for å unngå å påvirke svar med måten spørsmål stilles på. I likhet med Drucker (2006) sier Zacharakis et al. (2019) at potensielle kunder kan ha vanskeligheter med å gi tilbakemeldinger på noe som enda ikke eksisterer. Informasjon som samles i denne delen av prosessen må tolkes for å gjøre en vurdering.

2) «*Multiply stimuli*»

I denne delen av prosessen brukes tidligere samlet informasjon for å utvikle et konsept og finne måter til å forbedre produktet/tjenesten. Det er viktig å generere i denne delen av prosessen så mange ideer som mulig. Feedback fra andre på utviklede konsepter kan brukes som en markedsundersøkelse på dette stadiet.

3) «*Create customer concepts*»

I denne delen av prosessen vurderes hvilket av utviklede konsepter er mest lovende. Det kan gjøres ved bruk av enkle prototyper, abstrakte modeller eller, om ønskelig og mulig, en utgave av løsningen som kan utvikles med minimale kostnader. Målet er å gjennomføre en enkel test av løsningen, vurdere den.

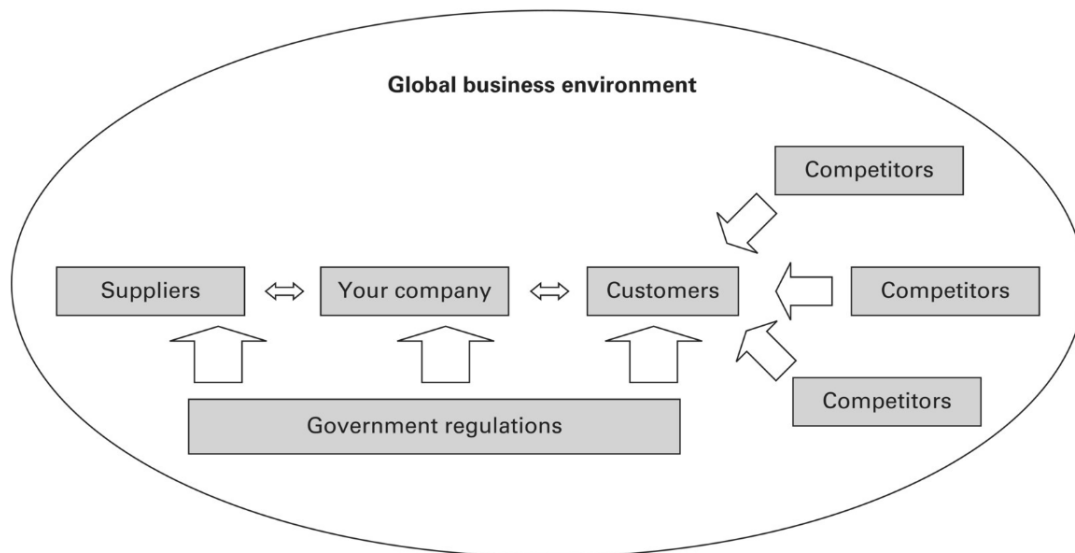
4) «*Optimize practicality*»

Målet med denne delen av prosessen er å vurdere hvilke egenskaper eller funksjoner av utviklet konsept er unødvendige, upraktiske eller medfører en stor utviklingskostnad og identifisere det som vil skape mest verdi for kunden.

Prosessen av ideutvikling er iterativ og fører til læring, justering og forbedring. Gründere får kunnskap om potensielle kunder, deres behov, hvor sterkt behov er og hvilke kriterier potensielle kunder bruker for å ta beslutninger om kjøp. Prosessen har lav kostnad og lar vurdere en rekke aspekter. Den gir ikke svar på om en forretningside er en forretningsmulighet, men gir et grunnlag for vurdering (Zacharakis et al., 2019).

«*Opportunity checklist*»

Videre skal følgende fem elementer vurderes: «(1) *customers*, (2) *competitors*, (3) *suppliers and vendors*, (4) *the government*, and (5) *the broader global environment*» (Zacharakis et al., 2019, s. 76).



Figur 2.1: «The opportunity space» (Zacharakis et al., 2019, s. 76)

1) Kunder («Customers»)

Ifølge Zacharakis et al. (2019) er det første spørsmålet som en gründer må besvare hvem kunden er. I tillegg bør gründere skille mellom forskjellige kundegrupper (segmentere markedet) og fokusere på kundegruppen som utgjør hovedsegmentet («*core customer group or primary target audience*») i sitt arbeid med forretningsideen. Hovedsegment defineres ved bruk av forhåndsbestemte mål for inntekter: «*you believe are most likely to buy at a price that preserves your margins and with a frequency that reaches your target revenues*» (Zacharakis et al., 2019, s. 76).

- «Trends»

Kunder er ikke en statisk gruppe. De endrer seg over tid. For å kunne komme med et godt tilbud til dem må gründere forstå trender som påvirker deres kjøpsadferd nå og kan påvirke i fremtiden. Ved analyse av trender bør gründere se på makrotrender først og så finne de trendene som påvirker definerte kundegrupper.

Trender fører til at det oppstår behov for nye produkter og tjenester, og nye markeder som kan være et utgangspunkt for sterke forretningsmuligheter. Hvis flere trender konvergerer styrker det en forretningsmulighet. Underliggende konvergering av trender legges til grunn for måling av styrke av en forretningsmulighet (Zacharakis et al., 2019).

- «Market size»

Et av spørsmålene som skiller en forretningside fra en forretningsmulighet er om etterspørsel etter et produkt eller en tjeneste er tilstrekkelig for å generere inntekter på et nivå som er nødvendig for at en bedrift kan eksistere. Desto større er målet som en gründer setter seg for inntekter desto viktigere er vurdering av marked og etterspørsel.

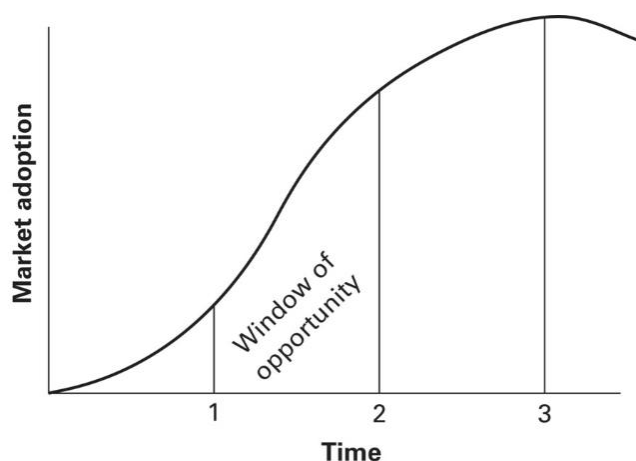
For å vurdere marked/forespørsel foreslår Zacharakis et al. (2019) å starte bredt med makromarked og deretter fokusere på definerte kundesegmenter og

relevante for ideen geografiske områder siden disse er mest kritiske de første årene etter etablering av en bedrift.

I tillegg er det viktig å vurdere hvordan et marked vil utvikle seg i fremtiden. Hvis en forretningside er basert på økende trender vil et marked mest sannsynlig vokse. Voksende markeder teller positivt ved vurdering av en forretningsmulighet fordi at etterspørsel i de er større enn tilbud, og nye bedrifter trenger ikke å konkurrere på pris. Etter å ha vurdert markedsstørrelse, selv om det er krevende bør en gjøre en vurdering av hvilken del av markedet en bedrift kan få over tid.

- «*Window of opportunity*»

Ifølge Zacharakis et al. (2019) viser trendanalyser at en kan bruke historiske data for å vurdere hvordan et marked vil utvikle seg på grunn av at vekst i fortiden har sammenheng med vekst i fremtiden. Zacharakis et al. (2019) foreslår å bruke S-kurve som et verktøy for å vurdere utviklingen: «*a powerful concept that highlights the diffusion of product acceptance over time*» (Zacharakis et al., 2019, s. 81). Når et nytt innovativt produkt først introduseres i markedet, må vanligvis en bedrift bruke ressurser på å forklare til potensielle kunder hva det er og hvilken verdi det har. En bedrift vil typisk konsentrere seg om en kundegruppe som defineres som «*early adopters*». Etter hvert som potensielle kunder vil få kjennskap til det nye konseptet vil det komme et punkt når etterspørsel vil overstige tilbud (punkt 1 Figur 2.2) og markedet vil vokse fort (mellom punkter 1 og 2 Figur 2.2). Det vil også komme konkurrenter, men siden etterspørsel er større enn tilbud vil de typisk fokusere seg på nye potensielle kunder. Etter punkt 3 Figur 2.2 vil tilbud bli lik etterspørsel og det vil utløse prispress i markedet. Ifølge Zacharakis et al. (2019) er forretningsmuligheter for hvilke «*window of opportunity*» åpner sterkere enn de for hvilke «*window of opportunity*» stenges.



Figur 2.2: S-kurve (Zacharakis et al., 2019, s. 82)

- «*Frequency and price*»

Et annet aspekt som gründere trenger å vurdere er hvor ofte kunder kjøper et produkt eller en tjeneste og hva de er villige å betale. Gründere bør definere en optimal pris som reflekterer verdien som et produkt eller en tjeneste skaper for kunder, oppfordrer til gjentakende kjøp og fører til ønsket profitt. Ifølge Zacharakis et al. (2019) er det vanskelig å sette riktig pris. Det forutsetter at en har informasjon om kostnader forbundet med produksjon av produktet eller

tjenesten og tar hensyn til verdi som skapes for kunder. I tilfelle når det finnes direkte konkurranse bør det tas hensyn til priser til konkurrenter. Hvis direkte konkurrenter ikke finnes, kan det tas hensyn til hva det koster for potensielle kunder å løse problemet og hvilken verdi den nye løsningen tilfører.

- «*Margins*»

«*For new ventures, research suggests that gross margins of 40% are a good benchmark that distinguishes more-attractive from less-attractive opportunities*» (Zacharakis et al., 2019, s. 84)

Ifølge Zacharakis et al. (2019) bør en bedrift ha større marginer tidlig for å forsvare høye kostnader på grunn av behov for læring i starten. Over tid vil en bedrift typisk bli mer effektiv og kostnader forbundet med drift stabiliserer seg på et nivå. En annen grunn til at marginer bør være høyere tidlig er at kostnader kommer før inntekter ved etablering og det skaper press på og behov for oppfølging av kontantstrøm.

- «*Reaching the customer*»

Distribusjon er en av nøkler til suksess, men er ofte oversett. Det er viktig å forstå hele verdikjeden til den bransjen som en konkurrerer i. En gründer trenger å kartlegge hele verdikjeden fra råvarer til kunden. Når distribusjonsmåter vurderes bør målet være å finne den delen av verdikjeden som fører til høyere marginer (Zacharakis et al., 2019).

2) Konkurrenter («*Competitors*»)

Ifølge Zacharakis et al. (2019) har gründere med lite erfaring tendens til å definere konkurranse for smalt. En må identifisere direkte, indirekte konkurrenter og substitutter. Antall og styrke av konkurrenter reflekterer struktur i markedet. Når konkurrenter er identifisert bør gründere fokusere ved utvikling av sin strategi på et utvalg av dem og vurdere hvilken strategi de har og hvilke kundesegmenter de sikter på.

I etablerte markeder finnes det mest sannsynlig sterke konkurrenter, men de tar sjeldent hensyn til oppstartsselskaper på grunn av deres størrelse. En gründer bør allikevel vurdere at sterke konkurrenter kan iverksette markedstiltak.

I nye markeder er det mindre konkurranse på grunn av at etterspørsel overstiger tilbud. I slike markeder kan det være vanskelig å identifisere konkurrenter for de er lite synlige i begynnelsen. En bør allikevel være oppmerksom på det og vurdere konkurranse for eksempel ved å snakke med potensielle leverandører og investorer (Zacharakis et al., 2019).

3) Leverandører («*Suppliers and vendors*»)

Forståelse av kunder og markedet er kritisk for å vurdere om en forretningside er en forretningsmulighet ifølge Zacharakis et al. (2019), men en gründer bør også vurdere leverandører. Det som bør tas hensyn til er hvor mange de er og deres makt. Deretter utarbeides en strategi som sikrer ønsket margin (Zacharakis et al., 2019).

4) Staten («*The government*»)

En gründer må være klar over gjeldende regelverk og reguleringer og vurdere hvordan de påvirker ens forretningsmulighet. Sterke reguleringer kan føre til lave marginer og liten sjanse til å lykkes (Zacharakis et al., 2019).

5) Globalt landskap («The global environment»)

En forretningsmulighet er sterkere om en har potensial for internasjonalisering. For å vurdere markeder internasjonalt bør man stille spørsmål fra samtlige foregående avsnitt: om kunder, konkurrenter, leverandører og statlige reguleringer (Zacharakis et al., 2019).

Zacharakis et al. (2019) oppsummerer punkter i analyse av forretningsmuligheter i «*opportunity checklist*», et verktøy for vurdering av forretningsmuligheter (Tabell 2.1). Og understreker at når en forretningsmulighet vurderes er målet å redusere antall punkter i hvilke den vurderes som svak. Når en forretningsmulighet vurderes som svak på et punkt bør gründer se på hvordan forretningsmuligheten kan endres for å styrke den på det punktet. «*The entrepreneurial process is one of continuous adjustment*» (Zacharakis et al., 2019, s. 91). Derfor er det for eksempel feil å forlate et konsept etter negative tilbakemeldinger i tidlig fase hvis ikke det negative overveier vesentlig det positive (Zacharakis et al., 2019).

| Customer | Better Opportunities | Weaker Opportunities |
|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Identifiable | Defined core customer | Undefined customer |
| Demographics | Clearly defined and focused | Fuzzy definition and unfocused |
| Psychographics | Clearly defined and focused | Fuzzy definition and unfocused |
| Trends | | |
| Macro market | Multiple and converging | Few and disparate |
| Target market | Multiple and converging | Few and disparate |
| Window of opportunity | Opening | Closing |
| Market structure | Emerging/Fragmented | Mature/Decline |
| Market size | | |
| How many | Large core customer group | Small, unclear customer groups |
| Demand | Greater than supply | Less than supply |
| Market growth | | |
| Rate | 20% or greater | Less than 20% |
| Price/Frequency/Value | | |
| Price | Gross Margin > 40% | Gross Margin < 40% |
| Frequency | Often and repeated | One time |
| Value | Fully reflected in price | Penetration pricing |
| Operating expenses | Low and variable | Large and fixed |
| Net Profit Margin | >10% | <10% |
| Volume | Very high | moderate |
| Distribution | | |
| Where are you in value chain? | High margin, high power | Low margin, low power |
| Competition | | |
| Market structure | Emerging | Mature |
| Number of direct competitors | Few | Many |
| Number of indirect competitors | Few | Many |
| Number of substitutes | Few | Many |

| | | |
|---|---------------------------|------------------------------|
| Stealth competitors | Unlikely | Likely |
| Strength of competitors | Weak | Strong |
| Key Success Factors | | |
| Relative Position | Strong | Weak |
| Vendors | | |
| Relative power | Weak | Strong |
| Gross margins they control in value chain | Low | High |
| Government | | |
| Regulations | Low | High |
| Taxes | Low | High |
| Global Environment | | |
| Customers | Interested and accessible | Not interested or accessible |
| Competition | Nonexistent or weak | Existing and strong |
| Vendors | Eager | Unavailable |

Tabell 2.1: «Opportunity checklist» (Zacharakis et al., 2019, s. 91)

2.6 Oppsummering

Gjennomgang av litteraturen viser at det brukes forskjellige definisjoner av og perspektiver på begrepet forretningsmulighet og vurdering av forretningsmuligheter, og at forskningen er fragmentert. Enkelte kilder inneholder beskrivelser av fremgangsmåter som kan brukes av gründere for å vurdere om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet, andre ser på enkelte elementer av vurderinger som foretas av gründere. Forskningen innen fagfeltet er mangelfullt utviklet.

3 Metode

I dette kapitlet redegjøres for valg av metode. Målet med valg av metode var å gjennomføre studien på en måte som er best egnet for å svare på forskningsspørsmålet innenfor tidsrammene for oppgaven. Først i kapitlet beskrives valg av metode og forskningsdesign. Deretter forklares valg av kilder til data og hvordan data er samlet og analysert. I siste del av kapitlet finnes en vurdering av måten studien ble designet og gjennomført på.

3.1 Valg av metode

Entreprenørskap er et relativt ungt fag (Busenitz et al., 2003). I tillegg studeres fenomener innen entreprenørskap fra forskjellige perspektiver som har elementer av andre fag i seg (for eksempel Ardichvili et al., 2003; Busenitz et al., 2003; Corbett, 2005; Vogel, 2017). Dette gir utfordringer ved valg av teorier og litteratur for metodekapitlet.

Det ene som jeg har lagt til grunn for valget av metode er at entreprenørskap er en samfunnsvitenskapelig disiplin. Entreprenørskap eksisterer ikke uten verdiskaping. Verdier skapes direkte eller indirekte i samspill mellom mennesker. Problemstillingen og forskningsspørsmålet i denne oppgaven handler også om individer, gründere, og deres erfaringer med vurdering av forretningsmuligheter. Et annet aspekt som definerer mitt valg av metode og litteratur til kapitlet er at fenomenet som studeres handler om forretningsmuligheter. Derfor har jeg valgt å bruke i denne oppgaven anerkjente kilder og teorier for samfunnsvitenskapelig metode i kombinasjon med business research metoder.

På den ene siden vurderer jeg denne kombinasjonen av metoder som mest hensiktsmessig i forhold til problemstillingen. På den andre siden selv om de retningene som jeg velger metoder fra er også samfunnsvitenskapelige disipliner som entreprenørskap kan en slik kombinasjon skape en begrensning for studiet.

3.2 Metodisk tilnærming

Utgangspunkt for valg av metode er formålet med oppgaven som er å øke forståelsen for og bidra med kunnskap om hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter og forskningsspørsmålet som er «Hvordan vurderer serielle gründere forretningsmuligheter?». Forskningsspørsmål hjelper forskere til å fokusere og velge passende forskningsmessig tilnærming eller perspektiv fra hvilket det aktuelle fenomenet skal studeres (Williams, 2007).

Ifølge Bryman og Bell (2011) er det nyttig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ tilnærming siden det er en god måte å klassifisere forskningsmetoder på.

«On the face of it, there would seem to be little to the quantitative/qualitative distinction other than the fact that quantitative researchers employ measurement and qualitative researchers do not» (Bryman & Bell, 2011, s. 26).

Men hvis en ser nærmere på det er en av grunnleggende forskjeller mellom disse to tilnærmingene rolle som teori spiller i forhold til forskning. For kvantitative metoder har forholdet mellom teori og forskning deduktivt preg og handler mest om testing av teori. For kvalitative har forholdet mellom teori og forskning induktivt preg og vektlegger generering av ny teori (Bryman & Bell, 2011).

Gjennomgang av litteratur i forrige kapittel viser at forskningen på vurdering av forretningsmuligheter som foretas av gründere er mangelfullt utviklet og at spørsmål om hvordan gründere vurderer muligheter for å produsere fremtidige varer og tjenester og hva påvirker deres vurderinger er i stor grad ubesvart (Haynie et al., 2009; Keh et al., 2002). På grunn av at forskningen innen fagfeltet er mangelfullt utviklet gir det ikke grunnlag for å kunne stille konkrete spørsmål og på den måten undersøke fenomenet kvantitativt. Målet med oppgaven og forskningsspørsmålet forutsetter at det skapes dypere forståelse av fenomenet og tilføres mer kunnskap. Kvalitativ tilnærming dekker dette behovet.

Kvalitativ metode i kombinasjon med mangelfullt utviklet teoretisk grunnlag forutsetter bruk av induktiv tilnærming siden ny kunnskap utvikles som resultat av observasjoner og funn gjort i studien. Ifølge Bryman og Bell (2011) betyr det ikke at studien skal bruke kun induktiv tilnærming. Induktive studier kan inneholde elementer av deduksjon. For eksempel når fasen av teoretisk refleksjon over et sett samlet data er gjennomført kan forskere velge å samle mer data for å finne ut i hvilke tilfeller en teori gjelder og ikke gjelder. Denne strategien er iterativ og inneholder elementer av både induktiv og deduktiv tilnærming. I denne studien ble resultater drøftet som en del av dataanalyse med et utvalg av respondenter. Denne delen av prosessen hadde et deduktivt preg.

Bryman og Bell (2011) viser også at assosiering av induktiv tilnærming med kvalitative studier ikke er helt rett fram. Grunn til det er at mye kvalitativ forskning ikke fører til utvikling av teori. I tillegg brukes teori som grunnlag for kvalitative studier. Dette gjelder også for denne oppgaven som tar utgangspunkt i teorien beskrevet i foregående kapittel. Allikevel med hensyn til forskningsspørsmålet og på grunn av mangelfullt utviklet teoretisk grunnlag anser jeg kvalitativ tilnærming med induktivt preg som mest hensiktsmessig valg.

3.3 Forskningsdesign

Ifølge Johannessen et al. (2010) handler design i forskning om formgivning. Den tar utgangspunkt i problemstillingen og definerer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål.

Det finnes flere typer kvalitative forskningsdesign. Med utgangspunkt i hvordan forskningsspørsmålet er formulert: «Hvordan vurderer serielle gründere forretningsmuligheter?», teori beskrevet i foregående kapittel og valgte metodiske tilnærminger har jeg vurdert casestudie som best egnet forskningsdesign. Gjennomgang av andre typer kvalitative forskningsdesign er utenfor scope for oppgaven. Videre forklarer jeg valget.

3.3.1 Casedesign

Ifølge Johannessen et al. (2010) som referer til Yin er casedesign best egnet til å svare på «hvordan» og «hvorfor» spørsmål. Ifølge Yin (2009) er casestudie også mer relevant når forskningsspørsmål krever en detaljert beskrivelse av et fenomen.

Yin (2009) definerer scope av casestudier som:

«A case study is an empirical inquiry that

- *investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when*

- *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident»* (Yin, 2009, s. 18).

Målet med oppgaven er å bidra med mer kunnskap om hvordan forretningsmuligheter vurderes av gründere, et område som forskning på er mangelfullt utviklet. Dette innebærer i samsvar med definisjon og scope for casestudier som gis av Yin (2009) at ny kunnskap skal skaffes ved å se på fenomenet i det virkelige liv og kontekst.

«Case study method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events» (Yin, 2009, s. 4).

Grenser og avhengighet mellom fenomenet vurdering av forretningsmuligheter og kontekst i hvilken vurderinger foretas av gründere er også uklare.

Yin (2009) definerer tre formål/strategier med casestudier: eksplorativ, deskriptiv og forklarende, og sier at hver metode inkludert casestudie kan brukes for alle tre formål. På grunn av oppgavens formål som er å bidra til mer kunnskap og innsikt i hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter og begrenset forskning på vurdering av forretningsmuligheter som foretas av gründere er studien i denne oppgaven eksplorativ. Det er en type strategi der et tema skal utforskes. Slike studier ifølge Yin (2009) skal allikevel ha et fastsatt mål og kriterier for å vurdere om forskningen har vært vellykket.

Yin (2009) definerer følgende komponenter i design av casestudier som spesielt viktige:

- forskningsspørsmål,
- teoretiske antakelser (hvis noen),
- analyseenheter,
- logikk som knytter data til teoretiske antakelser,
- kriterier for tolkning av funn.

Problemstilling og forskningsspørsmål er adressert i kapittel 1. Angående teoretiske antakelser sier Yin (2009) at eksplorative studier vil av naturlige grunner ikke ha dem. Videre forklarer jeg valg av analyseenheter og hvordan arbeidet videre med innsamling og analyse av data og tolkning av resultater ble designet og gjennomført.

Definisjon av case

Ordet «case» kommer fra latin casus og betyr tilfelle (Johannessen et al., 2010). Det som kjennetegner en casestudie er at det brukes informasjon om noen få «tilfeller» eller studieobjekter. Om hver case samles informasjon gjennom en detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen et al., 2010).

«Stake (1995) suggests that the selection of cases should be based first and foremost on the anticipation of the opportunity to learn. Researchers should, therefore, choose cases where they expect learning will be greatest» (Bryman & Bell, 2011, s. 60).

Som en case i denne studien defineres en seriell gründer hvem sine erfaringer med vurdering av forretningsmuligheter skal studeres grundig og detaljert for å kunne svare på forskningsspørsmålet.

Jeg anser også som verdigfullt for forskningen å kunne sammenligne mellom måter som forskjellige serielle gründere vurderer forretningsmuligheter på. Dette fører til flercasedesign. Hovedfordel med flercasedesign er at den forbedrer utvikling av teori (Bryman & Bell, 2011). Ifølge Bryman og Bell (2011) blir flercasedesign stadig mer

populær i management og business forskning og har ofte som mål å sammenligne case som inngår i en studie noe som i sin tur legger til rette for vurdering av hva er felles og forskjellig mellom casene og ofte fører til teoretisk refleksjon. Yin (1984) og Eisenhardt (1989) (referert i Bryman & Bell, 2011, s. 66) viser til at ved å sammenligne to eller flere case forskere kommer i en bedre posisjon til å avdekke omstendigheter i hvilke en teori vil fungere og ikke. I tillegg viser Bryman og Bell (2011) til at sammenligning kan i seg selv føre til utvikling av konsepter som er relevante for en ny teori.

3.3.2 Analyseenheter

I tillegg til studieobjekter bruker Yin en dimensjon til i casesdesign: analyseenhet. I samsvar med anbefalingen som Johannessen et al. (2010) gir er analyseenhet i denne casestudien definert ut ifra forskningsspørsmålet. Det skal undersøkes hvordan serielle gründere vurderer forretningsmuligheter og derfor er forståelse av begrepet forretningsmulighet avgjørende for å definere analyseenhet.

I denne studien er følgende definisjon av begrepet forretningsmulighet valgt:

«In broad terms, an opportunity may be the chance to meet a market need (or interest or want) through a creative combination of resources to deliver superior value» (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973; Casson, 1982, referert i Ardichvili et al., 2003, s. 108).

I kapittel 2 ble det vist at forretningsmuligheter oppstår som *«imprecisely-defined market need, or un- or under-employed resources or capabilities» (Kirzner, 1997, referert i Ardichvili et al., 2003, s. 108), og deretter utvikler seg. Ifølge Timmons et al. (1987) (referert i Ardichvili et al., 2003, s. 111) vurderes forretningsmuligheter på alle stadier av sin utvikling. Haynie et al. (2009) sier at:*

«the goal of entrepreneurial discovery is to identify a valuable economic opportunity, because 'exploitation of an idea that is neither valuable nor rare can only lead to the generation of average profits (Kirzner,1997) '» (Fiet, 2002, s.2, referert i Haynie et al., 2009, s. 338).

Det er naturlig å se i detalj på samlede vurderinger i prosessen fra en ide oppstår til det blir klart for gründeren om den er økonomisk verdifull eller ikke. Denne prosessen er analyseenhet i studien.

Forskningsdesignet for studien er flercasesdesign med en analyseenhet. Johannessen et al. (2010) oppsummerer det slik:

«Forskeren får informasjon fra en enkelt enhet ... innenfor studiet av flere systemer ... Hver enkel casestudie er «hele studien»» (Johannessen et al., 2010, s. 88).

3.3.3 Datakilder

Yin (2009) definerer følgende kilder til data i casestudier:

- Dokumenter
- Arkivmateriale
- Intervjuer
- Direkte observasjon
- Deltakende observasjon (*«participantobservation»*)
- Fysiske artefakter.

Ifølge Johannessen et al. (2010) er de mest vanlige datainnsamlingsmetodene for kvalitativ design observasjon og intervju.

Som kilde til data i denne studien valgte jeg intervju. I tillegg til at det er gjennomførbart både med hensyn til tid og ressurser tilgjengelige for gjennomføring av oppgaven, innebærer det minst tidsbruk for gründere sammenlignet med andre metoder for datainnsamling som for eksempel observasjon. Dette er en fordel for travle gründere og minimerer terskelen for rekruttering av respondenter til studien. I tillegg er det godt egnet til å studere fenomenet og dets kontekst som er nødvendig for å kunne forstå fenomenet.

Selv om flere datakilder hadde styrket studien vurderer jeg det som lite sannsynlig at det eksisterer dokumenter som beskriver detaljert gründere sine erfaringer som er relevante for problemstillingen og som er lett tilgjengelige for å forske på. Fysiske gjenstander vurderes å gi lite verdi i dette tilfelle. Observasjoner krever tid og ressurser som er begrenset for gjennomføring av studien.

3.4 Forberedelse til datainnsamling

3.4.1 Gjennomgang av relevant litteratur og analyse av kilder

Ifølge Yin (2009) i motsetning til andre metoder som for eksempel etnografi spiller teori stor rolle i casestudier. Selv om studien har induktivt preg og eksplorativ strategi har relevant litteratur blitt lagt til grunn for design og gjennomføring av den.

Denne studien startet med gjennomgang av relevant for temaet litteratur. Både Google Scholar og Oria (NTNU) ble benyttet til litteratursøk. Jeg har også fått tips om enkelte artikler og kilder. Deretter brukte jeg «snøballmetoden»: referanser i de kildene som ble funnet ble brukt for videre utforskning av fagområdet. Anerkjennelser, hyppighet av referanser til kilder i andres forskning, faglig bakgrunn til forfattere og hvor forskning ble publisert har blitt lagt til grunn for utvelgelsen. Enkelte kilder ble gitt mye plass i studien på grunn av deres faglig tyngde og offisiell anerkjennelse. Et fåtall av artikler som representerer relativt ny forskning har blitt vektlagt i arbeidet med litteratur på grunn av deres relevans.

3.4.2 Utvalg av respondenter

Erfaring

For å sikre at resultater har best mulig kvalitet ble gründere som har etablert minst to virksomheter rekruttert som respondenter. Valg av gründere som har etablert flere enn to virksomheter hadde gitt enda bedre kvalitetsmessig resultater, men på grunn av tidsbegrensningen og utfordringer med rekruttering av intervjuobjekter var det ikke mulig å gjennomføre innenfor tidsrammer for oppgaven. Utfordringer med rekruttering var hovedsakelig knyttet til at det ble i rekrutteringsprosessen identifisert færre serielle gründere enn gründere som har etablert kun en virksomhet. I tillegg har tidspress og høy arbeidsbelastning hos potensielle informanter gjort det krevende å finne tid til intervjuer.

Rekruttering av intervjuobjekter

Potensielle intervjuobjekter ble identifisert gjennom media og mitt personlige og profesjonelle nettverk inkludert veilederen for oppgaven. De som stilte opp til intervjuer har også fått spørsmål om de kjente flere gründere som tilfredsstilte kriterier for utvalget og kom med tips. Det som viste seg til å fungere best er rekruttering gjennom mitt

nettverk og videre gjennom nettverkene til intervjuobjekter. Totalt ble tjuefem serielle gründere kontaktet med spørsmål om å delta i studien. Seks menn og en kvinne har sagt seg villige til å delta.

Bransje

Opprinnelig intensjon var å rekruttere til intervjuer kun gründere av teknologiselskaper for å fokusere i studien på denne typen virksomheter. Det viste seg å være meget krevende å få til. Grunn til det er at seks av sju respondenter har etablert virksomheter i forskjellige bransjer. Dette er et interessant funn i seg selv. Fordel med variasjon i bransjer anses å være at fenomenet ble studert i variert kontekst.

Kjønn

En annen opprinnelig intensjon med utvelgelsen av respondenter var å sikre lik representasjon av begge kjønn i utvalget for å unngå systematisk feil i resultater som kan forårsakes av at det blir mest representanter av et kjønn. Dette viste seg til å være vanskelig å oppnå for de fleste serielle gründere som ble identifisert i rekrutteringsprosessen var menn og i resultatet har flertallet av de som sagt seg villige til å delta i studien ble menn. Lav representasjon av kvinner blant gründere er en kjent utfordring i Norge:

- Tall fra SSB for 2017 viser at kun hver tredje gründer var kvinne det året og at kun hver fjerde som var involvert i oppstart av et aksjeselskap var kvinne (Fjærli & Kittilsen, 2019).
- «Kvinner utgjør 40 prosent av enkeltpersonforetak, 20 prosent av aksjeselskaper og 19 prosent av de foretakene som har overlevd etter fem år ... Blant virksomhetene som inngår i porteføljen til såkorn og ventureselskapene i Norge utgjør kvinnelige gründere kun 4 prosent» (Grunfeld et al., 2019, referert i NOU 2019:1, 2019, s. 7)
- «Flere studier har vist at jo mer vekstorientert en virksomhet er, jo lavere er kvinneandelen. Virksomheter etablert av kvinner har lavere inntekter, lavere overlevelsesrate og vokser i mindre grad enn virksomheter etablert av menn» (NOU 2019:1, 2019, s. 7).

Endelig utvalg

Alle rekrutterte respondenter hadde lang erfaring med etablering av egne virksomheter. På grunn av begrenset tid til gjennomføring av studien og omfattende tidsbruk i forbindelse med rekruttering av respondenter, gjennomføring av dybdeintervjuer og spesielt påfølgende analyse av datagrunnlaget ble antall intervjuer begrenset til sju. Under to av intervjuer på tross av gjentatte forsøk klarte jeg ikke å få respondenter til å svare på tilstrekkelig mange av mine spørsmål. Jeg vurderte kvalitet viktigere enn kvantitet og derfor valgte å gå videre med de fem casene der datamaterialet hadde høy kvalitet, inneholdte detaljerte og komplette opplysninger.

Intervjuene har gitt store mengder data. Analyse viste at case fire og fem tilførte lite ny informasjon. Det tyder på at antall case var tilstrekkelig selv om større antall hadde vært en fordel med hensyn til kvalitet av studien. Det kan stilles et spørsmål om i hvor stor grad resultater av studien er overførbare til andre case og i hvilken grad representative for samtlige norske serielle gründere. Allikevel er ikke dette et mål for studien, casedesign gir kun muligheter for analytisk generalisering: «cases are not "sampling units" and should not be chosen for this reason» (Yin, 2009, s. 38).

3.4.3 Intervjuguide

For å muliggjøre innsamling av data som skulle gi et godt grunnlag for å besvare forskningsspørsmålet ble det utviklet en intervjuguide. Kapittel 2 viser at forskningen på hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter er mangelfullt utviklet, og den forskningen som finnes er fragmentert. Dette ga lite grunnlag for å komme med konkrete spørsmål som kunne stilles til gründere basert på litteraturen om vurdering av forretningsmuligheter. Det var også uklart om intervjuobjekter kunne gi svar på lukkede spørsmål om temaet. I tillegg var det viktig å ikke påvirke svar med verken måten spørsmål ble stilt på eller hva de ble stilt om. Derfor valgte jeg å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer. Målet var å samle mest mulig detaljert informasjon om fenomenet og kontekst i hvilken det oppstår som er blant annet tidlig fase av etablering av bedrifter. I tillegg har jeg vurdert som hensiktsmessig å samle informasjon om vurdering av gründeres egne ideer som ikke førte til etablering av bedrifter og hvordan de vurderer andre sine ideer. Intervjuer skulle fokusere på å kartlegge situasjoner, vurderinger og grunnlag for dem.

Ifølge Rubin og Rubin (1995) (referert i Yin, 2009, s. 106) er intervjuer i casestudier mer like guidede samtaler med flytende sekvenser av spørsmål. For at intervjuer skulle gi nok forskningsdata om hvordan serielle gründere vurderer forretningsmuligheter trengte jeg å samle mest mulig informasjon om deres erfaringer med fenomenet og konteksten for dem. Dybdeintervju er en av typer intervjuer som omtales av Yin (2009). Jeg vurderte den som mest egnet for denne studien.

«If you are doing multiple case study research, you are likely to find that you will need some structure in order to ensure cross-case comparability» (Bryman & Bell, 2011, s. 473).

For å danne et grunnlag for sammenligning mellom case har jeg benyttet semistrukturerte intervjuer med valgte analyseenheter som basis for strukturen og temaer basert på litteratur i kapittel 2. For å belyse de aspektene som tas opp i litteraturen ble det skissert eventuelle lukkede spørsmål som kunne for eksempel stilles etter at kontekst for etablering av en virksomhet var blitt kartlagt i et intervju.

3.4.4 Behandling av personsensitive opplysninger

Valgt metode forutsatte at det skulle samles mye og detaljert informasjon om intervjuobjekter, deres arbeid med forretningsideer og bedrifter som de har etablert. Siden denne informasjonen kan spores tilbake til intervjuobjekter er den personsensitiv og må behandles i samsvar med gjeldende norsk personvernlovgivning og GDPR.

For å sikre at data ble samlet og behandlet i samsvar med gjeldende personvernlovgivning har oppgaven blitt meldt (meldeskjema nummer 331036) til Norsk senter for forskningsdata (NSD). NSD har foretatt en vurdering av personvernmessige aspekter ved oppgaven og godkjent innsamling av data i henhold til vedlagte intervjuguide, informasjonsskriv til deltakere og samtykkeskjema.

Alle intervjuobjekter har i forkant av intervjuer fått informasjon i elektronisk form om formål med oppgaven og måten som opplysninger ble samlet, lagret og behandlet på. De er også blitt informert om sine rettigheter som følger av personvernlovgivning. Data til oppgaven er samlet basert på skriftlig samtykke fra intervjuobjekter og behandlet i samsvar med søknaden til NSD.

3.5 Gjennomføring av datainnsamling

Datainnsamling ble gjennomført basert på vedlagt intervjuguide.

I tråd med anbefaling til Yin (2009) ble det gjennomført en forenklet pilotstudie med test av måten som data ble samlet på og intervjuguide. Etter at intervjuet i pilotstudien ble transkribert og gjennomgått ble det klart at utviklet intervjuguide fungerte bra og at det gir både mye data om hva, når og på hvilken måte vurderes og i tillegg inneholdt informasjon om hvordan vurderinger utviklet seg over tid. For å teste om det var mulig å stille konkrete spørsmål om vurdering av forretningsmuligheter generelt eller enkelte aspekter av det, etter at intervjuobjekter snakket fritt om etableringer ble det stilt spørsmål om hvordan respondenter vurderte egne og andre sine ideer. Det viste seg å være utfordrende for respondentene å svare på og førte til lite informasjon. Ordet «magefølelse» ble brukt i flere av intervjuene. Dette bekreftet at både måten å samle data gjennom dybdeintervjuer og utarbeidet intervjuguide fungerte bra.

Et annet aspekt som måtte testes var om planlagt måte å gjennomføre intervjuer på ga informasjon som muliggjorde sammenligning mellom casene. Dette ble testet etter at andre intervju ble gjennomført og transkribert. Både første og andre intervju fulgte nøye struktur i intervjuguiden som var i utgangspunktet utviklet for å legge til rette for sammenligning mellom case. Samlet informasjon ble vurdert som sammenlignbar. Den endelige avklaringen kom i analyseprosessen.

Ulempen med en slik måte å gjennomføre datainnsamling på var at intervjuene ble lange og det ble samlet store mengder informasjon. Varighet på intervjuene var mellom 1,5 til 3 timer.

Erfaringen viste at en god flyt og detaljert informasjon i intervjuer forutsatt stor grad av tillit fra informantens side. Av denne grunnen var rekruttering gjennom mitt eget og respondentene sitt nettverk positivt for datainnsamlingen.

Intervjuene ble gjennomført i mars og april 2021. Tre av dem ble gjennomført i personlige møter med gründere og fire ved bruk av Teams. De fem intervjuene som hadde høy kvalitet og benyttes i oppgaven ble transkribert i sin helhet for å ikke miste verdifull informasjon og anonymisert innen to uker fra de ble gjennomført. Det har gitt et omfattende grunnlag for videre analyse.

3.6 Dataanalyse

«God kvalitativ forskning krever systematisk bearbeiding av datamaterialet, både i forhold til å framskaffe troverdige resultater, men også for å møte den kritikk som ofte framsettes om at kvalitative datamengder er ufullstendig analysert» (Widding, 2006, s. 2).

Yin (2009) foreslår fem strategier for dataanalyse i casestudier:

- Mønstermatching
- Oppbygging av forklaring
- Tidsserieanalyse
- Logiske modeller
- Krysscasse analyse.

Både mønstermatching og krysscasseanalyse er valgt som strategier for studien. De er egnet på grunn av studiens flercasedesign og formål. Johannessen et al. (2010) definerer

mønstermatching som en teknikk som handler om å søke etter mening og sammenheng, mønstre som passer sammen. Ifølge Yin (2009) er mønstermatching relevant både som analysestrategi for en singel case og for studier som inneholder flere caser. I denne studien er mønstermatching mest hensiktsmessig å utføre mellom analyseenheter i hvert case og deretter mellom casene. Denne strategien styrker intern validitet.

Ifølge Bryman og Bell (2011) brukes ofte grounded theory tilnærming til dataanalyse i induktive studier. Grounded theory anses å være spesiell sterk med hensyn til utvikling av teori basert på data. Den har også fått aksept i samfunnsvitenskapelig forskning og egner seg godt for eksplorative studier (Johannessen et al., 2010). Ifølge Johannessen et al. (2010) betrakter grounded theory teori på lik linje med andre typer forskningsdata. På den måten er ikke teori styrende for hva forskeren ser etter, men det skal gjennom hele prosessen opprettholdes teoretisk sensitivitet.

Teoretisk sensitivitet i denne oppgaven ble ivaretatt på flere måter som er identifisert av Strauss og Corbin (1990). Men forskningsspørsmålet som utgangspunkt og i samsvar med valgt forskningsdesign ble det foretatt gjennomgang av litteratur innen fagfeltet. I tillegg har jeg profesjonell erfaring med vurdering av forretningsmuligheter noe som ifølge Johannessen et al. (2010) fører til fordeler ved analysearbeidet i form av innledende kjennskap til fenomenet i det virkelige liv og som følge av det til en bevisst holdning til tolkning av datamateriale. Denne erfaringen og kunnskapen er samtidig en potensiell kilde til systematisk feil i analyseprosessen.

Siden Glassier og Strauss introduserte grounded theory i 1967 har teorien blitt utviklet i forskjellige retninger (Bryman & Bell, 2011). De ulike retningene innen grounded theory ligger utenfor scope for denne oppgaven. Analysen i studien er utført i samsvar med retningslinjene beskrevet i Bryman og Bell (2011) og Johannessen et al. (2010) og er basert på Strauss og Corbin (1990). For å ivareta behov for integrasjon av grounded theory som dataanalysemetode for intervjuer og casestudiedesign ble praktisk fremgangsmåte beskrevet i Widding (2006) og basert på Strauss og Corbin (1990) benyttet.

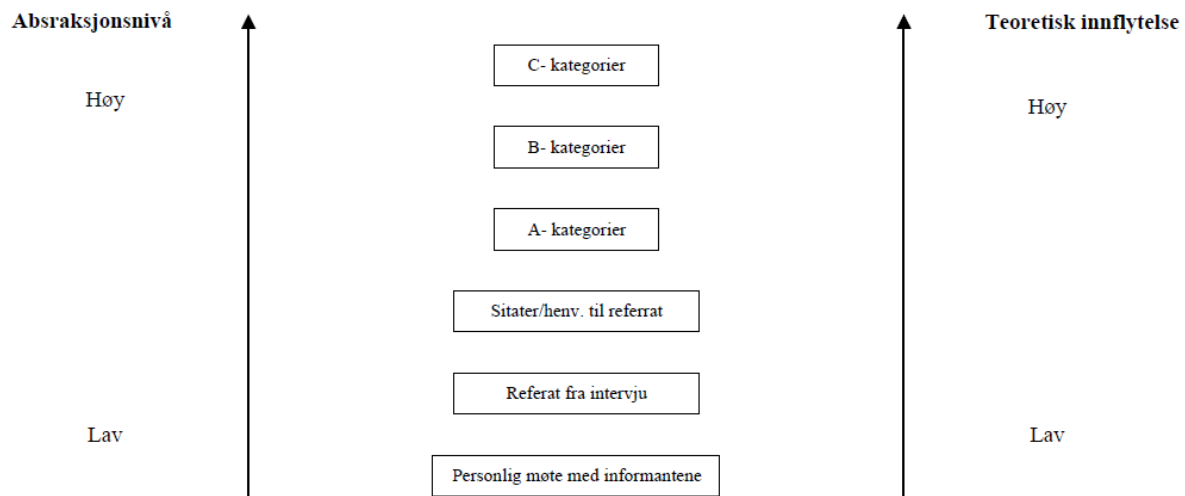
Grounded theory tilnærming til dataanalyse kan sees på som en del av datainnsamling siden prosessen er iterativ og datainnsamling, organisering og analyse av data foregår parallelt (Bryman & Bell, 2011; Johannessen et al., 2010). Koding er hovedaktivitet i analysearbeidet i grounded theory og er

«prosessen der data analyseres, konseptualiseres (tolkes fra underliggende begreper), kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse» (Johannessen et al., 2010, s. 185).

Prosessen består av åpen koding, koding langs akser og selektiv koding (Strauss & Corbin, 1990). I samsvar med anbefalingen til Bryman og Bell (2011) har arbeidet med koding startet umiddelbart etter transkribering for å sørge for god forståelse av datamateriale.

Først ble utført gjennomgang linje etter linje i transkriberte intervjuer for å identifisere meningsbærende elementer og gjennom åpen koding utviklet A-kategorier (*«building blocks of theory»*) (Bryman & Bell, 2011). Utviklede A-kategorier er et hensiktsmessig utgangspunkt for å presentere de enkelte casene (Widding, 2006). Deretter gjennom koding langs akser ble utviklet B-kategorier (konsepter) og i forbindelse med dem der det var nødvendig gjort notater (memo) om hva legges inn i og menes med kategoriene. Ved utvikling av B-kategorier ble tatt hensyn til aspekter ved fenomenet avdekket i

gjennomgang av litteratur i kapittel 2. A og B-kategorier har dannet basis for utvikling av C-kategorier som har høyest abstraksjonsnivå. I samsvar med mønstermatching strategien og for å ivareta behov for krysscuseanalyse har denne prosessen omfattet samtlige transkriberte intervjuer og felles B og C-kategorier ble utviklet.



Figur 3.1: Analysestegenes ulike abstraksjonsnivåer og graden av teoretisk innflytelse (Widding, 2006, s. 6)

Analyseprosessen hadde repetitiv karakter, og både konstant sammenligningsprinsippet og behovet for gjennomgang av datamateriale fra intervjuer og kategorier til det ikke var mer hensikt med flere iterasjoner ble ivaretatt (Bryman & Bell, 2011). I prosessen ble både A-, B- og C- kategorier justert, endret, noen kategorier ble tatt bort og nye lagt til. Både in vivo-koder som ble tatt rett fra intervjutekster, koder hentet fra litteraturen og analytisk fremstilte koder ble benyttet. Den siste delen av prosessen hadde deduktivt preg både på grunn av at det ble tatt hensyn til teorien og på grunn av fokus på utviklede kategorier og aktivt søk etter eksempler.

Grounded theory har vesentlige fordeler. Ifølge Locke (2001) (referert i Bryman & Bell, 2011, s. 584) fanger den godt opp kompleksitet av fenomener og kontekst, ivaretar kobling til praksis, muliggjør utvikling av teori på områder som er lite forsket på og egner seg til å tilføre ny kunnskap til etablerte teorier.

Ifølge Bryman og Bell (2011) har grounded theory også begrensninger. Koding som er hovedprosess i teorien fører til fragmentering av data og som resultat tas ut av kontekst (Coffey&Atkinson, 1996, referert i Bryman & Bell, 2011, s. 583). Å studere vurdering av forretningsmuligheter er mest hensiktsmessig i kontekst i hvilken de vurderes, og hensikt med å velge casesdesign er også å ivareta forholdet mellom fenomenet og dets kontekst. Kritikken er også rettet mot måten som grounded theory betrakter tidligere forskning på. Det er verken ikke mulig i praksis å ikke ta hensyn til eksisterende teori i tidlige stadier av datainnsamling og analyseprosess eller hensiktsmessig å ikke ta hensyn til det ved planlegging av forskning (Bulmer, 1979, referert i Bryman & Bell, 2011, s. 583). Analysemetoden krever også nøysom bearbeidelse av data som er tidskrevende. I tillegg ifølge Bryman og Bell (2011) er grounded theory siden Glassier og Strauss introduserte den i 1967 blitt utviklet i forskjellige retninger som har ulike perspektiver på elementer av den og det gjør det vanskelig å avgjøre hvordan metoden skal praktisk anvendes.

For å øke kvalitet av studien og redusere risiko for tolkningsfeil ved gjennomføring av analyse ble resultater drøftet med de av respondentene som hadde anledning til det. Funnene i tre av casene ble drøftet med de respektive informantene. Drøftinger varte 1-1,5 timer hver og det ble også gjort og benyttet i arbeidet med dataanalyse lydopptak av dem. Denne delen av prosessen har ført til flere iterasjoner kan anses både som en del av dataanalyse ved bruk av grounded theory og datainnsamling.

3.7 Kvalitet av forskningsdesign

3.7.1 Begrensninger av casesdesign

Casestudier som alle andre forskningsdesign har sine begrensninger.

«You should understand and openly acknowledge the strengths and limitations of case study research» (Yin, 2009, s. 3).

Den største bekymringen ifølge Yin (2009) er at det er en stor fare for systematiske feil («*bias*») eller utvetydige funn på grunn av manglende nøysomhet ved gjennomføring av casestudier. For å unngå det må forskere følge systematisk og nøye prosedyrer. I denne oppgaven følger jeg metodologiske anbefalinger som gis av Yin (2009). Risiko for systematiske tolkningsfeil ble også forsøkt redusert gjennom flercasesdesign og datatriangulering mellom casene.

En annen vesentlig bekymring med casestudier ifølge Yin (2009) er at de ikke gir grunnlag for generalisering. Men målet med casestudier er analytisk generalisering som er å ekspandere og generalisere teorier og ikke statistisk generalisering (Yin, 2009). Casestudier ifølge Bryman og Bell (2011) skal fokusere på at hvert case er unikt, utvikle en dyp forståelse av fenomenet i kontekst som det studeres i og kompleksiteten. Flercasesdesign sørger for at fenomenet vurdering av forretningsmuligheter som foretas av serielle gründere studeres i forskjellige kontekster i studien og på den måten forbedrer grunnlaget for generalisering noe sammenlignet med studier av et case. Allikevel er ikke statistisk generalisering et mål for studien, og det kreves videre forskning for å kunne si noe om resultater av denne studien gjelder for andre gründere og i andre kontekster.

Casestudier er også kjent til å ta lang tid og resultere i store mengder data (Yin, 2009). Denne studien har også vært omfattende. Selv om bruk av teknologi har gjort det mulig å gjennomføre forskningen i samsvar med utarbeidet design, måtte omfanget av studien begrenses på grunn av tilgjengelig tid og ressurser.

3.7.2 Kriterier for vurdering av kvalitet

Valg av kriterier ifølge Bryman og Bell (2011) er basert på i hvilken grad forskeren mener de er egnet for vurdering av kvalitet av en casestudie. Johannessen et al. (2010) sier at noen ganger kan validitet og reliabilitet slik de er forstått i kvantitativ forskning brukes i kvalitative undersøkelser, mens andre ganger bør brukes kriterier som er bedre egnet for kvalitative undersøkelser.

Bryman og Bell (2011) bruker flere former for validitet, reliabilitet og bekreftbarhet («*replicability*»). Guba og Lincoln (1985, 1989) (referert i Johannessen et al., 2010, s. 229) mener at kvalitativ forskning må vurderes på en annen måte enn kvantitativ og bruker kriterier som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Yin (2009) bruker validitet og reliabilitet som kriterier for vurdering av kvalitet av casestudier.

Forskeren foreslår også måter å designe casestudier på slik at de er bedre egnet til å tilfredsstillere kriteriene og på den måten øke kvalitet av forskningen. Siden Yin's arbeid er tilpasset casedesign bruker jeg samme kriterier og anbefalte av ham prinsipper for å forbedre kvalitet av studien.

3.7.3 Reliabilitet

*«Reliability is particularly at issue in connection with quantitative research»
(Bryman & Bell, 2011, s. 41).*

Ifølge Yin (2009) handler reliabilitet om at forskning kan bli reproduisert med samme resultater. Utfordringen med kvalitativ forskning er at den bruker i motsetning til kvantitativ forskning lite strukturerte datainnsamlingsmetoder og at data er avhengige av kontekst (Johannessen et al., 2010). I tillegg ifølge Johannessen et al. (2010) er tolkning av data avhengig av forskere sin erfaring og bakgrunn.

«Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides» (Johannessen et al., 2010, s. 229).

Måten data er samlet på gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer vurderes å ha lav reliabilitet. Innsamlede data er også avhengige av kontekst. I tillegg som vist tidligere er datainnsamling i studien tett knyttet til dataanalyse som er basert på min tolkning av innholdet i transkriberte intervjuer og utviklede kategorier. Jeg har forsøkt å være så objektiv som mulig gjennom hele prosessen. Forskingen er basert på fakta som stammer fra helhetlige transkriberinger av intervjuer og er utviklet og gjennomført slik at det er en tydelig sammenheng gjennom hele oppgaven fra forskningsspørsmålet til konklusjonen. Resultater av dataanalyse ble drøftet med de av respondentene som hadde anledning til det. Funnene i tre av casene ble drøftet med de respektive informantene for å unngå tolkningsfeil og øke kvalitet av studien. Allikevel anser jeg avhengighet mellom min bakgrunn og erfaring og måten som datainnsamling, analyse og tolkning utført på som et aspekt som kunne påvirket betraktelig reliabiliteten av studien.

«Ingen andre har samme bakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte» (Johannessen et al., 2010, s. 229).

Yin (2009) foreslår bruk av detaljert beskrivelse og database for håndtering av data for casestudier som mulige taktikker for å styrke reliabilitet. I samsvar med forskerens anbefaling har jeg beskrevet åpent og detaljert i denne oppgaven både hvordan studien ble designet og gjennomført. I tillegg ble intervjuer transkribert i sin helhet, all data lagret på ett sted og vært tilgjengelig i løpet av hele arbeidsprosessen.

Kvaliteten på intervjuene er vanskelig å bedømme siden det er eneste kilde for informasjon om hver av casene. Intervjuer er semistrukturerte og basert på intervjuguide med åpne spørsmål. Dette reduserer risiko for systematiske feil som kan oppstå på grunn av måten spørsmål blir stilt på. Gjennom dybdeintervjuer ble det samlet detaljert informasjon om fenomenet og kontekst i hvilke det ble studert. Omfang og detaljeringsgrad av innsamlede data reduserer risiko for misforståelser. Retrospektiv gjennomgang av vurdering av forretningsmuligheter er en potensiell kilde til bias og er avhengig av hvordan respondenter har umiddelbart husket og tolket hendelser og tanker fra fortiden. Respondentene ble opplyst om tema for intervjuet på forhånd, men ikke gitt noe annen informasjon slik at de ikke kunne reflektere over temaet i forkant av intervjuet. Jeg ser på dette som både en fordel og en ulempe med hensyn til kvalitet. På den ene siden har det ført til at opplysninger ble samlet slik som respondenter har

umiddelbart husket dem og på den måten ble det unngått systematisk feil som refleksjon over fortiden i forkant av intervjuer kunne skape. På den andre siden kunne forberedelser til intervjuer føre til mer detaljerte og nøyaktige data som følge av at intervjuobjekter fikk tid til å tenke på det.

Anonymisering av innsamlede data i studien og håndtering av data i samsvar med personvernlovgivningen har etter min vurdering styrket reliabiliteten gjennom å legge til rette for at intervjuobjekter kunne fritt dele sensitiv informasjon om sine forretningsideer og etableringer av bedrifter.

Verken måten intervjuer ble designet eller gjennomført på gir allikevel grunn til å utelukke systematiske feil (bias) i intervjuer og som resultat svekket reliabilitet.

3.7.4 Validitet

Yin (2009) bruker kriterier som begrepsvaliditet, intern og ekstern validitet for vurdering av kvalitet for eksplorative casestudier.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om «*i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og reflekterer virkeligheten*» (Johannessen et al., 2010, s. 230).

Jeg anser informasjon om etablering av egne virksomheter fra serielle gründere selv, refleksjoner rundt deres vurderinger av egne ideer som ikke førte til etableringer, samt vurdering av andre sine ideer som gründerne kjenner til som den beste måten å studere fenomenet på i virkelig liv og grunnlag for å kunne svare på forskningsspørsmålet.

For å styrke begrepsvaliditet i samsvar med anbefalte av Yin (2009) taktikker ble resultater av denne studien drøftet med respondenter som hadde anledning til det for å få bekreftet funnene og redusere mulighet for feil presentasjon av fakta. Det ble gjennomført drøftelser med tre av respondenter.

En annen taktikk som foreslås av Yin (2009) er bruk av flere datakilder. I denne studien er dybdeintervjuer med serielle gründere eneste kilde til data for hver av casene. Allikevel bidrar flercasesdesign til triangulering mellom casene. Denne muligheten for å styrke begrepsvaliditet gjennom triangulering viser Johannessen et al. (2010) til: «*det kan også betyr at forskeren ikke tar utgangspunkt i kun en setting, men flere*» (Johannessen et al., 2010, s. 230).

I tillegg foreslår Yin (2009, s. 122) «*maintain a chain of evidence*» bade som et verktøy for å styrke begrepsvaliditet og reliabilitet. Dette prinsippet lar lesere av oppgaven å få innsikt i prosessen fra forskningsspørsmål til konklusjon og spore steg både fra spørsmål til konklusjon og tilbake. I samsvar med prinsippet har jeg i denne oppgaven beskrevet detaljert både design av studien og fremgangsmåten. Casedesign og bruk av moderne teknologi for innsamling og bearbeidelse av data har bidratt til at det er en tydelig sammenheng gjennom hele studien fra start til slutt.

Intern validitet

«*This form of validity relates mainly to the issue of causality*» (Bryman & Bell, 2011, s. 42)

Intern validitet er mindre problematisk for eksplorative enn for andre typer casestudier (Bryman & Bell, 2011; Yin, 2009). Intern validitet av studien er naturlig påvirket av at fenomenet ikke observeres i nåtid og at intervjuer kan ha retrospektiv bias som ikke lar seg avdekke ved bruk av valgt design. For å styrke intern validitet i datainnsamlingen og analyse foreslår Yin (2009) matching av mønstre («*pattern matching*») som er tatt i bruk i dataanalysen.

Ekstern validitet

Ekstern validitet (overførbarhet) handler om anvendeligheten av den nye kunnskapen som forskningen bidrar med på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2010).

«Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier» (Johannessen et al., 2010, s. 231)

Som vist tidligere i avsnittet om begrensninger av casesdesign gir casestudier grunnlag kun for analytisk generalisering. I denne studien er målet å bidra til mer kunnskap om vurdering av forretningsmuligheter som foretas av serielle gründere. Jeg anser hver av casene som en unik og viktig kilde til ny kunnskap, men de gir hver for seg lite grunnlag for statistisk generalisering. Selv om flercasesdesign forbedrer forutsetninger for generalisering noe gir det ikke grunnlag for å si noe om i hvilken grad resultater av studien er overførbare til andre gründere og kontekster.

3.8 Metodisk refleksjon

Utgangspunktet for valg av metode og forskningsdesign har vært problemstillingen. For å utvikle forskningsdesign som er egnet til å besvare forskningsspørsmålet ble det i prosessen gjort en rekke valg som fra mitt ståsted vært hensiktsmessige, men også fører til begrensninger i studien. Dette ble håndtert ved å forklare hvorfor valgene ble tatt og hvilke konsekvenser de har. Forskningsdesignet har gitt et godt grunnlag for å besvare forskningsspørsmålet innen tidsrammen og ressursene tilgjengelige for gjennomføring av studien.

Som vist innledningsvis i kapittelet er entreprenørskap et relativt ungt fag. Dette har ført til en utfordring ved valg av metode og forskningsdesign. Utfordringen var knyttet til valg av teorier som er best egnet for å basere design av forskningen på. Det ble valgt samfunnsvitenskapelig metode i kombinasjon med business research metoder som er forskjellige teoretiske disipliner.

Flercasesdesign danner et grunnlag for sammenligning mellom case, bidrar til datatrianglering og fører til teoretisk refleksjon:

«although all designs can lead to successful case studies, when you have the choice (and resources), multiple-case designs may be preferred over single-case designs... the analytic benefits from having two (or more) cases may be substantial» (Yin, 2009, s. 60).

Samtidig har forskningsdesignet vesentlige svakheter med hensyn til reliabilitet og validitet. Overførbarhet er begrenset til analytisk generalisering.

Datainnsamlingsmetoden kan føre til systematiske feil. Resultatet av studien er også avhengig av min subjektiv tolkning av innsamlede data. Dette er forsøkt håndtert

gjennom bruk av teknologi for å sikre detaljert og nøye datainnsamling og presisjon i analysearbeidet. Jeg har også brukt taktikker anbefalt av Yin (2009) for å styrke validitet og reliabilitet av studien ved design og gjennomføring av den.

4 Empiri og forskningsfunn

I dette kapitlet presenteres resultater av datanalyse fra gjennomført flercasestudie. Semistrukturerte dybdeintervjuer med serielle gründere ble benyttet som datainnsamlingsmetode. Hvert intervju inneholder informasjon om vurdering av flere forretningsmuligheter. Resultater av dataanalyse ble drøftet med de av respondentene som hadde anledning til det. Hensikten med drøfting var å redusere risiko for feiltolkning i casene og øke kvalitet av studien.

Kapitlet starter med innledende informasjon om casene i studien. Videre er innholdet delt opp i tre deler avhengig av om det er vurderinger som foretas når forretningsmuligheter oppstår, utvikles eller om funnene handler om et generelt prinsipp bak vurderinger. I hver av delene presenteres kategorier utviklet i dataanalyse. For hver kategori gis først en beskrivelse av innholdet. Deretter gis eksempler på meningsbærende elementer fra hvert case og redegjøres for funn basert på resultater av krysscasseanalyse. Presentasjon av empiri avsluttes med oppsummering av hovedfunn.

4.1 Informasjon om casene

Krav til behandling av personopplysninger i henhold til gjeldende regelverk skaper begrensninger for hvilken informasjon kan presenteres. Data i studien er anonymisert. For å danne et bilde av casene presenteres i Tabell 4.1 for hver an gründerne antall år med gründererfaring regnet fra stiftelse av første bedrift og nåværende antall roller i næringslivet. Siste kolonne i tabellen viser om resultater av dataanalyse i caset er drøftet med gründeren. Antall år med gründererfaring er oppgitt av gründerer selv. Nåværende antall roller i næringslivet er hentet fra Proff AS (2021). Respondentene i studien innehar roller i ledelse, administrasjon og styre i bedrifter: daglig leder, kontaktperson, styrets leder, styremedlem og varamedlem.

| Case nr. | Antall år med gründererfaring | Nåværende antall roller i næringslivet | Resultater av dataanalyse i caset drøftet |
|----------|-------------------------------|--|---|
| 1 | 20 | 6 | Ja |
| 2 | 34 | 10 | Ja |
| 3 | 13 | 6 | Ja |
| 4 | 24 | 15 | Nei |
| 5 | 16 | 7 | Nei |

Tabell 4.1: Informasjon om casene i studien

4.2 Vurderinger som foretas når forretningsmuligheter oppstår

I denne delen av empirien beskrives forskningsfunn som gjelder for første vurderinger som foretas når forretningsideer oppstår. Funnene omhandler kategorier som vurdering av ressurser, behov og trender. Hva vurderes er avhengig av hvilken informasjon ligger til grunn for forretningsideer. Det varierer fra case til case hvilken informasjon ideer er basert på. Derfor inneholder noen av casene vurderinger av både behov, ressurser og trender, mens andre inneholder for eksempel vurderinger av ressurser og trender eller kun behov.

4.2.1 Ressurser

I denne kategorien inngår vurderinger av ressurser som i datamateriale i denne studien er i form av teknologi, fysiske eiendeler og råvarer. I Tabell 4.2 gis eksempler på meningsbærende elementer fra casene for denne kategorien.

| Case nr. | Eksempler |
|----------|--|
| 1 | <i>Vi kom [i en samtale]... inn på [teknologi] og at det vil kanskje være noen greier med det... Vi visste ikke, vi bare skjønnte at det med [teknologi] kom til å gi enorme virkninger. Det skjønnte vi</i> |
| 2 | <i>Jeg hadde et lokale som jeg leide... da stod jeg med en langsiktig leiekontrakt på lokaler som var veldig godt egnet til å drive [en type] forretning</i> |
| 3 | <i>Jeg er ... veldig opptatt av [råvaren] ... det er en råvare som Norge har som det er ubenyttet potensial i har jeg alltid tenkt</i> |

Tabell 4.2: Forretningside, eksempler på vurdering av ressurser

Ressurser vurderes i case 1, 2 og 3. I case 1 vurderes en teknologi: «Vi kom [i en samtale]... inn på [teknologi] og at det vil kanskje være noen greier med det... Vi visste ikke, vi bare skjønnte at det med [teknologi] kom til å gi enorme virkninger. Det skjønnte vi». I case 2 gjør gründeren en vurdering av et lokale som står tomt: «Jeg hadde et lokale som jeg leide... da stod jeg med en langsiktig leiekontrakt på lokaler som var veldig godt egnet til å drive [en type] forretning». Og i case 3 vurderes en råvare som finnes i Norge: «Jeg er ... veldig opptatt av [råvaren] ... det er en råvare som Norge har som det er ubenyttet potensial i har jeg alltid tenkt». I alle tilfellene gjør gründerne en egen vurdering, og det konkluderes med at ressurser har uutnyttet potensial.

I case 4 og 5 hører første vurderinger som foretas når forretningsmuligheter oppstår for alle analyseenheter til kategorier behov og trender.

4.2.2 Behov

Samtlige casene i studien inneholder analyseenheter der behov er det første som vurderes. Analysen viser at det kan være behov som gründerne har opplevd selv og andre sitt behov som de har oppdaget selv eller fått informasjon om fra sine omgivelser. I tilfeller der en ressurs vurderes først stilles neste spørsmål om hvilket behov ressursen kan dekke. I Tabell 4.3 gis eksempler på meningsbærende elementer fra casene for denne kategorien.

| Case nr. | Eksempler |
|----------|---|
| 1 | <i>det var... et [teknologisk] produkt [som ikke var klart hvor kunne anvendes]... med det visste jeg [hvem hadde behov for] fordi at jeg hadde jo kontakt med de fleste [potensielle kunder]</i> <i>[En potensiell kunde]... tok kontakt med oss... De hadde ikke noe løsning for det... Så tenkte jeg at vi lager en løsning</i> |
| 2 | <i>Årsaken til at det her verktøyet kunne ha livets rett... [potensielle kunder] er avhengig av å få en løsning på [et problem som respondenten kjente til]</i> |

| | |
|----------|--|
| 3 | <i>jeg skulle gjerne hatt en [type innpakning] ... fordi at jeg skal ut og reise mer, og det er mye styr... når [utstyr] blir ødelagt... det kan ødelegge turen. Og da sa hun dama i butikken: «Nei, det finnes ikke»</i> |
| 4 | <i>Han... hadde vært på [et arrangement i en by]. Så lurte jeg på hvorfor er det ikke i [byen min]? Så sjekket... det var i [andre byer], men ikke i [byen]</i> <i>drev jeg [med en fritidsaktivitet]så oppdaget jeg at tilbud av ... utstyr var ikke all verden</i> |
| 5 | <i>basert på erfaringer fra [en egen bedrift]. Jeg så at det var fortsatt behov for [en type] løsninger der ute</i> <i>jeg har hatt kunder som hadde spurt meg om jeg kunne hjelpe de med [et problem] som jeg hjulpet dem med</i> |

Tabell 4.3: Forretningside, eksempler på vurdering av behov

Alle casene inneholder analyseenheter der gründere foretar egne vurderinger av behov for eksempel: «erfarte det at... hverdagen min var veldig hektisk, og så var jeg revet mellom flere oppgaver ... Da kom det en forretningside» (case 2), «drev jeg [med en fritidsaktivitet]så oppdaget jeg at tilbud av ... utstyr var ikke all verden» (case 4) eller «så da hadde jeg sett at det var et behov i markedet for mer fleksible løsninger» (case 5).

I noen tilfeller er det potensielle kunder som forteller selv om sine behov og på den måten blir behov verifisert før gründere får kjennskap til det for eksempel: «[En potensiell kunde]... tok kontakt med oss... De hadde ikke noe løsning for det» (case 1) og «Jeg har hatt kunder som hadde spurt meg om jeg kunne hjelpe de med [et problem] som jeg hjulpet dem med» (case 5).

4.2.3 Trender

Denne kategorien omhandler vurdering av trender. Vurdering av trender gjøres i et utvalg av analyseenheter i kombinasjon med første vurdering av behov i case 2 og 5 og med ressurser i case 1. Datamateriale i case 3 og 4 inneholder ikke slike vurderinger. I Tabell 4.4 gis eksempler på meningsbærende elementer fra casene for denne kategorien.

| Case nr. | Eksempler |
|-----------------|--|
| 1 | <i>jeg visste at de jobbet med [en teknologi tilpasset til den nye trenden] i veldig veldig tidlig fase og da reflekterte jeg... må bli større enn vanlig [teknologi]</i> <i>Vi hadde sett allerede den utviklingen [den nye trenden] ... Veldig tydelig. Også tenkte jeg at det samme ville skje med [teknologien]</i> <i>Og det har jo skjedd, men gikk mye tregere enn det vi har trodd. Tok kjempelang tid</i> |
| 2 | <i>dem som kan gjøre det bra er dem som er i stand til å forutse at her kommer det et marked ... jeg har kjønt at dette med [en ny trend] kommer</i> |

| | |
|----------|--|
| | <i>til å bli større... Men så er det... hvordan kan vi da utnytte denne her muligheten?... alle skal ha [et produkt]</i> |
| 5 | <i>I 20xx så jeg at det går mot digitalisering av veldig mye i verden så jeg har bestemt meg for at jeg skulle prøve å digitalisere ... jobben min</i> |

Tabell 4.4: Forretningside, eksempler på vurdering av trender

Empirien viser at vurdering av trender danner et grunnlag for vurdering av hvor nye behov forventes å oppstå:

«dem som kan gjøre det bra er dem som er i stand til å forutse at her kommer det et marked ... jeg har kjønt at dette med [en ny trend] kommer til å bli større... Men så er det... hvordan kan vi da utnytte denne her muligheten?... alle skal ha [et produkt]» (case 2),

hvordan oppdaget behov forventes å utvikle seg over tid: *«I 20xx så jeg at det går mot digitalisering av veldig mye i verden så jeg har bestemt meg for at jeg skulle prøve å digitalisere ... jobben min» (case 5),* eller hvor identifiserte ressurser kan komme til nytte: *«Vi hadde sett allerede den utviklingen [den nye trenden] ... Veldig tydelig. Også tenkte jeg at det samme ville skje med [teknologien]» (case 1).*

Intervjuer viser at gründere foretar vurderinger selv basert på det de har opplevd eller observert og at det tas hensyn til tidsperspektiv: *«gikk mye tregere enn det vi har trodd. Tok kjempelang tid» (case 1).*

Flere respondenter understreker viktigheten av å ta hensyn til trender i initiale vurderinger av forretningsideer. Trender vurderes å være det som kan både føre til stor potensial av en ide og ta liv av en etablert bedrift. For eksempel i case 2 understreker respondenter at manglende vurdering av en trend har ført til at grunnlaget for bedriften ble borte på grunn av en trend som ikke ble tatt hensyn til før bedriften ble etablert: *«det som jeg ikke har forutsett det var den her [trenden] som flommet innover landet... så var halvparten av markedet bort».* Samme respondent viser til at trender kan føre til at nye markeder oppstår og til at som følge av det kan ideer ha større økonomisk potensial.

4.3 Vurderinger som foretas når forretningsmuligheter utvikles

I denne delen av kapitlet redegjøres for funnene om vurderinger som foretas av gründere etter første vurderinger som gjøres når forretningsideer oppstår og som er beskrevet i foregående delkapittel. Vurderinger som dette delkapitlet handler om gjøres i prosessen når gründere utvikler forretningsmuligheter. Funnene omhandler kategorier som vurderinger av behov, konkurranse i markedet, økonomisk potensial og gjennomførbarhet.

4.3.1 Behov

Denne kategorien inneholder funn som handler om relaterte til behov vurderinger som foretas etter første vurderinger av behov som er beskrevet i foregående avsnitt. Alle casene inneholder vurdering av behov i stadiet når forretningsmuligheter utvikler seg. Ulikt første vurderinger av behov handler påfølgende vurderinger utelukkende om vurdering av andre sitt behov. I tillegg vurderes hvor godt behov dekkes når en løsning i en eller en annen form finnes. Det foretas både egne og eksterne vurderinger. Som

eksterne defineres vurderinger som gjøres av andre enn gründere selv. I egne vurderinger tar gründere stilling til resultater av eksterne vurderinger. I Tabell 4.5 gis eksempler på meningsbærende elementer fra casene for denne kategorien.

| Case nr. | Eksempler |
|----------|---|
| 1 | <p><i>så så skjønte vi at første fase er å skaffe seg brukere sånn at folk bruker tjenester...</i></p> <p><i>jeg skal prøve å selge [produktet]. Hvis jeg lykkes med det så fortsetter jeg...</i></p> |
| 2 | <p><i>Godt [varemerke] som hadde bra potensiale.</i></p> |
| 3 | <p><i>og så tenkte jeg at jeg skal hive meg på denne konkurransen så får jeg en vurdering på om det er her en god ide eller ikke... og så gjorde jeg det, og jeg kom jo da videre</i></p> <p><i>«[Et patentbyrå] vurderte ideen som veldig god... vi kan iallfall søke.» Da var det gjort en stor bekreftelse.</i></p> |
| 4 | <p><i>Vi visste ikke det... [Arrangementet] var åpenbart ikke bra nok besøktnår vi så at vi nærmet oss fjoråret i antall påmeldinger... så skjønte vi at dette her kom til å gå... egentlig kunder som avgjør om du hadde lyktes...</i></p> <p><i>Vi hadde såpass mye kunder og vi hadde gode tilbakemeldinger.</i></p> |
| 5 | <p><i>Fikk ganske fort flere kunder. Vi fikk kunder mange plasser i verden. Men forskjellige typer prosjekter. Vi ble ansett som spesialister innen det vi holdte på med.</i></p> <p><i>Vi lanserte [løsningen]. Vi har fått masse kunder inn, masse brukere inn... har fått masse god respons i markedet...</i></p> <p><i>Vi lanserte så prøvde vi å få inn pilotkunder etterpå.</i></p> |

Tabell 4.5: Utvikling av forretningsmuligheter, eksempler på vurderinger av behov

Analyse av datamateriale viser at alle gründere i studien foretar vurdering av behov gjennom å dele sine ideer med andre. Da funnet ble delt med respondenten i case 1 reflekterte vedkommende: «*Pinpointer veldig hvordan jeg typisk jobber*» (Du pleier å snakke med folk om ideene dine?) *Ja. Du kan ikke holde det for deg selv. Da skjer det ingenting*». Respondenten i case 2 bekreftet også under drøfting at vedkommende diskuterte med bekjente en av sine forretningsideer som var basert på et behov som vedkommende så hos bedrifter i bransjen: «*jeg hadde gode bekjente ... som jobber i bransjen... luftet ideer og tanker med dem*». I case 3 hører gründeren med andre i samme situasjon og får bekreftet at de også har behovet: «*så hørte jeg med alle andre som jeg kjente som var ute og reist... det stemmer jo det... det er et styr*». Et annet eksempel finnes i case 5 der gründeren blir invitert til å holde et foredrag og ser på det som en bekreftelse: «*Jeg fikk jo invitasjon til å holde foredrag på mange konferanser*

rundt om i Norge, i Europa, i Singapore. Interessen var fra det markedet jeg jobbet inn imot».

Case 3 inneholder vurdering av behov gjennom observasjon: *«måtte melde meg i sånne ... grupper (grupper på sosiale media som hadde potensielle kunder som medlemmer)».*

I case 4 foretar gründeren en formell vurdering og får en bekreftelse når vedkommende henvender seg til en ordfører: *«Så skrev jeg ned litt og tok med... noen papirer på det og så gikk jeg til ordføreren. Og fikk snakke med ordførerens politiske sekretær... og klarte å få et støttebrev... på at det her var viktig».* Dette er det eneste tilfelle der et behov i denne studien bekreftes formelt. Det fremgår av intervjuet at grunn til det er at formell bekreftelse ble ansett som nødvendig for gjennomførbarheten: *«at ordføreren har skrevet at dette her har vi tro på, dette vil vi satse på... det fikk oss over kneika».*

I case 3 viser respondenten til at man ikke bør ta andre sine vurderinger helt ukritisk. Respondenten har opplevd å få både positive og negative tilbakemeldinger: *«i den juryen så var det da en... som kom til meg etterpå og sa at det... : «Du den ideen der synes jeg så helt håpløs... Det er jo ingen som... har bruk for [et slikt produkt]...».* Det er min erfaring (svarte gründeren)». Ideen i dette tilfelle skulle dekke et behov som ikke fantes en løsning for tidligere, og produktet som ideen handlet om var veldig nytt. Gründeren konkluderer med at det førte til at det var vanskelig å gjøre en pålitelig vurdering: *«ingen i verden ... har oversikt over hva som er behovet».* Respondenten har opplevd å få flere og flere bekreftelser og at vurderinger ble sikrere over tid: *«Sånn var det egentlig hele veien at en fikk mer og mer tilbakemeldinger av flere litt større aktører... på et eller et annet tidspunkt skjønnte jeg at det her er ikke mitt problem... vårt problem».*

I noen tilfeller handler vurderinger kun om andre har det antatte behovet som for eksempel i case 3: *«så hørte jeg med alle andre som jeg kjente som var ute og reist...det stemmer jo det... det er et styr».* I andre tilfeller der det finnes en løsning i en eller en annen form handler vurderinger også om løsningen dekker behovet og i hvilken grad. For eksempel i dette tilfelle i case 5: *«Jeg fikk jo invitasjon til å holde foredrag på mange konferanser rundt om i Norge, i Europa, i Singapore. Interessen var fra det markedet jeg jobbet inn imot».*

I tillegg til å dele sine ideer med andre gjøres vurderinger av behov og graden i hvilken behov dekkes gjennom salg og brukere. Eksempler på det finnes i samtlige casene i studien. I case 1 bestemmer gründeren seg for å prøve å selge et produkt som første vurdering av andre sitt antatt behov: *«jeg skal prøve å selge [produktet]. Hvis jeg lykkes med det så fortsetter jeg...».* I case 5 er pilotkunde en viktig del av vurderingen: *«Fikk masse positiv respons i markedet. Ikke fra dag en. Spesielt etter at vi fikk pilotprosjektet på gang... Fikk ganske fort flere kunder. Vi fikk kunder mange plasser i verden... Vi ble ansett som spesialister innen det vi holdte på med».* Gründeren i case 2 vurderer salgstill for et varemerke fra andre deler i landet: *«Godt [varemerke] som hadde bra potensiale»*, sier vedkommende i intervjuet og utdyper under drøfting av funnet:

«Behov og ønske om å kjøpe akkurat det merke fordi at det er anerkjent. Det handler om... du har erfaringstill fra markedet i resten av landet så hvis dette her [varemerke] selger bra i resten av landet så er det ikke noe grunn til at det ikke skal selge bra der jeg etablerer meg».

Salg er et viktig vurderingskriterium. I case 4 understreker gründeren at det er kunder som avgjør om en lykkes:

«Vi fikk jo påmeldinger. Ikke så mange som vi håpet på første året, men sånt tar jo tid... Det var åpenbart ikke bra nok besøkt... når vi så at vi nærmet oss fjoråret i antall påmeldinger... så skjønnte vi at dette her kom til å gå... egentlig kunder som avgjør om du hadde lyktes».

4.3.2 Konkurransen i markedet

Samtlige respondenter i studien vurderer konkurransesituasjon i markedet. Felles er også det at det legges lite vekt på disse vurderingene når det vurderes at et behov kan dekkes på en bedre måte. I Tabell 4.6 gis eksempler på meningsbærende elementer fra casene for denne kategorien.

| Case nr. | Eksempler |
|----------|---|
| 1 | <p><i>Og så hadde jeg noen konkurrenter... et firma... som drev på med det samme... (om eget produkt) mye bedre produkt</i></p> <p><i>Det er det jeg har oppdaget at vår tjeneste blir faktisk brukt (sammenlignet med en konkurrerende løsning)</i></p> |
| 2 | <p><i>ingen egentlig som dekker det behovet spesielt godt... her er det jo et område som jeg kan drive forretning på som er kanskje ikke så mange andre aktører på.</i></p> <p><i>mislykkes hvis en par-tre av de store aktørene går inn i markedet så vil rammebetingelser endre seg dramatisk over natta, og hvis det skjer før du har rykket å få forfeste så vil du å være over og ut</i></p> |
| 3 | <p><i>da begynte jeg å undersøke med ... [potensielle konkurrenter] rundt omkring i hele verden. Bare sendt ... mailer om at jeg skulle gjerne hatt [produkt]... og det var det ingen som hadde</i></p> <p><i>og på den tiden det var 50 [spisesteder av en type] men det var kun 1 [lignende spisested]... ikke nyskapende...Vi ønsket at folket skulle spise [råvaren]... Vi prøvde å være litt mer folkelig...</i></p> |
| 4 | <p><i>Så lurte jeg på hvorfor er det [et arrangement] ikke i [byen]? Så sjekket... det var i [andre store byer], men ikke i [byen].</i></p> |
| 5 | <p><i>det markedet jeg jobbet inn imot var et marked dominert av store aktører. Så du er opp imot veldig kapitalsterke partnere, potensielt store konkurrenter.</i></p> <p><i>(Det finnes løsninger for det ...?) [Min løsning] vil påvirke kun [problemet] vil ikke påvirke [alt annet].</i></p> |

Tabell 4.6: Utvikling av forretningsmuligheter, eksempler på vurderinger av konkurranse i markedet

I noen tilfeller i studien oppdaget gründerne at direkte konkurrenter ikke fantes. For eksempel i et tilfelle i case 3 fant gründeren ut at det ikke fantes et produkt som dekket oppdaget behov:

«jeg skulle gjerne hatt en [type innpakning]... fordi at jeg skal ut og reise mer og det er mye styr... når [utstyr] blir ødelagt... det kan ødelegge turen. Og da sa hun dama i butikken: «Nei, det finnes ikke.» ... da begynte jeg å undersøke med ... [potensielle konkurrenter] rundt omkring i hele verden. Bare sendt ... mailer om at jeg skulle gjerne hatt [produkt]... og det var det ingen som hadde».

En situasjon når det ikke fantes direkte konkurrenter i et geografisk område oppdaget også gründeren i et tilfelle i case 4: *«Så lurte jeg på hvorfor er det [et arrangement] ikke i [byen]? Så sjekket ...det var i [andre store byer], men ikke i [byen].»*

Andre ganger som for eksempel i case 5 vurderte gründeren at det var fare for kapitalsterke, store bedrifter som konkurrenter: *«det markedet jeg jobbet inn imot var et marked dominert av store aktører. Så du er opp imot veldig kapitalsterke partnere, potensielt store konkurrenter».* Allikevel vurderte gründeren at det var et behov for et bedre tilbud hos potensielle kunder: *«Jeg visste ikke hvordan det ville gå, men jeg visste at det var en del potensielle kunder som... de likte ikke den monopol situasjonen som var i markedet... De ville nok ønske en ny aktør velkommen».*

Samtlige casene i studien inneholder eksempler på slike situasjoner der merverdi som kan skapes for potensielle kunder overveier vurderinger av konkurranse. Et annet eksempel finnes i case 1 hvor det var en stor konkurrent i markedet. Gründeren vurderte at produktet som bedriften begynte å utvikle dekket bedre det behovet enn konkurrerende produkt: *«(om eget produkt) mye bedre produkt... Det er det jeg har oppdaget at vår tjeneste blir faktisk brukt (sammenlignet med en konkurrerende løsning)».* Da funnet ble drøftet med gründeren i case 1 tilførte vedkommende:

«var en dominerende aktør. Det finnes et produkt der fra før. Og så kanskje det produktet er litt lite skalerbart, kanskje det er altfor dyrt, kanskje litt komplisert å sette i gang med, kanskje det gir ikke ønsket effekt. Vi kunne dokumentere høy trafikk på vårt produkt», «jeg mente at våres produkt ga mer merverdi til kunder».

I et eksempel fra case 3 velger gründeren å etablere et nytt spisested i byen til tross for at det finnes fra tidligere av mange andre spisesteder, og vurderer at det nye spisestedet vil dekke behovet til kundene bedre enn etablerte i markedet aktører: *«være litt mer folkelig».*

Empirien viser at det legges mer vekt på vurdering av behov enn på markedssituasjon ved vurdering av forretningsmuligheter. Gründeren i case 2 forklarer hvorfor det er slik under drøfting og bemerker at desto mindre konkurranse en utsettes for desto bedre det er:

«det går an å drive en god forretning i et marked med mye konkurranse så lenge det er et stort marked og så må du gjøre ting litt bedre... Men det er også veldig interessant hvis en klarer å finne et marked som det er liten konkurranse i fordi at det er et tidlig marked... klarer man å være tidlig ute i et marked med liten konkurranse så vil en få en stor markedsandel, stor omsetning».

4.3.3 Økonomisk potensial

Meningsbærende elementer som viser forskjellige sider av vurdering av økonomisk potensial finnes i alle casene i studien. Felles er at vurderinger foretas sent i utvikling av forretningsmuligheter. Et annet mønster som går på tvers av casene er at desto mer erfaring en gründer har desto tidligere vurderinger gjøres og større blir beslutningsgrunnlag. I tillegg er vurderinger av økonomisk potensial sjeldent formelle. De handler om det er mulig å generere profitt. Når maksimalt økonomisk potensial vurderes uformelt gjøres det indirekte og baseres på vurderinger av behov og størrelse på markedet. I Tabell 4.7 gis eksempler på meningsbærende elementer fra casene for denne kategorien.

| Case nr. | Eksempler |
|----------|---|
| 1 | <p><i>Det visste vi ikke... jeg tenkte at det har de råd til å betale</i></p> <p><i>vi regnet aldri topplinja</i></p> |
| 2 | <p><i>med den manglende erfaring og i den alderen så gjør man ikke noen sånne vurderinger</i></p> <p><i>Det å selge ... gjort på riktig måte det er jeg i stand til å tjene penger på</i></p> <p><i>Hva er det du kan gjøre som kan gi deg veldig god inntekt? ...dem som kan gjøre det bra er dem som er i stand til å forutse at her kommer det et marked</i></p> |
| 3 | <p><i>Det var fortsatt mange usikkerhetsfaktorer ... men det var ikke noen som laget et [produkt] før så jeg kunne ikke finne ut hva kostet det ... produksjonskost ...du regner jo hele tiden, men tallene dem blir mer og mer riktige jo lengre du holder på. Du gjør mange ting før du kan sette deg ned og få et ordentlig regnestykke på det.</i></p> <p><i>det var masse kunder der, større del av markedet som hadde potensial til å bli kunde der</i></p> |
| 4 | <p><i>Mente det var en god ide og mulighet til å tjene penger på det. Da var vi studenter ved siden av og hadde ikke så god råd så selv relativt liten inntekt var jo ganske stor for oss</i></p> <p><i>Men det gikk jo rundt... vi var ganske overbevisst at den ville øke omsetningen i butikken</i></p> <p><i>Vi hadde erfaring fra der vi hadde leid. Så vi regnet med at vi iallfall kom til å få samme omsetning</i></p> |
| 5 | <p><i>Det er det som kanskje hadde vært mitt spesielle tilfellet hele tiden. Jeg kom fra bransjen. Jeg kjenner både potensielle kunder, jeg kjenner potensielle leverandører, jeg kjenner priser. Jeg visste det jeg gikk til sånn kommersielt</i></p> |

| | |
|--|---|
| | <p><i>jeg tenkte at hvis jeg ikke hadde inntekt på et halvt år så måtte jeg finne på noe annet. Det gikk ganske fort. Jeg fikk et stort prosjekt som varte i [mange] år</i></p> <p><i>Vi skal hente kapital. Vi begynner å få prognosene på plass, men det er en prognose</i></p> |
|--|---|

Tabell 4.7: Utvikling av forretningsmuligheter, eksempler på vurderinger av økonomisk potensial

Empirien viser at jo mindre erfaring en gründer har jo senere i utviklingen vurderinger av økonomisk potensial gjøres. I case 2 forklarer gründeren at: «*med den manglende erfaring og i den alderen så gjør man ikke noen sånne vurderinger*». I case 1 finnes et eksempel der å få brukere i en IT løsning prioriteres ved oppstart av første bedrift foran spørsmålet om inntekter og økonomisk potensial:

«var tanken å egentlig skaffe seg en plass [i markedet] for på sikt å kunne nyttiggjøre seg av at du hadde brukere [av en IT tjeneste]... så det skjønte vi at første fase er å skaffe seg brukere sånn at folk bruker tjenester... og det nemlig kom til nytte etter hvert vi hadde flere sånne tjenester vi hadde ganske mange brukere på... uten at vi tjent et flatt øre på det...».

Gründeren tilføyer at «*vi regnet aldri på topplinja*».

Respondenten i case 2 forklarte at det trenges erfaring og kunnskap for å kunne utføre en vurdering av økonomisk potensial og at en opparbeider det gjennom utvikling av en forretningsmulighet: «*det er fordi at du ikke er i stand til å forutsi det*», «*Det med økonomisk potensial kommer lengre ut i prosessen. Det er det vanskelig synes jeg å ha en formening om før du er... i en driftsfase... da kan du sette deg mål*». I case 1 finnes et annet eksempel der gründeren understreker at det mangler et grunnlag som en kan basere en vurdering på før en opparbeider erfaring: «*Går det an å tjene penger på det? Er det noe vits?... Det visste jeg ikke før jeg prøvd. Og så fikk jeg 1 kunde, 2, 3...*». I case 3 reflekterer også informantene over at beslutningsgrunnlag opparbeides over tid:

«Det var fortsatt mange usikkerhetsfaktorer ... men det var ikke noen som laget et [produkt] før så jeg kunne ikke finne ut hva kostet det... produksjonskost... du regner jo hele tiden, men tallene dem blir mer og mer riktige jo lengre du holder på. Du gjør mange ting før du kan sette deg ned og få et ordentlig regnestykke på det».

Også i case 4 kommer flere avklaringer på plass underveis i utviklingen:

«Det var ikke nok til å lønne 3 i full jobb og da var vi dermed nødt til å tenke på å ekspandere... vi fant byen der det ikke var noe [lignende arrangementer i andre byer]», «og plutselig så tjente vi mye mer penger på det. Vi økte fortjeneste per arrangement veldig. Vi klarte å få voldsomt god økonomi i det».

I samme caset vurderer gründeren en ide basert på tidligere erfaringer fra en av sine bedrifter: «*Vi hadde erfaring fra der vi hadde leid. Så vi regnet med at vi iallfall kom til å få samme omsetning*».

Desto mer erfaring en gründer har desto oftere og tidligere i utviklingen gjøres vurdering av økonomisk potensial, og beslutningsgrunnlaget blir også større med erfaringen. For

eksempel i case 5 hadde gründeren bransjeeerfaring og kunne bruke tidligere opparbeidet kunnskap for å gjøre en vurdering:

«Det er det som kanskje hadde vært mitt spesielle tilfellet hele tiden. Jeg kom fra bransjen. Jeg kjenner både potensielle kunder, jeg kjenner potensielle leverandører, jeg kjenner priser. Jeg visste det jeg gikk til sånn kommersielt».

Eksempler på hvordan vurdering av økonomisk potensial utvikler seg med erfaringen finnes også i alle andre casene i studien. I case 2 går utviklingen fra at gründeren ikke gjorde en vurdering ved første oppstart: *«med den manglende erfaring og i den alderen så gjør man ikke noen sånne vurderinger»*, til at vedkommende har en formening om potensial og tar hensyn til mange aspekter som inngår i beslutningsgrunnlaget:

«uten at jeg satte opp noen eksakte regnestykker på det så har jeg en formening om det. Og jeg har også en formening om hvor tidkrevende det er å få solgt inn det... men det er klart oppsiden ...løsningen er rimelig å drifte...og kan generere løpende inntekt...løsning som dette her ville også være interessant for noen som... var sjansen god for at noen vil kjøpe opp».

I et annet eksempel fra case 3 hadde gründeren en detaljert vurdering på tidspunktet når vedkommende startet sin andre bedrift: *«detaljert der også. Vi regnet på hver [produkt]... ned på ørenivå. Men vi skjønte veldig fort at verdiskapingen som du kan ta ut i foredling og salg den er kostbar i Norge».*

De fleste vurderingene av økonomisk potensial i studien er uformelle. Unntak finnes i case 3 der gründeren søkte finansiering i forbindelse med etablering av sin første bedrift hos det offentlige. Kravet om opplysninger om økonomisk potensial i søknaden har ført til en formell vurdering:

«På et ganske tidlig stadiet tok jeg en markedsundersøkelse... Spurt ganske generelt...hva hadde de betalt... jeg spurte det med pris ... fikk noen tall som jeg kunne bruke videre i en søknad... nødt til å tallfeste hvor mange en kan selge».

I dette caset har gründeren fått opplæring for gründere og har også senere utarbeidet kalkyler ved oppstart av sin andre bedrift. Et annet eksempel på en formell vurdering av økonomisk potensial finnes i case 5 der gründeren har planer om å hente ekstern finansiering: *«Vi skal hente kapital. Vi begynner å få prognosene på plass, men det er en prognose».*

Mestepart av vurderinger som gjøres handler om at det er mulig å få profitt: *«Det å selge ... gjort på riktig måte det er jeg i stand til å tjene penger på»* (case 2), og handler sjeldent om maksimalt økonomisk potensial: *«Vi regnet aldri på topplinja»* (case1). Når vurderinger av økonomisk potensial gjøres knyttes de til vurdering av behov og størrelse på markedet. Gründeren i case 1 forklarer det når funnet blir drøftet:

«du vet egentlig ikke hvor godt du treffer på behovet. Hvis du ser at du klarer å treffe under testing, og etter hvert ser at du dekker ... dette her fungerer supert. Da skjønner du det at dette her går an å tjene penger på. Hvis du oppdager at du ikke løser kundebehov eller ikke tilfører noe verdi så går det heller ikke an å tjene penger på det».

Gründeren i case 2 knytter også vurdering av økonomisk potensial til vurdering av behov som en løsning skulle dekke: *«Jeg trodde ikke at var noe som ville bli brukt i noe stort omfang og ergo heller ikke vil være kommersielt interessant».* I case 3 vurderer

gründeren økonomisk potensial basert på erfaring med salg og estimer av markedsstørrelse: «*det var masse kunder der, større del av markedet som hadde potensial til å bli kunde der*». I samme case vurderer gründeren i et annet tilfelle økonomisk potensial basert på erfaring med salg og kunnskap om markedet som vedkommende har fått på det tidspunktet:

«og da hadde vi plutselig et sånt mål... så da solgte vi [x] stykker det 1. året. Vi gjorde det. Mens vi bydde opp dette her i Norge begynte vi med en gang med naboland... og så skjønnte vi at vi kunne selge iallfall nord i Europa... Da skjønnte vi at dette her kan bli så stort som vi bare vil».

På spørsmålet om økonomisk potensial av en forretningside svarer respondenten i case 5 også ved å vise til størrelse på markedet som ideen er rettet mot: «*det er et kjempemarked. [Bedrift] er skalerbar (vurderes å ha potensiale til å kunne betjene markedet)... det er et globalt marked*».

4.3.4 Gjennomførbarhet

En vesentlig mengde av datamateriale i hver av casene i studien handler om vurderinger av gjennomførbarhet: om hvordan realisere en forretningside, komme videre med en potensiell forretningsmulighet. Empirien viser at det gjøres stadig vurderinger av gjennomførbarhet når forretningsmuligheter utvikles. Gründere vurderer hva de kan få til med de ressursene som de har i sin disposisjon eller hvilke ressurser mangler og hvordan få tak i dem. Om det finnes en handlingsplan er den som regel uformell og er på et overordnet nivå. Detaljer kommer på plass underveis i prosessen. Dataanalysen viser også at vurderinger av gjennomførbarhet utvikler seg med erfaring, og desto mer erfaring en gründer har desto flere aspekter vedkommende vurderer. I Tabell 4.8 gis eksempler på meningsbærende elementer fra casene for denne kategorien.

| Case nr. | Eksempler |
|----------|---|
| 1 | <p><i>vi hadde ingen plan. Absolutt ingen plan... Noe må du jo bruke [teknologien] til... Da begynte vi å jakte på tjenester som kunne være egnet... enkle tjenester... kunne lett lage</i></p> <p><i>ingen faste ansatte i selskapet</i> <i>Ekstremt lave administrasjonskostnader</i> <i>Vi regnet kun på hvor mye var det som lå igjen etter at alle kostnader var trukket ut</i> <i>vi hadde ikke mere penger enn at vi har overlevd. Og vi laget eget [programvare]... for å være sikker på at vi ikke går konkurs</i></p> <p><i>blir mer forsiktig hvis inngangsverdien er høy... Det som stopper, høy risiko.</i></p> |
| 2 | <p><i>Den [listen over hva måtte gjøres i forbindelse med etablering] klar opp i hodet mitt, ikke på papiret</i> <i>Det var ikke så mye planer eller skrivebordsøvelser</i></p> <p><i>på det her tidspunktet så hadde jeg ... blitt litt ... klokere ...du får mere risikoaversjon...hvis du ... skal gå all inn på det prosjektet som vil faktisk</i></p> |

| | |
|----------|---|
| | <p>være veldig ressurskrevende, tidskrevende for å få mange nok brukere for at den her gir nok inntekt og være lønnsom</p> <p>Det var bestandig likviditetsplanlegging ... Pengestrømmen må man forholde seg til fra dag en.</p> |
| 3 | <p>da hadde et veiledningsopplegg og litt undervisning for de som var med på den konkurransen. Da fikk jeg akkurat nok hjelp til å tenke litt sånn hva skal jeg gjøre først og sist hvis jeg skal jobbe videre</p> <p>jeg laget en modell i papir Jeg kunne sy så jeg kjøpte meg ny symaskin og begynte liksom å teste litt med tøy og materialer... men ellers hadde jeg ikke peiling og skjønt med en gang at jeg er nødt til å ha noen profesjonelle til å hjelpe meg</p> <p>Så det å dele på erfaring, spørre om hjelp ikke minst eller spørre om å få informasjon sånn at kan økte innsikten din. Det opplevde jeg at ble veldig godt mottatt. Det var ingen som satte og tviholdte på kunnskapen sin eller kompetansen sin i det hele tatt.</p> <p>Ned på gaffelnivå. Kjempedetaljert. Planer ... i og med at jeg hadde en sånn suksess bak meg... så det var overhode ikke noe problem å få finansiert... og vi hadde nettverk. Alt var på en måte på plass.</p> |
| 4 | <p>Vi hadde ingen kapital. Du trengte ikke mye kapital heller... I starten opererte vi fra hybelen til en av oss. Hadde ikke vi vært studenter så hadde det ikke gått for da hadde vi inntekt så vi klarte oss. Da hadde vi studielån og vi var vant til å leve billig og vi gjorde det ved siden av.</p> <p>Inne i hodet mitt så har jeg en plan. Det er jo der. Men satt punktvis på papiret... nei... men i en viss grad ville jeg gjøre det, men ikke så voldsomt. Mesteparten ... i hodet. Jeg har alt klart, jeg har bare ikke skrevet det ned.</p> <p>Du får en ide ganske tidlig hvordan det kan løses, men har du for mye plan så tar du ikke de mulighetene som kan dukke opp. Det kan være noe du ser når du gjennomfører... oj, det her kan jo gjøres på en annen måte også ... Men med årene så ble alt mer og mer sånn.</p> |
| 5 | <p>Jeg begynner å utvikle ideen og tar kontakt med leverandører Så jeg fikk mye god respons men det var veldig dyrt utstyr jeg gikk til leverandøren så sa jeg det her er et konsept... kan dere hjelpe meg til å tegne dette her sammen? Og så gjorde vi det</p> <p>De første årene var vi så få ... vi var [x] stk. og alle inne på eiersiden og da var det mer sånn ok, denne måneden har vi nesten ikke noe inntekt og da betaler vi ikke noe lønn</p> |

| | |
|--|---|
| | <p><i>De første årene så var det mye sånn ok vi prøver å utvikle og se hvordan det eventuelt ... kan treffe markedet, men det gikk veldig seint. Så ideen var der men jeg ville ikke bruke altfor mye penger på å utvikle den før vi har testet litt, bygget en pilotapp, så testet den ut så gjorde endringer ... Det var mye sånn teste ut og sjekke.</i></p> |
|--|---|

Tabell 4.8: Utvikling av forretningsmuligheter, eksempler på vurderinger av gjennomførbarhet

Et av spørsmålene som alle av gründere i studien har stilt seg er hvordan komme videre med en potensiell forretningsmulighet. I alle casene har gründere en viss formening om hva skal til eller en form for handlingsplan.

I noen tilfeller valgte gründere å ta utdanning og få erfaring for å forberede seg og forstå hva som skal til. Et eksempel på det finnes i case 2 der gründeren har valgt en utdanningsretning og praksis hos en bedrift av samme type som vedkommende ønsket å starte: «*Det påvirket mitt valg av utdanning*», «*fikk... ekstrajobber blant annet hos et ...firma*». I case 5 vurderes utdanning som et nødvendig virkemiddel for å sikre oppdrag: «*Den tok jeg like etter at jeg startet [en bedrift] fordi at da måtte jeg selge inn og lede prosjekter, utvikle prosjekter. Så da tenkte jeg at det var nyttig å ha sertifikat på plass og vise at jeg kunne det jeg holdte på med*». Og i case 3 får gründeren plass på et undervisningsopplegg for gründere og får en viss grad av oversikt over hva skal til for å realisere forretningsideen i løpet av kurset: «*Da fikk jeg akkurat nok hjelp til å tenke litt sånn hva skal jeg gjøre først og sist hvis jeg skal jobbe videre*».

I andre tilfeller tok gründere kontakt med personer som hadde nødvendig kunnskap, potensielle leverandører, kunder eller brukte prototyper for å få nødvendig innsikt og forståelse. For eksempel i case 4 hørte gründeren med flere som har vært på arrangementer som gründeren ønsker å arrangere i sin by og besøkte flere arrangementer i andre byer selv:

«Jeg snakket en god del med kameraten min som deltatt på [arrangementer], og hørte med han hvordan det foregikk og hva som var bra. Og så dro jeg ... på de andre [arrangementene] og så... Og jeg diskuterte med flere som jeg kjente som hadde noe kunnskap om det, samtidig som vi [teamet] diskuterte selv. Og så kom vi fram til noenlunde hvordan det burde være».

I case 3 besøkte gründeren butikker for å få mer innsikt: «*reise rundt omkring. Forstå hvordan butikker jobbet*». I case 2 da gründeren ønsket i tidlig alder å starte en forretning har vedkommende testet ut det med å kjøpe og selge varer i liten skala: «*Allerede mens jeg gikk på [skolen] så kjøpte jeg og solgte en eller en annen [vare]... tilleggsinntekt*». I samme case tar gründeren kontakt med potensielle leverandører for å høre om hva skal til for at de skal levere til forretningen. Også i case 5 tar gründeren kontakt med leverandører og på den måten får tak i nødvendig kunnskap og ressurser: «*Det var ikke enkelt, det var helt nytt. Tekniske [utfordringer]. [Løste] gjennom samarbeid med leverandør som var spesialist på den typen utstyr*».

Noen av vurderinger handler om hva en kan få til med de ressursene en har i sin disposisjon. Et eksempel som alle respondentene har omtalt er behov for kapital og behov for tett oppfølging av likviditet: «*Det var bestandig likviditetsplanlegging ... Pengestrømmen må man forholde seg til fra dag en*» (case 2) eller «*vi hadde ikke mere penger enn at vi har overlevd. Og vi laget eget programvare... for å være sikker på at vi*

ikke går konkurs» (case 1). I et annet eksempel i case 1 begynner gründere med å bruke teknologien til tjenester som de klarer å lage selv: «Da begynte vi å jakte på tjenester som kunne være egnet... enkle tjenester... kunne lett lage».

Andre vurderinger handler om hvilke ressurser er nødvendige. For eksempel i case 4 vurderes behov for kapital: *«Vi hadde ingen kapital. Du trengte ikke mye kapital heller... I starten opererte vi fra hybelen til en av oss. Hadde ikke vi vært studenter så hadde det ikke gått for da hadde vi inntekt så vi klarte oss. Da hadde vi studielån og vi var vant til å leve billig og vi gjorde det ved siden av».*

Tredje gruppe vurderinger handler om hvordan få tak i nødvendige ressurser. For eksempel i case 5 fant gründeren ut at leverandører kunne tilføre ressurser: *«Det var å spille ball med leverandøren egentlig. De som ikke nødvendigvis gjort en sånn type løsning før, men de kjenner [drivstoff], de kjenner utstyr. Egentlig å spille på lag med leverandøren».*

Vurderinger av gjennomførbarhet endrer seg over tid når gründere får mer erfaring. I case 1 fantes ikke noe plan da den første bedriften ble startet for hva skulle skje videre etter at en teknologi ble vurdert å være en ressurs med stort potensial: *«vi hadde ingen plan. Absolutt ingen plan».* Samme gründer senere vurderer gjennomførbarhet og forbereder seg til å sette i gang arbeid med forretningsideer:

«jeg gjør ofte en del sånne veldig veldig tidlig fase lenge før det blir noe produkt så har jeg syslet med ting... tenker...på ... alt det praktiske rundt det så vet jeg at den dagen jeg setter i gang så blir det ikke bare en luftig ide... det er liksom forberedt».

Et annet eksempel er fra case 3 der ved første oppstart har gründeren begynt å få forståelse av hva omtrent skulle til for å komme videre i løpet av et opplæringsopplegg for gründere: *«da hadde et veiledningsopplegg og litt undervisning for de som var med på den konkurransen. Da fikk jeg akkurat nok hjelp til å tenke litt sånn hva skal jeg gjøre først og sist hvis jeg skal jobbe videre»,* og har en detaljert plan før neste oppstart:

«Ned på gaffelnivå. Kjempedetaljert. Planer ... i og med at jeg hadde en sånn suksess bak meg ... så det var overhodet ikke noe problem å få finansiert ... og vi hadde nettverk. Alt var på en måte på plass.»

Respondenten i case 4 reflekterte i intervjuet:

«Du får en ide ganske tidlig hvordan det kan løses, men har du for mye plan så tar du ikke de mulighetene som kan dukke opp. Det kan være noe du ser du når gjennomfører ... oj, det her kan jo gjøres på en annen måte også... Men med årene så ble alt mer og mer sånn (i betydning mer detaljer og sikrere planer tidlig)».

Når en konkret plan foreligger er den som regel uformell og på et overordnet nivå. For eksempel i case 2 har gründeren tenkt på hva som trenges og skal gjøres: *«den [listen over hva måtte gjøres] klar opp i hodet mitt, ikke på papiret»,* og i case 4:

«Inne i hodet mitt så har jeg en plan. Det er jo der. Men satt punktvis på papiret... nei...men i en viss grad ville jeg gjøre det, men ikke så voldsomt. Mesteparten ... i hodet. Jeg har alt klart, jeg har bare ikke skrevet det ned».

Et unntak er den formelle detaljerte planen for den andre bedriften før oppstart i case 3: «Ned på gaffelnivå. Kjempedetaljert». Da funnet ble drøftet med gründeren har vedkommende bemerket at planen ikke fungerte på grunn av utfordringer ved gjennomføringen av den som oppstod i starten og at en bør planlegge på et overordnet nivå og la detaljer komme på plass etter hvert avhengig av det som skjer underveis:

«der jobbet vi med planer og innsikt, og absolutt alt og hadde det ferdig tygd, og tenkt gjennom, og visst hva vi ville før vi satte i gang. Og så prøvde vi å skaffe folka som skulle gjøre det for oss og så mislyktes vi der... så jeg tror det at folka som skal jobbe med det må komme først og så akkurat hva det blir det må komme etterpå ...ha en retning... så detaljer».

Empirien viser enkelte tilfeller i studien der et stort behov for ressurser eller avhengighet av tredje part vurderes å føre til stor risiko for gjennomførbarhet. I case 1 måtte et produkt legges ned på grunn av avhengighet av tredje part som har skapt uoverkommelige hindringer: «[mange problemer] med produktet... vi bare la det ned. Vi var avhengig av tredje part for å få det til». Respondenten i case 1 reflekterer under drøfting:

«Det at du legger produktet i hendene på andre, den avhengigheten er livsfarlig. Det kan være lurt ... i innledende fase for å få testet produktet, for å få komme i gang, men du må vite når det eventuelt begynner å begrense ting».

I case 1, 2 og 5 vurderer gründerne basert på egne erfaringer stort behov for kapital som stor risiko i forhold til gjennomførbarheten. For eksempel i case 2 stopper gründeren arbeid med utvikling av to forretningsideer på grunn av det:

«startkapital... går tom for penger før du begynner å få nok inntekt», «på det her tidspunktet så hadde jeg ... blitt litt ... klokere ...du får mere risikoaversjon...hvis du ... skal gå all inn på det prosjektet som vil faktisk være veldig ressurskrevende, tidskrevende for å få mange nok brukere for at den her gir nok inntekt og være lønnsom».

4.4 Vurdering gjennom handling

I denne delen av kapittelet beskrives flere forskningsfunn som enten viser direkte at vurdering av forretningsmuligheter gjøres gjennom handling eller er tett relatert til og styrker funnet. Tre kategorier som utgjør innhold i kapittelet er vurdering gjennom handling, betydning av tilfeldigheter og betydning av «modningstid» for vurdering av forretningsmuligheter.

4.4.1 Vurdering gjennom handling

Et gjennomgående mønster på tvers av alle analyseenheter og casene i studien er at med unntak av første vurderinger som gjøres når forretningsmuligheter oppstår foretas vurderinger gjennom handling. I Tabell 4.9 gis eksempler på meningsbærende elementer fra casene for denne kategorien.

| Case nr. | Eksempler |
|----------|---|
| 1 | <i>jeg kjenner en ... Han må vite litt om det. Og så møtes vi... og vi er veldig enige i at</i> <i>jeg skal prøve å selge [produktet]. Hvis jeg lykkes med det så fortsetter jeg</i> |

| | |
|----------|---|
| | <p><i>da begynner du å grave enda dypere i det... Det jeg kaller for «preproduksjon» ... begynner å kikke på alt... og så er det å produsere hele versjonen...prøve å selge inn...da er du i gang. Får du fort svaret</i></p> |
| 2 | <p><i>Du har et klart mål.... Ok... Hva trenger jeg? Jeg trenger lokaler... folk... leverandører... [varer]. Ok, da løser jeg det.</i></p> <p><i>jeg hadde en viss formening om hvordan det fungerte... også lærer du... når du spør og graver så finner du ut ting</i></p> <p><i>også korrigerer du kurs underveis. Du prøver, også hvis det er behov for å justere kurs så gjør du det og det er ut ifra den erfaringen du gjør det</i></p> |
| 3 | <p><i>da begynte jeg å undersøke med [potensielle konkurrenter]... Bare sendt litt sånn dumme mailer</i></p> <p><i>jeg synes jeg opplevde små bekreftelser hele veien. Og det handlet om at en gjorde noe aktivitet, meldte seg på de der gründergreiene eller var på en forelesning... små bekreftelser iallfall nok til å fortsette</i></p> <p><i>vi endret på konseptet... Tenkte hele tiden at vi skal endre på det som ikke virket</i></p> |
| 4 | <p><i>Så skrev jeg ned litt og tok med... noen papirer på det og så gikk jeg til ordføreren. Og fikk snakke med ordførerens politiske sekretær.. og klarte å få et støttebrev</i></p> <p><i>Jeg snakket en god del med kameraten min som deltatt på [arrangementer], og hørte med han hvordan det foregikk og hva som var bra. Og så dro jeg ... på de andre [arrangementene] og så... Og jeg diskuterte med flere som jeg kjente som hadde noe kunnskap om det, samtidig som vi [teamet] diskuterte selv. Og så kom vi fram til noenlunde hvordan det burde være</i></p> |
| 5 | <p><i>så etablerer jeg og ser om det har livets rett</i></p> <p><i>Jeg laget skisser og jeg har på sett og viss presentert det for [en potensiell kunde]</i></p> <p><i>jeg gikk til [en skole]... og så fikk jeg først [noen] studentgrupper, de gjorde... oppgaven sin for meg, de utviklet [flere] typer løsninger</i></p> |

Tabell 4.9: Eksempler på vurdering av forretningsmuligheter gjennom handling

Samlet gjennom intervjuer datamateriale består hovedsakelig av eksempler på hvordan gründere vurderer gjennom å gjøre handlinger. For å vurdere et behov og hvor godt behovet dekkes bestemmer gründeren i case 1 seg for å prøve å selge et nytt produkt og vurderte resultater: «*jeg skal prøve å selge [produktet]. Hvis jeg lykkes med det så*

fortsetter jeg». Når respondenten får spørsmål om hvordan forretningsmuligheter bør vurderes svarer vedkommende at en bør handle og se på utfall av handlinger:

«begynner du å grave enda dypere i det... Det jeg kaller for «preproduksjon» ... begynner å kikke på alt... og så er det å produsere hele versjonen...prøve å selge inn... da er du i gang. Får du fort svaret».

Et annet eksempel fra case 3 viser også at gründeren har vurdert utfall av sine handlinger som bekreftelser på at ideen var verdt å jobbe videre med:

«jeg synes jeg opplevde små bekreftelser hele veien. Og det handlet om at en gjorde noe aktivitet, meldte seg på de der gründergreiene eller var på en forelesning... små bekreftelser iallfall nok til å fortsette».

I case 4 finnes et eksempel der svar på et brev som ble sendt er grunnlag for vurdering: *«Vi tenkte... vi var i tvil om vi ville prøve igjen, vi tenkte ingen vil være med neste år... Heldigvis så sendte vi et brev på nytt og hørte om de ville være med år 2, og vi doblet [antallet deltakere] fra år 1 til 2».* I case 5 etablerer gründeren den første bedriften for å vurdere om forretningsideen er en forretningsmulighet: *«etablerer jeg og ser om det har livets rett».* Respondenten i case 2 ringer til potensielle leverandører, prøver å gjøre avtaler og deretter vurderer resultater som en del av vurdering av gjennomførbarhet: *«jeg skjønnte jo hva som måtte til... for å drive en forretning... laget meg en oversikt over [leverandører] så ringte jeg... gjort avtaler... og dem var positive».* Gründeren reflekterer også at man må handle og at svar kommer som resultat av det:

«når du spør og graver så finner du ut ting... Du har noen oppgaver som må løses. Ok, da må du bare å løse dem. Og så gjør du det».

Da funnet ble drøftet med respondenten i case 2 utdypet vedkommende at når en gjør en vurdering basert på resultater av en handling danner det også et grunnlag for neste handling: *«Du prøver, også hvis det er behov for å justere kurs så gjør du det og det er ut ifra den erfaringen du gjør det».*

4.4.2 Betydning av tilfeldigheter for vurdering av forretningsmuligheter

Et viktig aspekt ved vurdering av forretningsmuligheter gjennom handling er gründeres forhold til tilfeldigheter. Ord som brukes i intervjuer for å beskrive aspektet er «tilfeldigheter», «flaks» og «muligheter». Det handler om at en ikke alltid kan forutsi resultater av handlinger i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Og dermed må en gjøre en handling og se hvilket utfall handlingen får og så vurdere det faktiske resultatet. På den måten kan en skape muligheter gjennom egne handlinger. Nødvendighet å gjøre handlinger for å vurdere skaper et behov for fortløpende vurderinger. I Tabell 4.10 gis eksempler på meningsbærende elementer fra casene for denne kategorien.

| Case nr. | Eksempler |
|----------|---|
| 1 | <i>jeg tror ting preges av mye mere tilfeldigheter enn man kan tenke seg. Jeg tror ikke det går an å planlegge faktisk Avgjørende å benytte seg av muligheter som dukker opp</i> |
| 2 | <i>de grove retningene er ikke tilfeldighetsbasert for du har en overordnet tankegang om hva du har lyst til å holde på med. Detaljer... en viss grad...</i> |

| | |
|----------|--|
| | <i>Din egen vurderingsevne som avgjør om griper du muligheten eller lar du den passere. Det må du gjøre en fortløpende vurdering på... Du skaper muligheter, du får muligheter og du ser muligheter. Og så er det om å gjøre aktive valg</i> |
| 3 | <i>man må ha litt flaks. Jeg tror på flaksen</i> <i>der jobbet vi med planer og innsikt, og absolutt alt og hadde det ferdig tygd, og tenkt gjennom, og visst hva vi ville før vi satte i gang. Og så prøvde vi å skaffe folka som skulle gjøre det for oss og så mislyktes vi der... så jeg tror det at folka som skal jobbe med det må komme først og så akkurat hva det blir det må komme etterpå ...ha en retning ... så detaljer</i> |
| 4 | <i>Du får en ide ganske tidlig hvordan det kan løses, men har du for mye plan så tar du ikke de mulighetene som kan dukke opp. Det kan være noe du ser du når gjennomfører... oj, det her kan jo gjøres på en annen måte også</i> <i>Så det dukker opp hele tiden nye muligheter som følge av det du starter</i> |
| 5 | <i>Jeg fikk masse støtte fra [det offentlige] den gangen. (Visste du om alle disse mulighetene for å få finansiering før du startet?) Nei, ikke om alle</i> |

Tabell 4.10: Eksempler på meningsbærende elementer om tilfeldigheters rolle ved vurdering av forretningsmuligheter

I case 1 bemerker gründeren at utviklingsprosessen preges av tilfeldigheter og at det er noe som er vanskelig å begripe: «*jeg tror ting preges av mye mere tilfeldigheter enn man kan tenke seg*». Også gründeren i case 3 tror på tilfeldigheter: «*man må ha litt flaks. Jeg tror på flaksen*». I case 4 understreker respondenten at tilfeldigheter er et resultat av ens handlinger: «*Så det dukker opp hele tiden nye muligheter som følge av det du starter*». Gründeren i case 5 har opplevd at handlinger har skapt muligheter som vedkommende ikke kunne se i forkant: «*Jeg fikk masse støtte fra [det offentlige] den gangen. (Visste du om alle disse mulighetene for å få finansiering før du startet?) Nei, ikke om alle*». Når funnet ble drøftet med respondenten i case 2 reflekterte vedkommende: «*Du skaper dine egne tilfeldigheter i en viss grad. Gjennom handling kan du genere nye tilfeldigheter, nye muligheter*».

Respondenten i case 2 reflekterte også at det oppstår på denne måten et behov for å vurdere utfall av ens handlinger for å velge veien videre:

«Din egen vurderingsevne som avgjør om griper du muligheten eller lar du den passere. Det må du gjøre en fortløpende vurdering på... Du skaper muligheter, du får muligheter og du ser muligheter. Og så er det om å gjøre aktive valg».

Respondenten i case 1 bemerker at: «*Avgjørende å benytte seg av muligheter som dukker opp. Altså av tilfeldigheter er helt avgjørende*». Dette fører til at det er viktig at en vurderer fortløpende resultater av egne handlinger. Dette bekreftes også av gründeren i case 3 under drøfting: «*Det har virket best for meg... å foreta vurderinger ofte om en skal gå videre eller ikke*».

Respondenten i case 1 viser til at tilfeldigheter gjør det vanskelig å planlegge: «*jeg tror at ting preges av mye mere tilfeldigheter enn man kan tenke seg. Jeg tror ikke det går an å planlegge faktisk*», og utdyper under drøftingen av funnet: «*På mikronivå så går det an å planlegge ganske mye*», «*de store tingene du ikke klarer å planlegge*». Da funnet ble drøftet med gründeren i case 2 har vedkommende også reflektert at en kan planlegge på et overordnet nivå og at detaljer avgjøres av tilfeldigheter:

«Det at jeg velger å etablere bedrifter er ikke tilfeldig. Men så er det tilfeldigheter som avgjør om det blir [den eller den type varemerker i butikker] ... om du har de lokalene eller de lokalene... avhengig av hvilke folk du kommer i kontakt med. Det er tilfeldigheter som avgjør... men de grove retningene er ikke tilfeldighetsbasert for du har en overordnet tankegang om hva du har lyst til å holde på med».

Gründeren i case 4 viser til at en ikke bør planlegge for mye for å ha fleksibilitet til å benytte seg av tilfeldigheter: «*Du får en ide ganske tidlig hvordan det kan løses, men har du for mye plan så tar du ikke de mulighetene som kan dukke opp. Det kan være noe du ser når du gjennomfører... oj, det her kan jo gjøres på en annen måte også*». I case 3 finnes et eksempel der gründeren hadde en detaljert plan før oppstart av sin andre bedrift: «*Ned på gaffelnivå. Kjempedetaljert*». Basert på sin erfaring med den detaljerte planen reflekterte gründeren at en ikke bør planlegge i detalj og i stedet ha en overordnet plan, ta et skritt først så vurdere resultatet og deretter handle videre basert på vurderingen:

«der jobbet vi med planer og innsikt, og absolutt alt og hadde det ferdig tygd, og tenkt gjennom, og visst hva vi ville før vi satte i gang. Og så prøvde vi å skaffe folka som skulle gjøre det for oss og så mislyktes vi der... så jeg tror det at folka som skal jobbe med det må komme først og så akkurat hva det blir det må komme etterpå... ha en retning... så detaljer».

4.4.3 «Modningstid»

I alle casene i studien finnes tilfeller der det tok tid fra en ide oppstod til gründeren har aktivt engasjert seg i utvikling av den. I case 3 omtaler respondenten denne prosessen som «*modning*». I tillegg har noen av gründerne i studien ideer som ligger på vent. Derfor definerer jeg i denne oppgaven modningstid som tiden fra en ide oppstår til gründer engasjerer seg aktivt i utvikling av den. I Tabell 4.11 gis eksempler på meningsbærende elementer fra casene for denne kategorien.

| Case nr. | Eksempler |
|----------|--|
| 1 | <i>Det er sånn typisk meg at jeg gjør ofte en del sånne... veldig veldig tidlig fase lenge før det blir noe produkt så har jeg syslet med ting... tenker...på ... alt det praktiske rundt det, så vet jeg at den dagen jeg setter i gang så blir det ikke bare en luftig ide... forberedt</i> <i>Skal du gjøre sånne prosjekter så må du ha [tid]... sånn helt hobby går det ikke</i> |
| 2 | <i>når jeg var da ferdig med ... [skolen] så hadde jeg lyst til å starte den her... forretningen</i> <i>tok noen måneder 2,3,4... tenkte, vurderte risiko, laget skisser av organisasjonskart</i> |

| | |
|----------|---|
| | <p><i>Ideen var kjempegod. Den var det, og den er det fortsatt. Årsaken til at jeg ikke realiserte den var at det ikke passet for meg på det tidspunktet å selge øvrig virksomhet og gå all inn i et nytt prosjekt som ville være krevende på grunn av et nytt fagområde og kreve mye kapital</i></p> <p><i>Du kan tenke gjennom situasjoner, scenarioer, men du blir ikke vesentlig klokere før du har prøvd, testet ut i virkeligheten. Du kan ha noen teorier og noen beregninger, men du vet ikke om det fungerer i praksis</i></p> |
| 3 | <p><i>Og så gikk... noen år... Jeg hadde den ideen fortsatt. Jeg hadde gått og tenkt på den et par år, sjekket litt... selv opplevd behov. Det behovet var ikke noe som oppstod bare en gang. Jeg var ute og reist masse i mellomtiden. Og jeg savnet jo alltid [en løsning på et problem]. Det at behovet var der overtid gjorde at jeg var stadig påmint det. Og jeg tenkte jo å da samtidig på en løsning... begynte jeg å tenke på hvordan prinsippet skal være</i></p> <p><i>Det var en ide jeg hadde før [en annen bedrift som var basert på en annen forretningside ble startet] ... (Har ideen utviklet seg ilt disse årene?) Ja på et vis men mer på en sånn tankestatiet... Hva synes de andre? Husker jeg spurte noen en gang...</i></p> |
| 4 | <p><i>jeg har til og med prøvd ut konseptet. Jeg fikk laget en billig variant... og det begynner å bli 10-15 år siden. Så det er noe som lå i skuffa som jeg ikke hadde tid til eller orket å gjøre</i></p> |
| 5 | <p><i>Det gikk kanskje ett år eller to... Jeg tenkte på ideen men det var det siste halvåret før jeg gikk ut at jeg tenkte veldig mye på det. Da begynte jeg å undersøke litt. Markedet, leverandører, kunder, prøvde å sette meg inn i ting jeg ikke visste på forhånd... Så jeg begynte å tenke. Forberede meg litt også.</i></p> <p><i>(Så det mulig ut å få det til?) Ja.</i></p> <p><i>... så etablerer jeg og ser om det har livets rett</i></p> |

Tabell 4.11: Eksempler på meningsbærende elementer om tiden fra en forretningside oppstår til gründer engasjerer seg aktivt i utvikling av den

I modningstiden tenker gründerne på forretningsideer og kan også utvikle dem i en liten grad. De tenker på ideene, samler informasjon og hører med andre, men engasjerer seg ikke aktivt i utvikling av dem. I case 3 beskriver respondenten det slik: «Det er kanskje at man snakker med folk... vurderer den [ideen] ut ifra det kanskje en ser og hører... enten verdt å jobbe videre med eller at en bare parkerer den». Eksempler finnes i alle casene. I case 1 tenker respondenten på ideer og forbereder seg:

«Det er sånn typisk meg at jeg gjør ofte en del sånne... veldig veldig tidlig fase lenge før det blir noe produkt så har jeg syslet med ting... tenker...på ... alt det praktiske rundt det så vet jeg at den dagen jeg setter i gang så blir det ikke bare en luftig ide... forberedt».

Et annet eksempel finnes i case 2 der gründeren brukte flere måneder på å vurdere en ide: «tok noen måneder 2,3,4... tenkte, vurderte risiko, laget skisser av organisasjonskart».

Empirien viser at i noen tilfeller velger gründere bort ideene i modningstiden. I case 2 har respondenten vurdert at risiko var for høy for respondenten selv på grunn av daværende livssituasjon, men at ideen kunne fortsatt ha livets rett:

«Ideen var kjempegod. Den var det, og den er det fortsatt. Årsaken til at jeg ikke realiserte den var at det ikke passet for meg på det tidspunktet å selge øvrig virksomhet og gå all inn i et nytt prosjekt som ville være krevende på grunn av et nytt fagområde og kreve mye kapital».

I samme case finnes et annet eksempel hvor gründeren har også stoppet av andre årsaker enn selve forretningsideen:

«Ideen tror jeg var og er god. Og det bevises gjennom [en løsning som ble utviklet i ettertid av andre] som er veldig lik vår løsning og som ble såpass kommersialisert at Schibsted kjøpte den. Årsaken til at denne ble stoppet på det tidspunktet ... var todelt. [En ansatt] sluttet, samtidig som jeg selv var i en litt hektisk fase i min andre virksomhet».

Empirien viser også at gründere har ideer som enten har tidligere vært satt på vent eller ligger på vent nå. I case 4 hadde respondenten en ide i 10-15 år før vedkommende har nylig valgt å fortsette å jobbe med den. Ideen ble satt tidligere på vent på grunn av andre årsaker enn vurderingen av den: *«det er noe som lå i skuffa som jeg ikke hadde tid til eller orket å gjøre. Som jeg tar litt fram igjen for jeg tror at jeg har tid til det»*. I case 1 har gründeren en ide som ligger på vent og forklarer at den vurderes som en god ide, men det trenges tid som vedkommende ikke har nå for å jobbe med den: *«helt hobby går det ikke»*. Også i case 5 finnes et eksempel på en ide som ligger på vent på grunn av at gründeren ikke har tid til å jobbe med den nå.

Både i case 2,3,4 og 5 finnes eksempler på at det gikk tid fra forretningsideer oppstod til respondentene har begynt å aktivt utvikle dem videre. For eksempel i case 3: *«Og så gikk ... noen år... Jeg hadde den ideen fortsatt. Jeg hadde gått og tenkt på den et par år, sjekket litt»*, eller i case 5:

«Det gikk kanskje ett år eller to. Jeg tenkte på ideen men det var det siste halvåret før jeg gikk ut at jeg tenkte veldig mye på det. Da begynte jeg å undersøke litt. Markedet, leverandører, kunder, prøvde å sette meg inn i ting jeg ikke visste på forhånd».

Og i alle disse tilfellene var det tilfeldigheter som førte til at gründerne på et tidspunkt begynte å utvikle forretningsideene aktivt. I case 3 ble det utlyst en gründerkonkurranse som har vært utløsende faktor for at gründeren etter hvert valgte å utvikle ideen bak den første bedriften:

«var... utlyst en gründerkonkurranse... Jeg hadde den ideen fortsatt. Jeg hadde gått og tenkt på den et par år, sjekket litt... og så tenkte jeg at jeg skal hive meg på denne konkurransen så får jeg en vurdering på om det er her en god ide eller ikke... og så gjorde jeg det og jeg kom jo da videre».

I case 2 hadde gründeren en drøm siden ungdomsskolen om å starte en forretning og gjennomføre da vedkommende ble gammel nok for å starte en bedrift. I case 5 fikk gründeren en ide mens vedkommende var i sin daværende jobb, og valgte å gå videre med ideen på grunn av endringer i jobbsituasjonen:

«I mitt tilfelle... i stede for å flytte ned dit (et sted hvor arbeidsplasser ble flyttet) eller få en jobb som jeg ikke var så fornøyd med ... så sa jeg ok jeg prøver å få en god pakke så etablerer jeg og ser om det har livets rett».

I alle tilfeller i denne studien har ingen av vurderinger som ble foretatt før gründere har aktivt engasjert seg i utvikling av sine forretningsideer ført til sikre vurderinger av at forretningsideer var forretningsmuligheter. Da funnet i case 2 ble drøftet med den respektive gründeren har respondenten reflektert at vedkommende sin erfaring er at det kreves en handling for å vurdere:

«Du kan tenke gjennom situasjoner, scenarioer, men du blir ikke vesentlig klokere før du har prøvd, testet ut i virkeligheten... Du kan ha noen teorier og noen beregninger, men du vet ikke om det fungerer i praksis».

Også i case 3 reflekterer gründeren at man ikke har godt nok grunnlag for å vite sikkert før en har funnet ut hvordan det fungerer i virkeligheten:

«jeg synes at det er alltid vanskelig å vurdere en ide når den er på idestadiet eller tidlig stadiet som oppstartsfasen... det har jeg ikke og ingen i verden ... har [full] oversikt over hva som er behovet, hva er markedet».

4.5 Oppsummering av hovedfunn

4.5.1 Funns 1: Første vurderinger som foretas av gründere når forretningsmuligheter oppstår er vurderinger av behov, ressurser og trender

Første vurderinger som foretas av gründere er vurderinger av informasjon som forretningsideer er basert på. Denne informasjonen omhandler udekket eget eller andre sitt behov og uutnyttede ressurser. I enkelte tilfeller vurderes i tillegg trender.

4.5.2 Funns 2: Når gründere utvikler forretningsmuligheter vurderer de behov, konkurranse i markedet, økonomisk potensial og gjennomførbarhet

Behov. Når forretningsmuligheter utvikles av gründere handler vurderinger av behov om andre sitt behov og, hvis en løsning i en eller en annen form finnes, vurderes også i hvilken grad løsningen dekker behovet. Relaterte til behov vurderinger gjøres gjennom å snakke med andre for eksempel potensielle kunder eller personer som anses å ha nyttig informasjon om behovet, observere potensielle kunder, ved å få brukere av løsninger og salg. Resultater av vurdering gjennom salg vektlegges for det er kunder som avgjør om en lykkes.

Konkurranse. Konkurranse i markedet vurderes av gründere ved utvikling av forretningsmuligheter. Allikevel legges det lite vekt på vurderinger av konkurranse når det vurderes at et identifisert behov kan dekkes på en bedre måte enn det som konkurrenter gjør.

Økonomisk potensial. Vurderinger av økonomisk potensial foretas sent i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Dette forklares med at det trenges erfaring og at beslutningsgrunnlag opparbeides gradvis i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Desto mer erfaring en gründer har desto tidligere vurderinger gjøres og større blir beslutningsgrunnlag. Vurderinger av økonomisk potensial er sjeldent

formelle og handler oftest om at det er mulig å generere profitt. Når maksimalt økonomisk potensial vurderes uformelt gjøres det indirekte og baseres på vurderinger av behov og størrelse på markedet.

Gjennomførbarhet. Det gjøres stadig vurderinger av gjennomførbarhet når forretningsideer utvikles. Gründere vurderer hva de kan få til med ressurser som de har i sin disposisjon eller hvilke ressurser mangler og hvordan få tak i dem. Om det finnes en handlingsplan er den som regel uformell og er på et overordnet nivå. Vurderinger av gjennomførbarhet utvikler seg med erfaring. Desto mer erfaring en gründer har desto flere aspekter vedkommende vurderer.

4.5.3 Funn 3: Med unntak av første vurderinger som gjøres når forretningsmuligheter oppstår foretas vurdering av forretningsmuligheter gjennom handling

Vurdering av forretningsmuligheter er en praktisk øvelse hvor en gjør handlinger og vurderer resultater av dem. Det forklares med at en ikke alltid kan forutsi resultater av handlinger i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Og dermed må en gjøre en handling, se hvilket utfall handlingen får og så vurdere det faktiske resultatet. På den måten kan en skape muligheter gjennom egne handlinger. Nødvendighet å gjøre handlinger for å vurdere skaper et behov for fortløpende vurderinger. Planlegging bør gjøres på et overordnet nivå for å kunne benytte seg av tilfeldigheter som oppstår underveis i prosessen.

5 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres med utgangspunkt i forskningsspørsmålet som er hvordan serielle gründere vurderer forretningsmuligheter hovedfunn presentert i kapittel 4 og relevant teori presentert i kapittel 2.

Første del av kapitlet omhandler diskusjon om vurderinger som gjøres når forretningsmuligheter oppstår, påfølgende del vurderinger som gjøres når forretningsmuligheter utvikles av gründere, og i siste del finnes diskusjon om generelle prinsipper bak vurderinger av forretningsmuligheter som foretas av gründere.

5.1 Vurderinger som foretas når forretningsmuligheter oppstår

Ifølge litteraturen oppstår forretningsmuligheter i sin initiell form som «*imprecisely-defined market need, or un- or under-employed resources or capabilities*» (Kirzner, 1997, referert i Ardichvili et al., 2003, s. 108). Gründere kan uformelt vurdere sine antakelser om identifiserte udekkede behov i markedet eller uutnyttede ressurser (Ardichvili et. al., 2003).

Empirien i denne studien viser i samsvar med teorien at behov eller ressurser vurderes av gründere når forretningsmuligheter oppstår.

Gründere gjør egne, uformelle vurderinger og konkluderer med at ressurser har uutnyttet potensial. For eksempel: «*Jeg er ... veldig opptatt av [råvaren] ... det er en råvare som Norge har som det er ubenyttet potensial i har jeg alltid tenkt*» (case 3).

Empirien i studien inneholder mange eksempler på at gründere gjør uformelle vurderinger av behov som første vurderinger når forretningsmuligheter oppstår. Det kan være vurdering av et behov som gründere har opplevd selv for eksempel: «*erfarte det at... hverdagen min var veldig hektisk, og så var jeg revet mellom flere oppgaver ... Da kom det en forretningside*» (case 2), eller andre sitt behov for eksempel: «*basert på erfaringer fra [en egen bedrift]. Jeg så at det var fortsatt behov for [en type] løsninger der ute*» (case 4). Og i noen tilfeller er det potensielle kunder som forteller om sine behov og på den måten blir behov verifisert av andre før gründere får kjennskap til dem for eksempel: «*[En potensiell kunde]... tok kontakt med oss... De hadde ikke noe løsning for det*» (case 1).

Empirien i studien viser at i enkelte tilfeller vurderes trender i kombinasjon med første vurdering av et behov eller en ressurs. Vurdering av trender danner et grunnlag for vurdering av hvor nye behov forventes å oppstå:

«*dem som kan gjøre det bra er dem som er i stand til å forutse at her kommer det et marked ... jeg har kjønt at dette med [en ny trend] kommer til å bli større... Men så er det... hvordan kan vi da utnytte denne her muligheten?... alle skal ha [et produkt]*» (case 2),

hvordan oppdaget behov forventes å utvikle seg over tid: «*I 20xx så jeg at det går mot digitalisering av veldig mye i verden så jeg har bestemt meg for at jeg skulle prøve å digitalisere ... jobben min*» (case 5), eller hvor identifiserte ressurser kan komme til nytte som for eksempel i case 1 der gründeren vurderer hvor en teknologi kan anvendes: «*Vi hadde sett allerede den utviklingen [den nye trenden] ... Veldig tydelig. Også tenkte jeg at det samme ville skje med [teknologien]*» (case 1). Gründere gjør vurderinger av trender basert på det de har opplevd eller observert og tar hensyn til tidsperspektiv. Det

anses som viktig å vurdere trender fordi at de kan både føre til forretningsideer med stort økonomisk potensial og til at forretningsideer ikke er verdt å forfølge.

Ifølge Drucker (2006) bør gründere systematisk vurdere endringer fordi at de kan være kilder til forretningsmuligheter: «*examination of the areas of change that typically offer entrepreneurial opportunities*» (Drucker, 2006, s. 35). Det kan for eksempel være endringer i demografi eller oppfatninger. Endringer er et potensielt tegn på trender. I likhet med «*areas of change*» vurderes trender av gründere i denne studien til å være kilder til forretningsmuligheter: indikere hvor nye behov forventes å oppstå eller identifiserte ressurser kan komme til nytte.

Vurdering av trender er også en del av vurderinger i verktøyet «*opportunity checklist*» som foreslås av Zacharakis et al. (2019) for vurdering av om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet. Ifølge Zacharakis et al. (2019) påvirker trender kunder og deres kjøpsadferd nå, og vil påvirke i fremtiden. De fører til at det oppstår behov for nye produkter og tjenester, og nye markeder som kan være et utgangspunkt for sterke forretningsmuligheter (Zacharakis et al., 2019). Dette samsvarer med anbefalinger av Drucker (2006) om at gründere bør systematisk vurdere «*areas of change*» fordi at endringer fører til at det kan oppstå nye behov. Også i empirien i studien forbindes trender med nye markeder, som i sin tur vurderes å føre til forretningsmuligheter med stort økonomisk potensial.

Ifølge Zacharakis et al. (2019) bør gründere først utvikle en forretningside og deretter vurdere trender som en del av «*opportunity checklist*». Empirien i studien viser at trender vurderes av gründere i kombinasjon med første vurderinger av behov eller ressurser når forretningsmuligheter oppstår. Også ifølge Drucker (2006) bør gründere i utgangspunktet vurdere endringer for å kunne deretter oppdage forretningsmuligheter.

Siden vurdering av trender anses av gründere og litteraturen å ha stor betydning for vurdering av forretningsmuligheter bør den gjøres så tidlig som mulig. Det fremgår verken ikke av litteraturen eller empirien i studien om eller når det er praktisk mulig eller hensiktsmessig.

5.2 Vurderinger som foretas når forretningsmuligheter utvikles av gründere

Denne delen av kapittelet omhandler diskusjon om vurderinger som foretas av gründere etter første vurderinger som gjøres når forretningsmuligheter oppstår.

5.2.1 Behov

Ifølge Drucker (2006) er det viktig at gründere fokuserer først og fremst på marked. Drucker (2006) understreker at det skal tas hensyn til reelle og ikke antatte behov. Det er grunnleggende å forstå hvem kunden for et produkt eller en tjeneste er, og forutsetter at gründere eksperimenterer og vurderer resultater for å finne svar.

I likhet med Drucker (2006) anbefaler Zacharakis et al. (2019) at gründere skal starte utvikling av forretningsideer med fokus på kunder: «*All good ideas start with the customer*» (Zacharakis et al., 2019, s. 75), og vurdere deres behov. Dette kan gjøres ved å observere potensielle kunder, lære om deres utfordringer og stille spørsmål. Deretter når en løsning finnes i en eller en annen form skal den verifiseres. Vurdering av løsninger kan baseres på enkle markedsundersøkelser som tilbakemeldinger fra potensielle kunder eller enkle tester av prototyper (Zacharakis et al., 2019). Ifølge

Zacharakis et al. (2019) skal gründere i prosessen av ideutvikling få kunnskap om potensielle kunder, deres behov, hvor sterkt behov er og hvilke kriterier potensielle kunder bruker for å ta beslutninger om kjøp.

Ifølge Ardichvili et al. (2003) kan gründere i starten av utviklingsprosessen av forretningsmuligheter uformelt vurdere sine antakelser om identifiserte udekkede behov i markedet. Ifølge Corbett (2005) innebærer vurdering av forretningsmuligheter en test av aksept i markedet. Scarborough (2011) sier at feasibility analyse innebærer også at det gjøres en analyse av markedet.

I samsvar med teorien viser empirien i studien at gründere fortsetter å gjøre relaterte til behov vurderinger når forretningsmuligheter utvikles. Vurderinger i denne fasen handler om andre sitt behov og hvis en løsning i en eller en annen form finnes, vurderes også i hvilken grad løsningen dekker behovet.

Empirien i studien viser at gründere slik teorien sier kan gjøre uformelle vurderinger av behov gjennom å snakke med andre for eksempel med potensielle kunder eller personer som anses å ha nyttig informasjon om behovet. For eksempel snakket gründeren i case 3 med andre i samme situasjon som vedkommende og fikk bekreftet behovet: «*så hørte jeg med alle andre som jeg kjente som var ute og reist... det stemmer jo det... det er et styr*». Et annet eksempel fra case 3 viser bruk av observasjon som verktøy for vurdering av behov: «*måtte melde meg i sånne ... grupper (grupper på sosiale media som hadde potensielle kunder som medlemmer)*». I tillegg gjøres vurderinger av behov og graden i hvilken behov dekkes gjennom salg og brukere. Et eksempel fra case 1 illustrerer vurdering av prototyper gjennom brukere: «*så det skjønte vi at første fase er å skaffe seg brukere sånn at folk bruker tjenester*». Salg anses som et viktig vurderingskriterium og vurderinger av behov gjennom salg vektlegges i empirien:

«når vi så at vi nærmet oss fjoråret i antall påmeldinger... så skjønte vi at dette her kom til å gå... egentlig kunder som avgjør om du hadde lyktes» (case 4).

Både ifølge Ardichvili et al. (2003), Drucker (2006) og Zacharakis et al. (2019) kan potensielle kunder ha vanskeligheter med å gi tilbakemeldinger på noe som er veldig nytt. Drucker (2006) bemerker at i slike situasjoner når det handler om noe veldig nytt er markedsundersøkelser et feil verktøy:

«One cannot do market research for something genuinely new. One cannot do market research for something that is not yet on the market» (Drucker, 2006, s. 191).

I samsvar med teorien viser empirien i studien at gründere bør være forsiktige med tolkning av andre sine tilbakemeldinger. Et eksempel på en situasjon der produktet var veldig nytt og skulle dekke et behov som ikke fantes en løsning for tidligere finnes i case 3. Gründeren opplevde å få både positive og negative tilbakemeldinger, og reflekterte at en bør ikke ta andre sine vurderinger helt ukritisk: «*ingen i verden ... har oversikt over hva som er behovet*».

5.2.2 Konkurransen i markedet

Vurdering av konkurranse i markedet er lite omtalt i presentert i studien litteratur i forbindelse med vurdering av forretningsmuligheter som foretas av gründere.

Ifølge Drucker (2006) er det essensielt å være «*market-driven*» for vellykket etablering av en bedrift. Scarborough (2011) sier at feasibility analyser innebærer blant annet «*an*

industry and market feasibility analysis». Ifølge Zacharakis et al. (2019) skal gründere vurdere konkurransesituasjon i markedet for å vurdere ved bruk av «*opportunity checklist*» om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet. Gründere skal identifisere direkte, indirekte konkurrenter og substitutter. Deretter bør gründere analysere konkurrenter og utvikle egen strategi basert på analysen. Zacharakis et al. (2019) sier at i etablerte markeder finnes det mest sannsynlig store konkurrenter, men at de tar sjeldent hensyn til oppstartsselskaper. Gründere bør allikevel vurdere at sterke konkurrenter kan iverksette markedstiltak. I nye markeder opplever gründere mindre konkurranse på grunn av at etterspørsel overstiger tilbud, og gründere bør jobbe med å identifisere og følge med konkurrenter som kan være lite synlige i starten.

Empirien i studien viser at konkurranse i markedet vurderes av gründere ved utvikling av forretningsmuligheter. I studien finnes eksempler på vurdering av konkurranse både i etablerte og nye markeder. For eksempel vurderte gründeren i case 5 at det var store, kapitalsterke potensielle konkurrenter i markedet: «*det markedet jeg jobbet inn imot var et marked dominert av store aktører. Så du er opp imot veldig kapitalsterke partnere, potensielt store konkurrenter*». Og i et eksempel i case 3 fant gründeren ut at det ikke fantes konkurrenter, kun substitutter: «*da begynte jeg å undersøke med ... [potensielle konkurrenter] rundt omkring i hele verden. Bare sendt ... mailer om at jeg skulle gjerne hatt [produkt]... og det var det ingen som hadde*».

Empirien i studien viser at det legges lite vekt på vurderinger av konkurranse når det vurderes at identifisert behov kan dekkes på en bedre måte enn det som konkurrenter gjør. For eksempel:

«(om eget produkt) *mye bedre produkt... Det er det jeg har oppdaget at vår tjeneste blir faktisk brukt (sammenlignet med en konkurrerende løsning)*» (case 1),

«*Jeg visste ikke hvordan det ville gå, men jeg visste at det var en del potensielle kunder som... de likte ikke den monopol situasjonen som var i markedet... De ville nok ønske en ny aktør velkommen*» (case 5).

Gründeren i case 2 bemerket at desto mindre konkurranse en utsettes for desto bedre det er:

«*det går an å drive en god forretning i et marked med mye konkurranse så lenge det er et stort marked og så må du gjøre ting litt bedre... Men det er også veldig interessant hvis en klarer å finne et marked som det er liten konkurranse i fordi at det er et tidlig marked... klarer man å være tidlig ute i et marked med liten konkurranse så vil en få en stor markedsandel, stor omsetning*».

Dette samsvarer med kriterier i «*opportunity checklist*» som sier at desto mindre konkurranse desto sterkere er en forretningsmulighet.

Vurdering av konkurranse ved bruk av «*opportunity checklist*» forbindes ikke av Zacharakis et al. (2019) direkte med vurdering av behov. Men ifølge Zacharakis et al. (2019) utelukker ikke et etablert marked med sterke konkurrenter at en forretningside er en potensiell forretningsmulighet. I tillegg vektlegger Zacharakis et al. (2019) både vurdering av behov og hvordan behov kan best dekkes i ideutviklingsprosessen som skal gjøres før bruk av «*opportunity checklist*».

Zacharakis et al. (2019) anbefaler å utvikle egen strategi basert på resultater av analyse av konkurranse i markedet. Empirien i studien viser at gründere vurderer det at behov

kan dekkes på en bedre måte enn det som konkurrenter gjør som den beste strategien. Gründeren i case 1 reflekterte slik:

«var en dominerende aktør. Det finnes et produkt der fra før. Og så kanskje det produktet er litt lite skalerbart, kanskje det er altfor dyrt, kanskje litt komplisert å sette i gang med, kanskje det gir ikke ønsket effekt. Vi kunne dokumentere høy trafikk på vårt produkt», «jeg mente at våres produkt ga mer merverdi til kunder».

5.2.3 Økonomisk potensial

Litteraturen viser at vurdering av økonomisk potensial er grunnleggende for vurdering av forretningsmuligheter. Haynie et al. (2009) definerer mål med identifisering av forretningsmuligheter fra økonomisk perspektiv:

«The goal of entrepreneurial discovery is to identify a valuable economic opportunity, because 'exploitation of an idea that is neither valuable nor rare can only lead to the generation of average profits (Kirzner, 1997)'» (Fiet, 2002, s. 2, referert i Haynie et al., 2009, s. 338).

Drucker (2006) sier gründere pleier å fokusere på profitt:

«Entrepreneurs starting new ventures are rarely unmindful of money; on the contrary, they tend to be greedy. They therefore focus on profits» (Drucker, 2006, s. 194).

Ifølge Corbett (2005) vurderer gründere forretningsmuligheter med hensyn til avkastning («financial returns»):

«In evaluation, would-be entrepreneurs test the opportunity with regard to... financial returns» (Corbett, 2005, s. 478).

Ardichvili et al. (2003) sier at feasibility analyse vil mest sannsynlig innebære en vurdering av om verdien som en bestemt kombinasjon av ressurser kan skape vil føre til økonomisk suksess. Og ifølge Scarborough (2011) og Zacharakis et al. (2019) er vurdering av økonomisk potensial en del av analyse som kan brukes for å vurdere om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet.

Selv om teorien sier at vurdering av økonomisk potensial er grunnleggende for å avgjøre om en forretningside er en forretningsmulighet viser empirien i studien at økonomisk potensial vurderes sent i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Dette forklares med at det trenges erfaring og at beslutningsgrunnlag opparbeides gradvis i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter.

Både ifølge Corbett (2005), McMullen og Shepherd (2006) og Zacharakis et al. (2019) forutsetter prosessen av vurdering av forretningsmuligheter læring og kunnskap. Empirien viser også at desto mer erfaring og kunnskap en gründer har desto tidligere i utviklingsprosessen gjøres vurderinger av økonomisk potensial av forretningsmuligheter og større blir beslutningsgrunnlag. For eksempel i case 2 gikk utvikling fra at gründeren ikke vurderte økonomisk potensial ved oppstart av sin første bedrift: *«med den manglende erfaring og i den alderen så gjør man ikke noen sånne vurderinger»*, til at gründeren har tidlig en formening om økonomisk potensial og tar mange elementer med i beslutningsgrunnlaget:

«uten at jeg satte opp noen eksakte regnestykker på det så har jeg en formening om det. Og jeg har også en formening om hvor tidkrevende det er å få solgt inn det... men det er klart oppsiden ...løsningen er rimelig å drifte...og kan generere løpende inntekt...løsning som dette her ville også være interessant for noen som... var sjansen god for at noen vil kjøpe opp».

Empirien i studien viser også at beslutningsgrunnlag for vurdering av økonomisk potensial av forretningsmuligheter opparbeides over tid:

«Det var fortsatt mange usikkerhetsfaktorer ... men det var ikke noen som laget et [produkt] før så jeg kunne ikke finne ut hva kostet det... produksjonskost... du regner jo hele tiden, men tallene dem blir mer og mer riktige jo lengre du holder på. Du gjør mange ting før du kan sette deg ned og få et ordentlig regnestykke på det».

«Opportunity checklist» forutsetter at gründere vurderer maksimalt økonomisk potensial av forretningsideer. Ved vurdering av om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet ved bruk av «opportunity checklist» skal gründere ifølge Zacharakis et al. (2019) ta utgangspunkt i mål for fremtidige inntekter. Ved segmentering av markedet skal gründere definere hovedsegment («primary target audience») som: «you believe are most likely to buy at a price that preserves your margins and with a frequency that reaches your target revenues» (Zacharakis et al., 2019, s. 76). Vurdering av markedsstørrelse og etterspørsel har ifølge Zacharakis et al. (2019) også en sammenheng med mål for inntekter som gründere setter seg. Desto større er målet for inntekter desto viktigere er vurdering av marked og etterspørsel. I tillegg skal gründere definere optimal pris med hensyn til ønsket profitt og vurdere marginer:

«For new ventures, research suggests that gross margins of 40% are a good benchmark that distinguishes more-attractive from less-attractive opportunities» (Zacharakis et al., 2019, s. 84).

Zacharakis et al. (2019) understreker at en bedrift bør ha større marginer tidlig for å forsvare høye kostnader som forårsakes av behov for læring i starten.

Empirien viser at vurderinger som foretas av gründere handler sjeldent om maksimalt økonomisk potensial. For eksempel: «Vi regnet aldri på topplinja» (case1). Og handler oftest om at det er mulig å generere profitt. For eksempel: «Det å selge ... gjort på riktig måte det er jeg i stand til å tjene penger på» (case 2). Dette samsvarer med teorien til Drucker (2006) som sier at gründere fokuserer på profitt.

Når vurderinger av økonomisk potensial gjøres, er de oftest uformelle og knyttet til vurdering av behov og størrelse på markedet. For eksempel sier gründeren i case 3: «det var masse kunder der, større del av markedet som hadde potensial til å bli kunde der». Gründeren i case 1 forklarte det slik:

«du vet egentlig ikke hvor godt du treffer på behovet. Hvis du ser at du klarer å treffe under testing, og etter hvert ser at du dekker ... dette her fungerer supert. Da skjønner du det at dette her går an å tjene penger på. Hvis du oppdager at du ikke løser kundebehov eller ikke tilfører noe verdi så går det heller ikke an å tjene penger på det».

Selv om vurdering av økonomisk potensial forbindes med kunder og marked i «opportunity checklist» kommer det tydeligere frem i empirien i studien at når

økonomisk potensial vurderes uformelt av gründere gjøres det ved å vurdere behov og størrelse på markedet.

En mulig årsak til at gründere vurderer oftest at det er mulig å generere profitt eller vurderer uformelt økonomisk potensial gjennom vurdering av behov og markedet slik empirien viser, er at det kreves kunnskap for å vurdere maksimalt økonomisk potensial. Og siden kunnskap opparbeides i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter er det ikke alltid mulig å vurdere økonomisk potensial tidlig i prosessen. Gründere som mangler kunnskap og erfaring kan også ha vanskeligheter med å foreta vurdering av økonomisk potensial slik som Zacharakis et al. (2019) foreslår ved bruk av «*opportunity checklist*».

«*Opportunity checklist*» er et verktøy som forutsetter at det utføres en formel vurdering av økonomisk potensial. Empirien i studien viser at de fleste vurderinger av økonomisk potensial er uformelle. Unntak utgjør case 3 der gründeren fikk opplæring og måtte gjøre en vurdering av økonomisk potensial i forbindelse med søknader om offentlig støtte og et tilfelle i case 5 der gründeren forbereder seg til å hente ekstern finansiering: «*Vi skal hente kapital. Vi begynner å få prognosene på plass, men det er en prognose*». Gründere i studien har gjort formelle vurderinger av økonomisk potensial kun når det ble stilt krav om det. Det at formelle vurderinger av økonomisk potensial ble gjort kun i forbindelse med ekstern finansiering kan ha sammenheng med hvorfor de fleste vurderinger av økonomisk potensial i studien er uformelle og ikke gjort slik som «*opportunity checklist*» anbefaler.

5.2.4 Gjennomførbarhet

Ifølge McMullen og Shepherd (2006) og Haynie et al. (2009) vurderer gründere hva vil være hvis de vil gå videre med en forretningsmulighet. McMullen og Shepherd (2006) sier at gründere vurderer at forretningsmuligheter er «*feasible (can be achieved in the manner envisioned)*» (McMullen & Shepherd, 2006, s. 141). Empirien i studien viser også at et av spørsmålene som alle av gründerne har stilt seg er hvordan komme videre med sin forretningside, og at gründere har en viss formening om hva skal til eller en form for handlingsplan. For eksempel: «*Den [listen over hva måtte gjøres i forbindelse med etablering] klar opp i hodet mitt, ikke på papiret*» (case 2), og

«*Inne i hodet mitt så har jeg en plan. Det er jo der. Men satt punktvis på papiret... nei... men i en viss grad ville jeg gjøre det, men ikke så voldsomt. Mesteparten ... i hodet. Jeg har alt klart, jeg har bare ikke skrevet det ned*» (case 4).

Ifølge McMullen og Shepherd (2006) er vurderinger av hva skal gjøres en funksjon av kunnskap: «*belief of what to do is a function of knowledge*» (McMullen & Shepherd, 2006, s. 148). Også Corbett (2005) og Zacharakis et al. (2019) sier at prosessen av vurdering av forretningsmuligheter innebærer læring og kunnskap. Empirien i denne studien viser at gründere både tilegner seg kunnskap for å forberede seg og forstå hva skal til for å gjennomføre, og at vurderinger av gjennomførbarhet utvikler seg med erfaring over tid. Desto mer erfaring en gründer har desto flere aspekter vedkommende vurderer når det gjøres vurderinger av gjennomførbarhet. For eksempel i case 3 deltok gründeren på et undervisningsopplegg for gründere og fikk en viss grad av oversikt over hva skal til for å realisere forretningsmuligheten i løpet av kurset: «*Da fikk jeg akkurat nok hjelp til å tenke litt sånn hva skal jeg gjøre først og sist hvis jeg skal jobbe videre*». Et annet eksempel viser utvikling over tid. I case 1 fantes ingen plan da arbeidet med første bedrift ble startet: «*vi hadde ingen plan. Absolutt ingen plan*». Samme gründer

senere vurderer gjennomførbarhet og forbereder seg til å sette i gang arbeid med forretningsideer:

«jeg gjør ofte en del sånne veldig veldig tidlig fase lenge før det blir noe produkt så har jeg syslet med ting... tenker...på ... alt det praktiske rundt det så vet jeg at den dagen jeg setter i gang så blir det ikke bare en luftig ide... det er liksom forberedt».

Ifølge Corbett (2005) og Zacharakis et al. (2019) kan gründere vurdere gjennom å snakke med andre. Det kan for eksempel være personer i gründere sitt nettverk, mentorer eller potensielle kunder. Empirien i studien viser også at gründere vurderer gjennomførbarhet gjennom å snakke med andre. For eksempel i case 3 har gründeren opplevd det som positivt å snakke med andre for å finne en måte å komme videre på med sin forretningside:

«Så det å dele på erfaring, spørre om hjelp ikke minst eller spørre om å få informasjon sånn at kan økte innsikten din. Det opplevde jeg at ble veldig godt mottatt. Det var ingen som satte og tviholdte på kunnskapen sin eller kompetansen sin i det hele tatt».

Og i case 5 tok gründeren kontakt med en leverandør: *«jeg gikk til leverandøren så sa jeg det her er et konsept... kan dere hjelpe meg til å tegne dette her sammen?».*

Zacharakis et al. (2019) anbefaler at gründere skal også i prosessen av ideutvikling teste enkle prototyper. Empirien i studien viser at gründere gjør det. For eksempel i case 2 da gründeren ønsket i tidlig alder å starte en forretning har vedkommende testet det ut med å kjøpe og selge varer i liten skala: *«Allerede mens jeg gikk på [skolen] så kjøpte jeg og solgte en eller en annen [vare]... tilleggsinntekt».* Og i et annet eksempel i case 3 laget gründeren enkle prototyper av papir og andre materialer: *«Jeg laget en modell i papir», «Jeg kunne sy så jeg kjøpte meg ny symaskin og begynte liksom å teste litt med tøy og materialer».*

Ifølge Corbett (2005) vurderer gründere ressurser som en del av vurdering av forretningsmuligheter: *«In evaluation, would-be entrepreneurs test the opportunity with regard to ... resource availability»* (Corbett, 2005, s. 478). Empirien viser at gründere i studien vurderer hva de kan få til med de ressursene som de har i sin disposisjon eller hvilke ressurser mangler og hvordan få tak i dem. For eksempel i case 5 har gründeren vurdert at en leverandør kunne tilføre ressurser: *«Det var å spille ball med leverandøren egentlig. De som ikke nødvendigvis gjort en sånn type løsning før, men de kjenner [drivstoff], de kjenner utstyr».*

Ifølge Drucker (2006) skal gründere fokusere på en bestemt type ressurser: kapital. Gründere skal ta hensyn til likviditet og behov for kapital (Drucker, 2006). Empirien i denne studien viser at gründere vurderer hva en kan få til med de ressursene de har og følger tett opp likviditet. For eksempel:

«Det var bestandig likviditetsplanlegging ... Pengestrømmen må man forholde seg til fra dag en» (case 2), *«vi hadde ikke mere penger enn at vi har overlevd. Og vi laget eget programvare... for å være sikker på at vi ikke går konkurs»* (case 1).

Empirien i studien viser også at gründere vurderer stort behov for kapital som risiko for gjennomførbarhet. For eksempel:

«startkapital... går tom for penger før du begynner å få nok inntekt», «på det her tidspunktet så hadde jeg ... blitt litt ... klokere ... du får mere risikoaversjon... hvis du ... skal gå all inn på det prosjektet som vil faktisk være veldig ressurskrevende, tidskrevende for å få mange nok brukere for at den her gir nok inntekt og være lønnsom» (case 2).

5.3 Generelle prinsipper bak vurdering av forretningsmuligheter

Empirien i studien viser at med unntak av første vurderinger som gjøres når forretningsmuligheter oppstår foretar gründere vurdering av forretningsmuligheter gjennom handling.

Betydningen av praksis og av å gjøre handlinger understrekes i prominente teorier innen entreprenørskap:

«it is this "doing the thing," without which possibilities are dead, of which the [entrepreneur's] function consists» (Schumpeter, 1934, referert i McMullen & Shepherd, 2006, s. 142),

«Entrepreneurship is neither a science nor an art. It is a practice» (Drucker, 2006, s. viii).

Nyere litteraturkilder understreker også at det å foreta handlinger er grunnleggende og forbinder det med vurdering av forretningsmuligheter, for eksempel: *«To be an entrepreneur ... is to act on the possibility that one has identified an opportunity worth pursuing» (McMullen & Shepherd, 2006, s. 132).*

Både Ardichvili et al. (2003) og Zacharakis et al. (2019) viser til at vurdering av forretningsmuligheter er en del av en iterativ og proaktiv prosess av utvikling av forretningsmuligheter. Gründere kan foreta vurderinger flere ganger på forskjellige utviklingsstadier (Ardichvili et al., 2003) og utføre en rekke tester i prosessen (Ardichvili et al., 2003; Corbett, 2005; Scarborough, 2011; Zacharakis et al., 2019). Både det at prosessen av utvikling av forretningsmuligheter som vurdering er en del av er iterativ, proaktiv og behov for å utføre tester forutsetter at gründere skal stadig gjøre handlinger og vurdere. Empirien i studien viser også at det foretas stadig vurderinger gjennom handling i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. For eksempel sier gründeren i case 3:

«Jeg synes jeg opplevde små bekreftelser hele veien. Og det handlet om at en gjorde noe aktivitet, meldte seg på de der gründergreiene eller var på en forelesning... små bekreftelser iallfall nok til å fortsette»,

«Det har virket best for meg... å foreta vurderinger ofte om en skal gå videre eller ikke».

Et annet eksempel fra case 2 viser av vurdering danner et grunnlag for påfølgende handling, iterasjon: *«Du prøver, også hvis det er behov for å justere kurs så gjør du det og det er ut ifra den erfaringen du gjør det».*

Empirien viser at gründere gjør en handling, ser hvilket utfall handlingen får og så vurderer det faktiske resultatet. For eksempel: *«så etablerer jeg og ser om det har livets rett» (case 5) og «Går det an å tjene penger på det? Er det noe vits?... Det visste jeg ikke før jeg prøvd. Og så fikk jeg 1 kunde, 2, 3» (case 1).* Også ifølge Drucker (2006) må

gründere fokusere ved vurdering av behov på reelle resultater og ikke antakelser, være villige til å eksperimentere og vurdere resultater av sine handlinger.

Corbett (2005) og Zacharakis et al. (2019) gir eksempler på hvordan vurdering av forretningsmuligheter kan gjennomføres gjennom å gjøre handlinger. Zacharakis et al. (2019) anbefaler å starte prosessen av utvikling av forretningsideer med å snakke med andre og få tilbakemeldinger fra personer en stoler på for eksempel mentorer, familie, potensielle medgründere. Ifølge Corbett (2005) vurderer gründere forretningsmuligheter ved å snakke om dem med personer i sitt nettverk: «*During evaluation, entrepreneurs talk to many individuals in their network and try to assess whether the concept is worth pursuing*» (Corbett, 2005, s. 478) og kan gjennomføre en initiell test i markedet. Zacharakis et al. (2019) foreslår å bruke observasjoner eller intervjuer potensielle kunder om deres behov, få tilbakemeldinger på utviklede konsepter og prototyper.

Empirien i studien inneholder mange eksempler som bekrefter at gründere bruker å gjøre handlinger og vurdere resultater slik det er beskrevet i teorien. For eksempel i case 4 snakket gründeren med en kamerat, medgründere, andre som hadde nødvendig kunnskap og i tillegg observerte selv:

«Jeg snakket en god del med kameraten min som deltatt på [arrangementer], og hørte med han hvordan det foregikk og hva som var bra. Og så dro jeg ... på de andre [arrangementene] og så... Og jeg diskuterte med flere som jeg kjente som hadde noe kunnskap om det, samtidig som vi [teamet] diskuterte selv».

Et annet eksempel fra case 1 viser vurdering gjennom salg: «*jeg skal prøve å selge [produktet]. Hvis jeg lykkes med det så fortsetter jeg*».

I empirien i studien forklares behov for å foreta handlinger for å vurdere med at en ikke alltid kan forutsi resultater av handlinger i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Og dermed må en gjøre en handling og se hvilket utfall handlingen får og så vurdere det faktiske resultatet. Dette er i samsvar med perspektivet som beskrives av Drucker (2006) som sier at entreprenørskap er en praktisk øvelse og at en må fokusere på reelle resultater og ikke antakelser.

McMullen og Shepherd (2006) og Haynie et al. (2009) ser på vurdering av forretningsmuligheter fra et annet perspektiv og fokuserer på at gründere foretar en vurdering av hva vil være hvis de velger å gå videre med en forretningsmulighet. Empirien i studien viser at gründere vurderer resultater av handlinger, og det forutsetter at gründere først tar et valg om hvilken handling skal foretas for å så gjøre en vurdering av resultatet. På den måten utelukkes ikke fremtidsrettet syn på vurdering av forretningsmuligheter som kommer frem i forskningen til McMullen og Shepherd (2006) og Haynie et al. (2009).

Ifølge flere litteraturkilder (Ardichvili et al., 2003; Corbett, 2005; Scarborough, 2011; Zacharakis et al., 2019) kan gründere utføre en feasibility analyse for å vurdere om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet. Fremgangsmåten beskrevet av Zacharakis et al. (2019) innebærer at gründere skal både vurdere gjennom handling og gjøre analyser (tenke). Et eksempel på vurdering gjennom handling i analysen er bruk av prototyper og tilbakemeldinger på de fra potensielle kunder. Et eksempel på en del av analysen som gründere kan gjøre basert på for eksempel research på nett er analyse av hvor ofte potensielle kunder kan kjøpe et produkt eller en tjeneste («frequency»).

Hvis gründere vurderer basert på research på nett vil analyse bli basert på antakelser. Empirien i studien viser at gründere bør være forsiktige med analyser som ikke er basert på resultater av ens handlinger og hvis slike analyser gjøres må resultater testes ut i virkeligheten:

«jeg synes at det er alltid vanskelig å vurdere en ide når den er på idestadiet eller tidlig stadiet som oppstartsfasen... det har jeg ikke og ingen i verden ... har [full] oversikt over hva som er behovet, hva er markedet» (case 3),

«Du kan tenke gjennom situasjoner, scenarier, men du blir ikke vesentlig klokere før du har prøvd, testet ut i virkeligheten. Du kan ha noen teorier og noen beregninger, men du vet ikke om det fungerer i praksis» (case 2).

Behov for å gjøre handlinger for å vurdere kan være en mulig årsak til at de fleste vurderinger i studien er uformelle.

Feasibility analyse ifølge Ardichvili et al. (2003) kan være første formell evaluering. Behov for vurdering gjennom handling kan føre til at gründere kan utføre en formell analyse (for eksempel en feasibility analyse) kun når det blir stilt krav om det. Den eneste formelle vurderingen av behov er foretatt i case 4 og forklares med nødvendighet med hensyn til gjennomførbarhet: *«at ordføreren har skrevet at dette her har vi tro på, dette vil vi satse på... det fikk oss over kneika»*. Formelle vurderinger av økonomisk potensial i case 3 og 5 forklares med krav i forbindelse med ekstern finansiering. For eksempel: *«Vi skal hente kapital. Vi begynner å få prognosene på plass, men det er en prognose» (case 5).*

Feasibility analyse for eksempel i form av *«opportunity checklist»* kan bli oppfattet av gründere som en plan. Empirien i studien viser at planlegging bør gjøres på et overordnet nivå for basere vurderinger på faktiske resultater og å kunne benytte seg av tilfeldigheter som oppstår underveis i prosessen som et resultat av ens handlinger. For eksempel:

«de grove retningene er ikke tilfeldighetsbasert for du har en overordnet tankegang om hva du har lyst til å holde på med. Detaljer... en viss grad... Din egen vurderingsevne som avgjør om griper du muligheten eller lar du den passere. Det må du gjøre en fortløpende vurdering på... Du skaper muligheter, du får muligheter og du ser muligheter. Og så er det om å gjøre aktive valg» (case 2).

I et eksempel i case 3 hadde gründeren en detaljert plan før oppstart av sin andre bedrift. Da planen ble forsøkt iverksatt viste det seg at den ikke fungerte i virkeligheten:

«der jobbet vi med planer og innsikt, og absolutt alt og hadde det ferdig tygd, og tenkt gjennom, og visst hva vi ville før vi satte i gang. Og så prøvde vi å skaffe folk som skulle gjøre det for oss og så mislyktes vi der... så jeg tror det at folk som skal jobbe med det må komme først og så akkurat hva det blir det må komme etterpå... ha en retning... så detaljer».

Teorien i studien fokuserer både på tenking og handling ved vurdering av forretningsmuligheter. Empirien i studien fremhever rolle av handling i vurdering av forretningsmuligheter. McMullen og Shepherd (2006) sier at vurdering av hva skal gjøres er en funksjon av kunnskap: *«belief of what to do is a function of knowledge»* (McMullen & Shepherd, 2006, s. 148). Empirien i studien viser også at grunnlag for vurderinger av gjennomførbarhet og økonomisk potensial når forretningsmuligheter utvikles øker med

erfaring. Det kan bety at forhold mellom vurdering gjennom å gjøre handlinger og å tenke (analysere) er også avhengig av kunnskap.

6 Konklusjon

6.1 Konklusjon

Denne oppgaven handler om vurdering av forretningsmuligheter. Det er et tema som har både stor praktisk og teoretisk betydning. I praksis skal en forretningside være en forretningsmulighet for at det skal føre til en suksessfull etablering av en bedrift. Ledende teorier innen entreprenørskap understreker betydning av identifisering av forretningsmuligheter og sier at økonomisk utvikling er avhengig av at gründere utnytter de forretningsmulighetene som finnes.

Gjennomgang av litteraturen viste at forskningen på vurdering av forretningsmuligheter er per i dag mangelfullt utviklet. Det brukes forskjellige definisjoner av og perspektiver på begrepet forretningsmulighet og vurdering av forretningsmuligheter. Forskningen er fragmentert: en gruppe kilder ser fra forskjellige perspektiver på enkelte elementer av vurdering av forretningsmuligheter som foretas av gründere, en annen gruppe inneholder forslag om analyser som kan benyttes av gründere for å vurdere om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet.

Gründere som har etablert flere virksomheter, serielle gründere, vurderes av forskere som best egnede forskningsobjekter når det kommer til forståelse av identifisering og utvikling av forretningsmuligheter. Det ble stilt følgende forskningsspørsmål:

Hvordan vurderer serielle gründere forretningsmuligheter?

Studien viser at første vurderinger som gjøres av gründere når forretningsmuligheter oppstår i sin initiell form som «*imprecisely-defined market need, or un- or under-employed resources or capabilities*» (Kirzner, 1997, referert i Ardichvili et al., 2003, s. 108) er vurderinger av behov eller ressurser. Gründere gjør uformelle vurderinger og konkluderer med at ressurser har utnyttet potensial eller behov ikke er dekket. I tillegg anses det som viktig å vurdere trender fordi at de kan indikere hvor nye behov forventes å oppstå, hvordan oppdaget behov forventes å utvikle seg over tid eller hvor identifiserte ressurser kan komme til nytte. Når trender fører til at det oppstår nye markeder, kan det gi sterke forretningsmuligheter.

Når forretningsmuligheter utvikler seg videre fra sin initiell form gjør gründere vurderinger av behov, konkurranse i markedet, gjennomførbarhet og økonomisk potensial.

Vurdering av behov vektlegges når forretningsmuligheter utvikles av gründere. Hvis en løsning i en eller en annen form finnes, vurderes også i hvilken grad løsningen dekker behovet. Relaterte til behov vurderinger gjøres gjennom å snakke med andre for eksempel med potensielle kunder eller personer som anses å ha nyttig informasjon om behov, observere potensielle kunder, teste enkle prototyper av løsninger og salg. Målet er å avdekke reelle behov. Det bemerkes at når det handler om noe som er veldig nytt kan det være vanskelig for potensielle kunder å gi tilbakemelding på noe som enda ikke eksisterer. Resultater av vurdering gjennom salg vektlegges for det er kunder som avgjør om en lykkes.

Når gründere utvikler forretningsmuligheter, vurderer de også konkurranse i markedet. Det legges allikevel lite vekt på vurderinger av konkurranse når det vurderes at

identifisert behov kan dekkes på en bedre måte enn det som konkurrenter gjør. Det bemerkes at desto mindre konkurranse desto sterkere er en forretningsmulighet.

Studien viser at gründere vurderer gjennomførbarhet. Gründere har en viss formening om hva skal til eller en form for handlingsplan. Gründere vurderer gjennomførbarhet gjennom å tilegne seg kunnskap for å forstå hva skal til for å gjennomføre, snakke med andre for eksempel leverandører og lage og teste enkle prototyper. I tillegg vurderer gründere hva de kan få til med ressurser som de har i sin disposisjon eller hvilke ressurser mangler og hvordan få tak i dem. Ved vurdering av ressurser vektlegges kapital. Vurderinger av gjennomførbarhet utvikler seg med kunnskap og erfaring over tid.

Vurdering av økonomisk potensial er grunnleggende for å avgjøre om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet, men gjøres ofte sent i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter fordi at det krever kunnskap og beslutningsgrunnlag opparbeides gradvis over tid i prosessen. Vurderinger av økonomisk potensial er sjeldent formelle og handler oftest om at det er mulig å generere profitt. Når maksimalt økonomisk potensial vurderes uformelt baseres det på uformelle vurderinger av behov og størrelse på markedet. Gründere som mangler kunnskap og erfaring kan ha vanskeligheter med å benytte seg av analyseverktøy som forutsetter at det beregnes maksimalt økonomisk potensial for å avgjøre om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet.

Med unntak av første vurderinger som gjøres når forretningsmuligheter oppstår vektlegger gründere vurderinger gjennom handlinger i iterativ prosess av utvikling av forretningsmuligheter. Gründere fokuserer på faktiske resultater. Som følge av det når analyser som ikke er basert på resultater av ens handlinger benyttes, bør resultater testes ut i virkeligheten. Kunnskap og erfaring påvirker hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter. Om gründere gjør vurderinger gjennom å gjøre handlinger eller ved bruk av analyser (å tenke) antas å være avhengig av kunnskap og kreves videre forskning på for å kunne si noe mer om.

6.2 Teoretiske implikasjoner og videre forskning

Formål med denne oppgaven er å bidra til forskning på forretningsmuligheter og øke innsikt i hvordan gründere vurderer muligheter for å starte bedrifter. Forskingen på hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter er per i dag mangelfullt utviklet. Denne studien har bidratt til utvikling av teori ved å studere vurdering av forretningsmuligheter som foretas av serielle gründere i norsk kontekst. Resultater av studien både bekrefter tidligere forskning, bidrar til teoretisk diskusjon rundt en rekke temaer og viser at det er behov for videre forskning.

Studien bekrefter at vurderinger som gjøres når forretningsmuligheter oppstår i sin initiell form som «*imprecisely-defined market need, or un- or under-employed resources or capabilities*» (Kirzner, 1997, referert i Ardichvili et al., 2003, s. 108) handler om behov og ressurser. Studien bidrar til teoretisk diskusjon rundt vurdering av trender som en del av vurdering av forretningsmuligheter som gjøres av gründere når forretningsmuligheter oppstår, og viser at det er behov for videre forskning på det. Følgende spørsmål foreslås:

- Hvordan og med hvilke konsekvenser vurderer gründere trender når forretningsmuligheter oppstår?

Studien bekrefter tidligere forskning som sier at i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter vurderer gründere behov, konkurranse i markedet,

gjennomførbarhet, økonomisk potensial, ressurser og fokuserer på behov for kapital og profitt. Studien bekrefter også at kunnskap påvirker hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter og at det å gjøre handlinger er grunnleggende for å være gründer generelt og vektlegges også ved vurdering av forretningsmuligheter.

Studien bidrar til teoretisk diskusjon rundt en rekke temaer i forbindelse med vurderinger som foretas av gründere i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter, og viser som følge av det at det er behov for videre forskning på temaer som:

- Hvordan vurderer gründere i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter behov når det handler om noe veldig nytt?
- Hvordan og med hvilke konsekvenser vurderer gründere konkurranse i markedet i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter?
- Hvordan påvirker kunnskap hos gründere vurdering av økonomisk potensial i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter?
- Hvordan påvirker kunnskap hos gründere vurdering av gjennomførbarhet i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter?
- Hvordan påvirker tilfældigheter som oppstår i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter vurdering av forretningsmuligheter som foretas av gründere?
- I hvilke tilfeller og hvorfor gjør gründere formelle vurderinger i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter?
- Hvilken erfaring har gründere med vurdering av forretningsmuligheter ved bruk av feasibility analyse?

På grunn av at forskningen på hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter er per i dag mangelfullt utviklet og benyttet i denne oppgaven metode har svakheter er det også nødvendig med videre forskning for å vurdere resultater av studien.

6.3 Praktiske implikasjoner

Resultater av studien har praktiske implikasjoner for alle som har en eller en annen form for interesse for vurdering av forretningsmuligheter for eksempel personer som har en forretningside og vurderer å etablere en bedrift basert på den, investorer og aktører som ønsker å legge til rette for etablering av nye bedrifter.

Studien viser at hovedfokus ved vurdering av forretningsmuligheter bør være vurdering av behov. Vurdering av behov bør baseres på reelle resultater av handlinger og ikke antakelser. Vurdering gjennom salg bør vektlegges for det er kunder som avgjør om en lykkes. Det bemerkes at når det handler om noe som er veldig nytt bør det tas hensyn til at det kan være vanskelig for potensielle kunder å gi tilbakemelding på noe som enda ikke eksisterer.

Studien viser at trender har stor betydning for vurdering av forretningsmuligheter og at det er mulig å vurdere trender tidlig i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Trender som fører til at det oppstår nye markeder kan indikere sterke forretningsmuligheter.

Vurdering av gjennomførbarhet bør baseres på kunnskap og erfaring. En kan studere for å tilegne seg kunnskap for å forstå hva skal til for å gjennomføre eller opparbeide kunnskap og erfaring i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Det bør også vurderes hva en kan få til med ressurser som en har i sin disposisjon eller hvilke

ressurser mangler og hvordan få tak i dem. Oppfølging av likviditet og behov for kapital bør vektlegges ved vurdering av ressurser.

Vurdering av økonomisk potensial er grunnleggende for å avgjøre om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet. Det kan allikevel være vanskelig å utføre en vurdering tidlig i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter fordi at det krever kunnskap. Grunnlag for vurdering kan opparbeides gradvis i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Hvis beslutningsgrunnlag er mangelfullt kan vurdering av behov og størrelse på markedet brukes som indikatorer på økonomisk potensial av en forretningsmulighet. Mangel på kunnskap kan føre til vanskeligheter med å benytte seg av analyseverktøy som forutsetter at det beregnes maksimalt økonomisk potensial for å avgjøre om en forretningside er en potensiell forretningsmulighet.

Konkurransen i markedet bør vurderes. Det at et behov kan dekkes på en bedre måte enn det som konkurrenter gjør indikerer en potensiell forretningsmulighet. Desto mindre konkurranse desto sterkere er en forretningsmulighet.

Som et generelt prinsipp bør reelle resultater av handlinger vektlegges ved vurderinger i prosessen av utvikling av forretningsmuligheter. Som følge av det bør resultater av analyser som ikke er basert på resultater av handlinger testes ut i virkeligheten.

Referanser

- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed. utg.). Oxford University Press.
- Busenitz, L. W., West, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N. & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 29(3), 285-308.
https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00013-8
- Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.
- DeTienne, D. R. & Chandler, G. N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of management learning & education*, 3(3), 242-257.
- Drucker, P. F. (2006). *Innovation and entrepreneurship : practice and principles*. Harper.
- E24. (2020). *Rekordhøy bedriftsdød blant oppstartsselskaper*. Hentet 20.04.2021 fra <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/39jWlv/rekordhoe-y-bedriftsdoed-blant-oppstartsselskaper>
- Fjærli, E. & Kittilsen, M. O. (2019). *Hvem etablerer eget foretak? Om etablerere og etableringer i Norge*. Statistisk sentralbyrå. https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/_attachment/393570?_ts=16c4cd9a620
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management review*, 10(4), 696-706.
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A. & McMullen, J. S. (2009). An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions. *Journal of Management studies*, 46(3), 337-361.
- Innovasjon Norge. (2021). *Oppdragsgiverrapport fra Innovasjon Norge 2020*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/e2a06d6396f7432ab0a246c2b0cec17f/oppdragsgiverrapport-2020.pdf>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS.
- Keh, H. T., Der Foo, M. & Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125-148.
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- McMullen, J. S. & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.
- NOU 2019:1. (2019). *Handlingsplan for kvinnelige gründere*. Nærings- og fiskeridepartementet.

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/nfd/dokumenter/vedlegg/handlingsplan-for-kvinnelige-gruendere.pdf>

- Proff AS. (2021). Hentet 12.05.21 fra <https://www.proff.no/>
- Roure, J. B. & Keeley, R. H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business venturing*, 5(4), 201-220.
- Scarborough, N. M. (2011). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management review*, 25(1), 217-226.
- SMB Norge. (2021). Hentet 20.04.2021 fra <https://www.dinbedrift.no/slik-lykkes-du/#>
- SSB. (2020, 30.09.2020). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst*. Statistisk sentralbyrå. Hentet 24.02.21 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. I J. Katz & R. Brockhaus (Red.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (3. utg., s. 119-138). JAI Press Inc.
- Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 943-971.
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton University Press.
- Widding, L. (2006). Teorigenerering basert på case-intervjuer-analysemetode inspirert av grounded theory. *Bodø: HHB*.
- Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3).
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed. utg., Bd. vol. 5). Sage.
- Zacharakis, A., Bygrave, W. D. & Corbett, A. C. (2019). *Entrepreneurship, 5th Edition*. Wiley. vbk://9781119563099
- Zacharakis, A. L. & Meyer, G. D. (2000). The potential of actuarial decision models: can they improve the venture capital investment decision? *Journal of Business venturing*, 15(4), 323-346.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon

Takk for at du stiller opp til intervju. Det setter jeg pris på.

Jeg tar Executive Master of Technology Management på NTNU og skriver nå en masteroppgave. Den handler om hvordan gründere vurderer sine ideer. Jeg er interessert i å få vite om dine erfaringer i forbindelse med etablering av virksomheter.

Målet med intervjuet er å samle data for masteroppgaven.

Forskning på forretningsmuligheter står sentralt innen entreprenørskap som fag. Allikevel sier forskere at det mangler kunnskap om prosesser i forkant av etablering av bedrifter og blant annet om vurdering av forretningsmuligheter som foretas av gründere. Denne oppgaven har som mål å bidra til å øke kunnskap om dette fagområdet.

Praktisk informasjon

- Samtykkeerklæring signeres i forkant av intervjuet.
 - o Minner om at intervjuet vil bli tatt opp for å kunne analyseres senere i oppgaven og transkriberes. Alt av innsamlet informasjon vil bli oppbevart på en trygg måte og slettet etter at oppgaven er sensurert.
 - o Minner om at intervjuet vil bli anonymisert i oppgaven.
 - o Minner om at samtykket når som helst kan trekkes tilbake.
- Still gjerne spørsmål om det blir behov for avklaringer i løpet av intervjuet.
- Du kan trekke deg når som helst hvis intervjuet oppleves som ubehagelig eller la være å svare på spørsmål om du ikke vil det.
- Om det blir behov for presiseringer eller avklaringer angående det som blir sagt ved senere analyse av intervjuet vil jeg gjerne ta kontakt.
- Spørsmål?

Intervju

Det finnes ingen fasit og det er dine erfaringer og din kunnskap som er viktig. Derfor vil jeg stille åpne spørsmål i starten av intervjuet og mer konkrete spørsmål på slutten.

Bakgrunn

Hvordan ser din gründer CV ut? Hvilken bakgrunn har du som gründer?

Erfaring

- Etablering av **første bedrift**. Fortell om det.
Eventuelle spørsmål:
 - o Når etablerte du din første bedrift?
 - o Alene eller med flere?
 - o Hvilken ide var den basert på? Hvem sin ide var det?
 - o Hvordan oppstod ideen?
 - o Hvilket utgangspunkt hadde du/dere? Hva visste du/dere? Hvordan vurderte du/dere muligheten?
Technology push?

Market pull?

Verdiforslag
Marked
Kunde
Ressurser og kapabiliteter
Inntekter/lønnsomhet

- Hva skjedde videre?
- Har noen andre f.eks. mentorer eller investorer bidratt til utvikling eller gitt råd?
- Hvordan og når forstod du at ideen var en god forretningside?
- Har du/dere foretatt flere vurderinger underveis?
- Når ble det bestemt å formelt etablere bedriften? Hvorfor?

- Hadde du **ideer før etablering av din første bedrift**? Hvilke?

Eventuelle spørsmål:

- Hva skjedde med de ideene?
- Hvordan vurderte du dem? Hva tenkte du? Hva skjedde etter at du hadde fått ideene? Et eksempel?
- Hvilket utgangspunkt hadde du/dere? Hva visste du/dere?
Technology push?
Market pull?

Verdiforslag
Marked
Kunde
Ressurser og kapabiliteter
Inntekter/lønnsomhet

- Etablering av **andre, tredje etc. bedrifter**.
Se spørsmål for etablering av første bedrift.

- Har du hatt noen **ideer som du jobbet med eller vurderte nylig**? Hvilke?

Eventuelle spørsmål:

- Hva skjedde med de ideene?
- Hvordan vurderte du dem? Hva tenkte du? Hva skjedde videre?
- Hvilket utgangspunkt hadde du/dere? Hva visste du/dere?
Technology push?
Market pull?

Verdiforslag
Marked
Kunde
Ressurser og kapabiliteter
Inntekter/lønnsomhet

- Har du noen gang jobbet med noen **ideer som det ikke ble noe av**? Fortell om det. Hvorfor ble det ikke noe ut av dem?

- Har du noen gang **skiftet mening om en ide**? F.eks. at ideen var verdt å tenke på eller jobbe med, og så har du endret mening? Eller motsatt?

Refleksjon

- Har du hatt noen ideer som du valgte å ikke satse på? Hvorfor?
- Pleier du å sette noen ideer på vent? Hvorfor? Kan du gi meg noen eksempler?

- Hvis du kunne gi et råd til deg selv angående vurdering av den ideen du hadde da/før du etablerte din første bedrift. Hvilket råd hadde du gitt til deg selv?
- Evt. andre bedrift, tredje etc.
- Hvordan velger du hvilke ideer du vil satse på? Noen spesielle egenskaper ved ideer du ser på?
- Får du presentert andre sine ideer? Hvordan vurderer du dem?
- Hvis noen som har en ide spør om råd om ideen er verdt å satse på. Hva har du anbefalt? Hvorfor?

Avslutning

Jeg har ikke flere spørsmål. Har du noe mer du vil si?

Takk for intervjuet! Kan jeg kontakte deg hvis det blir behov for avklaringer eller oppfølgingsspørsmål?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet "Vurdering av forretningsmuligheter"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å øke kunnskap om hvordan gründere vurderer muligheter for etablering av nye forretninger. Dette skrevet inneholder informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som en del av executive mastergrad ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) skriver jeg en masteroppgave om *hvordan gründere vurderer forretningsmuligheter*. Det er et studie som har som mål å få innsikt i ideprosesser og vurderinger som foretas underveis.

For å analysere hvordan og på hvilket grunnlag forretningsmuligheter blir vurdert har jeg behov for å intervjuere personer som har erfaring med etablering av egne virksomheter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlige for prosjektet er:

Olga Marken, student, NTNU

Even Haug Larsen, veileder, NTNU

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi at du har kunnskap om og erfaring med etablering av egne virksomheter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet innebærer at du deltar på et intervju. Intervjuet blir basert på en intervjuguide med aktuelle temaer og er semistrukturert. Jeg ønsker at du snakker fritt for å få frem dine meninger. Fokuset vil være på ideprosesser, vurderinger som foretas underveis og grunnlag for dem. Intervjuet vil ta ca. 45 - 60 minutter.

For å samle informasjon og kunne analysere det senere vil jeg ta opp intervju. Det er kun du, min veileder og jeg som vil ha tilgang til opptak og transkribert intervju. Alt av informasjon vil bli oppbevart på en trygg måte og slettet etter at masteroppgaven er ferdig sensurert. Du som deltaker vil være anonym i oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan dine opplysninger oppbevares og brukes

Opplysningene om deg vil brukes bare til formålene som er fortalt om i dette skrevet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres i oppgaven og slettes når oppgaven er sensurert, noe som etter planen er oktober 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Olga Marken, NTNU, student: [e-post], [mobil]
Even Haug Larsen, NTNU, veileder: [e-post], [mobil]

Vårt personvernombud:
Thomas Helgesen, NTNU: [e-post], [mobil]

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no)
eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Even Haug Larsen
(Veileder)

Olga Marken
(Student)

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonsskriv for prosjektet «*Vurdering av forretningsmuligheter*» fra Olga Marken (student) og Even Haug Larsen (veileder), og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- lydopptak av intervju
- transkribering av intervju
- at student og veileder har tilgang til lydopptak og transkribert intervju etter at transkribering er utført
- sitering i anonymisert form i masteroppgaven.

Jeg samtykker til at mine opplysninger lagres og behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)