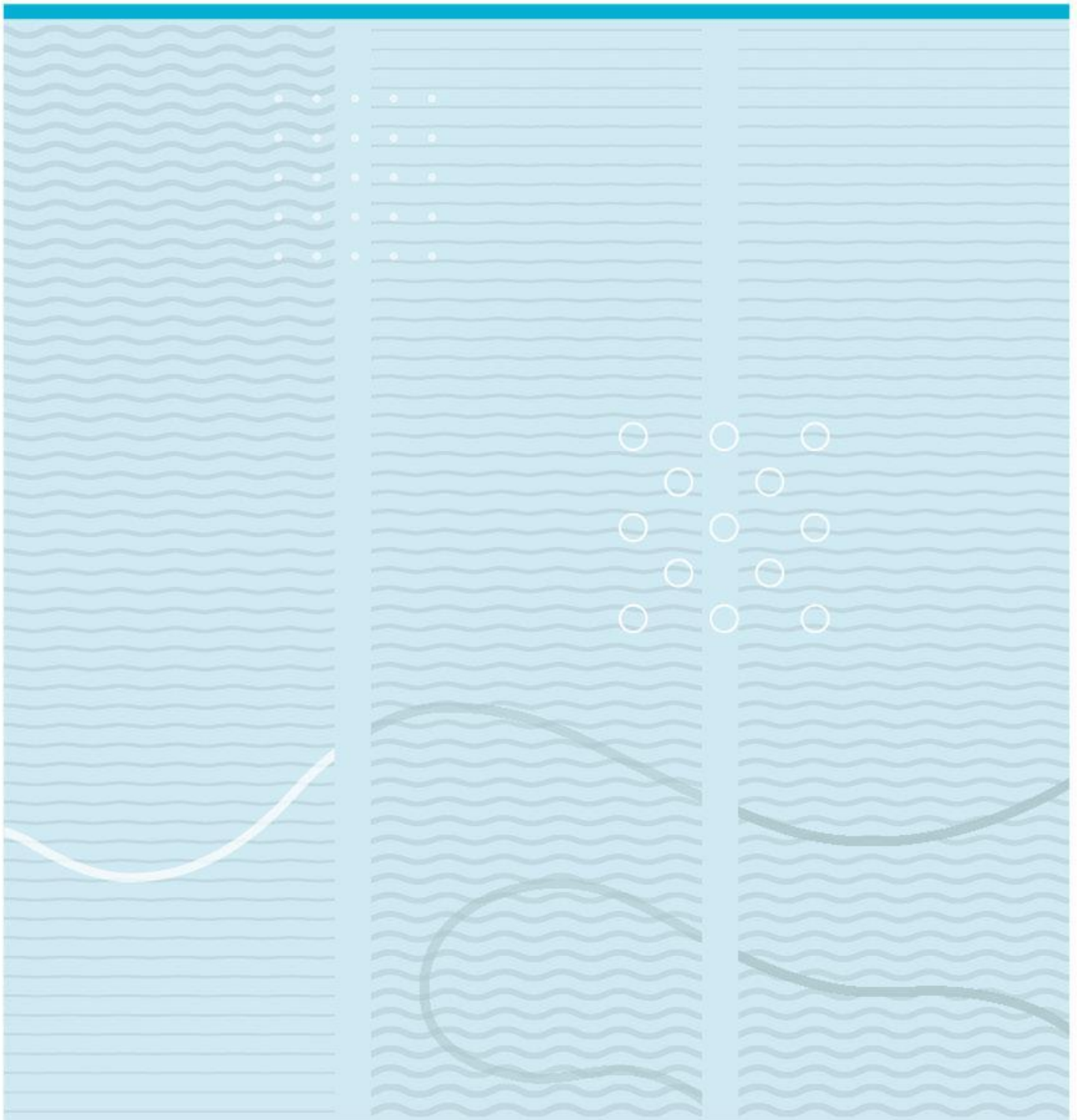


Erik Rasmus Tyrén & Tor Erik Steinsrud

## Suksessfulle entreprenørskapsprosesser

Faktorer av betydning for vellykkede entreprenørskapsprosesser med positive resultater



## Forord

Denne masteravhandlingen er en avsluttende oppgave avlagt ved Universitetet i Sørøst-Norge, ved studieretningen master i økonomi og ledelse, Siviløkonom, med fordypning i markedsføringsledelse. Masteravhandlingen har vært et samarbeidsprosjekt med Erik Rasmus Tyrèn og Tor Erik Steinsrud. Denne studien har tilført oss mye og nyttig kunnskap som vi vil ta med oss videre både i yrkeslivet og privatlivet. Dette har forøvrig vært to spesielle år, med minimalt av fysiske forelesninger.

I første semester av masterutdanningen ble vi introdusert for teorier om dynamiske kapabiliteter, noe som har fulgt oss gjennom hele utdanningsløpet som noe viktig og veldig spennende å dypdykke i. Kobler vi dynamiske kapabiliteter opp mot entreprenørielle prosesser og innovasjon er dette både høyaktuelt i samfunnet i dag, samtidig som mange entreprenører kan benytte seg av denne studien for å bygge et trygt fundament og stå på når de tar stadige valg i sin pågående entreprenørskapsprosess.

Erik Rasmus Tyrèn er selv entreprenør og har gründet to suksessfulle IT-virksomheter som er i sterkt vekst. Tor Erik Steinsrud er driftsleder i en transportbedrift som stadig ekspanderer. Denne avhandlingen har ikke bare vært en spennende oppgave å skrive, vi som studenter kan også ta med oss mye kunnskap direkte inn i våre arbeidsområder og fagfelt.

Vi ønsker å takke informantene som tok seg tid til å bli intervjuet, samtidig vil også takke Birgit Andrine Apenes Solem som har vært vår veileder for strålende samarbeid og konstruktive tilbakemeldinger.

Vestfold, 14 Mai 2022

Erik Rasmus Tyrèn og Tor Erik Steinsrud

Universitetet i Sørøst-Norge  
Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, markedsføring og jus  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Erik Rasmus Tyrèn & Tor Erik Steinsrud

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Denne masteravhandlingen har som formål å belyse viktige faktorer for entreprenører, i det å kunne skape suksessfulle entreprenørskapsprosesser og gode innovasjonsresultater. Det vil alltid innebære en form for risiko å være entreprenør. Risikoen er om mulig enda høyere i dag enn kun for to til tre år tilbake i tid, altså før Covid-19 pandemien og krigen i Ukraina. Samtidig er det utrolig viktig for norsk økonomi at det utvikles nye verdiskapende virksomheter som i fremtiden kan ta over for samfunnets største inntektskilde - oljeindustrien. Dermed er det viktig å finne faktorer som øker entreprenørers sannsynlighet for å lykkes. I søken etter å belyse viktige faktorer for entreprenørene har vi benyttet oss av sentral teori innenfor entreprenørskapsprosesser, innovasjonsprosesser, dynamiske kapabiliteter og innovasjonkapabiliteter.

Empirisk har vi gjennomført en kvalitativ studie der vi intervjuet seks entreprenører i forskjellige virksomheter med forskjellige erfaringer og kunnskap som bidro til at vi fikk dyp innsikt i vår problemstilling. Intervjuene foregikk semi-strukturert, derfor hadde vi noen antakelser vi gjerne ville ha svar på, samtidig som entreprenørene kunne prate fritt om sin egen virksomhet og prosess. Dette bidro til at vi fikk belyst åtte faktorer som vi opplever bidrar til at entreprenørene skaper suksessfulle entreprenørskapsprosesser, som igjen leder til gode innovasjonsresultater. Disse faktorene er: (1) Entreprenørens innovasjonsperspektiv, (2) Personlige egenskaper ved entreprenøren, (3) Evne til å lære av risiko, (4) Evne til å finne den riktige partneren og medarbeideren, (5) Evne til å sikre finansiering, (6) Evne til å skape nettverk og samarbeid i riktig miljø, (7) Evne til å identifisere og fange marked under riktig timing, og (8) Bærekraft som mulighet og motivasjon.

Vi håper at denne oppgaven kan være til nytte for praksisfeltet, både for nyetablerte og mer veletablerte entreprenører.

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Avhandlingens oppbygging	7
<b>2 Teori</b>	<b>8</b>
2.1 Entreprenørskap	8
2.1.1 Hva er entreprenørskap?	8
2.1.2 Sentrale trekk ved entreprenørskapsprosesser	9
2.1.2.1 Innovasjon & innovasjonsprosess	13
2.1.2.2 Bærekraftsorientert innovasjon	15
2.2 Dynamisk kapabilitetsteori	15
2.2.1 Innovasjonskapabiliteter	20
<b>3 Metode</b>	<b>21</b>
3.1 Forskningsdesign	21
3.2 Induktiv studie	22
3.3 Strategiske utvalg av virksomheter og Entreprenører	22
3.4 Intervjuguide	23
3.5 Datainnsamling	23
3.6 Transkribering og dataanalyse	24
3.7 Informanter og virksomheter	25
3.7.1 Software AS	26
3.7.2 Flying AS	27
3.7.3 Varme AS	27
3.7.4 Energi AS	28
3.7.5 Engel AS	28
3.7.6 Podden AB	28
3.8 Metodiske verifiseringer og kriterier	29
3.8.1 Validitet	29
3.8.2 Reliabilitet	29
3.8.3 Generalisering	30
<b>4 Analyse av funn</b>	<b>31</b>
4.1 Entreprenørens innovasjonsperspektiv	31
4.2 Personlige egenskaper ved entreprenøren	35
4.2.1 Indre drivkrefter	36
4.2.2 Stor arbeidskapasitet	37
4.2.3 Virkeliggjøre en drøm og lykkes	37
4.3 Evne til å lære av risiko	39
4.4 Evne til å finne den riktige partneren og medarbeideren	41
4.5 Evne til å sikre finansiering	44
4.6 Evne til å skape nettverk og samarbeid i riktig miljø	47

4.7 Evne til å identifisere og fange marked under riktig timing	49
4.8 Bærekraft som mulighet og motivasjon	53
<b>5 Diskusjon</b>	<b>55</b>
5.1 Teoretiske implikasjoner	55
5.1.1 Entreprenørens innovasjonsperspektiv	55
5.1.2 Personlige egenskaper ved entreprenøren	57
5.1.2.1 Indre drivkrefter	57
5.1.2.2 Stor arbeidskapasitet	58
5.1.2.3 Virkeliggjøre en drøm og lykkes	58
5.1.3 Evne til å lære av risiko	59
5.1.4 Evne til å finne den riktige partneren og medarbeideren	60
5.1.5 Evne til å sikre finansiering	61
5.1.6 Evne til å skape nettverk og samarbeid i riktig miljø	62
5.1.7 Evne til å identifisere og fange marked under riktig timing	63
5.1.8 Bærekraft som mulighet og motivasjon	64
5.2 Praktiske implikasjoner	65
<b>6 Avslutning</b>	<b>70</b>
6.1 - Studiens begrensninger	70
6.2 - Anbefalinger for videre studier	71
<b>7 Vedlegg</b>	<b>76</b>
7.1 Koder og kategoriseringer fra dataanalysen	76
7.2 Godkjennelse fra NSD	77
7.3 Informasjons- og samtykkeskjema	79
7.4 Intervjuguide	83
<b>Figurliste</b>	
Figur 1 - Sensing	17
Figur 2 - Seizing	18
Figur 3 - Transforming/Reconfiguration	19
<b>Tabeller</b>	
Tabell 1 - Oversikt over fler-casestudiens informanter	25
Tabell 2 - Oversikt over case	26

# 1 Innledning

Det siste året har blitt fremhevet som en av de mest alvorlige økonomiske og helsemessige krisene i vår tidsalder. Da korona- pandemien spredte seg over hele verden, skapte den enorme utfordringer for økonomien og samfunnet. Den fortsetter enda å forandre måten vi lever på, måten vi jobber på og måten vi kommuniserer på. Til tross for disse dystre utsiktene var også året som gikk, et år av muligheter (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020). Nå på tampen av innleveringen med denne avhandlingen startet det en krig i Ukraina, som vil ha stor innvirkning på flere markeder og økonomier. Krigshandlingene og sanksjonene som er iverksatt, vil påvirke norsk økonomi og næringsliv, både direkte og indirekte. Krigen vil redusere handelen mellom land og knapphet på flere varer og produkter (NHO, 2022).

Samtidig som det er en forandring i markedet der menneskelig arbeidskraft blir byttet ut med teknologi. Denne forandringen i markedet parallelt med covid og krigssituasjonen utgjør en stor usikkerhet for arbeidstakere. Det er estimert at i 2025 vil tid brukt på arbeidsoppgaver være likt fordelt mellom menneskelig arbeidskraft og teknologiske løsninger. Dette utløser at 85 millioner arbeidsplasser kan bli vridd fra menneskelig arbeidskraft til teknologiske løsninger. På samme tid så vil denne utløsningen av arbeidsplasser og teknologiske løsninger øke fra 85 millioner til 97 millioner oppgaver. Samtidig som det er nedgang i arbeidsplasser så øker arbeidsplassene i viktige roller internt i virksomheter med 5,7% (Schwab & Zahidi, 2020). Dette viser et svært komplekst arbeidsmarked, som igjen vil gjøre det ekstremt utfordrende for entreprenører fremover.

Entreprenører må ivareta de samme kjernefunksjonene som store virksomheter. Forskjellen er at oppstartsvirksomheter eller entreprenører ofte mangler tilgang til de samme ressursene som store virksomheter (Erichsen et al., 2015).

Selv om oppstartsvirksomhetene er små, må de samme kjernefunksjonene ivaretaes som i de store virksomhetene. Den store utfordringen til entreprenørene er at ressurskapasiteten er begrenset i forhold til fagpersonell. Det vil derfor være mer krevende å lede en liten virksomhet med små ressurser, enn en stor virksomhet med mange og store ressurser. Entreprenørene må ofte håndtere flere fagfelt og være i større grad fleksibel og ha helhetsforståelsen i virksomheten, i motsetning til en stor virksomhet der det ofte er flere ledere med hvert sitt ansvarsområdet (Erichsen et al., 2015).

Den største begrensingen er ikke kapital for å kunne utvikle større og flere lønnsomme virksomheter med mulighet for vekst både nasjonalt så vel som internasjonalt. Den største begrensinger ofte manglende kompetanse og forståelse for markedet (Innomag, 2020). Tiden fremover kommer til å kreve økende implementering av dynamiske kapabiliteter for virksomhetene. Med dynamiske kapabiliteter forstår vi det som at virksomhetene må være i stadig søken etter å forandre virksomheten raskt ved behov, oppfatte markedet effektivt og tilby produkter eller service kundene trenger. For å kunne forandre seg i et hurtig tempo må virksomheten inneha kapabiliteter som er dynamiske (Teece, 2007; Teece et al., 1997).

Kulturen for samarbeid mellom virksomheter er økende og markedene i større grad mer transparente enn tidligere (Seebode et al., 2012; Teece, 2007). Teece (2007) beskriver at store og ressurssterke virksomheter vil ha forutsetninger for å bedrive innovasjon både i kriser og etter kriser. Det argumenteres også for at den empiriske forskningen på dynamiske kapabiliteter er liten, flere studier på fagfeltet er velkomne (den Hertog et al., 2010).

Det er med dette utgangspunktet vi i denne masteravhandlingen vil undersøke hvordan entreprenørskapsprosesser kan bidra til en stabilt og trygt fundament for entreprenøren. Vår problemstilling er:

*Hvilke faktorer bidrar til suksessfulle entreprenørskapsprosesser for entreprenører, som igjen leder til gode innovasjonsresultater?*

## **1.1 Avhandlingens oppbygging**

Denne masteravhandlingen er bygd opp i seks kapitler. Kapittel to redegjør for sentral teori koblet til entreprenørielle prosesser, innovasjonsprosesser og dynamiske kapabiliteter. Disse teoriene vil bli anvendt for å forstå entreprenøren og deres entreprenørielle aktiviteter. I kapittel tre beskriver vi hvordan metodisk tilnærming vi har benyttet oss av samtidig som vi beskriver alle casene i avhandlingen og hvordan datainnsamlingen vår foregikk. Kapittel fire består av analyse av studiens funn vi synes er relevante etter datainnhenting. I kapittel fem diskuterer vi funnene inn mot teoriene i kapittel to, før vi til slutt i kapittel seks kommer med studiens begrensninger og en anbefaling for videre forskning.

## 2 Teori

I dette kapittelet redegjøre vi for sentral teori om dynamiske kapabiliteter og entreprenørielle prosesser. For å gjøre dette benytter vi oss av noen sentrale teorier som beskriver hva som kjennetegner entreprenører, prosessene og til slutt hva som beskriver en virksomhet som innehar dynamiske kapabiliteter. Kapittelet avsluttes med Teece (2007) der sensing, seizing og transforming spisser teorien vi benytter i avhandlingen.

### 2.1 Entreprenørskap

#### 2.1.1 Hva er entreprenørskap?

For å forstå hva suksessfulle entreprenørskapsprosesser er, vil det være naturlig for oss å presentere hva entreprenørskap er.

Det finnes mange definisjoner av hva entreprenørskap er og hva det innebærer å være en entreprenør. Vi velger å se på entreprenørskap ut fra to perspektiver, et mer teoretisk syn som er utviklet av Professor Howard Stevenson ved Harvard Business School og et praktisk syn som er utviklet av forfatteren Eric Ries.

*“Entreprenørskap er jakten på muligheter utover ressursbegrensningene” - Howard Stevenson*  
(Eisenmann, 2013, s. 1).

For å forstå definisjonen har Eisenmann (2013) brudd ned delene. “Jakten” handler om å ha et fokus, om å oppfatte et kort mulighetsvindu for å kunne tiltrekke seg ressurser med begrensede økonomiske midler. Eisenmann (2013) forklarer deretter at entreprenører ofte har en følelse av at saker haster, mer enn om man sammenligner med ledere i mer tradisjonelle virksomheter. Eisenmann (2013) forklarer at delen “Muligheter” handler om et tilbud som inneholder: et innovativt produkt, ny forretningsmodell, bedre eller rimeligere versjon av et eksisterende produkt, finne nye markeder for produktet, eller en blanding av disse. Den siste delen “Utover ressursbegrensningene” mener Eisenmann (2013) handler om at entreprenører i oppstartsvirksomheter ofte har begrensede ressurser, i starten kontrollerer entreprenører bare



sine menneskelige ressurser, sosiale ressurser og den økonomiske kapitalen. (Eisenmann, 2013, s. 2).

Eisenmann (2013) mener også at entreprenører ofte er nødt til å ta stor risiko. Risikoen innebærer å finne etterspørsel til sine produkt men også risiko tilknyttet teknologi, tiltrekke seg ansatte og økonomi.

Cruz & Devece (2018) mener entreprenørene er mennesker som klarer å formidle og skape verdiforslag til kunder uansett om de er bevisst på sitt behov. Entreprenørskap krever kreativitet og kunnskap, gjennom dette kan det skapes verdi for kundene som kan finne behovene på en måte som er mer kraftfull enn hva etablerte virksomheter i markedet kan gjøre (Cruz & Devece, 2018).

Ries (2011) beskriver entreprenørskap som lederskap, der lederen er spesialisert innenfor det å utvikle nye produkter og tjenester under ekstrem usikkerhet. Entreprenørskap handler om læring. Det finnes også noe som heter Intraprenørskap, som handler om å gå inn i større virksomheter og være interne innovatører som arbeider med entreprenørskap innad i en virksomhet. Ries (2011) velger også å kalle disse entreprenører, da han hevder at man finner entreprenører overalt.

Davidsson (2005) viser til flere funn om egenskaper ved personer som kan bli eller er en entreprenør. Ut fra forskning mener han at entreprenørielle tendenser ikke er medfødt, men er noe som man kan lære. Samtidig mener han at personer som blir møtt med en mulighet som passer dem og samtidig møter andre mennesker med lignende ferdigheter og kunnskaper, kan få nesten hvem som helst å skape en karriere som gründer.

### 2.1.2 Sentrale trekk ved entreprenørskapsprosesser

Definisjonene av entreprenørskap handler mye om individet og karakteristika ved individet, men ser vi på en entreprenørskapsprosessen handler det om hvordan individet arbeider med de entreprenørielle aktivitetene. Davidsson (2005, s. 5) forklarer en entreprenørskapsprosess som: *“all cognitive and behavioral steps from the initial conception of a rough business idea, or first behavior towards the realization of a new business activity, until the process is either terminated or has lead to an up and running business venture with regular sales.”* der det er vanskelig å sette en klar definisjon på et start og slutt punkt (Davidsson, 2005). For å enkelt forklare Davidsson sitt sitat opplever vi at en entreprenørskapsprosess handler om hvordan entreprenøren går fra en idé på “tegnebrettet” til et virkelig konsept og en fungerende virksomhet som makter å skape en verdi.

Davidsson (2005) forklarer også hvordan entreprenører arbeider i prosessen i flere steg, også kalt sykluser der entreprenørene blant annet får tilbakemeldinger fra kunder eller brukere som får dem til å stadig revidere forretningsidéen for hele tiden å iterere det til det bedre. Videre i masteravhandlingen vil vi ta dette som et utgangspunkt i hva en entreprenørskapsprosess innebærer.

Hammond et al. (2011) forklarer at den entreprenørielle ytelsen ikke korrelerer med personligheten, kreativiteten, utdanning, ansettelse og egenskapene hos individet men snarere korrelerer med miljøfaktorene. Ser man på utdanning og ansettelse eksponeres individer for erfaringer, perspektiver og kunnskap, som kan øke den kreative og den innovative ytelsen (Hammond, 2011). Hammond et al. (2011) mener videre at individer trenger en drivkraft, for eksempel motivasjon, for å kunne prestere og overvinne kreative- og innovasjonsutfordringer i arbeidet. Å ha en kompleksitet i arbeidet, sammen med autonomi kan øke den kreative og innovasjonen når man arbeider, når man både får ha stor frihet i sin arbeidshverdag samtidig som man går ut av komfortsonen (Hammond, 2011). Sammenfatningsvis mener Hammond (2011) at miljøet har den største innvirkningen på entreprenøren, miljøet i dette tilfelle kan både være ledelsen, arbeidsplassen men samtidig den motivasjonen man får fra det ytre. Her opplever vi at det kan handle om entreprenøren er i en inkubator, accelerator eller f.eks. et innovativt co-working miljø eller får motivasjon fra et annet miljø. Ser vi på Davidsson (2005) forklarer han viktigheten av miljøet og omstendighetene rundt om entreprenøren som en viktig del av det å være en entreprenør og de entreprenørielle prosessene og aktivitetene.

Som nevnt ser Davidson (2005) entreprenørielle prosesser som kognitive og oppførselsbaserte steg fra å konseptualisere en grov forretningsidé eller forretningsaktivitet til prosessen der idéen enten har blitt forkastet eller har blitt realisert til en virksomhet med kontinuerlige inntekter, der start og sluttpunkter på prosessen er vanskelig å bestemme da det finnes en stor variasjon fra case til case. Davidsson (2005) mener å kunne definere hvem som er en entreprenør eller hvilke prosesser som er entreprenørielle må man forstå at det handler ikke så mye om hvilken type person man er, hvilket miljø eller omgivelse man er i, hvilken kunnskap man har, da personer velger hvor og hvordan de lever i ulike omgivelser avhengig av hvilken person man er, men en viktigere faktor for de entreprenørielle er at personen makter å ha en rekke atferder sekvensielt over tid.

Davidsson (2005) mener at faktoren oppdagelse av entreprenørskap er en prosess, der verdiskapende idéer ofte ikke er skapt av en plutselig innsikt. Videre mener han at idéer handler om verdiskaping i forhold til produktet, markedet, produksjonen og virksomheten. Samtidig som idéer har en stor betydning for verdiskapende innenfor firmaet og ikke like mye handler om verdien de skaper til kunder, konkurrenter og myndigheter. Det er også viktig med nøkkelspillere i oppstartsvirksomheten som føler og utvikler en forpliktelse og identifisering med virksomheten (Davidsson, 2005). Samtidig er det veldig viktig med aktiviteter som planlegging, lage anslag, samle og analysere data som kan utvikle og evaluere ideer, gjerne før realisering. (Davidsson, 2005). Davidsson (2005) hevder at faktoren utnyttelse er en viktig del av entreprenørielle aktiviteter og kan beskrives som en entreprenørskapsprosess, som handler om når man har fanget en mulighet og refererer til hvilken atferd entreprenøren har for å realisere muligheten. Altså et forsøk på å realisere eller implementere en idé med et mål om for eksempel lønnsomhet eller annet (Davidsson, 2005). Aktiviteter under utnyttelseprosessen kan for eksempel være å legge til rette for lisenser og tillatelser, utvikle en prototype eller skape nettverksrelasjoner med interessenter. Man må også over tid tilegne seg ressurser som kunnskap, finansielle midler og innsatsfaktorer. Mange av Davidsson (2005) tanker stemmer godt overens med teori om dynamiske kapabiliteter av Teece (2007) som vi kommer tilbake til senere i kapitlet.

Innenfor entreprenørskapsfeltet og forskning på entreprenørskapsprosesser er Lean Startup et velkjent perspektiv og tilnærming. Kjernen lean startup handler om at Ries (2011) forteller om sine erfaringer som en entreprenør og startup-rådgiver, der han både har hatt prosesser som både har hatt suksess og har feilet. Perspektivet bygger på at man under entreprenørielle prosesser arbeider i sykluser med fokus på læring, der man hele tiden itererer og pivoterer den eksisterende løsningen og strategien som igjen leder til det optimale konseptet (Ries, 2011). I prosessen anvender man en metodikk som kalles build-measure-learn-feedback-loop. Her starter man med en idé, bygger en MVP (Minimum viable product), for deretter å teste disse som prototyper i markedet, hente data og lære om dette, for deretter å iterere eller pivotere løsningen. En MVP kan forklares som den simpleste versjonen av produktet som er godt nok for kunden til å forstå hensikten med (Ries, 2011).

Et annet anerkjent perspektiv innenfor entreprenørskapsfeltet er effektuerings- og kausalperspektivet av Sarasvathy (2001). Kausalperspektivet handler om å ta et mål eller en

spesifikk effekt som gitt og finne faktorer for å oppnå effekten. Ser vi på effektueringsperspektivet handler det om at man har et sett med faktorer og ser på hvilke mulige effekter man kan oppnå med disse (Davidsson, 2005). For å gi et eksempel på forskjellen viser Sarasvathy (2001) til et eksempel som er basert på om man skal lage middag. *“If you follow the causation logic, you start by deciding on the menu, which determines what ingredients have to be obtained, and how they should be prepared and combined. If you follow the effectuation logic, you take the ingredients that happen to be available as given, and create whatever menu these ingredients can be used for.”* (Davidsson, 2005, s.11). Eksemplet illustrerer prosessen virksomheter tar når de bruker kausalperspektivet, der virksomheten først analyserer markedet og tar beslutninger om forretningsidéen for deretter å skaffe seg de nødvendige ressursene for å kunne gjennomføre forretningsidéen. Når det blir arbeidet med effektueringsperspektivet avgjør ressursene som er tilgjengelige hvordan muligheter og forretningsidéer man kan oppnå (Davidsson, 2005).

I følge Sarasvathy (1999) sin forskning begynner entreprenører sjeldent med å analysere et helt marked før arbeidet starter med en forretningsidé. Til fordel med å analysere markedet søker entreprenørene i sine nære omgivelser og ser på hvilke ferdigheter, ressurser og kontakter de har tilgjengelig. Ofte er prosessen med arbeidet med forretningsidéen mye iterativt og interaktivt, hvilket betyr at retningen ofte og fort kan endres avhengig av tilbakemelding fra kunder, noe som står i tråd med effektuerings-modellen (Sarasvathy, 1999). I følge Davidsson (2005, s.12) er Effektuerings-modellen er basert på følgende hovedpunkter:

1. Som entreprenør starter man med hvem man er, hva man vet og hvilke man kjenner. I stedet for et definert mål eller bestemt mulighet.
2. Man fokuserer på hva man har råd til å tape heller enn forventet avkastning. Det er bedre å begrense skaden enn å få en høyere avkastning ved suksess.
3. Skape strategiske allianser i stedet for å analysere konkurrenter. Det er bedre å fokusere på hvilke strategiske partners man kan ta forretningen lenger med, i stedet for å forsøke slå.
4. Utnytte muligheter og var åpen for tilfeldigheter og uforutsette hendelser, i stedet for å fokusere på eksisterende kunnskap.
5. Kontrollere en uforutsigbar fremtid heller enn å forsøke forutsette risiko. Der kausalperspektivet mener man kan forutsi fremtid, mens effektueringsperspektivet mener man kan skape en fremtid, man trenger ikke å forutsi den.

Begge perspektivene fra Ries (2011) og Sarasvathy (2001) fokuserer på entreprenører og undersøker hvordan entreprenører i sine prosesser kan realisere sin forretningsidé.

Sammenligner man perspektivene opplever vi i denne studien at lean startup-perspektivet er mer fokusert på kunde og produkt, mens Sarasvathy (2001) sitt perspektiv handler mer om å skape og bruke sine ressurser og allianser. Uansett om det ikke finnes noen oppskrift for å oppnå suksess for alle entreprenører innenfor entreprenørskapsprosesser, kan det tenkes å ha begge perspektivene i fokus, og bruke de begge i en kombinasjon for å forstå hvordan entreprenørskapsprosesser fungerer.

#### *2.1.2.1 Innovasjon & innovasjonsprosess*

Ofte er formålet for entreprenører å komme opp med innovative idéer og løsninger. Dermed er det viktig å forstå hva innovasjon er og hva en innovasjonsprosess innebærer.

Baregheh et al. (2009) mener det er en overlapp mellom flere av definisjonene av innovasjon, men at det samtidig også finnes mange forskjellige definisjoner. Dette leder til at det ikke finnes en entydig definisjon av innovasjon. *“The term ‘innovation’ is notoriously ambiguous and lacks either a single definition or measure”* (Adams et al., 2006, s. 22).

Vi mener at den sammensatte definisjonen om innovasjon av Baregheh et al (2009) er god. Dette i og med den forklarer at innovasjon er både en flerstegsprosess, at det er fokus på virksomheter og det handler om å transformere idéer til nye eller forbedrede produkter, tjenester og prosesser.

*“Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace”* (Baregheh et al., 2009, s. 1334). I innovasjon arbeider man for å være konkurransedyktig og kunne differensiere seg i et marked. Ser vi tilbake på entreprenørskapsprosesser kan vi enkelt se paralleller med at denne også er en flerstegsprosess, der det over tid skapes flere innovasjonsprosesser langs en entreprenørskapsprosess.

Crossan & Apaydin (2010) mener også at det finnes mange forskjellige typer definisjoner av innovasjon og flere forskjellige aspekter av innovasjon. De har skapt en bred definisjon som lyder som følger: *“Innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added*

*novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome*” (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1155). Denne omfattende definitionen av Crossan & Apaydin (2010) forklarer innovasjon både som utvikling og adopsjon samt utnyttelse av noe verdiøkende. Det kan være alt fra produkter, tjenester, markeder, prosesser og styringssystemer. Den viktigste delen av definisjonen handler om at innovasjon sees på både som en prosess og et resultat. Dette er da det er kritisk for entreprenører å oppnå gode og lønnsomme resultater for å lykkes. Her kan man også skue tilbake til Ries (2011) som mener at definisjonen av innovasjon bør ses på i et bredt perspektiv og at det er en del av en virksomhets suksess. Denne tilnærmingen står utvilsomt mange entreprenører nært.

Virksomheter må i dag innovere og utvikles for å være konkurransedyktige i et marked. Dette som en del av kravet peker både Baregheh et al. (2009) og Crossan & Apaydin (2010) på gjennom sine dimensjoner som bidrar til å forklare hva innovasjon er. De ansatte må faktisk benytte den nye prosessen man har innvert, eller kunden må faktisk kjøpe det nye innovative produktet. Lykkes man ikke med dette vil ikke innovasjonen være lønnsom eller gi nødvendig avkastning. Det entreprenørene innoverer må være vesentlig for virksomheten og nå ut til et flertall av befolkningen.

Saleh & Wang (1993) mener at i følge mange studier tar gjerne innovative virksomheter mer risiko. I følge Lawson & Samson (2001) tar virksomhetene på den andre siden ikke unødvendig risiko. Skulle innovasjonen feile lærer virksomhetene av dette og forbedrer dette til fremtidig bruk (Lawson & Samson, 2001). Lawson & Samson (2001) mener videre at kommunikasjon og nettverk er viktige faktorer i virksomheten for å lykkes med en innovasjon. Kommunikasjon fører til deling av opplevelser, åpne dialoger og idegenerering ved hjelp av andres ideer og tanker. Innovative virksomheter har ofte en kryssfunksjonell, kryss-hierarkisk, kryss-kulturell og kryss-teknologisk utbytte av kunnskap og informasjon blant ansatte (Lawson & Samson, 2001).

Tidd & Bessant (2020) på sin side hevder det finnes mange variasjoner av hvordan en innovasjonsprosess er oppbygd, men at deres dynamiske modell enkelt kan hjelpe til med å se kjernen av prosessen og eventuelle utfordringene man kan møte i de forskjellige stegene.

En annen viktig del vi ser i mange av entreprenørskapsprosesser er viktigheten av læring. Tidd & Bessant (2020) mener at læringen også er en viktig del av en innovasjonsprosess. Læring handler om å arbeide med innovasjonsprosesser i sykluser, slik at virksomheten kan ta med seg ny kunnskap og innsikt videre til neste syklus.

#### *2.1.2.2 Bærekraftsorientert innovasjon*

Når det kommer til bærekraft opplever vi at det i innovasjonsprosesser ofte enten et uttrykk eller et direkte eller indirekte mål. Dermed kommer bærekraft ofte til uttrykk i entreprenørskapsvirksomheter og prosesser, enten uttrykt som eksplisitte eller implisitte mål. Flere virksomheter fokuserer i dag på FN sine bærekraftsmål som er FN sin verdensomspennende plan for å bekjempe ulikhet, styrke menneskerettigheter, utrydde fattigdom, og oppnå nødvendige klimaendringene innen år 2030. Meningen med FN's bærekraftsmål er at menneskene som er på jorden i dag skal få sine behov dekket, samtidig som fremtidige generasjoner skal overta en velfungerende klode (*FN-sambandet*, u.å.). Bærekraft er en viktig og voksende driver for innovasjon i virksomheter. Det hevdes at innovasjon er viktig, men hvordan prosessen skal ledes er ofte uklart (Seebode et al., 2012).

Bærekraftsorientert innovasjon vil si å forandre eller endre en virksomhets verdier og filosofi, samtidig også til produktene, prosessen og praksisen sin. Dette utfører virksomheten for å ta sitt ansvar på den sosiale og miljømessige bunnlinjen, samtidig som virksomheten også tjener penger (Adams et al., 2006).

Nå har vi presentert teorier om hva entreprenørskap er, hva en entreprenørskapsprosess er, samt hva innovasjon og innovasjonsprosesser er. Nedenfor vil vi introdusere dynamiske kapabiliteter for å kunne skape et teoretisk fundament for å forstå faktorer som kan bidra til suksessfulle entreprenørielle prosesser.

## **2.2 Dynamisk kapabilitetsteori**

I entreprenørskap er det naturlig å forankre i teori om dynamiske kapabiliteter. Det antas at entreprenører har evne til å oppdage nye markedsmuligheter, omstille virksomheten sin rask og utnytte disse mulighetene.

Dynamiske kapabiliteter springer ut av det ressursbaserte perspektivet som er en av de mest aksepterte perspektivene innenfor strategisk ledelse (Butler & Priem, 2001). Edith Penrose var en av de første innenfor akademia til å forske på og innse hvor viktig ressursene til en virksomhet er for å bygge opp konkurransefortrinn i bransjen. Argumentasjonen til Penrose var at virksomheter vokser gjennom fusjon, oppkjøp og diversifisering, basert på hvordan ressurser utnyttes. En virksomhet består av et sett med produktive ressurser. Dette settet med ressurser kan kun bidra til å styrke en virksomhets konkurransefortrinn hvis ressursene blir utnyttet på en verdifull måte og gjort tilgjengelige for virksomheten (Newbert 2007).

Barney (1991) hadde to fundamentale antagelser om ressurser. Den første antagelsen var at ressurser og kapabiliteter er heterogene, den andre antagelsen er at ressursene er immobile. Disse antakelsene vil muliggjøre varige konkurransefortrinn. Det argumenteres for at ressurser eller kapabiliteter som kun er viktige og sjeldne kun vil tilføre virksomheten et kortvarig konkurransefortrinn. Skal virksomheten ha et vedvarende konkurransefortrinn må også ressursene og kapabilitetene være både ikke-imiterbare og organiserte (Barney, 1991).

Schumpeter (1942), Teece (1986) og Penrose (1959) er økonomer som har bidratt med utvikling av teorien til dynamiske kapabiliteter.

Dynamiske kapabiliteter kan forstås som å finne nye muligheter for å bygge konkurransefortrinn. Virksomheter må hele tiden utvikle seg og forandre sine kapabiliteter i tråd med en marked som er rask skiftende (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Når en virksomhet klarer å være i en dynamisk utvikling av sine egne kapabiliteter vil virksomheten klare å oppnå et varig konkurransefortrinn (Teece et al., 1997). Teece et al. (1997) mener også at dynamiske kapabiliteter handler om virksomhetens evne på en rask og effektiv måte integrere, bygge og omkonfigurere intern og ekstern kompetanse i virksomheten, noe som kan gjenspeile virksomhetens evne til å oppnå nye innovative former for konkurransefortrinn gitt avhengigheter og markedsposisjoner (Teece et al. 1997). Virksomhetene som benytter seg av teorien til dynamiske kapabiliteter kan effektivisere nye strategier og implementere dette raskt i virksomheten (Teece, 2014). Denne avhandlingen benytter seg av teorien fra Teece (2007) om dynamiske kapabiliteter som et rammeverk for å forstå faktorer for suksessfulle entreprenørskapsprosesser og resultater. Sensing, seizing og transforming er dimensjonene Teece (2007) belyser. Videre beskriver vi mikrofundamenter til hver av de tre dimensjonene, som viser mulige dynamiske kapabiliteter for en virksomhet (Teece, 2007).



Sensing er den første av dimensjonene, som innebærer å identifisere muligheter. For å kunne oppdage eller sanse mulighetene innebærer det spesifikke kapabiliteter for ansatte i virksomheten, samt tilgang på informasjon. Det er flere muligheter for å tilegne seg informasjon på for en virksomhet. Informasjonen kan være taus, eller formell kunnskap fra virksomhetens ansatte. Kunnskapen kan også finnes på utsiden av virksomhet og hentes inn fra eksterne personer og nettverk (Teece, 2007). Det er helt essensielt at virksomheten opparbeider seg gode rutiner for å ivareta og bygge og styrke kapabilitetene til virksomheten. Disse kapabilitetene bør være kollektive eller delt med flere. Et viktig punkt er å dele informasjonen om muligheter, læring og trusler som blir innhentet med flere og de rette ansatte i virksomheten (Teece, 2007).

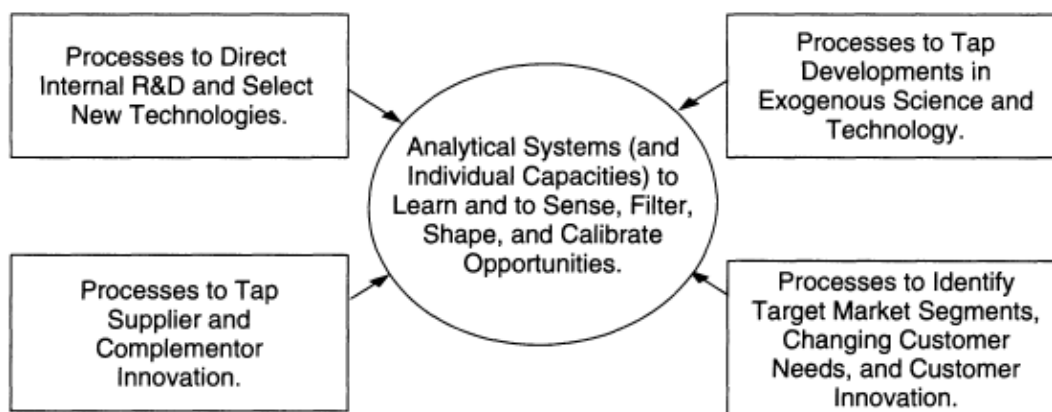


Figure 1. Elements of an ecosystem framework for 'sensing' market and technological opportunities

Figur 1 - Sensing (Teece, 2007. s.1326)

Figuren viser et oversiktlig bilde over mikrofundamentene tilknyttet dimensjonen sensing.

Entreprenørskapslitteraturen beskriver at enkeltindivid kan oppdage muligheter fra den kognitive og kreative delen av hjernen. Denne funksjonen kan også bli forankret i organisatoriske prosesser (Nonaka & Toyama, 2007).

En knapphet i virksomheten er oppmerksomhet, derfor må ledelsen utarbeide strategier for å filtrere momenter som er koblet opp til usikkerhet. Denne filtreringen av risiko innebærer å analysere teknologiske og konkurransedyktige opplysningene både eksternt og internt for å omdanne dette til noe meningsfylt for virksomheten. Søket etter informasjon må inkludere leverandører, kunder og potensielle samarbeidspartnere (Teece, 2007).

Seizing som er neste dimensjon hos Teece (2007) beskriver hvordan virksomhetene må adressere kunnskapen som er kommet frem i sensing dimensjonen og omdanne dette til nye produkter, prosesser og/eller service. Dette steget omhandler svært ofte om investeringer i utvikling og kommersielle aktiviteter. virksomhetene må ta et standpunkt i hvordan produkter de skal tilby, sett i lys av kundemassen de ønsker og hvordan dette kan kombineres for å etablere og øke kundemassen. I virksomheten må det også være etablert prosesser som muliggjør at ledere eller ansvarspersoner kan bli tilbudt støtte for å ta de rette valgene, samtidig som at virksomheten må håndtere endringene i omgivelsene fortløpende, ved at de fornyer og utvikler ressursene (Teece, 2007).

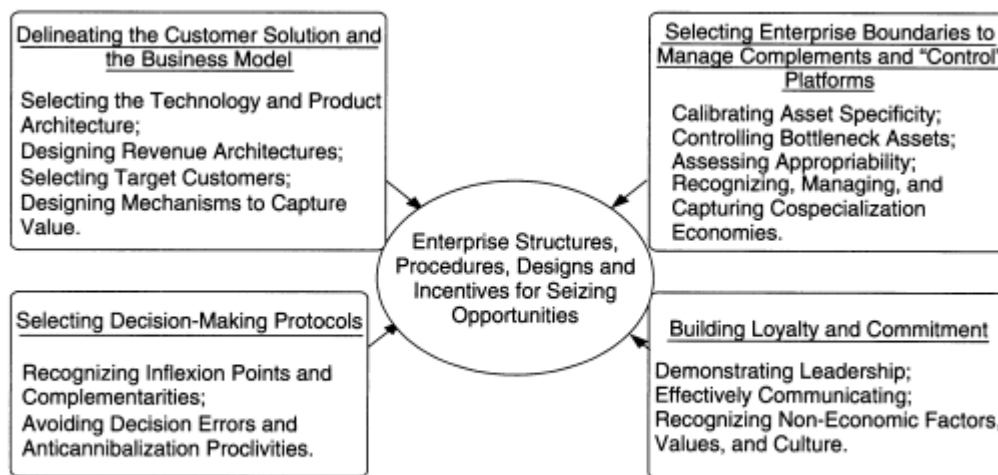


Figure 2. Strategic decision skills/execution

Figur 2 - Seizing (Teece, 2007. s.1334)

Forretningsmodellen er et viktig element for mikrofundamentene tilknyttet seizing. Det er forretningsmodellen sitt design som beskriver virksomheten sin konseptleveranse eller verdi til kundene. Hvordan en virksomhet klarer å tilpasse seg og forandre eller bytte forretningsmodell er et helt elementært og viktig element for dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007). Virksomheten må ha en struktur som gjør det enkelt og trygt å være ærlig og gi konstruktive tilbakemeldinger, samtidig som historiske data må tas med i betraktning for å kunne unngå feilvurderinger. Et annet viktig punkt er at det kreves komplementære eiendeler og administrative rutiner for å kunne gjøre

beslutningstaking enklere. Det er ledelsen i virksomheten sitt ansvar å ta vanskelige beslutninger, informere om målsettinger, verdier og forventninger (Teece, 2007).

Den siste dimensjonen reconfiguration, også benevnt som transformation handler om å kontinuerlig ivareta den markedsmessige og teknologiske muligheten. Teece (2007) beskriver også muligheten for at strategiske beslutninger kan bli tatt på overordnet nivå. Disse avgjørelsene vil da bli tatt uten betraktning av markedsrealitetene (Teece, 2007).

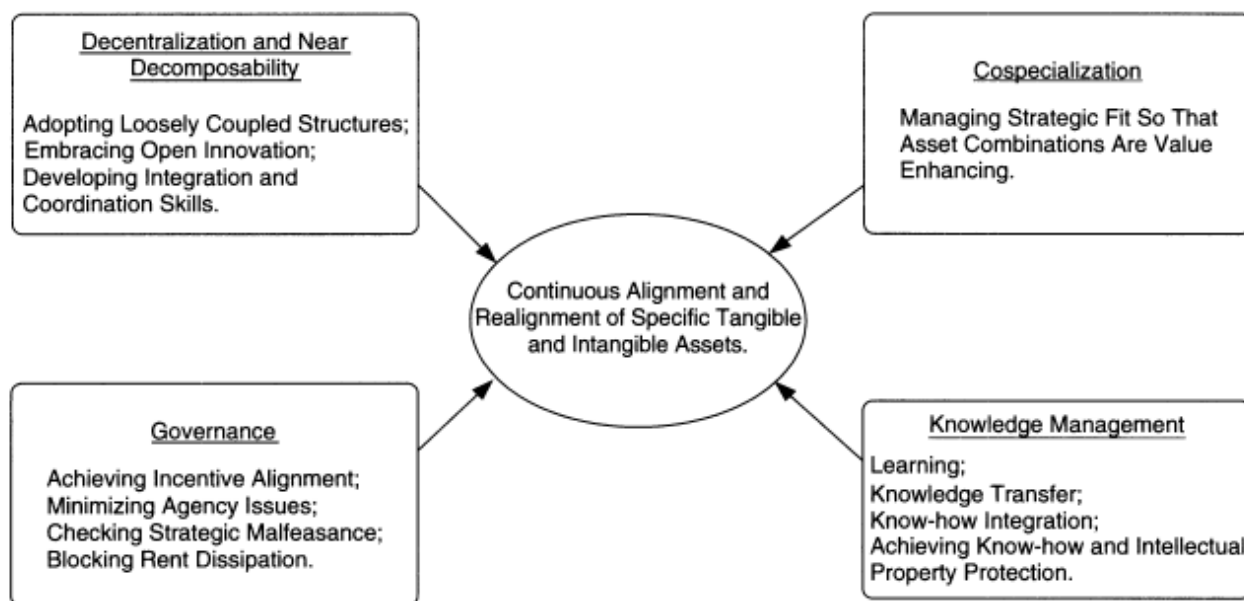


Figure 3. Combination, reconfiguration, and asset protection skills

Figur 3 - Transforming/Reconfiguration (Teece, 2007. s.1340)

Alle system består av delementer som til en viss grad er avhengige og uavhengige. Virksomheten klarer ikke å være kontinuerlig responsiv til kunder og ny teknologi uten en høy grad av desentralisering. Det er viktig for virksomheten å videreutvikle desentraliseringen når virksomheten vokser, gjør ikke virksomheten dette vil fleksibiliteten og reaksjonsevnen erodere. Grunntanken til denne argumentasjonen var at ved en desentralisering vil muligheter og trusler oppdages raskere og kan dermed også prosesseres mer effektivt (Teece, 2007).

### 2.2.1 Innovasjonskapabiliteter

Innovasjonskapabiliteter definerer Lawson & Samson (2001, s.384) som *“evnet for å hele tiden kunne transformere idéer og kunnskap til nye produkter, prosesser og systemer som skaper fordeler for virksomheten og deres aksjonærer”*. Lawson & Samson (2001) forklarer at man kan se på innovasjonskapabiliteter som de ansattes handlinger som utføres for å oppnå en suksessfull innovasjon, handlinger som kan anses som virksomhetens immaterielle eiendeler. Dette omfatter blant annet kompetanse, visjon, ledelse, kreativitet og idéskapning, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og teknologi (Lawson & Samson, 2001). Sammenligner man Teece et al. (1997) om dynamiske kapabiliteter med innovasjonskapabiliteter som Lawson & Samson (2001) definerte kan man trekke mange paralleller, men det kan anses som at dynamiske kapabiliteter legger større vekt på kontinuerlig forandring. Teece (2007) mener at dynamiske kapabiliteter er en grunnpilar for innovasjonskapabiliteter. Vi har nå fokusert på teori som skal danne fundament for vår studie. Nedenfor vil vi beskrive hvordan vi har gått metodisk til verks.

## 3 Metode

I dette kapittelet beskriver vi hvilke samfunnsvitenskapelige metoder som er brukt for å innhente datamaterialet vårt. Videre forklarer vi hvordan vi henter ut innsikt av dataene og til slutt hvordan vi anvender informasjonen til analyseformål. Vi jobber alltid opp mot å hente mest mulig relevant data i forhold til problemstillingen vår som er: *Hvilke faktorer bidrar til suksessfulle entreprenørskapsprosesser for entreprenører, som igjen leder til gode innovasjonsresultater?* Til slutt i kapittelet vil vi også redegjøre for validitet, reliabilitet og generalisering i denne avhandlingen.

### 3.1 Forskningsdesign

Med vårt utgangspunkt i denne undersøkelsen som var å få dybdeinnsikt i virksomhetene vi skulle innhente data om, ble valget en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode er en runddans mellom teori, data og metode mens studiene foregår (Wadel et al., 2020). Kvalitativ metode er en god metode å benytte når vi skal undersøke fenomener vi vet lite om eller ønsker å forstå i dybden (Johannessen et al., 2011). Etter valget om å gå kvalitativt til verks, bestemte vi oss for å gjennomføre et flercasestudie.

En casestudie er en undersøkelse av en enhet. Et av formålene med casestudier er å utvikle begreper, hypoteser eller teorier. Selv om en forsker analyserer mer enn en enhet til en undersøkelse, betegnes også dette som en casestudie siden disse enhetene studeres hver for seg. Det som er viktig er at enhetene blir undersøkt på en slik måte at resultatene fra de forskjellige enhetene er sammenlignbare (Grønmo, 2015). Johannesen (2011) beskriver dette som en flercasestudie. Vi analyserer altså flere enheter for å få belyst vår problemstilling. Et annet særpreg ved case-studier er at fokus for analysen rettes mot en enhet som representerer studien. Slike studier sentrerer seg ofte mot personer, grupper eller virksomheter (Yin, 2018).

Case-studier kan også ha en komparativ tilnærming, når formålet er å sammenligne to eller flere case. Utfordringen blir da å finne case som er teoretisk interessante sammenligninger av flere case (Ringdal, 2018). Vi benytter oss av flercasestudie, siden vi har seks forskjellige case i form av virksomheter og intervjuobjekter vi henter inn data fra.

## 3.2 Induktiv studie

Vi har tatt en induktiv tilnærming til vår flercasestudie. En induktiv tilnærming lar forskeren lete etter data uten veldig mange føringer på hva som blir sett etter (Kvale et al., 2015). Dette betyr at problemstillingen i starten retningsgivende, men ikke helt klar. Fremgangsmåten vår var å starte med teori koblet opp til innovasjonsprosesser, ressurser og dynamiske kapabiliteter, samt litt på bærekraft når vi startet på intervjuene med våre informanter. Dette for å tilegne oss åpen og bred kunnskap og kunne navigere oss støtt gjennom intervjuene og datainnhenting. Denne åpne tilnærmingen ga oss mange spennende funn som vi ikke ville oppdaget ved en tilnærming der vi kun holdt oss til en teori eller teoritestning. Ved å benytte oss av en induktiv tilnærming ble denne avhandling mye rikere og fyldigere enn kun ved å søke informasjon koblet opp til en sentral teori og eventuelt hypotesetesting av denne.

## 3.3 Strategiske utvalg av virksomheter og Entreprenører

I forskning er hensikten å produsere ny kunnskap ved å etablere nye bekjentskaper som kan tilføre studien nye og gode data som ikke har vært synlige før i tidligere forskning. Dette krever strategisk utvelgelse (Johannesen, 2011). Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, der vi som forskere velger informanter som er strategiske i forhold til hva vi ønsker å forske på (Thagaard, 2009).

*“The logic and power of purposeful sampling lie in selecting information-rich cases for study in depth. Information-rich cases are those from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of the inquiry, thus the term purposeful sampling. Studying information-rich cases yields insights and in-depth understanding rather than empirical generalizations” (Patton, 2002, s. 273)*

Da vi bestemte oss for å kvalitativt til verks forstod vi raskt at det eneste riktige for oss var å innhente data fra et utvalg som var strategisk. Siden vi ønsket en rik og dyp innsikt i hvordan entreprenører har de største forutsetning for å lykkes med innovasjonsprosesser, benyttet vi vårt nettverk for å komme i kontakt med entreprenører. Fem entreprenører kommer fra et

oppstartsnettverk i to inkubatormiljøer i Vestfold, mens den sjettede informanten har tilholdssted i Sverige.

### 3.4 Intervjuguide

Vi utformet en intervjuguide. Denne var så omfattende at vi fikk innhentet data som var relevant for forskningen, samtidig som intervjuguiden var så generell at alle intervjuene ble gjennomført på en fleksibel måte (Grønmo, 2015). Vi begynte intervjuene med nøytrale spørsmål, dette bidro til at informantene senket skuldrene og åpnet seg opp videre i intervjuet. Etter innledende spørsmål stilte vi mer krevende spørsmål, for deretter å avslutte intervjuet nøytralt (Thagaard, 2009). Vi fikk dermed lengre og dypere svar utover i intervjuet med informantene.

Vår intervjuguide ble laget med inspirasjon fra rammeverket til Teece (2007) som omhandler dynamiske kapabiliteter og mikrofundamenter. Denne artikkelen fra Teece (2007) passet veldig godt til det formålet vi har med vår avhandling, altså å se på suksessfaktorer i en innovasjonsprosess. Vi laget først en intervjuguide sammen, deretter gikk vi hver til oss og fant noen flere og viktige spørsmål. Når vi så møttes igjen drøftet vi de nye spørsmålene og utformet en intervjuguide vi senere brukte i datainnsamlingen. Vi utformet spørsmålene så åpne som mulig. Dette for å minimere risikoen for å få ja eller nei svar eller veldig korte svar. Der vi ikke fikk dype nok svar forsøkte vi å omformulere spørsmålene for å oppnå dypere og bredere innsikt. Det siste spørsmålet vårt var "Er det noe du eller dere anser som viktig som vi ikke har snakket om i dette intervjuet?". Dette siste spørsmålet ga informanten helt fritt spillerom til å fortelle hva de vektla som betydningsfullt for å lykkes i entreprenørskapsprosessen sin.

### 3.5 Datainnsamling

I en kvalitativ tilnærming er det vanlig å benytte seg av semi-strukturerte intervju (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). I vår datainnsamling valgte vi å gjennomføre seks semi-strukturerte intervjuer med våre informanter. Denne intervjuemetoden valgte vi for å kunne stille oppfølgingsspørsmål på svarene informantene kom med underveis i intervjuet.

*"semi-structured interviews are a common data collection method in qualitative research and the quality of the interview guide fundamentally influences the results of the study"*  
(Kallio et al., 2016, s. 2955).

Vi benyttet oss av lydopptak for å kunne dokumentere hele intervjuet, dette muliggjorde at vi fikk fullstendige data i intervjuene, der vi også kunne analysere bruk av stemmeleie, se på usikkerhet i svarene med mer, for å sikre kvaliteten på svarene.

Vi fikk samtykke av informantene til å benytte oss av opptak på intervjuene. Vi har også meldt inn masteravhandlingen og intervjumetoden vår til NSD, samt informert alle som er med i studien om at alt av informasjon er anonymisert.

### **3.6 Transkribering og dataanalyse**

Det er godt diskutert hvordan et intervju skal foregå for å innhente data. Transkriberingen har det dog vært mye mindre fokus på, selv om det ikke er ukomplisert å transkribere. Det kan skape flere uforutsette problemer når en forsker skal fortolke dataene som kommer fra et intervju for å skrive disse ned som tekst (Kvale et al., 2015).

Vi har valgt å skrive av lydopptaket ordrett, med noen få friheter. Disse frihetene er redusert til at hvis intervjuobjektet gjentar ja fire-fem ganger før han begynner på setningen, så har vi redusert dette til to ja i den skriftlige versjonen. Et annet eksempel er at hvis intervjuobjektet begynner feil på setningen og bryter av midt i setningen for å formulere seg annerledes, da er heller ikke den første setningen tatt med.

Så fort transkriberingen var ferdigstilt gikk vi over til analyse av intervjuene. Til dette arbeidet tok vi i bruk Nvivo, der datafilene med intervjuene ble kategorisert og kodet.



### 3.7 Informanter og virksomheter

I tabellen nedenfor har vi valgt å presentere en oversikt over informantene og casene i en informant-tabell og en case-tabell. Dette bidrar til å gi et raskt overblikk over informantene og virksomhetene vi har innhentet data fra. Videre beskriver vi hver av de seks virksomhetene litt mer i detalj nedenfor.

**Tabell 1 - Oversikt over fler-casestudiens informanter**

Case	Navn	Alder	Rolle
Software AS	Jakob	40	IT-Leder
Flying AS	Tore	39	Daglig leder
Podden AB	Sven	30	Eks-partner. Eks-ansatt.
Energi AS	Halvor	51	HR- leder
Varme AS	Karl	54	Daglig leder
Engel AS	Hannah	48	Daglig leder

Informant-tabellen viser en oversikt over hvem vi har intervjuet i de forskjellige casene. Informantene har anonymiserte navn og har tilnærmet alder. Hvilken rolle informanten har i virksomheten kommer også frem i denne tabellen.

Entreprenørene vi har intervjuet driver veldig forskjellige virksomheter, case-tabellen viser tydelig forskjellen mellom entreprenørene og casene.

**Tabell 2 - Oversikt over case**

Navn	Software AS	Flying AS	Podden AB	Energi AS	Varme AS	Engel AS
<b>Bransje</b>	IT	Bygg-Inspeksjon	Podcast	Gass og energi	Energi	Veldedighet
<b>Omsetning</b>	2,5 million	3 million	1 million	0 NOK	2,5 million	0,5M NOK
<b>Finansiering</b>	12M NOK	1,5 - 5M NOK	100K NOK	100-200M NOK	0 NOK	1M NOK
<b>Antall ansatte</b>	6	3	2	15	1	2
<b>Produkt/tjeneste</b>	Konsulent-tjenester og egen app.	Datainnsamling og Inspeksjons-tjenester.	Podcast, events og bøker.	Gass og prosess.	Anlegg.	Fysisk og digital tjeneste.
<b>Alder</b>	4 år	8 år	5 år	3 år	8 år	12 år
<b>Status</b>	Selger tjenester, ferdig produkt.	Selger tjenester	Produserer og selger konseptet	Under utvikling	Selger tjenester, videreutvikler	Selger tjenester, videreutvikler

Tabellen gir også et større bilde av selve virksomhetene enn informanttabellen. I tabellen er navnene på virksomheten anonymisert, alder samt størrelse beregnet i tilnærmet omsetning og finansiering. Tabellen viser også i hvilken bransje virksomhetene er, status som beskriver hvor langt virksomheten har kommet og til slutt hvor gamle virksomhetene er.

### 3.7.1 Software AS

Jakob i Software AS er litt usikker på når hans entreprenørielle reise begynte, men han har alltid hatt et ønske om å skape og bygge noe selv. Da gjerne innenfor software eller operativsystemer. Jacob har tatt flere akademiske utdanninger og etterhvert fikk han interesse for å bygge virksomheter. Virksomheten bygger egne apper som utskilles i egne aksjeselskap, selger tjenester

innenfor IT markedet og ferdige produkter hvis dette er et ønske fra kunden. Ferdige produkt kan være apper eller hjemmeside. Virksomheten ble startet i 2018, er nå 4 år og allerede bidratt på diverse apper og hjemmesider. Omsetningen i året er omtrent 2.5 millioner. Software AS har blitt finansiert med 12 millioner i forbindelse med en produksjon av app.

### 3.7.2 Flying AS

En venn av vår informant som er industri-inspektør spurte Tore om han ønsket å starte en virksomhet sammen. På denne tiden var Tore selvstendig næringsdrivende som fotograf og utførte mange frilansjobber. Dette var derfor en fin tid for å starte noe nytt. Denne virksomheten startet. Personene i denne virksomheten er desentralisert og jobber mye hver for seg, men møtes i felten når de er på oppdrag. Virksomheten har forskjellige droneløsninger, alt fra helikopter til terrenggående biler og jetdrevet båt.

Flying AS fikk en god start etter at virksomheten hjalp vegvesenet med en inspeksjon av en bro på østlandet som var nær ved å rase sammen. Etter denne inspeksjonen fikk Flying AS en 5 års kontrakt med inspeksjon av broer. Noe denne virksomheten utmerker seg på er at dem er veldig bevisst på at tjenestene som blir levert fra dem skal være av høy kvalitet. Når kvaliteten er høy følger prisen ofte etter, noe den gjør i denne virksomheten også uten noe hold eller videre beregninger mener Flying AS at dette vil tjene virksomheten i lengden.

Flying AS innoverer dronemarkedet, med å produsere alle forskjellige mulige droner på forespørsel.

### 3.7.3 Varme AS

Entreprenøren i Varme AS har i omtrent 20 år arbeidet i en virksomhet som leverte avfuktersystemer til svømmehaller og varmpumpesystemer. Når det ble innskrenkninger så måtte han slutte i jobben sin. Etter dette jobben informanten som rådgiver for at store virksomheter og da særlig svømmehaller skulle spare store summer i strømforbruk. En dag kom entreprenøren på en ny smart måte å produsere og montere disse anleggene. Det var nå startskuddet til Varme AS begynte. Han skaffet seg samarbeidspartnere som kunne produsere anleggene hans på sin nye og forbedrede måte. Disse nye anleggene skal være veldig effektive på gartneri, dermed er det dette entreprenøren arbeider mot nå. Virksomheten ble startet opp i 2014 og leverte allerede i 2015 sitt første anlegg ut til kunde.

### 3.7.4 Energi AS

Energi AS ble først etablert etter at Halvor hadde forsøkt å bygge seg opp med flere ideer. Den første ideen som ble satt ut i livet var en virksomhet som drev med solceller. I denne perioden datt strømprisen og når covid rundet hjørnet var dette en ide som fort falt i grus. Etterhvert forstod entreprenøren at det var mye billig strøm i nord-Norge. Han ville kjøpe denne strømmen billig og selge den dyrere eller i form av hydrogen. Det var i denne fasen virksomheten fikk hentet inn en investor som kunne sikre inntektene til dem som jobbet med dette prosjektet. Entreprenøren har høy utdanning og alle som ble og blir ansatt er eksperter på feltet dem jobber opp mot. Denne virksomheten ønsker å levere et ferdig produkt som er hydrogen. Virksomheten er verdsatt til flere hundre millioner og har mange dyktige ansatte, men det er fortsatt en stund til Energi AS kan levere sine første liter med hydrogen.

### 3.7.5 Engel AS

Hannah i Engel AS startet å arbeide med sin forretningsidé for omtrent 12 år siden, der intensjonen var å skape en løsning som muliggjorde gratis kulturopplevelser og fritidsaktiviteter for barn og unge som lever i familier med tøff økonomi. Videre merket Hannah et behov om å digitalisere løsningen og etablerte dermed Engel AS. Med offentlig støtte og investorer med på laget utviklet de løsningen i digitalt format. Selve produktet er i dag en digital tjeneste for barn og unge i lavinntektsfamilier, der kommuner og tjeneste-aktører kan legge ut billetter til kulturopplevelser og fritidsaktiviteter i en app. Virksomheten er i dag under en kommersialiseringsfase i entreprenørskapsprosessen. Entreprenøren selv kaller løsningen samfunnsinnovasjon.

### 3.7.6 Podden AB

Sven i Podden AB har utdannet seg innenfor radiojournalistikk, dette er en 2 årig utdanning. Men under denne utdanningen jobbet han også som frilans sportsjournalist. Denne utdanningen og erfaringen ga han flere jobbtillbud i etterkant. Det ene jobbtillbudet var i Sveriges P4 nasjonalt, det andre var i en lokalradio. Informanten valgte lokalradioen for der tenkte han at han kunne være mer kreativ, enn i en nasjonal radiokanal der programmene er mer satt.

Etter en stund startet informanten og en medarbeider opp en podkast som raskt gikk over all forventning. Entreprenørene fikk mange tusen lyttere og podkasten ble så stor at de begynte å tjene penger, det var nå Podden AB ble stiftet.

Informanten hørte på publikummet sitt om hva de ønsket å høre på, arrangerte live-opplevelser i form av historiefortellings-kvelder, utgivelse av historiebøker samtidig som de brukte reklame i podden. Dette ga Podden AB en økonomisk plattform å jobbe ut ifra.

Dette er en service innovasjon som gir podkast publikummet noe spennende å høre på.

### **3.8 Metodiske verifiseringer og kriterier**

Når en oppgave blir skrevet er det noen metodiske kriterier eller føringer som må følges for å sikre tilfredsstillende kvalitet. Reliabilitet og validiteten utfyller hverandre siden begge refererer til datakvaliteten. Disse kriteriene er også delvis overlappende, siden høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Datamaterialet i studien kan ikke ha høy gyldighet hvis materialet har lav pålitelighet. Ser vi derimot dette fra den andre siden er reliabiliteten uavhengig av validiteten (Grønmo, 2015).

#### **3.8.1 Validitet**

“Måler vi det vi tror vi gjør” er en vanlig definisjon av validitet når vi diskuterer kvalitative undersøkelser (Johannessen et al., 2011).

Når vi skal beskrive avhandlingens gyldighet, benytter vi oss av begrepet validitet. Validiteten belyser datamaterialets gyldighet for problemstillingen. Vår studie har vært opptatt av gjennom hele studien at datamaterialet vi har benytter oss av og måten vi analyserer dataene på skal øke validiteten.

#### **3.8.2 Reliabilitet**

Reliabiliteten henviser til datamaterialets pålitelighet. Påliteligheten til prosjektet er høy hvis datainnsamlingen gir pålitelige data (Grønmo, 2015). Et grunnleggende spørsmål ved all forskning er hvor pålitelig forskningsprosjektet er. Påliteligheten skal beskrive nøyaktigheten til hvordan data hentes inn, behandlingen av data og hvordan dataene bearbeides i ettertid (Johannessen et al., 2011) .

I metodekapitlet har vi beskrevet fremgangsmåten vår i forhold til å forberede datainnsamling, selve datainnsamlingen og bearbeidelsen av dataene i ettertid. Dataene har blitt lagret hos Universitetet i Sørøst-Norge i kryptert skylagring og vil bli slettet fortløpende etter prosjektets slutt.

Dette arbeidet er utført nøye og systematisk. Denne strukturerte beskrivelsen vil være en god bidragsyter til å ha en høy pålitelighet.

*Høy reliabilitet forutsetter dels at undersøkelsesopplegget er utformet så klart at det fungerer på en entydig måte, dels at datainnsamlingen blir grundig og systematisk gjennomført (Grønmo, 2015, s. 241).*

### 3.8.3 Generalisering

Generalisering skal fortelle oss om dataene og forskningen vil være av betydning for andre (Thagaard, 2009; Yin, 2018). Å kunne generalisere forskningen eller beskrive relevansen til forskningen er dens egentlige formål (Tjora, 2021).

*“Hva betyr teori i forskning? er teori det samme som, eller noe annet enn, hverdagslivets teoretisering? Svaret er både ja og nei. Ja, ved at vitenskapelige teoretisering også dreier seg om generalisering, å gjøre konkrete fenomener allmenne samt å forenkle og skape orden ut fra en kompleks virkelighet (Johannessen et al., 2011, s. 45).*

I vår masteravhandling har det ikke vært et mål om å generalisere, men å få dybdeforståelse av faktorene blant entreprenørene om hvordan de kan lykkes i sin entreprenørskapsprosess. Funnene og innsikten er ment å være nyttig for andre entreprenører, både helt ferske og de som er mer erfarne entreprenører.

## 4 Analyse av funn

Ut fra vår studie vil vi nå belyse de faktorer entreprenører selv trekker frem som de mener bidrar til suksessfulle entreprenørskapsprosesser og gode innovasjonsresultater. Gjennom en induktiv flercasestudie har vi intervjuet seks entreprenører slik vi beskrev under kapittel tre om metode. Analysen er bygd opp på hovedfunn vi fant ved vår induktive tilnærming. Hovedfunnene i studien er basert på funn som viser fellestrekk i hva forskjellige entreprenørene har fortalt eller der det er stor ulikhet mellom påstander. Under studien var det hensiktsmessig å følge en grunnleggende intervjuguide, men vi opplevde under intervjuene at de åpne spørsmålene i intervjuguiden førte til at entreprenørene åpnet seg mer opp enn vi forventet oss. Før vi skulle starte med intervjuene trodde vi at entreprenørene skulle legge større vekt på innovasjonsprosesser og resultater, men under studiens gang opplevde vi at de fleste entreprenørene var mest opptatt av entreprenørielle prosesser, aktiviteter og veien til suksess.

Med problemstillingen som utgangspunkt for vår induktive studie har vi funnet åtte hovedfaktorer som bidrar til suksessfulle entreprenørskapsprosesser og gode innovasjonsresultater. Disse er: (1) Entreprenørens innovasjonsperspektiv, (2) Personlige egenskaper ved entreprenøren, (3) Evne til å lære av risiko, (4) Evne til å finne den riktige partneren og medarbeideren, (5) Evne til å sikre finansiering, (6) Evne til å skape nettverk og samarbeid i riktig miljø, (7) Evne til å identifisere og fange marked under riktig timing, og (8) Bærekraft som mulighet og motivasjon. Nedenfor har vi valgt å presentere de åtte faktorene med hvert sitt delkapittel.

### 4.1 Entreprenørens innovasjonsperspektiv

Et viktig funn vi gjorde for å forstå suksessfulle entreprenørskapsprosesser som igjen leder til gode innovasjonsresultater er når det kommer til entreprenørens innovasjonsperspektiv. Dette da funnene viser viktigheten av å arbeide dynamisk, bruke ressurser og skape verdi hos kunde. For å kunne forstå entreprenørens innovasjonsperspektiver var det viktig å forstå hvordan entreprenøren forstår og forklarer innovasjon. Delkapitlet starter med entreprenørens definisjon og syn på begrepet innovasjon, for deretter å redegjøre og konkludere funnet om entreprenørens innovasjonsperspektiv.

Hannah, daglig leder i Engel AS forklarte innovasjon som:

*“Det kan være noe som ikke noen har. (..) en verdiskapning (..) på samfunnsnivå, at det er noe som forbedrer situasjonen til en masse mennesker. Så da er man også litt sosial entreprenør.”*

Jakob, som arbeider som IT-leder i Software AS definerte begrepet innovasjon slik:

*“I mitt hode er innovasjon enten å ta noe som eksisterer der ute av en idé eller et produkt. Gjøre en forbedring og gjøre noe som gjør at kunden vil ha det du skaper, istedenfor det som er der ute allerede. Ellers så er det å skape noe helt nytt, som en blue ocean.”*

Her relaterer også Jakob til viktigheten av utfallet av innovasjonen, at det finnes en “Blue Ocean” altså å bidra til å utvikle et helt nytt marked som skal være villig til å adoptere innovasjonen (Kim & Mauborgne, 2015). Et funn vi også kommer tilbake til i kapittel 4.7.

Karl, daglig leder i Varme AS hadde en lignende definisjon som Jakob der han forklarte:

*“For meg er det jo å videreutvikle og forbedre systemer som er der i dag. Altså det jeg driver med er jo kjent teknologi som er satt sammen på ny måte. Altså, innovasjonen for meg er jo å dekke et behov, og at en skal forbedre noe som er der i dag.”*

Sven, som er eks-partner og eks-ansatt i Podden AB hadde også en interessant tilnærming til innovasjon der han forklarte:

*“Da tenker jeg på folk som kommer på et produkt som folk ønsker å konsumere, og som er et produkt som ikke finnes fra før. Produktet kan jo egentlig være hva som helst, fra en IT-tjeneste til en bra film, en sang eller en tjeneste som folk vil konsumere. (..) Vi hadde jo et innovativt produkt likevel om det finnes lignende podcasts fra før. Men vi hadde en nisje der vi hadde en lokal målgruppe. Konteksten vi lagde podcasten i var et nyskapende konsept.”*

Når det kommer til bruk av innovasjonsperspektiver var det noen av entreprenørene som mente at spesifikke innovasjonsperspektiver var viktig for å lykkes, samt noen entreprenører som ikke hadde fokus på innovasjonsperspektiver i det hele tatt men der vi opplevde at de arbeider dynamisk. Det var to av entreprenørene som blant annet benyttet seg av brukerdreven innovasjon for å hente data i et av prosjektene under den dimensjonen Teece (2007) forklarer som sensing.



Jakob i Software AS forklarte viktigheten av å innovere produktet sammen med brukeren gjennom å arbeide etter brukerdreven design, og fortalte:

*“Så handler det også om å presentere det i form av for eksempel et brukerdrevet designløp (..) Ellers så er det eventbasert som hackathons, da går vi inn på forhånd og rett og slett ser på brukeren. Vi samlet brukere i form for studenter i et av prosjektene våre, til å være med på innovasjonsprosessen, vise hva de vil ha. Det blir da veldig brukerfokusert i starten, for så på en måte gå inn i utvikling.”*

Hannah var også inne på viktigheten av brukerorientering og brukerfokus, og fortalte:

*“Utvikle det slik at det blir bedre og svarer mer på behovet da. At det kommer kunden til gode, altså sluttbruker, at de får en god brukeropplevelse. Og det at vi henter inn informasjon fra ulike kommuner, finner ut hva behovet er, at det kommer direkte fra brukeren. Det skal ikke finnes noen begrensninger, men at vi utvikler mulighetene slik at det er en god brukeropplevelse.”*

Ut fra sitatet fra Hannah handler det om å arbeide etter et innovasjonsperspektiv som setter brukeren og verdiskapningen i sentrum, noe som teorien mener er viktig for å lykkes med entreprenørskapsprosessen.

Når det kommer til bruk av innovasjonsperspektiver kom det flere forskjellige svar i forhold til å lykkes med entreprenørskap. Vi har for eksempel Halvor, HR-leder i Energi AS som bruker innovasjonsperspektiver som en del av innovasjonsprosessen og har testet flere forskjellige forretningsmodeller. *“Ja, og så har jeg hatt på en måte lean startup metodikken og effektueringsmetodikken fra Sarah Sarasvathy som mitt hovedprinsipp liksom (..). En måte er build, measure, learn som har vært sånn testingsystem.*

Det Halvor her beskriver er hvordan han tenker dynamisk i sykluser, med fokus på læring og riktig resursbruk. Å arbeide dynamisk under disse innovasjonsprosessene understøtter teoriene til Ries (2011); Davidsson (2005) & Teece (2007).

Jakob fortalte om hvordan de jobbet med innovasjonsperspektiver med brukerorientering og marked: *“Nei, jeg tror vi har vært innom ganske mange egentlig (..) Og så tenker jeg at det jeg har funnet litt inspirasjon i er blue ocean (..) Jeg synes ikke at vi følger boka veldig ofte. Jeg synes at vi ofte har vår egen vri på det jeg. (..) Jeg vil jo si at det jeg har sett er sirkulære prosesser men ja. (..)*

*Jeg føler at vi har sett og vært litt inn på lean kanskje, vi har sett på scrum. Men jeg føler at Software AS ofte har vært åpne for å forme de mer sånn som det passer for vårt team og våre ansatte, og også det å se på hva som passer for kunden, fordi det gjerne er helt forskjellig fra kunde til kunde. (..) Vi har jo både sett på the Cold Start Problem og Blue Ocean som måter å tilegne seg hvordan man eventuelt skal lage noe innovativt".* Sitatet av Jakob forklarer viktigheten om å ha et åpent perspektiv på innovasjon, markeds- og iterative prosesser som en viktig faktor for å lykkes med entreprenørskapsprosesser og innovasjoner.

En annen del av funnene er at det er noen av entreprenørene som arbeider med innovasjonprosesser men ikke fokuserer bevisst på innovasjonsperspektiver og ikke har noen stor nytte av skrevne forretningsplaner.

Sven forklarte: *"Ikke noe slikt i det hele tatt, vi har vel selv laget noen forretningsplaner om hvordan utviklingen skulle se ut, men det tok jo en annen retning enn hva vi hadde forestilt oss".*

Sitatet fra Sven tyder på at en forretningsmodell som er dynamisk passer bedre for entreprenører enn en stram forretningsplan. Dette da forretningsmodeller ofte tar en annen retning gjennom det dynamiske arbeidet, en forretningsplan er ofte mer statisk.

Karl bekreftet også det med at forretningsmodeller er dynamisk og forandrer seg over tiden når han fortalte: *"Jeg har jo laget forretningsmodell og sånt, men det er vel gjerne det at jeg bare har jobbet og at jeg ikke har vært nok tro mot forretningsmodellen som jeg satte opp for noen år siden, at jeg skulle bli 5 ansatte og omsetning på 25-30 millioner, den tiden har løpt ut nå liksom, så det er ikke så bra."*

Å arbeide med en dynamisk forretningsmodell, nødvendigvis ikke nedskrevet eller skissert men indirekte i selve prosessen, men å ikke arbeide etter en stram forretningsplan viser også sitatet fra Tore, daglig leder i Flying AS: *"Nei, jeg tror jeg må si nei til det. Vi hadde jo en forretningsplan sånn helt i utgangspunktet, liksom modeller og de greiene her. Men det er ikke noe aktiv rolle for å si det sånn. Nå er det på en måte å kjøre på"*.

Våre funn viser at alle entreprenørene innoverer og arbeider med innovasjon i sine entreprenørielle prosesser. Når entreprenørene definerer innovasjon er det et stort fokus på kunde

eller bruker der det må finnes et behov og at innovasjonen skal skape en verdi, forbedre noe for mennesker, for at det skal kunne defineres som en innovasjon.

Innovasjon kan både være en forbedring eller nyskaping av et produkt, tjeneste eller en prosess, noe som støtter Baragheh et al. (2009) sitt rammeverk. Med innovasjons og entreprenørskapsprosesser kan man arbeide med flere perspektiver, vi ser både bruk av lean startup og effektuerings- og kausalperspektivet som er kunde og ressursfokusert som presentert i teorikapitlet, men også bruk av markedsfokuserte rammeverk som Blue Ocean Strategy av Kim & Mauborgne (2015) og The Cold Start Problem av Chen (2021). Fellesnevneren er at entreprenørene arbeider i sirkulære prosesser, dynamisk i sine innovasjonsprosesser, der noen følger innovasjonsperspektiver bevisst, mens flertallet har et ubevisst forhold til hvilket perspektiv de tar. Å arbeide dynamisk kan både kobles tilbake til teori fra Teece (2007), men også til Baragheh et al. (2009) og Crossan & Apaydin (2010). Mange har under tidlig stadiet i den entreprenørielle prosessen fulgt en forretningsplan eller en modell, men at det ikke blir brukt kontinuerlig og senere i prosessen, noe som bekrefter at entreprenørene arbeider under dynamiske forretningsmodeller. Resultatene indikerer ikke at det er viktig om entreprenørene bruker en innovasjonsmetodikk over en annen, men det kan tyde på at de lener seg på typiske entreprenørielle perspektiver, som Lean startup, effektueringsperspektivet, scrum med mer. Vi opplever at nesten alle entreprenører bevisst eller ubevisst arbeider i sykluser i stedet for å arbeide lineært med stegvise prosesser. Funnene våre viser til at det kan se ut til å følge et visst innovasjonsperspektiv og arbeide dynamisk kan ha noe å si for et godt innovasjonsresultat, uansett om entreprenørene gjør det bevisst eller ubevisst.

## **4.2 Personlige egenskaper ved entreprenøren**

En viktig faktor for å lykkes med entreprenørskapsprosesser og få gode innovasjonsresultater kan handle om personlige egenskaper ved entreprenøren. Faktorene som bygger oppunder personlige egenskaper som vi oppdaget var indre drivkrefter, stor arbeidskapasitet og motivasjonen til å virkeliggjøre en drøm og lykkes.

Illustrert i kapittel 2 er vår faglige overbevisning at en entreprenørskapsprosess består av flere innovasjonsprosesser, der det handler om hvordan individet arbeider med de entreprenørielle aktivitetene (Davidsson, 2005). Vi har under teorikapitlet diskutert teorien av Hammond et al.

(2011) som beskriver at entreprenører trenger en drivkraft som for eksempel motivasjon for å prestere. Nedenfor viser vi til funn som omhandler personlige egenskaper ved entreprenøren.

#### 4.2.1 Indre drivkrefter

Et sentralt funn viste at flere entreprenører hadde en egen indre drivkraft om å løse problemer og skape noe. En drivkraft vi mener er en motivasjon som ble en ledende faktor for dem i deres entreprenørskapsprosess. Jakob i Software AS fortalte følgende:

*“Jeg ville egentlig kanskje en dag selv kunne være en som drev firma, og enda viktigere for meg tror jeg det er å kunne skape noe selv. Og kanskje skape noe som ikke eksisterer der ute.*

*Det er et dypt ønske om å skape noe, gjerne skape noe som er bedre enn det som er der ute eller skape noe som ingen har sett før.”*

Vi opplevde under intervjuen at det Jakob fortalte var en stor motivasjon for han, som fører til at han jakter etter suksess for å kunne nå sine mål.

Vi merket oss også at flere av informantene var såkalte ildsjeler, dugnads-personer som ønsker å jobbe mye, hjelpe til og stille opp. Samtidig som de er sosiale individer som har lett for å skape kontakter og bygge nettverk. Halvor forvalte:

*“Jeg ser jo hele tiden på muligheter for å gjøre noe bedre. Jeg er jo mest en sosial entreprenør. (..) men jeg har veldig mye energi, så jeg har jobbet mye gratis for lokalsamfunnet mitt, enormt mye fordi jeg kan tilpasse meg og sånn”.*

Vi opplevde også på mange av entreprenørene at den indre drivkraften var å oppnå suksess, samt klare å bevise for verden at man klarer av å skape noe verdifullt. Nøkkelen til dette mente Tore i Flying AS var å kunne tenke annerledes og ha gjennomføringsevne. Tore forklarte: *“Vi har en evne til å tenke annerledes og bygge det man trenger for å gjennomføre arbeidet, og det har vært kjempeviktig. Det har vist seg flere ganger nå, at vi kan bygge ting som ikke eksisterer for å løse jobber som trenger å bli løst. Dette har vært virkelig kult.”*

Våre funn viser at den indre drivkraften hos en entreprenør er en viktig faktor for å lykkes med entreprenørskapsprosesser. Entreprenørene gav i løpet av intervjuene inntrykk av flere forskjellige karakter og personlige trekk som kunne være koblet til dette, men de som kom sterkest frem var

entreprenørens drivkraft for å skape noe, og løse et problem, finne muligheter, men samtidig entreprenørens evne til å tenke annerledes og nyskapende.

#### 4.2.2 Stor arbeidskapasitet

Et funn vi gjorde var at det var veldig mange av entreprenørene som hadde en høy grad av arbeidskapasitet, noe som var utover det vanlige, noe som er tett knyttet til den indre drivkraften hos entreprenøren. Jobben blir både en jobb, hobby og et personlig mål, noe vi mener er viktig for å oppnå suksess. Vi siterer Jakob sin uttalelse: *“Jeg har en arbeidsmoral som er høy og har en villighet til å legge ned tusenvis av timer som er ubetalt før man på en måte klarer å begynne å realisere noe som helst”*.

Tore forklarte litt om sin partner i virksomheten når de må realisere noe rask. *“Men han har på en måte mer fleksibilitet da, i tillegg til 100% dedikerte folk sånn at må han bruke helga på det, så gjør han det liksom”*.

Halvor påpekte også det med å arbeide mye for å realisere noe. *“Det jeg har gjort er å jobbe cirka 15 timer om dagen i 1,5- 2 år for å bygge strukturen”*.

Funnene viser at entreprenører er villig til å legge ned mye tid og arbeide mye overtid for å oppnå gode innovasjonsprosesser. Dette viser at arbeidskapasitet som er koblet mot den indre drivkraften kan være en faktor for en suksessfull entreprenørskapsprosess.

#### 4.2.3 Virkeliggjøre en drøm og lykkes

Faktoren om å virkeliggjøre en drøm og lykkes mener vi er en indre motivasjon hos entreprenøren som handler om ønsket om å oppnå en suksessfull entreprenørskapsprosess. Faktoren ser ut til å være en personlig egenskap vi finner hos mange av entreprenørene som skaper en indre drivkraft og en stor arbeidskapasitet. Under en eller flere innovasjonsprosessene mener entreprenørene at dem har lykkes i form av å klart av å realisert og lansert et ferdig produkt eller tjeneste. Men i selve entreprenørskapsprosessen handler det om å kunne klare å skape en økonomisk frihet for å oppnå en suksessfull entreprenørskapsprosess. Her kan vi se tilbake til Baregheh et al. (2009) og Crossan & Apaydin (2010) som forklarer at en innovasjon må både ha et resultat men også en adopsjon. I

dette tilfelle vil en større adopsjon lede til en god økonomi, som potensielt sett kan lede til en økonomisk frihet blant entreprenørene.

Under intervjuen med Jakob fortalte han om drømmen sin om å skape en egen programvare som driver motivasjonen hans for å oppnå suksess. En drøm som var grunnen til at han startet opp virksomheten sammen med sin partner. Jakob fortalte:

*“Jeg har vel egentlig alltid hatt et ønske om å bygge noe eget, og har alltid hatt en fascinasjon for i IT og teknologi. Og en drøm om en gang kanskje gjøre noe eget innenfor software eller operativsystemer og sånne ting.”*

Videre fortalte Jakob forklarte at han opplever at de har til en viss grad oppnådd suksess i virksomhetens første fase, men mener at de må strekke seg mye lenger.

*“En suksessfaktor tror jeg handler om å levere et solid produkt (..). Nei, jeg mener ikke jeg har lykkes enda. Jeg tenker at det spørs hvilken målestokk man bruker, men jeg kan jo sitere at ganske mange rundt oss mener vi har lykkes. Men jeg tenker at ja, vi har lykkes, men det er et av våre første kapitler som firma vi har skrevet, som har vært en suksesshistorie. Jeg tenker at vi som bedrift har enda større ønsker foran oss.”*

Hannah fortalte om hvordan hun har lykkes med en innovasjonsprosess men ikke enda klart å lykkes med en entreprenørskapsprosess:

*“Nå opplever jeg at jeg ikke har lykkes. Men jeg har lykkes i det å ha laget en løsning. Det har jeg jo klart, og den fungerer. Det er det viktigste! Jeg har ikke klart å nå budsjetter som jeg har hatt som ønske og mål.”*

Halvor sin virksomhet er fortsatt under utviklingsfasen av tjenesten, han fortalte:

*“Jeg synes det er litt tidlig og si at jeg har lykkes før jeg har solgt en eneste ting da. Det jeg har lykkes med er å ha bygd en robust organisasjon og forretningsmodell.”*

Karl fortalte at han ønsket en større omsetning i virksomheten enn hva de omsetter for i dag, og forklarte deretter:

*“Jeg har lykkes med det jeg har levert og det fungerer jo bedre enn det jeg hadde regnet med. Men det jeg ikke har lykkes med, er at det ikke har blitt så stort som jeg hadde håpet på da. Men det er muligheter fortsatt, så det toget har ikke gått.”*

Sven fortalte at de hadde skapt et suksessfullt produkt, men at det ikke sluttet bra da samarbeidet mellom han og partneren etterhvert ikke ble så bra.

*“Både ja og nei. Produktet ble suksessfull. Det ble veldig verdsatt og vi fikk veldig mange kunder og fans. Jeg kunne forsørge meg gjennom å arbeide med dette i 4-5 år, men deretter gikk ikke samarbeidet mellom meg og kollegaen så bra.”*

Tore bekreftet mye av informasjonen som de andre entreprenørene fortalte.

*“Det er et vanskelig spørsmål fordi at vi definitivt har suksess, og som jeg startet med å si at vi hadde en plan når vi startet, og det er det vi gjør nå. Altså. Det viste på en måte at vi gjorde riktig i oppstarten. Det er vanskelig for meg å unngå det kommersielle aspektet da. Så hvis du har en kjempegod ide, men ingen bryr seg, så er det ikke noe suksess liksom. Du kan jo ha verdens beste teknologi og verdens beste tjeneste. Hvis folk ikke er interessert, så er jo ikke det suksess. (..) Ja, jeg mener vi har lykkes. Fordi som jeg sa i stad, vi tilbyr tjenesten som vi startet med. Jeg kjører fortsatt ikke Tesla som irriterer meg en hel del. Ja, vi har lykkes men er definitivt ikke i mål for å si det sånn. (..) hvis vi hadde hatt en høyere omsetning enn det vi har nå så hadde jeg bare kategorisk sagt ja, ja vi har lykkes.”*

Våre funn viser at entreprenørene har en drøm om å lykkes, som skaper en motivasjon for dem, samtidig med den indre drivkraften om å skape noe, dette kan være å skape en virksomhet, et produkt eller tjeneste eller et mer bærekraftig samfunn. Vi ser at entreprenørene indirekte skiller mellom å lykkes i en innovasjonsprosess og en entreprenørskapsprosess. Dette gjennom å ha klart av å realisere en produkt, men ikke har klart av å ha fått en suksessfull adopsjon som igjen leder til en økonomisk suksessfull entreprenørskapsprosess. Å kunne arbeide mot et mål eller ha en motivasjon for å virkeliggjøre en drøm og lykkes mener vi er en viktig faktor for å oppnå gode innovasjonsresultater og en suksessfull entreprenørskapsprosess da det skaper drivkraft og motivasjon.

### **4.3 Evne til å lære av risiko**

En viktig faktor for å lykkes med entreprenørskapsprosesser og få gode innovasjonsresultater er evnen til å lære av risiko. Som beskrevet i teorikapitlet om entreprenørskap forklarer både

Eisenmann (2013) og Saleh & Wang (1993) at entreprenører og innovative virksomheter ofte er nødt til å ta mye risiko. Samtidig som Lawson & Samson (2001) forklarer at om virksomheten feiler, lærer virksomhetene av dette og forberede seg på en usikker fremtid. Våre funn støtter Ries (2011) sine tanker om at læring er sentralt i entreprenørskap.

Hannah forklarer hvordan deres virksomhet hele tiden er avhengig av å ha høyt salgsvolum. Engel AS må hele tiden må være på topp og prestere for å kunne overleve.

*“Ja, og så er det det salget vi må ha da. Salg hele tiden, ikke sant? Salgsvolumet må være såpass høyt at vi kan klare å overleve videre. Ja, det er litt litt tøft akkurat nå.”*

Sitatet fra Hannah forklarer tydelig hverdagen entreprenøren befinner seg i, en usikkerhet som tilsier at om man ikke klarer å selge, er det stor risiko for at virksomheten ikke overlever.

Karl forklarte også hvordan en stor reklamasjon var veldig krevende og skapte en stor usikkerhet for Varme AS.

*“Jeg opplever litt risiko og usikkerhet, i fjor så så hadde jeg en reklamasjon på 200.000, og det var første anlegget som fabrikken skulle ha tatt, men valgte å ikke ta. Men jeg synes kunden fortjente det, men jeg er egentlig veldig fornøyd med at jeg klarte å behandle reklamasjonen på egen hånd. Det har vært veldig, veldig krevende.”*

Det Karl forklarer innebærer at virksomheten hele tiden kan risikere at en kunde reklamerer, noe som fører til en stor risiko. Karl mener kunnskapen han fikk ved denne reklamasjonen bidrar til at han lærer seg hvordan å behandle risiko ved senere anledninger.

Det finnes mange utfordringer man kan møte som en entreprenør. Sven forklarte at han hadde lært seg å ikke være redd for å mislykkes, og klare å utfordre seg selv å sikte høyt.

*“Jeg lærte meg å ikke være så redd for å mislykkes. (..) Det kunne jo være et arrangement der jeg ønsket å sette et tak på maks 100 besøkende, men interessen var så stor at vi i stedet tok inn 200 besøkende, og det funket jo bra. Man fikk dobbelt så mye inntekter, mens jeg var redd for at det skulle bli mislykket på en eller annen måte, men det ble det ikke, da fikk jeg lære meg at man skal sikte høyt og ikke være redd for å mislykkes.”* Her ser vi hvordan Sven er redd for å ta risiko, men lærer seg at det å møte risiko og lære seg av den, kan gi en større økonomisk vinning.

Jakob forklarte hvordan de i virksomheten retrospektivt ser på hvordan de kunnet gjort det bedre og lære av sine feil. Jakob forklarte følgende:



*Hvorfor traff vi ikke? Hvilke faktorer er det som gjorde at vi ikke traff? Handlet det om egen kompetanse? Handlet det om utviklere? Hadde vi for lite cash? Handlet det om at vi bommet på hva brukeren ville ha? Og gjennom det så er vi hele tiden i en prosess.*

*Det tar vi jo med oss når vi jobber med alle andre prosjekter internt eller eksternt, og det er en læring som jeg tror er kjempe verdifull. Lykkes man ikke med en gang, men fremdeles orker å stå i det, så tror jeg at man uansett kommer styrket ut av det. Man vil bli en bedre gründer eller entreprenør av det. Dette sitater viser sterkt hvordan entreprenører både arbeider dynamisk i sykluser og hvordan de under disse syklene lærer seg for å hele tiden optimere prosessene til det bedre.*

Halvor forklarte også om hvordan han hadde brukt effektueringsperspektivet av Sarah Sarasvathy som en nøkkel i sin oppstart for å ta de riktige valgene, prøve, feile og lære. *“Det er å prøve og feile, lære å finne ut av og bruke de ressursene man innehar. Eller så er det sånn at du vet at kunden skal ha fornybar energi. Ja, det er bare å få han dit mest mulig effektivt, raskest mulig og kostnadmessig mulig.*

Funnene våre viser at det ofte kan være krevende for entreprenører i oppstart der man kan møte mange utfordringer. Noen er avhengig av et høyt salg, noen har fått reklamasjoner og andre utfordringer, som leder til et høyt risikonivå for virksomheten. Men det er også viktig og ikke være redd for å mislykkes og at entreprenørene klarer å utfordre seg selv. Feiler man er de fleste entreprenørene enig om at det er viktig å prøve på nytt og at det er viktig å være med på både prøve og feile for å komme styrket ut av det. Dette kan lede til mindre risiko i fremtiden. En av entreprenørene påpekte også at ved bruk av effektueringsperspektivet kan man først lære å finne ut av de ressursene man har på forhånd. Da vil risikoen minimeres betraktelig og mulighetene for å gjøre feil reduseres. Vi opplever at å prøve og feile, samt å kunne lære av risiko er en viktig faktor for gode innovasjonsresultater og får å oppnå en suksessfull entreprenørskapsprosess, da man hele tiden forsøker å optimere prosesser til det bedre.

#### **4.4 Evne til å finne den riktige partneren og medarbeideren**

En viktig faktor for å lykkes med entreprenørskapsprosesser og oppnå gode innovasjonsresultater var evnen til å finne den riktige partneren og medarbeideren. Som handler om viktigheten for en

entreprenør finner en likesinnet forretningspartner eller medarbeider i entreprenørskapsprosessen. En person som er enkel å samarbeide med, som har kunnskaper og erfaringer som veier opp for entreprenørens svakheter, noe som vi i teorikapittelet presenterte som en sentral del i entreprenørskapsprosesser gjennom effektuerings- og kausalperspektivet. Sven fra Podden AB forklarte:

*“Det skal jo finnes to typer av entreprenører, en som er mer teoretisk, og en som er mer praktisk. (..) Det skal finnes en person som meg, som har idéer, så skal det finnes en til part. (..) Det trengs en balanse, man trenger i tillegg til den teoretiske en såkalt “Do’er”. (..) Jeg hadde aldri uten min kollega kunnet gjort en økonomisk vinning på dette, på samme måte.”* Som beskrevet i Sven sitt sitat er det utrolig viktig med en partner, der partene kan spille på hverandres nøkkelkompetanse for å styrke hverandre gjennom entreprenørskapsprosessen.

Nesten alle entreprenørene påpekte det samme, at det er viktig med en partner, ofte en idémaker og en forretningsperson eller pådriver. Hannah forklarte følgende: *“Det er vanskelig når man er alene å jobbe frem alt og gjøre alt sammen selv. (..) Det vi ikke har fått til i selskapet er nok fordi vi har hatt feil folk (..). Man trenger en idémakeren og en initiativtaker, altså pådriver.”*

Karl var også inne på det samme som Hannah: *“Jeg er litt til lei meg for at jeg ikke har kommet dit ennå, liksom at jeg burde fått med meg folk sånn at jeg var der. Så jeg er litt for mye gründer og oppfinner og for lite av alt det andre.”*

Både sitatet fra Hannah og Karl illustrerer at de begge ser verdien av å ha en partner, og ønsker at de hadde hatt en partner da det hadde kunnet skapt en stor verdi for kompetansen, prosessene og resultatene i virksomheten.

Halvor forklarte om hvordan han hadde lyktes å få med seg partnere og medarbeidere som hadde den kompetansen og erfaringen han selv ikke hadde: *“På alle tingene jeg har drevet med, så har jeg alltid fått med meg folk som kunne ta de rollene som jeg ikke er god på selv. (..) Så det er jo egentlig det som er greia at du må ha flinkere folk enn deg selv.”* Dette mener Halvor er nøkkelen til den suksessen de har hatt i selskapet. Jakob forklarte også det samme om viktigheten med ressurser i entreprenørskapsprosesser som veier opp for kunnskapen man ikke er like sterk i selv: *“Jeg føler at jeg ofte støtter meg mot andre i bedriften eller andre partnere som har mye bedre peil på markedet og markedsanalyser enn meg selv.”*

Tore forklarte viktigheten av den ene partneren de hadde i firmaet, som de fikk inn i firmaet under en tidlig fase: *“Ja, hvis vi ikke hadde hatt han, da hadde vi ikke klart oss. Ja, vi hadde ikke greid oss med oss to som startet firmaet. Det er udiskutabelt, så det er flaks”.*

Samtidig forklarte Tore videre at de ønsket at de hadde funnet en medgründer med økonomisk bakgrunn til firmaet i tidlig fase. *“men når jeg ser tilbake nå, bortsett fra å få med en finansfyr på laget fra starten av så mener jeg at vi har gjort en god jobb”.*

Alle entreprenørene er enige om at det er viktig å ha noen å samarbeide med og å spille hverandre gode. For å konkludere dette funnet forklarte Jakob dette på en illustrerende måte:

*“Det er å finne de riktige folkene med den samme motivasjonen som deg, trenger ikke å være like som deg, men som har en motivasjon som er lik og et ønske om å skape (..). For å komme dit vi er i dag så handler det om det kollektive, det handler om partnere, Det handler om makkerne. Det handler om lederne og energiene og hvordan man spiller hverandre sterkere. Det handler om alle de samhandlingene man gjør sammen. Det er det som i andre enden, er å enten ha laget et produkt internt som er suksessfull, eller gjøre en kunde sitt produkt til en suksess.”*

Våre funn viser at det er ekstremt viktig for entreprenørene med den riktige partneren eller en medarbeider. Nesten alle entreprenørene påpekte at det er viktig å finne seg en partner, en medgründer på idéen eller en medarbeider som veier opp med viktig kompetanse. Entreprenørene forteller at det ofte er en person som er idémaker og en person som er en forretningsperson, selger og/eller pådriver. Viktigheten er samarbeidet, med forskjellige erfaringer og kompetanse som fører til at man spiller hverandre gode. Partnerne bør ha den samme motivasjonen for å lykkes. En annen viktig del er at man videre i prosessen bygge team, et team av mennesker som kan utfylle de rollene du selv ikke er dyktig på. Man kan gjerne ansette folk som er bedre enn seg selv. For å få disse samarbeidene til å fungere bør man skape nettverk eller bruke det nettverket man allerede har. Funnene viser at dette er en veldig viktig faktor for å oppnå en suksessfull entreprenørskapsprosess, og et godt resultat i innovasjonsprosessen, noe som peker tilbake på teoriene om entreprenørskap, innovasjonsprosesser og dynamiske prosesser som vi var inne på i forrige kapittel peker tilbake på. Vi opplever at de mest suksessfulle entreprenørene vi intervjuet ofte har hatt noen å samarbeide med fra tidlig stadium og utover i den entreprenørielle prosessen.

## 4.5 Evne til å sikre finansiering

En viktig faktor for å lykkes med entreprenørskapsprosesser og få gode innovasjonsresultater som vi fant, var entreprenørens evne til å sikre finansiering. Dette gjaldt både for å realisere produktet eller tjenesten, men også for å minimere risiko og skape sikkerhet. Flere av entreprenørene forklarte at de hadde fått statlig støtte, investorkapital, arbeidet seg opp kapital, tatt et personlig lån til virksomheten eller en miks av disse for å sikre finansiering. Dette kan man koble mot teorien om dynamiske kapabiliteter der Teece (2007) forklarer at det er under dimensjonen seizing i prosjektet der man ofte trenger finansielle midler for utvikle og kommersialisere produktet eller tjenesten. Som Eisenmann (2013) forklarte er ofte entreprenøren nødt til å ta en stor risiko i denne fasen.

Hannah forklarte følgende: *“For suksessen er det viktig at det er nok midler for å digitalisere og få det utviklet. (..), men det trenger man i midler, og det er jo det som kanskje har vært litt utfordrende på en måte. (..) Vi trenger hele tiden forbedringer og det er hele tiden et kostnadsspørsmål. (..) men så må vi ha ressurser til å søke midler, og så søker vi kanskje ikke på riktig midler og lager ikke riktig søknader. Så ja, det er vanskelig å si hva som er. (..) Jeg har fått midler fra investorer, og så har vi jo hatt utvikling. Vi har lånt midler selv også.”*

Hannah i Engel AS understreker at de er avhengig av midler for å kunne videreutvikle og digitalisere produktet sitt, noe som har vært utfordrende. Det er både vanskelig å skrive søknader og lage riktige søknader. Virksomheten har både fått kapital fra investorer og personlig lån i tidligere fase og er nå også avhengig av mye salg som beskrevet tidligere.

Jakob forklarer at det er situasjonsbasert når og hvordan man skal hente penger og mener det ikke finnes en fasit på hva som er best for hver og en av virksomhetene.

*“Ja, det vil jo være forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Prosjektet dikterer egentlig hvordan man kan løse utfordringen med å hente kapital for å realisere det. Det kan jo hende at man går for en kjent investor eller en ny investor. Det kan handle om å snakke med inkubatorer og akseleratorer for å få avtaler, eller det kan være crowdfunding - folkefinansiering.*

*Det koker ofte ned til hva slags type prosjekt det er, og det går jo også an å få mere ideelle midler gjennom stat, kommunene eller EU-fond. Vi har sett på alle 3 gjennom vår levetid der også.”*

Vi har også Karl i Varme AS som har lånt penger privat til virksomheten og fått noen statlige støtteordninger og fond, men som ikke har lyktes med å ha fått noen investor. *“Nei, du kan si at jeg har gått inn med 30,000,- i egenkapital og det er brukt opp, men jeg har lånt litt penger da, men lite. Det er egentlig et privat lån, så det er jeg ikke helt fornøyd med det. (..) Jeg har fått fra Innovasjon Norge, en oppstartstøtte i to etapper. Så har jeg fått fra et fond da, så får kunden støtte på hvert anlegg som jeg leverer. (..) Hvis jeg får levert et anlegg nå, så har jeg til lønn, men akkurat nå, hadde jeg trengt en investor.”* Her ser vi også usikkerheten entreprenørene møter økonomisk, finnes det ikke nok med midler, risikerer de å ikke kunne ta ut lønn.

Både Sven i Podden AB og Tore i Flying AS har stort sett arbeidet opp kapitalet fra grunnen selv, eller med noe hjelp fra mindre investorer eller via støtteordninger. Sven forklarte som følger: *“Vi begynte på null, senere fikk vi for eksempel et stipend fra en kommune, men ellers bygde vi det opp over tid gjennom å jobbe hardt”.* Dette forklarer også at om man klarer av å fange markedet som Teece (2007) påpeker som viktig, kan man klare å sikre finansiering gjennom å arbeide opp kapital uten å hente kapital fra en tredjepart.

Tore i Flying AS forklarte: *“Ja, vi har jo kjørt hele løpet med Innovasjon Norge med oppstartslån, fikk meg noen små investorer fra starten. (..), men stort sett så handler det om å balansere, altså inntjening, investeringer, rett og slett organisk vekst. Pluss at vi har vært heldige da vi fikk støtte til å bygge bilen og båten i en sånn krisesituasjon.”* Tore forklarer en miks mellom å ha finansiering gjennom investorer, offentlig støtte men også gjennom å arbeide opp egenkapital selv gjennom salg.

Flere av entreprenørene har hentet penger fra investorer og statlig støtte, men virksomheten som har hentet mest kapital fra investorer er Energi AS, Halvor forklarte den finansielle reisen: *Vi begynte å søke penger hos Innovasjon Norge. Etterhvert fikk vi en investor. Hør her da. Så spurte investoren, hva trenger dere? Jo, vi trenger egentlig lønn. (..) Så sa han, om jeg skal investere i dere, så skal dere arbeide med dette som om det er et milliardsselskap. (..) Så hentet vi inn 75 millioner kroner (..). Og de pengene har vi masse millioner av enda, så har ikke brukt opp de pengene. Fikk med oss en av verdens største i bransjen til å investere 30 millioner i oss. Den minste investeringene de noen gang har gjort, men samtidig den raskeste investeringen de noen gang har gjort. (..) Jeg er liksom med i dialog på å hente mer kapital nå før vi går på børs og henter store penger da. (..) Ja, det er en sinnsykt reise ja, vi var jo verdt 300 millioner i fjor, Vet ikke*

*akkurat hvor mye vi er verdt nå. (..), men kanskje vi har dobla oss?.* Her forklarer Halvor om hvordan de har fått ekstremt store investorer med på laget, som satset på dem i tidlig fase som både har muliggjort lønner og oppskalering. Energi AS har også en av de største prosjektene blant entreprenørene og dette symboliserer viktigheten av å hente mye kapital, både for å få trygghet i form for lønn, men også for å oppnå omfattende og raskt vekst.

Samtidig så forklarte Halvor hvor viktig det var å sikre finansiering gjennom å få bindende avtaler med kunder og samarbeidspartner på plass så fort som mulig. *“Det er ikke vits å snakke for mye, det er å få en signatur, få det til å bli konkret. Få bindende avtaler så raskt som mulig. Det er kjempeviktig.”*

Samtidig som Karl viser til at på grunn av stor arbeidsmengde, kan det ta tid innen man får signerte kontrakter: *“Vi har liggende en foreløpig kontrakt, men siden vi begge har hatt det så travelt og sånn har den ligget litt på vent da”.* Sitatene fra Halvor og Karl illustrerer viktigheten i å fort få bindende avtaler og få lukket kontakter for å sikre finansiering. Er kontraktene på plass vil det kunne øke sannsynligheten for å kunne realisere det som kreves for å oppnå suksess.

Entreprenørens evne til å sikre finansiering viser funnene som veldig viktig faktor i entreprenørskapsprosessen, der entreprenørene nesten alltid trenger kapital for å kunne arbeide med innovasjonsprosessene. Alle entreprenørene trenger penger, både til å kunne realisere idéen men også for å kunne ta ut lønn til seg selv. Det er ofte vanskelig og krevende for entreprenørene å få nok finansiering og å finne investorer. Spesielt virker dette utfordrende i et tidlig stadium der entreprenører ofte er avhengig av å ta opp lån, få offentlig støtte eller finne investorer som er investeringsvillige. Vi opplever at finansieringen er en viktig faktor for at en entreprenør skal kunne drive med entreprenørskapsprosessen på heltid.

Det er viktig at entreprenørene hele tiden har nok kapital i prosessen for å kunne drive virksomheten, spesielt da innovasjonsprosesser ofte koster mye penger før de blir inntektsbringende. Da er det viktig med seriøse og investeringsvillige investorer i kontinuerlige emisjoner. Når entreprenøren begynner å få inntektsbringende avtaler, må disse signeres raskt for å minimere risiko og få fortgang. Dette mener vi er en veldig viktig faktor for å oppnå en suksessfull entreprenørskapsprosess og gode innovasjonsresultater.

## 4.6 Evne til å skape nettverk og samarbeid i riktig miljø

Entreprenørens evne til å skape nettverk og samarbeid i riktig miljø var et viktig funn vi gjorde. Under teorikapittelet presenterte vi teori fra Hammond et al. (2011) som forklarer at miljøet har den største innvirkningen på entreprenørens motivasjon, der miljøet kan være nettverket og konteksten entreprenøren befinner seg i. En av de viktigste faktorene vi ble oppmerksomme på for at en entreprenør skulle lykkes og ta seg videre i en tidlig fase var å skape seg et godt nettverk, både av kunder, samarbeidspartnere og interne ressurser. Entreprenørene påpekte tre måter de hadde anskaffet seg sitt nettverk på, det var enten fra tidligere i livet, under den entreprenørielle reisen eller gjennom miljøet og den omgivelsen de befant seg i som gründer eller idémaker. Som diskutert i under teorikapittelet forklarte Lawson & Samson (2001) at kommunikasjon og nettverk er viktige faktorer for å lykkes med en innovasjon. Samtidig forklarte entreprenøren hvor viktig det var å samarbeide med andre virksomheter i miljøet rundt dem, der de både hjelper hverandre med utfordringer og deler kunnskap på tvers av virksomheter.

Jakob fortalte om utdanningen han hadde fullført og som bidro til å skape nettverk av gode IT-ressurser innen flere områder. Jakob sin partner i firmaet er anonymisert til Erik: *“Firmaet er grunnlagt med meg og Erik. Også har vi hatt noen gode hjelpere langs den veien som har vært tidligere studenter ved Universitetet i Sørøst Norge.”* Videre forklarer Jakob: *“Mens styrken vår og styrken til firmaet, er at vi hele tiden ser på nettverket vi har rundt oss. Vi har in house kompetanse, men vi har også et nettverk av partnere som vi hele tiden kan bruke. (..) Jeg tenker at det er noe av det viktigste vi har. Jeg tror alltid at det er noe av det viktigste en startup vil ha.* Her illustrerer Jakob både tilbake til viktigheten av å ha en partner som diskutert under kapittel 4.4, men også til viktigheten av å skape et nettverk og bruke det man har, i tillegg til å utnytte positivt det miljøet man er i å bruke dette som en kapabilitet i en transformering-dimensjonen som illustrert av Teece (2007), og som diskutert av Davidsson (2005).

Sven forklarte rundt hvordan de skapte nettverket mens de bygde virksomheten:

*“Ja altså dette med kontakter så opplevde jeg at vi startet med kanskje få kontakter, men under tiden bygde man opp fler og fler, som gjorde at det ble enklere å arrangere våre arrangement.”* Her

forklarte Sven hvordan de i relasjon til kundene skapte det nettverket de trengte til å skalere sin forretning.

Vi spurte Halvor om viktigheten av hans nettverk og samarbeidspartnere hadde vært, der han svarte: *“Helt enorm. (..) Jeg ser jo alltid utfordringer. Jeg ser alltid nye løsninger og sånn, så jeg er jo på en måte det man kan kalle ressursinnhenter da.*

Vi spurte videre litt om deres nettverk der Halvor svarte: *“Ja, vi har de som skjønner det. Også har de i sin tur et nettverk, så når de lurer på noe, så kan de ringe sine”*. Halvor fortalte videre om sitt team som de har ansatt og hvordan de bare ansetter eksperter:

*“Du kan tenke deg at vi har fått tak i folk som er eksperter på hvert sitt område, kjempeeksperter. De trengs liksom ikke å læres opp i noen ting. (..) Samtidig som jeg kan fortelle min egen historie da, jeg hadde med meg kompiser, skiftet to som ikke var fornøyd. Veldig enkelt og greit, putta på to nye kompiser. Altså benyttet meg av nettverket og det jeg kan”*.

Her ser vi at Halvor både viser viktigheten av ressursene i sitt nettverk, men også et nettverk som leder til nye ansatte i organisasjonen. Han benyttet også nettverket til å finne de medarbeiderne han trengte for å starte med idéen.

Tore fortalte om hvor viktig deres samarbeidspartner var. Det som Flying AS gjør er at de går inn som en underleverandør til større aktører i anbud, der det er viktig med store og gode samarbeidspartnere. *“Ja, det er kjempeviktig, vi har vært heldige som har store, tunge samarbeidspartnere som vil oss vel da fordi at vi på en måte leverer tjenester som de har behov for, så vi får veldig mye drahjelp der, det gjør vi helt klart.*

*Ja, fordi når vi leverer anbud som en underleverandør, så har vi et større firma over oss som er sluttkunde.”*

Hannah bekreftet at det er viktig med et godt nettverk:

*“Jeg tror det er viktig å ha folk, gode folk rundt seg, at man har et veldig godt team.”*

Sitatene fra Tore og Hannah illustrerer både viktigheten av å ha et godt nettverk for å bygge team og kompetanse, men også for å kunne skape skalerbare forretningsmodeller.

Videre forklarte entreprenørene om hvordan miljøet og omgivelsene hadde påvirket dem som entreprenører. Karl har vært medlem i to forskjellige inkubatorer og forklarte:



*“Det har vært veldig viktig og ha noen rundt seg, og når ting er vanskelig, så har det betydd veldig mye .”*

Tore mente også at det hadde vært til stor hjelp å være med i et inkubatormiljø da man kan finne et ressursnettverk av kunnskap som man selv ikke har:

*“Så da har vi et kunnskaps “pool” som er helt fabelaktig. Og grunnen til at vi har dette kontoret her er at vi her har tilgang til kunnskap som vi ikke har selv, når det er behov for det.”*

Hannah fortalte om hvor viktig hennes nettverk var under hennes entreprenørielle reise, samt hvilken innvirkning inkubatormiljø har hatt på hennes virksomhet:

*“Miljøet i denne kommunen. Det var viktig når jeg startet opp, med det jeg jobbet fram sammen med kommunen, det var ekstremt viktig. (..). Men det å sitte på et sånt sted er jo viktig for at det er flere i samme båt, du føler at du er med i et team som vil deg vel.”*

Jakob mente at det er utrolig viktig med et sterkt nettverk av likesinnede når man starter opp:

*“Det tror jeg har masse å si. Jeg tror det har masse å si i den fasen der hvor man starter opp og der hvor man finner likesinnede.”*

Som nevnt innledningsvis i dette delkapitlet er miljøet og nettverket en viktig faktor for å oppnå gode entreprenørskapsprosesser, i mange tilfeller skaper dette et bredere nettverk av kompetanse og gode ressurser for entreprenørene. Flere understreker at nettverket er det viktigste de har, for å skape riktig kompetanse og få tak i essensielle tjenester til innovasjonsprosessene, men også for å kommersialisere produktet eller tjenesten. Nettverket bidrar til både kunder, leverandører og kompetanse. Flere mener at miljøet er avgjørende for å få det riktige nettverket. Faktoren evne til å skape nettverk og samarbeid i riktig miljø mener vi etter våre funn er en veldig viktig faktor for å oppnå gode innovasjonsresultater, men også for å oppnå suksess i entreprenørskapsprosesser, spesielt i en oppstartsfase, men også videre gjennom hele prosessen.

## **4.7 Evne til å identifisere og fange marked under riktig timing**

En faktor som var et stort funn var hvor viktig det var å identifisere og fange markedet under riktig timing for å lykkes med en entreprenørskapsprosess og få et godt resultat av en

innovasjonsprosess. Alle entreprenørene påpekte at det var viktig å fange opp mulighetene og få markedsaksept. Flere av entreprenørene hadde også under denne delen av innovasjonsprosessen utnyttet riktig timing i markedet for å få ut sine produkter og løsninger til markedet. Som beskrevet under teorikapitlet er marked en viktig del av en innovasjon. Innovasjon kan bety å åpne eller finne et nytt marked (Ries, 2011) eller trenge inn i et nytt marked gjennom å tilby nye eller forbedrede produkter i et eksisterende marked. Ser vi på teorien til dynamiske kapabiliteter handler dette om å kunne finne en mulighet som passer inn eller skaper et et marked, det handler deretter om å kunne fange opp signalet fra markedet (Teece, 2007).

Entreprenørene forklarte både om å finne det riktige markedet men også om å skape og drive et marked. Halvor forklarte: *“Suksessen for oss er at vi ikke sitter bak i bussen og venter på markedsanalyse. Nei, vi driver markedet, vi er i front, vi skaper markedet, vi styrer mot det. Det er en viktig greie.”*

I steden for å selv drive markedet forklarte Tore om det de fleste entreprenørene påpekte, om å finne og identifisere et marked, og kun gå inn i et marked om det er der.

*“Det er markedet som er driver, altså at vi identifiserer noe i markedet som ikke er der, og som burde være der og som passer inn i de tjenestene vi leverer i utgangspunktet. Men, hvis markedet ikke er der? Da gjør ikke vi noe mer med det heller.”*

Videre forklarte Tore om den ene gangen da de var tvunget til å forkaste et produkt på grunn av at ikke markedet var tilstede: *“Men når det kom til stykket så var ikke markedet der liksom. Vi gjorde en del forarbeid der som vi bare måtte droppe fordi vi ikke så markedet.”*

Tore forklarte også om hvordan markedet forandrer seg og hvor viktig det er med markedsaksept: *“Det har skjedd veldig mye i markedet. Altså det er jo ingen tvil om selv om det går helt sinnsykt sakte i Norge. Det er ikke noe tvil om at bransjen er oppadgående liksom og at om 10 år så vil alt se helt annerledes ut. Og veldig mye av det handler om markedsaksept da, og at store aktører ser at sånn som statsbygg som jobber for Oslo, sparer millioner av kroner på inspeksjon med droner istedenfor stillaser.”* Her ser vi også viktigheten av å treffe med riktig timing, da markedet er under stadig forandring. Dette mener vi er en nøkkel for å oppnå et godt innovasjonsresultat, dette da en innovasjon ikke bare er en prosess, men også må lede til et utfall, et resultat og en adopsjon i markedet som forklart av Crossan & Apaydin (2010) og Baregheh et al. (2009) i teorikapitlet.

Under intervjuet med Karl forklarte han om hvordan han hadde oppfattet at det var et mulig marked gjennom sine tidligere erfaringer, for så å kunne fange markedet med sin nye idé.

*“Motivasjonen var det at jeg hadde det som markedet trengte kan du si, og som hadde store muligheter og som jeg synes er veldig viktig. Det er jo enorme summer å spare i denne industrien, så det er kanskje heller der jeg burde legge inn støtet, for det er der det er penger. Ja, den viktigste kildene er at jeg har jobbet med det i 20 år, sånn at jeg vet at markedet er der. Det er jo det ene som er, og det andre er at jeg at jeg fikk en ny ide til en ny måte å gjøre det på da.”*

Sven hadde en annen start sammenlignet med de andre entreprenørene da han startet opp sin virksomhet:

*“Jeg skulle si at det absolutt ikke var intensjonen fra starten da vi skapte de første podcast-episodene at dette skulle bli et selskap. Det var bare gøy å drive med dette. Man tenkte, folk kanskje lytter på episodene, så kanskje det kan bli noe i fremtiden. Men jeg hadde aldri dette med eget selskap i tanken. Det ble bare nødvendig da vi begynte å tjene mye penger på det. Man kan jo bedrive hobbyvirksomhet til en viss grense, men her ble det for mye penger. Videre kom jo også muligheten til å kunne jobbe med dette på heltid.”*

Sven illustrerer også at man alltid kanskje ikke må fange markedet som i Teece (2007), men at ibland finner markedet ditt produkt eller tjeneste. At det iblant handler om at man driver med noe som motiverer en, som viser seg til å lede til en kommersialisering i et marked.

Videre fortalte Sven om et konsept de senere i entreprenørskapsprosessen prøvde på å lage men som ikke hadde truffet markedet:

*“Jeg tror vi prøvde å komme inn i et marked som allerede var ganske mettet. Det fantes allerede lignende konsept. Det forsvant bare som én i mengden, selv om det vi skapte var av bra kvalitet.”*

Jakob forklarte at det med å treffe riktig i tiden har veldig mye å si for om man klarer å realisere et produkt i et marked.

*“Marked og økonomi tror jeg har en del å si. Det å treffe riktig tid. Men også det, at man har et produkt som er såpass godt som et profitt konsept, og at man har kapital til å kunne dra det videre (...). Det har også vært noen runder der hvor vi egentlig har begynt å realisere ideen eller iterert den på en eller annen måte. Men i etterkant har funnet ut at markedet dikterer det at det ikke er tiden for å realisere ideen fullt ut. Da er det markedet som bestemmer”.*

Halvor bekreftet mye av det som Jakob fortalte og forklarte rundt hvor viktig det er med å treffe tiden riktig.

*“Det er liksom en bonus nå på grunn av at jeg har mye flinke folk, og at timingen er så utrolig viktig da. Det er jo en enorm timing. (..) Vi må ha repeterbar forretningsmodell. (..) Og hvis ikke timingen er riktig så lykkes du ikke. Det hjelper ingen ting med mye kapital, god forretningsmodell, etc, hvis timingen er feil. Du må være på rett tid.”*

Videre forklarte Halvor om en situasjon der de ikke hadde hatt riktig timing fordi utbruddet av Covid-19 skapte problemer. Samtidig som han fortalte at de hadde prøvd mange forskjellige forretningsmodeller, som igjen ledet til nye muligheter:

*“Så kom mars 2020. De har hatt 55 ansatte i Ukraina, innen IT og IT-infrastruktur, men det gikk jo rett i dass egentlig det, på grunn av covid. Tror vi måtte nedbemanne til 5 ansatte etter en måned. Det var jo helt krise en stund. Men det ga nye muligheter for da prøvde vi jo mange forretningsmodeller. (..) det er viktig å forstå at jeg har prøvd veldig mange forretningsmodeller.”*

For å oppnå suksessfulle entreprenørskapsprosesser viser våre funn at det er viktig å ha evnen til å identifisere og fange marked under riktig timing. Mange av entreprenørene startet med å identifisere et marked, og markedet må være der for å kunne fange det, noe som kan kobles tilbake til Teece (2007). Noen av entreprenørene har også tidligere kommet en bit inn i innovasjonsprosessen og merket at markedet ikke er på plass og har gjennom flere innovasjonsprosesser prøvd og feilet seg til riktig marked og timing. En av entreprenørene opplevde også at markedet fanget deres produkt, uten å gjøre så mye for å fange markedet, her var timingen riktig for konseptet. Faktoren viser både hvor viktig det er å treffe et marked, men også under entreprenørskapsprosessen å kommersialisere under riktig timing. Alt må treffe riktig i tid, når et bevisst eller ubevisst behov eksisterer i et marked. Som Baregheh et al. (2009) forklarte i teorien er innovasjon både et utfall og en prosess, for å oppnå et godt innovasjonsresultat må dermed en innovasjon makte å fange et marked. Dermed er entreprenørens evne til å identifisere og fange et marked under riktig timing en viktig faktor for å oppnå en suksessfull entreprenørskapsprosess som igjen leder til gode innovasjonsresultater.

## 4.8 Bærekraft som mulighet og motivasjon

Når det kommer til bærekraft viste det seg at de fleste av entreprenørene tenkte på bærekraft i startfasen under utviklingen av sin forretningsmodell. For noen er bærekraft et naturlig resultat av idéen og innovasjonen, mens noen entreprenører har integrert bærekraftsperspektivet som en integrert del av forretningsmodellen.

Hannah som driver Engel AS skapte virksomheten for å hjelpe fattige barn i Norge:

*“Nei den gangen for 12 år siden så var det 78.000 fattige barn i Norge.*

*Mange av dem hadde ikke vært på restaurant før, ikke vært på kino før. Det var mange ting de mangla i livet sitt da. Det følte veldig urettferdig. Jeg ønsket å gjøre noe direkte lokalt først.”*

Videre fortalte Hannah at Engel AS oppfyller mange av FN sine bærekraftsmål i det daglige arbeidet.

*“Ja vi jobber ut ifra FN sine bærekraftsmål, vi er jo i flere av FNs bærekraftsmål Og jobber utifra det. Utrydde fattigdom, inkludering og arbeid. Samarbeid for å nå målene. Ja og FNs bærekraftsmål, og barnekonvensjon. Det var veldig fint å ha FNs barnekonvensjon, men ingen jobba ut fra den før. Det har kommet først i de senere årene. Da jeg startet i 2009, var det ingen som spurte barnet hva de trengte.”*

Halvor forklarte under intervjuet hvordan hans forretningsmodell er skapt ut fra hans lidenskap for bærekraft og miljøvennlige løsninger: *“Har et behov for å gjøre et godt stykke arbeid for å starte den nye industrien da og det grønne skiftet, ja ikke bare snakke om det, men gjøre det.”*

Karl har også bygget virksomheten på bærekraftsperspektivet og har klart å skape en løsning som både er kostnadsbesparende for kunden men også bærekraftig for miljøet:

*“Når jeg leverer et anlegg, så sparer de like mye som 20 boliger sånn omtrent da de kan spare en halv million i året mange ganger på et anlegg til en million. Mange av de får mindre svinn også og det er vanskelig å måle i kroner og øre. Men i hvert fall så er potensiale for å spare mye stort. (..) Når vi både sparer energi, samtidig som de kan produsere litt mer per kvadratmeter, da er det vinn vinn for alle. (..) Det er topp bærekraft uansett liksom.”*

Tore forklarte om at bærekraft er innebygd i tjenesten de leverer:

*“Jeg er jo veldig engasjert personlig, men i bedriftssammenheng så er det mere innebygd egentlig altså at vi i den tjenesten vi leverer, er batteridrevet, og vi erstatter helikopteret, vi erstatter store kraner, Vi har et veldig mye mindre fotavtrykk enn det de tradisjonelle konkurrentene har.*

Virksomheten til Jakob er en virksomhet som har integrert bærekraft som en del av forretningsmodellen. Han forklarer:

*“Bærekraft har alltid vært viktig. Jeg tenker at de første casene i firmaet var ganske ideelle. Det handlet om å hjelpe folk å komme seg ut i jobb.(..) Jeg tror egentlig alle entreprenører som har holdt på å starte opp de siste fire årene har blitt eksponert for FN sine bærekraftsmål.”*

Sven fortalte et annerledes perspektiv på bærekraft sammenlignet med de andre entreprenørene:

*“Nei, jeg skulle ikke si at det er noe som ble tenkt så mye på i vår virksomhet. Det eneste er vel historiene vi forteller, de var jo fra en tid når mennesket var mer ett med naturen. Der man kunne finne litt visdom i de gamle historiene, som man kunne føre videre. (..) Et eksempel kunne være at historien handlet om at man ikke skal forsøple i skogen.”*

Et funn er at bærekraft ikke er essensielt for å lykkes med en entreprenørskapsprosess, men kan ofte være en viktig del av en innovasjonsprosess og være en viktig pådriver rent motivasjonsmessig. Bærekraft som faktor ser vi dermed mer som en mulighet og en indre motivasjon som brukes i innovasjonsprosesser, der noen av entreprenørene innoverer med hjelp av bærekraft for å løse et problem, kobler inn bærekraft som et ekstra element innenfor innovasjonen eller at bærekraft ubevisst kommer som et resultat av innovasjonen. Da bærekraftige løsninger i dag ofte dekker et stort marked eller samfunnsmessig behov og dermed er veldig inn i tiden kan dette kobles tilbake til faktoren om å identifisere og fange marked under riktig timing. Vi mener dermed at bærekraft som en mulighet og motivasjon kan brukes som et faktor for å oppnå en suksessfull entreprenørskapsprosess.

## 5 Diskusjon

Under diskusjonskapitlet vil vi følge samme struktur som i forrige kapittel, men relatere tilbake i teori, for deretter å diskutere praktiske implikasjoner av vår studie for entreprenører i feltet. Teorien som er beskrevet under teorikapitlet vil bli drøftet mot funnene, der funnene støtter, utvider eller utfordrer teorien. Vi vil dermed under delkapitlet teoretiske implikasjoner foreslå teoretiske proposisjoner for å teoretisere om mulige sammenhenger. Proposisjonene trekker ut de viktigste faktorene i ny teori for å vise hva som skal til for at entreprenører skal oppnå suksessfulle entreprenørskapsprosesser som leder til gode innovasjonsresultater. De teoretiske proposisjonene vil bli vist til i slutten av hvert delkapittel. Videre i diskusjonskapitlet vil vi se på praktiske implikasjoner av våre funn og gi praktiske råd til entreprenører, samtidig som vi også bruker våre egne erfaringer til dette formålet.

Problemstillingen som vi med vår avhandling har forsøkt å besvare er:

*Hvilke faktorer bidrar til suksessfulle entreprenørskapsprosesser for entreprenører, som igjen leder til gode innovasjonsresultater?*

### 5.1 Teoretiske implikasjoner

#### 5.1.1 Entreprenørens innovasjonsperspektiv

Under teorikapitlet utgikk vi fra to definisjoner av innovasjon. Baragheh et al. (2009) sin definisjon på innovasjon utfyller definisjonen til Crossan & Aypaydin (2010), dermed valgte vi å sette disse sammen til følgende definisjon: *“Innovasjon er både en flerstegsprosess og et resultat som kommer av at virksomheter transformerer idéer til nye eller forbedrede produkter, tjenester eller prosesser. En innovasjon skal skape verdi og integreres hos virksomheten og deres målgruppe, for å kunne gi en konkurransedyktighet og for å kunne differensiere virksomheten i et marked”*. Begrunnelsen til at vi ønsker å sette disse sammen er da Crossan & Aypaydin fokuserer på både produksjon og adopsjon av innovasjonen mens Baragheh et al. (2009) fokuserer på at det er en flerstegsprosess med fokus på å skape nye produkter, tjenester og prosesser for å bli konkurransedyktig i et marked, noe som kan kobles tilbake til Teece (2007) med teori om dynamiske kapabiliteter.

Ser vi på definisjonen om innovasjon av Baragheh et al. (2009) og Crossan & Aypaydin (2010), passer det godt inn mot de forskjellige entreprenørenes definering av innovasjon, der innovasjon

handler om å forbedre et eksisterende produkt, tjeneste eller skape et nytt produkt eller tjeneste som dekker et eksisterende eller et nytt behov. Funnene viser gjennom de fleste faktorene at innovasjon er en flerstegsprosess. Der blant annet Jakob i Software AS viste til at innovasjon er en prosess der man for eksempel kan skape en idé, teste den under et arrangement, som for eksempel et hackathon for deretter å skape det brukeren ønsker. Han mener også at det er viktig å ha fokus på det markedsmessige perspektivet gjennom å skape en “Blue Ocean” som handler om teori fra Kim & Mauborgne (2015), som vil si å utnytte et marked med lite konkurranse eller med små barrierer for nye innovatører. En annen teori som kan benyttes er “The Cold Start Problem” av (Chen, 2021), som handler om hvordan man utnytter nettverkseffekter i et marked for å oppnå suksess. Her ser man både en flerstegsprosess, transformerer idéen til et nytt produkt og skaper en verdi for kunden eller brukeren. Dette vil bidra til å skape et konkurransefortrinn eller finne et nytt eller eksisterende marked med lite konkurranse, og dermed bruke metodikker for å oppnå markedsmessig suksess. Her mener vi at en sammensatt teori om innovasjon og marked støtter våre funn.

Det diskuteres i analysekapitlet om entreprenørens innovasjonsperspektiv og deres dynamiske prosesser og hvordan de arbeider i sine innovasjonsprosesser. Der kommer det frem at noen entreprenører bevisst arbeider med spesifikke innovasjonsperspektiver. Våre funn tyder på at de fleste av entreprenørene arbeider ubevisst med metodikker. Vi opplever også at alle entreprenørene arbeider i sykluser og ikke i lineære prosesser, både med innovasjon og entreprenørskap. I teorikapitlet henviste vi til Davidsson (2005) som forklarer hvordan entreprenører arbeider med prosesser i flere steg, også kalt sykluser der entreprenøren blant annet får tilbakemeldinger fra kunder eller brukere som får entreprenøren til å stadig revidere forretningsidéen for hele tiden å iterere det til det bedre. Vi henviste også til Ries (2011) som beskriver at man under entreprenørielle prosesser arbeider i sykluser med fokus på læring, der man hele tiden itererer og pivoterer den eksisterende løsningen og strategien som igjen leder til det optimale produktet for kunden.

Funnene våre viser at entreprenørene kan følge et spesielt innovasjonsperspektiv, men som de ofte kan tilpasse til sin egen versjon av perspektivet, både bevisst eller ubevisst.

Vi fokuserte også på effektuering- og kausalperspektivet av Sarasvathy (2001) i teorikapitlet som forklarer at kausalperspektivet handler om at man tar et mål eller en spesifikk effekt som gitt og bruker de viktigste midlene til å oppnå effekten, mens effektueringsperspektivet handler om at



man har et sett med midler og ser på hvilke effekter man kan oppnå med disse (Davidsson, 2005). En av entreprenørene fortalte at han har arbeidet etter teorien fra Sarasvathy (2001) og Ries (2011) for å oppnå gode innovasjonsresultater, der han brukte dette både i entreprenørskapsprosessene og innovasjonsprosessene sine. Dette er også entreprenøren som har kommet lengst og bygd den største og mest suksessfulle av virksomhetene vi intervjuet, i tillegg til at han gjennom å følge dette perspektivet raskest har bygd sin virksomhet til det vi vil kalle suksess. Det kan dermed antas at å arbeide etter et effektueringsperspektiv og gjennom en build-measure-learn feedback loop kan være hensiktsmessig for å oppnå gode innovasjonsresultater og en suksessfull entreprenørskapsprosess.

## 5.1.2 Personlige egenskaper ved entreprenøren

### 5.1.2.1 Indre drivkrefter

Hammond et al. (2011) mener at individer trenger en indre drivkraft for å kunne prestere og overvinne kreative- og innovasjonsutfordringer i arbeidet. Å ha en kompleksitet i arbeidet, sammen med autonomi kan øke kreativiteten og innovasjonen i arbeidet.

Knytter vi opp teorien fra Hammond et al. (2011) mot funnene ser vi tydelige korrelasjoner av motivasjon, prestasjon, samt å løse utfordringer når vi ser på funnene. Her ser vi fra samtlige entreprenører i delkapitlet at det finnes en drivkraft for å løse utfordringer, skape noe nytt og skape noe som er bedre enn det som finnes der ute i dag. Noe som er en motivasjon, et mål og en drøm for entreprenørene, som i sin tur skaper en drivkraft for å prestere.

Under teorikapitlet forklarte Nonaka & Toyama (2007) at et enkeltindivid kan oppdage muligheter fra den kognitive og kreative delen av hjernen som også kan bli forankret i organisatoriske prosesser. Å tenke annerledes, være kreativ og på den måten oppdage muligheter vil kunne brukes i de entreprenørielle prosessene i en oppstartsvirksomhet. Dette kan i sin tur kobles mot Teece (2007) sin dimensjon sensing, som handler om å oppdage eller sanse muligheter gjennom sin kompetanse.

Dette funnet bekrefter teorien, selv om vi hadde ønsket å sett kreativitet, tenke annerledes og indre drivkrefter som en del av Teece (2007). Vi opplever at dette er en viktig faktor i en startfase av en entreprenørskapsprosess, men også i starten av de fleste innovasjonsprosesser en entreprenør har i en entreprenørskapsprosess.

### 5.1.2.2 Stor arbeidskapasitet

Under intervjuene oppdaget vi en tendens hos entreprenørene som ikke har blitt særlig fokusert i teorien og tidligere studier. Denne oppdagelsen var at entreprenørene har veldig stor arbeidskapasitet, det vil si at entreprenørene er villig til å legge ned veldig mange timer for å nå sitt mål. Noe vi tror beror på underliggende faktorer som indre drivkrefter og målet om å virkeliggjøre en drøm. Ser vi blant annet på Jakob fortalte han at han var villig til å legge ned tusenvis av timer uten lønn for å kunne realisere drømmen sin. Det er ingen tvil om at entreprenører arbeider mye, noe som vi opplever som velkjent. Ries (2011) bekrefter også dette når han forteller om sine erfaringer som entreprenør, han forteller at det som entreprenør ofte kreves endeløse timer for å klare å løse et problem eller oppnå et mål. Både Halvor og Tore påpekte at de både kan jobbe overtid, kvelder og helger for å klare å prestere. Vi mener at denne faktoren er avhengig av motivasjon og drømmen til entreprenørene. Vi ser for oss at denne faktoren er viktig i suksessfulle entreprenørskapsprosesser der den kan utvide teorien fra Teece (2007), der motivasjonen for å lykkes fører til høyere arbeidskapasitet.

### 5.1.2.3 Virkeliggjøre en drøm og lykkes

En viktig faktor vi under analysekapitlet fant var entreprenørens drivkraft om å virkeliggjøre en drøm og lykkes. I teorien forklarte Davidsson (2005) at en entreprenørskapsprosess handler om å gå fra et første konsept av idéen til konseptualiseringen av en grov forretningsidé til å realisere forretningsaktiviteten gjennom å ha klart å bygge en fungerende virksomhet. Knytter vi dette tilbake til teorien ser vi at entreprenørene definerer suksess på to måter, enten å ha virkeliggjort sin drøm om å skape noe som fungerer, eller ha klart å bygge en virksomhet som bidrar til økonomisk frihet. Ingen av entreprenørene mener at de har klart å skape en virksomhet med økonomisk frihet, og bare noen av entreprenørene har klart av å skape en virksomhet som ifølge Davidsson (2005) tilfredsstill kriteriene om en fungerende virksomhet med inntekter. Men det entreprenørene er enige om er at de har klart å realisere et produkt eller tjeneste, som kan skape verdi for kunder eller brukere. Noen av entreprenørene er fortsatt i utviklingsstadiet og har ikke kommet helt i mål enda og noen har et ferdig produkt. Fellesnevneren er at ingen mener de har rukket å oppnå økonomisk suksess. Så hva er egentlig en økonomisk suksess? Kan man i det hele tatt lykkes med dette eller vil man bare sette høyere og høyere mål? Og kommer entreprenørene noen gang å føle at de har lykkes?

Baregheh et al. (2009) og Crossan & Apaydin (2010) forklarer at en innovasjon må både ha et resultat men også en adopsjon. I dette tilfelle vil en større adopsjon lede til en god økonomi, som potensielt sett kan lede til en økonomisk frihet blant entreprenørene. Dermed så kan dette med å lykkes handle om både å skape noe, men også det om å klare av å fange et marked som er relatert tilbake til Teece (2007).

Vi opplever som sagt at alle entreprenørene er enige om at de har klart av å skape noe som fører til en verdi, men vi er uvitende om hvilke økonomiske rammer en virksomhet eller en entreprenør skal oppnå for at det regnes som en suksess. Vi tror dette er individuelt blant entreprenørene og forskjellig fra virksomhet til virksomhet. Noen av virksomhetene har allerede utviklet og solgt produkter og tjenester for millioner av kroner, men opplever enda ikke at de har en økonomisk suksess.

Å virkeliggjøre en drøm og lykkes er en faktor som er vi mener er viktig, som kan være et positivt bidrag dynamisk kapabilitetsteori fra Teece (2007), enten som en motivasjonsfaktor eller som en faktor for å arbeide mot et mål eller drøm. Vi tror samtidig at definisjonen av suksess bør undersøkes videre med fremtidig forskning.

### 5.1.3 Evne til å lære av risiko

Som mye av entreprenørskaps- og innovasjonsteori forklarer er læring en veldig viktig del av en entreprenørskaps- og innovasjonsprosess. Samtidig som en entreprenør kontinuerlig møter mange utfordringer og mye risiko. Som presentert i teorikapitlet så er entreprenører i følge Eisenmann (2013) nødt til å ta stor risiko, både risiko knyttet til marked, teknologi, ansatte og økonomi. Saleh & Wang (1993) beskriver det samme, men samtidig at innovative virksomheter ikke tar unødvendig risiko. Feiler man under en innovasjonsprosess vil virksomheten lære av dette og øke kunnskapen sin. Dette forklarer også Teece (2007) i sin modell gjennom å filtrere risiko i sensing dimensjonen for å omdanne dette til noe meningsfylt for virksomheten. Dette vil bety at denne læringen tar virksomheten med seg til neste innovasjonsprosess. Dette får vi også bekreftet i funnene våre, der det finnes en stor usikkerhet blant mange av virksomhetene når det kommer til økonomi og salg. Men også risikoen for å feile på andre områder. Det alle påpeker er at læringen er en viktig faktor, og vi kan se på funnene at det er koblet mot usikkerheter, risiko, man prøver, feiler og lærer. Man kan også under en innovasjonsprosess lære i syklusene man arbeider under, og få innsikt og kunnskaper som kan påvirke og forandre innovasjonsprosessen underveis. Dette beskriver både Jakob og Halvor, der de hele tiden lærer av feilene sine, finner ut av problemer og komme styrket

ut av det. Bruk av innovasjonsperspektiver som går i sykluser som effektueringsperspektivet, lean startup, scrum-perspektivet kan hjelpe i den lærende prosessen. Vi tror videre det er viktig for entreprenører å kunne ta risiko som entreprenør for å få suksess. Men samtidig være retrospektiv og lære av de tilfellene der risikoen skapte problemer. Kobler vi opp dette mot Teece (2007) beskriver han markedsmessig risiko der han forklarer at en knapphet i virksomheter er oppmerksomhet, der ledelsen må utarbeide strategier for å filtrere momenter knyttet opp til usikkerhet, dette kan være å analysere teknologiske og konkurransedyktige opplysninger internt og eksternt. Dette kan være et tiltak for oppstartsvirksomhetene for å minimere unødvendig risiko på marked. Samtidig forklarer Sarasvathy (1999) under sine hovedpunkter om effektuerings-modellen at det er bedre å kontrollere en uforutsigbar fremtid enn å forsøke forutsette usikkerheter, man kan skape en fremtid, man trenger ikke å forutsi den (Davidsson, 2005). Dette ser ut til å delvis motstride Teece (2007), vi tror dette handler om størrelsen på virksomhetene, vi tror Sarasvathy (1999) fokuserer mer på oppstartsvirksomheter enn Teece (2007), det vil dermed være mer fordelaktig i en startfase å forsøke kontrollere en uforutsigbar fremtid og ikke fokusere på risiko. Faktoren om å lære av risiko er noe vi fant nevnt av alle entreprenørene, noe vi mener er helt essensielt for å overleve som en oppstartsvirksomhet under innovasjonsprosesser.

#### 5.1.4 Evne til å finne den riktige partneren og medarbeideren

En viktig faktor vi fant var viktigheten av å finne den riktige partneren eller den riktige medarbeideren. Der entreprenørene viste viktigheten av å finne en likesinnet forretningspartner i entreprenørskapsprosessen, gjerne en person som var enkel å samarbeide med og har kunnskaper og erfaringer som veier opp for entreprenørens svakheter. De fleste entreprenørene var enig i at det ofte finnes en idémaker som arbeidet å utvikle produktet eller tjenesten, og en drivende person som er forretningsførende. En av entreprenørene forklarte det som at det skal finnes en teoretisk entreprenør og en mer praktisk entreprenør, som vi opplever handler om at den ene arbeider med teoretiske oppgaver og en person som er praktisk og drivende. Andre entreprenører forklarte viktigheten av å ha en selgende person eller en person som har kompetanse innenfor det økonomiske feltet. Davidsson (2005) forklarer at entreprenørielle tendenser ikke er noe som er medfødt men kan læres, og samtidig forteller at personer som blir møtt med en mulighet som passer dem og samtidig møter andre mennesker med lignende ferdigheter og kunnskaper, kan få nesten hvem som helst å skape en karriere som entreprenør. Ser vi tilbake til våre funn ser vi at

dette stemmer godt overens med teorien fra Davidsson (2005), flere av entreprenørene har blitt møtt med en mulighet i form av en idé, og deretter møter likesinnede mennesker. Fra teorien til Sarasvathy (1999) starter ofte entreprenørene med å bygge opp forretningen basert på sine ferdigheter, ressurser og det nettverket som er tilgjengelig, noe vi mener stemmer godt overens med mange av entreprenørene. Faktoren å finne den riktige partneren mener vi kan være nødvendig, men ikke avgjørende under oppstart for om man oppnår en suksess i sin entreprenørielle prosess. Faktoren støtter opp mot teorien, men vi mener at det finnes større potensiale for å forstå og forske mer på dette området. For å konkludere funnet ønsker vi å se tilbake på Jakob sitt sitat, som i intervjuet viste til at denne faktoren er viktig for å oppnå suksess. Der fortalte han at det er viktig med de riktige folkene, lederne og spille hverandre sterke.

### 5.1.5 Evne til å sikre finansiering

En veldig viktig faktor vi fant var entreprenørens evne til å sikre finansiering. Entreprenørene trenger kapital for å kunne arbeide med innovasjonsprosessene og ta seg videre i sin entreprenørielle prosess. Faktoren er mange ganger essensiell for å starte en entreprenøriell reise, men også nesten alltid viktig for å kunne arbeide med innovasjonsprosessen. Kapital muliggjør både lønn for entreprenørene, men også muligheter for å kunne bygge og utvikle virksomheten, utvikle produktet eller tjenesten og kunne ta det ut på markedet. Kapital vil hele tiden være en viktig faktor for å komme videre. Noen av entreprenørene startet helt uten kapital og har bygd seg opp, mens noen har fått investorkapital, kapital via støtteordninger eller gjennom et personlig lån ved oppstart av virksomheten. Lenger frem i den entreprenørielle prosessen ser vi at samtlige entreprenører har mottatt en eller annen form for kapital utenfra, oftest i form av finansiering i forskjellige kombinasjoner. Ser vi på teorien til Eisenmann (2013, s. 1) siterer Stevenson *“Entreprenørskap er jakten på muligheter utover ressursbegrensningene”*, som symboliserer at entreprenører ofte har begrensede økonomiske ressurser. Eisenmann forklarer også at den økonomiske kapitalen ofte er entreprenørens egne penger eller investorkapital (Eisenmann, 2013). Ser vi på eksemplet fra Halvor har hans virksomhet hentet titalls millioner av kroner men har ikke begynt å tjene penger på innovasjonen sin enda. Ser vi på innovasjonsperspektivene viser både Davidsson (2005) gjennom effektivering og kausalperspektivet viktigheten av å skaffe seg de nødvendige ressursene for å realisere en forretningsidé. Lean startup-logikken forklarer det samme og i tillegg Teece (2007) i dimensjonen seizing, når man skal fange muligheten med hjelp av å

investere og gjøre kommersielle aktiviteter for å kunne ta seg til den neste dimensjonen transformering.

I teorien diskuterer Sarasvathy (1999) gjennom sine hovedpunkter at entreprenørene fokuserer på hva man har råd til å tape heller enn forventet avkastning, mens Davidsson (2005) sier at det er bedre å begrense skaden enn å få en høyere avkastning ved suksess. Noe vi opplever stemmer blant en del entreprenører, blant annet for dem som har startet med investorkapital. Flere av entreprenørene har som diskutert tatt personlig lån og lån gjennom virksomheten for å kunne arbeide med innovasjonsprosessen, der det kan tenkes at å låne penger kan ha enorme personlige konsekvenser for entreprenøren om virksomheten får problemer eller i verste fall går konkurs. Dette motstrider hovedpunktene til Sarasvathy (1999). Dette kan igjen kobles tilbake til faktoren lære av risiko. Det kan tenkes at Sarasvathy (1999) sitt hovedmoment om å heller fokusere på hva man har råd til å tape enn å få en høyere avkastning ved suksess for å minimere en skade om innovasjonen ikke skulle bli suksessrik er et godt råd mange ganger. Men vi opplever at det ikke alltid stemmer med virkeligheten. Dermed ønsker vi å utvide Sarasvathy (1999) sine hovedpunkter med *“(..) med mindre man vil ta mer risiko”*.

Et annet funn vi gjorde ved denne faktoren var viktigheten av å få kontinuerlige inntekter eller investeringer og sikre kontrakter. Vi mener at viktigheten med å få kontrakter på plass fort og kontinuerlig finansiering er viktig for entreprenører. Et funn vi mener kan utfylle Teece (2007) og Davidsson (2005).

#### 5.1.6 Evne til å skape nettverk og samarbeid i riktig miljø

Miljøet entreprenørene arbeider i er en meget viktig faktor for å lykkes. Dette forteller samtlige entreprenører oss. Hammond et al. (2011) beskriver også dette funnet i sin forskning. Den entreprenørielle ytelsen korrelerer med miljøfaktorene og ikke med personlighet, kreativitet, utdanning, ansettelse og egenskapene hos individene. Miljøet kan være ledelsen, arbeidsplassen eller motivasjonen entreprenøren får fra det ytre miljøet (Hammond et al., 2011). Karl har vært i to forskjellige inkubatormiljøer, der han beskriver at miljøet er veldig viktig, spesielt når han har fått utfordringer i arbeidet da det er viktig å ha folk rundt seg, et nettverk. Samtidig som Tore også mener at nettverket i inkubatormiljøet har vært som en kunnskaps-pool for dem, og at det er hele grunnen til at dem er i dette miljøet. Effektuerings-modellen til Sarasvathy (2001) underbygger

dette med at det er viktig å skape strategiske allianser og fokusere på partnere man kan ta med seg videre i forretningene.

Strategiske allianser og partnere i miljøet rundt seg kan vi koble direkte til viktigheten av et solid nettverk og samarbeid. Jacob forteller at det er ekstremt viktig å ha likesinnede rundt seg, spesielt i oppstarten av virksomheten. Dette bekreftet også Hannah som fortalte at miljøet og nettverket i Ålesund var viktig når hun startet opp, og at nettverket i inkubatormiljøet hun er i nå gir henne de rådene og hjelpen hun trenger, både fra de ansatte i inkubatoren men også fra de andre virksomhetene. Teece (1997) beskriver at dynamiske kapabiliteter handler om virksomhetene sine evner til raskt og effektivt å integrere, bygge og omkonfigurere intern og ekstern kompetanse. Med dette redegjør Teece (1997) for at samarbeid og nettverk internt og eksternt er viktige faktorer for å lykkes i entreprenørielle prosesser. Dette er helt i tråd med hva vi finner i vår studie. Vi er enige med Teece (2007) at for å fange eller oppdage muligheter, kreves det spesielle kapabiliteter og tilgang på informasjon. Tilgang på informasjon utvikles over tid med stadig voksende nettverk, miljø og samarbeid. Disse faktorene er helt elementære for å kunne utvikle suksessfulle entreprenørielle prosesser. Vi mener at denne faktoren finner støtte i eksisterende teori om entreprenørskapsprosesser og teori om dynamiske kapabiliteter.

### 5.1.7 Evne til å identifisere og fange marked under riktig timing

Entreprenørene forteller at det er viktig å finne det riktige markedet å etablere seg i. Er det ikke et marked å jobbe mot eller et nytt marked som åpner seg ved å innovere, må entreprenøren snu seg rundt og finne et nytt marked eller produkt. Den ene entreprenøren forteller at suksessen ikke kommer ved å sitte bak i bussen og vente på en markedsanalyse. Han påpeker at det er viktig å være i front av markedet og fange markedet under riktig timing. Disse utsagnene støttes opp av kausalperspektivet til Sarasvathy (2001), der virksomhetene først ser på det aktuelle markedet og utvikler forretningsideen. Det er når forretningsideen er på plass må ressursen skaffes. Hvis det ikke er noe marked i andre enden, da utvikler ikke vi noe heller i den retningen. Disse funnene støtter teorien til Sarasvathy (1999) opp under. Entreprenørene starter ikke med å analysere et helt marked før arbeidet med en forretningside etableres. I stedet søker entreprenørene i nære omgivelser etter forskjellige ferdigheter, ressurser og kontakter. Dette innebærer at retningen ofte og rask kan forandre seg (Sarasvathy, 1999).

Eisenmann (2013) benytter seg av sitatet “ Entreprenørskap er jakten på mulighetene utover ressursbegrensninger”. For å forstå begrepet bedre har sitatet blitt delt opp i flere deler. Forklaringen på “jakten” beskrives som å ha et fokus og kunne oppfatte et kort mulighetsvindu for å kunne tiltrekke seg ressurser med begrensede økonomiske ressurser. Dette underbygger entreprenørene ved å fortelle om viktigheten ved å identifisere markedet på de rette tidspunktene. Karl forklarer *“motivasjonen var at jeg så hva jeg kunne tilby markedet, samtidig som jeg synes det var veldig viktig å kunne tilby disse produktene”*. Karl kom inn i markedet på et tidspunkt der markedet behøvde produktene hans, noe som beskriver viktigheten av å treffe markedet i riktig tid. Sven tenkte ikke på å starte et virksomhet når han begynte å produsere podcast-episoder, det var kun for gøy. Det ble en nødvendighet å starte et virksomhet når de begynte å tjene penger på sendingene sine. Denne tilnærmingen støtter oppunder Eisenmann (2013) og Sarasvathy (2001) der entreprenørene har noen knappe ressurser for å etablere en ide eller produkt som markedet adopterer til seg. Dynamiske kapabiliteter er viktig for entreprenører, siden markedene forandrer seg raskt. Når en virksomhet klarer å være i en dynamisk utvikling av sine kapabiliteter, vil virksomheten ha et varig konkurransefortrinn (Teece, 1997). Vi mener at å identifisere og fange marked under riktig timing er en veldig viktig faktor for å oppnå suksess i de entreprenørielle prosessene og for å oppnå gode innovasjonsresultater. Marked er en veldig viktig del, dette da innovasjonene til entreprenørene vi har intervjuet handler om produkter eller tjenester, og en slik innovasjon må også ha et positivt utfall og et resultat og en adopsjon i et marked for å kunne bli suksessfull (Baregheh et al., 2009; Crossan & Apaydin, 2010).

### 5.1.8 Bærekraft som mulighet og motivasjon

Som forklart i teorien er bærekraft en viktig og voksende driver for innovasjon i virksomheter og det hevdes at innovasjon er veldig viktig, men det finnes uklarheter i hvordan innovasjonsprosessen skal ledes (Seebode et al., 2012). Når det kommer til den bærekraftsorienterte innovasjonen handler det om å forandre en virksomhets verdier og filosofi, men samtidig deres produkter, prosesser og praksiser (Adams et al., 2016). Som diskutert i analysen har noen av entreprenørene bygd sine virksomheter og innovert løsninger ut fra bærekraftsrelaterte problemstillinger. For andre har bærekraft kommet som et resultat av deres innovasjon og andre har med seg et bærekraftspespektiv i noen valg og retninger de tar under innovasjonsprosessen. Ut fra våre funn kan det se ut som om at bærekraft som faktor kan være en



indre motivasjon for mange entreprenører, en indre motivasjon om å løse et samfunnsproblem. Vi ser også i våre funn at bærekraftsorientert innovasjon er drevet av markedsbegreiv og ofte skaper en markedsmulighet for entreprenører som velger den retningen. Bærekraft i seg selv er ikke essensielt for å oppnå suksess og et vellykket innovasjonsresultat, men heller et element innenfor innovasjon og innovasjonsprosesser, som man kan dra nytte av. Vi anser at det fortsatt er uklart hvordan en bærekraftsorientert innovasjonsprosess skal ledes for å oppnå suksess, men vi mener det kan være viktig da det kan bidra til å løse samfunnsproblemer. Dermed er faktoren bærekraft som mulighet og motivasjon en ekstra faktor som kan utfylle entreprenørskapsteori og teori om innovasjonsprosesser, som vil involvere utvikling, marked, motivasjon og ressurser.

## 5.2 Praktiske implikasjoner

Under teoretiske implikasjoner redegjorde vi for flere av våre faktorer knyttet opp mot teori. Dette delkapitlet vil bli presentert i form av anbefalinger til entreprenører i praksisfeltet.

Våre funn viser faktorer som entreprenører bør fokusere på i ulike faser av en entreprenørskapsprosess. Som forklart i teorien består en entreprenørskapsprosess av flere innovasjonsprosesser. Med grunnlag i innovasjonsprosesser forklarte entreprenørene under analyse og diskusjonskapitlet ulike tilnærminger, der noen arbeidet bevisst etter spesifikke innovasjonsperspektiver, mens noen arbeidet ubevisst med disse, fellesnevneren var at nesten alle av entreprenørene arbeidet dynamisk i prosessene.

Vi mener at entreprenører bør lære seg å forstå de mest kjente innovasjonsperspektivene. Vi tenker også det vil være fordelaktig ut fra våre funn at entreprenører retter sitt fokus på både læring og produkt, eller tjenesteforbedring i dynamiske former. Vi opplever at flere av entreprenørene har god forståelse for den agile - scrum-metodikken, der det arbeides dynamisk i utviklingsprosessen med stort fokus på refleksjon og læring. Refleksjon og læring både for å møte kunden, men også for å forbedre og optimere innovasjonsprosessen, noe vi mener er noe alle entreprenører burde bruke mer tid på. Vi mener det er utvilsomt at en dynamisk innovasjonsprosess er både mer effektiv og skaper bedre produkter. Vi opplever også i innovasjonsperspektiver at den dynamiske prosessen ofte har en stor brukerorientering, der produktet eller tjenesten skapes etter brukerens behov, gjennom både testing på brukere eller

kunder. Vi mener dette kan være en måte for å minimere risiko når entreprenøren går inn i en lanseringsprosess mot et marked.

Vi mener det kan studeres mer på faktoren personlige egenskaper hos entreprenøren. Dette da entreprenører må tørre å tenke annerledes, ha stor arbeidskapasitet og indre drivkrefter som motiverer. Entreprenøren må tåle å få en lønn som kan sammenlignes med eksistensminimum og må tørre å fortsette når det er slutt på penger i virksomheten, for ofte er det slik før man oppnår suksess.

Vi mener det er både krevende og vanskelig å arbeide som entreprenør, det er hele tiden mye arbeid og mye risiko, men man må tørre, samt prøve og feile for å lykkes. Vårt råd er også at entreprenører bør tørre å se sin begrensning om når man skal gi seg som entreprenører, det er ingen suksessfull entreprenørskapsprosess å fortsette ut i det uendelige om resultater uteblir. Noe som også blir bekreftet i teori. Samtidig er det hele tiden viktig å jakte etter drømmen sin, da det både skaper drivkraft og motivasjon for å lykkes. Vårt råd er å gå videre å arbeide med en idé som motiverer entreprenøren, for om man arbeider med en slik idé vil jobben både kunne bli som en hobby, men også en drøm, som igjen vil skape motivasjon og drivkraft for å prestere best mulig. Vi mener samtidig at entreprenørskap ikke er for alle mennesker, man må ha en motivasjon sterk nok til å ønske å stå i den ustabile entreprenørskapsprosessen.

Dette leder til å lære av risiko, vårt råd til entreprenører er å tørre å ta risiko, tørre å stå i risiko uansett om det er krevende. Utvilsomt har nesten alle suksessfulle entreprenører stått i risiko, da det ofte innebærer risiko å etablere noe nytt.

Et annet viktig funn er viktigheten av å finne den riktige partneren og medarbeideren. For å finne den riktige partneren er vårt råd å bruke nettverket entreprenøren har eller arbeide for å skape utvidede eller nye nettverk. For å skape nye nettverk kan entreprenøren for eksempel gå ut å eksponeres i forskjellige entreprenørskapsmiljøer, universitetsmiljøer eller under interessante arrangement som kan bidra til å skape nettverk eller samarbeidspartnere. Vi opplever at det er viktig å først bli godt kjent med personen man ønsker å bli partner med, for å deretter skape en relasjon, skape tillit og kunne forstå hverandres samarbeidsevner. En entreprenørskapsprosess er omfattende, der det krever mange timer med samarbeid, det er dermed viktig å kunne ha et godt uproblematisk samarbeid.

En av faktorene vi fant var å sikre finansiering. Entreprenører som innoverer nye produkter eller tjenester er ofte i behov for å finne investorer eller andre finansieringsmidler for å finansiere innovasjonen. Dette gjennom å kontinuerlig kjøre flere emisjonsrunder, ta opp personlige lån eller bruke statlige støtteordninger for å hente kapital inn i virksomheten i innovasjonsprosessen. Våre råd er basert på funnene våre relatert til hva en investeringsdirektør i et av Norges største investeringssselskap en gang fortalte en av oss under et nettverksbyggingsarrangement: *“Det mange entreprenører ofte gjør feil ved kapitalinnhenting, er at de er redde for å bli “utvannet” i sin egen virksomhet. Altså at de er redde for å miste et større eierskap i sin virksomhet ved kapitalhentninger til virksomheten. Dette leder ofte til at entreprenører er redde for å hente for mye kapital fra investorer i en emisjon, da dem er redde for at de skal sitte igjen med en mindre eierandel”*. Investeringsdirektøren fortalte denne gangen at det alltid er lurt å hente så mye penger entreprenøren kan til sin virksomhet og ikke tenke på at bli utvannet, da entreprenører ofte blir utvannet ved en senere anledning. Dette da entreprenører alltid ellers er avhengig av flere emisjonsrunder, ofte som i sin tur er avhengig av gode innovasjonsresultater. Det er bedre å bli utvannet å få kapital med en gang, enn å hele tiden jakte etter midler. Entreprenøren kan da fokusere fullt ut på å realisere produktet eller tjenesten, eller fange et marked.

Et annet råd til entreprenører er å unngå å ta opp personlige lån for å realisere sin virksomhet. Mange ganger finner man statlige støtteordninger, investorer med samme motivasjoner som entreprenøren eller andre måter å få finansiering på. Grunnen til at vi mener man bør unngå personlige lån er at det skaper stor personlig risiko for entreprenøren. Vi opplevde at dette ofte kan lede til en bekymringsfull personlig risiko. Å arbeide under en bekymring mener vi ofte kan distrahere en entreprenør til å yte sitt beste, men for noen personligheter kan det kanskje lede til en drivkraft om man hele tiden arbeide under press. For å konkludere dette er vårt råd å investere timer i arbeidet med idéen, søke investorer og søke offentlig finansiering. Når man kommer lenger inn i entreprenørskapsprosessen og befinner seg i den fasen når man begynner å kunne tjene penger er det viktig å sikre kontrakter og avtaler fort, for å minimere økonomisk risiko.

Det er viktig for entreprenører å skape et nettverk og bli eksponert for et miljø av andre entreprenører. I Norge er vi så heldig at det både finnes statlige og private inkubatorer, acceleratorer og co-working-miljøer som er skreddersydd mot entreprenører. Disse miljøene muliggjør både et nettverk av potensielle partnere, samarbeidspartnere, mentorer og kunder. Mange av oppstartsmiljøene fokuserer også veldig på arrangementer som bidrar både til

kunnskapsheving og nettverk. Vi mener det er viktig å være i et godt miljø som beskrevet for å oppnå suksess.

Mange entreprenører går i fellen med å tenke løsning og produkt alt for fort, de glemmer ofte å sanse muligheter ut fra marked og behov, og i stedet bare utvikler etter en visjon. Under kapittel 4.6 fikk vi bekreftet dette når Jakob forklarte at dem noen ganger hadde begynt å realisere idéer, men funnet ut at markedet ikke var klar for tjenesten, at det var feil timing. Vårt råd er å alltid se på marked, gjennom for eksempel å arbeide ut fra brukerdreven-design og brukerdreven-innovasjonsmetodikker, som igjen leder til sikrere resultater da man vet mer om hva brukeren ønsker, før man som entreprenør legger tusenvis av timer for å utvikle et produkt eller tjeneste som kanskje aldri blir adoptert i et marked. I tillegg til å finne et marked og sikre et marked mener vi det er viktig for entreprenører å se på timingen som forklart under teori og diskusjonskapitlet. Innovasjoner må treffe riktig tid og treffe rett på brukeren for å bli suksessfulle. Vårt råd til entreprenører å se på markedet i tidlig fase, fange opp om markedet er under riktig timing. Når entreprenøren har tatt avgjørelsen at dette er riktig tid for innovasjonen, er neste fase å utvikle produktet eller tjenesten for å fange markedet med kreative markedsstrategier. Å skape et marked vil høyst sannsynligvis kreve mer og ha en større risiko enn å trenge inn i et marked, men om man klarer å skape et marked vil det muligens kunne lede til et høyere økonomisk resultat.

Våre funn viser at bærekraft ikke er en essensiell faktor for å oppnå en suksessfull entreprenørskapsprosess. Men at bærekraft derimot kan være en viktig motivasjonsfaktor, en indre drivkraft og en markedsmulighet som igjen kan lede til en suksessfull entreprenørskapsprosess. Bærekraft er viktig for et sunt miljø og samfunn i mange år fremover, mener vi at entreprenører som er motivert og har drivkraften til å bidra til et bærekraftig samfunn bør benytte seg av dette som en mulighet. Dette kan være å innovere og skape et nytt marked innenfor en bærekraftig løsning, gå inn med disruptiv innovasjon å forstyrre et marked via en bærekraftig løsning eller gjennom å samhandle med eksisterende løsninger og komme med innovative løsninger for å få løsningene bærekraftige. Da vi lever i et samfunn avhengig av bærekraftige løsninger for fremtiden vil det være viktig å kunne drive med bærekraftig innovasjon. Vi mener samtidig at alle innovasjoner ikke må fokusere på bærekraft, og at alle entreprenører ikke må ha en indre motivasjon mot bærekraft. Men at nye innovasjoner ofte resulterer i en eller annen form for bærekraftig løsning. Entreprenører må dermed ikke hele tiden tenke bærekraft. Dette da

innovasjon handler om å skape en verdi for en bruker eller en kunde, og ofte når det kommer et nytt produkt eller tjeneste så handler det naturlig om en bærekraftig løsning. Til tross for dette så må samfunnet fortsette å ha et fokus på bærekraft, da vi mener dette trigger entreprenører til å tenke nytt og annerledes.

Utvilsomt mislykkes mange entreprenører, noe som man kan se på nesten all statistikk som blir publisert. Samtidig som de fleste entreprenører forklarer at de ofte ikke har lyktes på virksomhet, en, to eller tre, men på for eksempel det fjerde forsøket lykkes dem. Vi mener at det er viktig at entreprenører prøver og feiler for å lykkes, og som vår forklaringsfaktor risiko tilsier, det handler om å ha evne til å lære av risiko, for å gjøre det bedre i neste entreprenørskapsprosess.

Vi mener at i et samfunn preget av janteloven, der man ikke får lov til å være annerledes, gå en annen vei, er det viktig å tørre å tenke annerledes, tørre å satse og følge sin drøm, til tross for den store risikoen. En drøm som skaper en drivkraft, en motivasjon for å lykkes. For å konkludere dette ønsker vi å sitere Steve Jobs i Apple sin reklamefilm fra 1997 som vi mener stemmer godt overens med dette. *“Here’s to the crazy ones, the misfits, the rebels, the troublemakers, the round pegs in the square hole. The ones who see things differently — they’re not fond of rules. You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them, but the only thing you can’t do is ignore them because they change things. They push the human race forward, and while some may see them as the crazy ones, we see genius, because the ones who are crazy enough to think that they can change the world, are the ones who do.”* (Jobs, 2011, 0:00-1:00).

Vi introduserte denne avhandlingen med at det finnes stor usikkerhet i markedet. Dette bør ikke forhindre entreprenører fra å fortsette å innovere med den indre drivkraften om å oppnå suksess. Vi blir i Norge mer og mer avhengig av nye og innovative entreprenører, dette da vi blir mer og mer avhengig av andre inntektskilder enn bare ikke-fornybar energi sånn som oljeindustrien. Vi mener derfor at entreprenører skal fortsette å tenke annerledes og innovere sine produkter og fange internasjonale markeder for å oppnå internasjonale suksesser. For å klare dette er kildene til suksessfulle entreprenørskapsprosesser som gir gode innovasjonsresultater nyttige å kjenne til.

## 6 Avslutning

Vi har i denne masteravhandlingen studert faktorer som skal til for å lykkes med entreprenørskapsprosesser og få gode innovasjonsresultater. I studien fant vi åtte hovedfaktorer som vil kunne hjelpe entreprenører å oppnå suksess og gode innovasjonsresultater. Da entreprenørskap og innovasjon hele tiden handler om å arbeide i sykluser, lære og forbedre prosesser, er det nå for deg som entreprenør en gylden mulighet til å se på din egen virksomheten som helhet, ta til deg en eller flere av faktorene og se om det finnes noe forbedringspotensiale i din virksomhet. Faktorene kan også være gode råd for deg som ønsker å starte opp en virksomhet. Vi ønsker denne studien kan være med å hjelpe entreprenører og i tillegg ta forskningen videre til nye nivåer. Verden vil hele tiden være avhengig av entreprenører som tørr og innovere, da det er det som løser utfordringer og bringer verden fremover.

### 6.1 - Studiens begrensninger

Våre valg til metode i vår masteravhandling påvirker kvaliteten på forskningen og er med på å bestemme kvaliteten på denne avhandlingen. Siden vi ønsket en dyp innsikt hos entreprenørene benyttet vi oss av en kvalitativ forskningsmetode med flercasesdesign. Hensikten med en flercasestudie kan være å kontrollere hovedcaset. Flercasestudie kan også bidra til å styrke reliabiliteten (Johannessen et al., 2011). I denne avhandlingen har vi hentet inn data fra seks forskjellige entreprenører for å undersøke suksessfaktorene for å lykkes. Disse entreprenørene har vi kommet i kontakt med gjennom egne kontakter i to inkubatormiljøer, foruten en som bor i Sverige. Ved å innhente empiri fra flere entreprenører, samt også fra et bredere geografisk område ville reliabiliteten økt.

I denne avhandlingen har vi benyttet oss av et kvalitativt forskningsdesign som gir oss dyp og fylldig informasjon. Ved å utføre en kvantitativ undersøkelse kunne vi hentet inn svar fra flere entreprenører, samtidig som vi kunne hentet inn empiri på et bredere grunnlag.

Generaliserbarheten ville da ha blitt styrket ytterligere.

## 6.2 - Anbefalinger for videre studier

I denne studien har vi gjennom en kvalitativ forskningsmetodikk på et lite utvalg samt gjennom våre egne erfaringer undersøkt hvilke faktorer som bidrar til suksessfulle entreprenørskapsprosesser for entrepenører som leder til gode innovasjonsresultater. Her har vi belyst at det er viktig med de presenterte faktorene for å lykkes samt gitt råd til entreprenører. Vi mener at de presenterte faktorene henger sammen som en helhet for å oppnå suksess som entreprenører. Dette da man i en entreprenøriell prosess går gjennom flere faser for å oppnå en eller flere gode innovasjonsresultater.

Vi mener at det er viktig å forske videre på problemstillingen, da samfunnet i dag er helt avhengig av entreprenører som tør å innovere produkter, tjenester og prosesser som både skaper økonomi men også løser samfunnsmessige problemer. Det er også dermed viktig at entreprenørene klarer å stå på og tørre å innovere i krisetider.

Studien i denne masteravhandlingen er utført på et lite område i Norge og kan dermed generaliseres på et større område. Vi inviterer dermed flere forskere til å finne ut mer om denne problemstillingen og de faktorene som er benyttet i masteravhandlingen.

Vi anbefaler også å teste våre funn i en kvantitativ studie på et større utvalg for å kunne generalisere resultatene i større grad.

## Referanser/litteraturliste

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review.

*International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.

<https://doi.org/10.1108/00251740910984578>

Butler, & Priem, R. (2001). Is the Resource-Based «View» a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management*, 26.

Chen, A. (2021). *The cold start problem: Using network effects to scale your business*.

<https://www.overdrive.com/search?q=F043AEC5-96D9-4E46-BE39-E0822A36B79C>

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature: A Framework of Organizational Innovation. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

Davidsson, P. (2005). The entrepreneurial process as a matching problem. *In Annual Meeting of the Academy of Management*, 1–34.

den Hertog, P., van der Aa, W., & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490–514. <https://doi.org/10.1108/09564231011066123>

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

Eisenmann, T., R. (2013). Entrepreneurship: A working definition. *Harvard Business Review*, .

Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*.



Fagbokforl.

*FN-sambandet*. (u.å.). Hentet 13. november 2021, fra <https://www.fn.no/>

Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforl.

Jobs, S. (2011, 6. Oktober). Apple Think Different - Steve Jobs Narrated Version [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=GEPHLqwKo6g>

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt.

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review:

Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of*

*Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space*

*and make the competition irrelevant* (Expanded edition). Harvard Business Review Press.

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*.

Gyldendal akademisk.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). DEVELOPING INNOVATION CAPABILITY IN ORGANISATIONS: A

DYNAMIC CAPABILITIES APPROACH. *International Journal of Innovation Management*,

05(03), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>

NHO. (2022). *Økonomisk overblikk 1/2022. Krigen i Ukraina og norsk næringsliv*.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom

(phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394.

<https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *OECD Secretary-General's*

*Report to Ministers 2021*.

Patton, M. Q. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential

Perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261–283.

<https://doi.org/10.1177/1473325002001003636>

Ries, E. (2011). *The lean startup: How constant innovation creates radically successful businesses*.

Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*.

Fagbokforl.

Saleh, S. D., & Wang, C. K. (1993). The management of innovation: Strategy, structure, and

organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40(1), 14–21.

<https://doi.org/10.1109/17.206645>

Sarasvathy, S. (1999). Decision making in the absence of markets: An empirically grounded model

of entrepreneurial expertise. *School of Business*.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic

Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2),

243. <https://doi.org/10.2307/259121>

Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). The Future of Jobs Report 2020. *World Economic Forum*.

Seebode, D., Jeanrenaud, S., & Bessant, J. (2012). Managing innovation for sustainability. *R&D*

*Management*, 43.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of

(sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

<https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities

in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.

<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC

MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18:7, 509–533.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforl.

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (Seventh Edition). Wiley.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo.

Wadel, C., Wadel, C. C., & Fuglestad, O. L. (2020). *Feltarbeid i egen kultur*. Cappelen Damm akademisk.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

# 7 Vedlegg

## 7.1 Koder og kategoriseringer fra dataanalysen

Name	Files	References
3.1 Innovasjon og informa...	0	0
Brukerdrevet innovasjon	2	2
Innovasjon definisjon	5	6
Innovasjon metodikk	3	5
Metodikker og forretnin...	6	14
Følge samme plan	1	2
3.2 Entreprenøren	0	0
3. Karakterstrekk gründ...	0	0
Andre drivkrefter en...	5	8
Bærekraft	6	16
Ønske om Tech-u...	1	3
Arbeidskapasitet og...	4	7
Forvirkelige sin drøm	3	5
Hvorfor er du Entrep...	2	3
Personlige egenskap...	6	15
Tenke annerledes	5	9
3.3 Idé og mulighets-opp...	0	0
1. Samarbeid resurser o...	0	0
Driveren i utvikling	3	6
Finne de riktige folke...	2	4
Gjennomføringsevne	3	10
Inspirerende uformel...	2	3
Miljø og kontekst	5	8
Partner - liikesinnet...	6	25
Resursser, nettverk...	6	28
Samarbeid i bedrifte...	6	21
6. Marked	0	0
Flaks	1	1
Kvalitet	2	3
Mer fremtidsrettet e...	1	1
Riktig timing	4	11
Skape behov og muli...	4	7
Treffe Marked og an...	6	21
Fange opp muligheter	5	16
Innovasjon, sencing, se...	2	5
Sensing	2	5
3.4 Gripe muligheter	0	0
5. Ekonomi	0	0
Closea kontrakter fort	2	3
Finansiering	6	25
Fra idé til utvikling	5	12
Seizing	3	4
3.5 Transformering og rek...	0	0
2. Viktigheten av læring...	0	0
Læring	6	16
Prøve og feile	4	9
4. Usikkerhet og risiko	0	0
Konkurransen	4	9
Trusler og risiko	6	16
Usikkerhet	4	6
7. Suksessfaktorer	6	17
Forbedring av eksiteren...	6	10
Transforming Reconfig...	3	5

## 7.2 Godkjennelse fra NSD



### Vurdering

**Referansenummer**

367208

**Prosjekttittel**

Masteravhandling i Økonomi og ledelse - Universitetet i Sørøst-Norge

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Birgit Andrine Apenes Solem, Birgit.A.Solem@usn.no, tlf: 31008993

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Erik Rasmus Tyrén, rasmus\_tyren@hotmail.com, tlf: 45258035

**Prosjektperiode**

31.01.2022 - 15.06.2022

**Vurdering (1)**

---

**25.02.2022 - Vurdert**

Personverntjenester har en avtale med den institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandling av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet den 25.02.2022 med dialog og vedlegg.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i

meldeskjemaet.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

about:blank

Sidan 2 av 3

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

12.05.2022 01:25

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## 7.3 Informasjons- og samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *Suksessfulle innovasjonsprosesser for entreprenører*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå hvilke faktorer som bidrar til suksessfulle innovasjonsprosesser og resultater for entreprenører. Studien vil gjennomføres blant norske virksomheter. Her får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektet er en masteravhandling innenfor økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge med formål om å oppnå innsikt i avgjørende faktorer for suksess med innovasjonsprosesser, som leder til gode innovasjonsresultater. Opplysningene som innhentes i studien er anonyme og skal bidra til å forstå disse faktorenes betydning. Prosjektet vil særlig studere norske entreprenører.

Problemstillingen som skal undersøkes er: *Hvilke faktorer bidrar til suksessfulle innovasjonsprosesser for entreprenører, som igjen leder til gode innovasjonsresultater?*

Her ønsker det også å forske på hvilke kapabiliteter som er viktige for at entreprenører lykkes med sine innovasjonsprosesser og på hvilken måte miljøet og bakgrunnen til entreprenørene er av betydning. Studien vil også se på hvilke innovasjonsmetodikker som er anvendt i innovasjonsprosessene, samt hvordan entreprenørene selv definerer entreprenørskap, suksess og innovasjon.

Funnene som gjøres gjennom våre analyser vil deles med dere som informanter og med andre entreprenører. Forhåpentligvis vil prosjektet gi ny innsikt og kunne bidra med gode råd til entreprenørskapsfeltet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Sørøst-Norge.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker din deltakelse i studien fordi du driver en oppstartsvirksomhet, er en del av et inkubatormiljø og inngår i det vi klassifiserer som en entreprenør. Rekrutteringen gjøres i eget nettverk og feltarbeid.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse i prosjektet innebærer at du stiller til et videointervju med kun lyd, eller et intervju ved personlig oppmøte. Intervjuet vil ta inntil 45 minutter. Det kommer ikke å samles personlig data om deg og alle data vil anonymiseres. Lydopptak vil forekomme, data transkribert, og lagres kryptert på sikkert område i form av skylagring hos Universitetet i Sørøst-Norge til analyser er foretatt. Dine svar vil tildeles et informantnummer. Navn eller andre personopplysninger som kan kobles til deg som person vil ikke være identifiserbart. Lydopptak vil bli slettet etter transkribering av intervjuer.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Du kan 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 fra prosjektet.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Data vi samler inn og lagrer vil kun brukes til formålet beskrevet ovenfor. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Tre personer vil gis tilgang til datamaterialet. Dette er masterstudentene Tor Erik Steinsrud og Erik Rasmus Tyrén –og veileder Birgit A. Solem.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Data kan bli lagret anonymt til 31.12.2022 ved Universitetet i Sørøst-Norge.

Data som kan bli koblet til deg personlig slettes kontinuerlig, alt er slettet senest 15.06.2022.

### **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 Universitetet i Sørøst-Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

Prosjektleder: Erik Rasmus Tyrén ved Universitetet i Sørøst-Norge - 216295@usn.no.

Eller veileder Birgit A. Solem ved Universitetet i Sørøst-Norge - Birgit.A.Solem@usn.no.

Vårt personvernombud: Paal Are Solberg, [personvernombud@usn.no](mailto:personvernombud@usn.no).

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](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Birgit A. Solem*

Veileder

*Erik Rasmus Tyrén & Tor Erik Steinsrud*

Studenter

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Suksessfulle innovasjonsprosesser i virksomheter* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *Intervju*

at min stemme lages i lydopptak frem til filene er transkribert.

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 7.4 Intervjuguide

# Intervjuguide

Informantnummer:

### Innledende spørsmål:

1. Hvorfor ville du starte et eget firma?
2. Når startet du opp bedriften?
3. Hva definerer du som innovasjon?
4. Hvordan definerer du suksess?

### Tema - Entreprenørskap:

1. Hva er din største motivasjon i din arbeidshverdag?
2. Hvilke faktorer mener du påvirker din motivasjon til å yte?
3. På hvilken måte har miljøet rundt deg påvirket din motivasjon?
4. Hvordan påvirker ressursbegrensninger i firma din hverdag? (F.eks. økonomiske, kunnskap eller arbeidskraft)
5. Føler du at din arbeidshverdag består av mye risiko og usikkerhet? Hvilke former for usikkerheter og risiko møter dere?
6. Hvordan definerer du entreprenørskap?
7. Hvilke faktorer mener du er det viktigste for å bli suksessfull?

### Tema - Dynamiske kapabiliteter:

1. Var det et viktig element i oppstarten å planlegge kapabilitetene i bedriften?
2. Hvilke er deres viktigste kapabiliteter?

### Sensing

1. Hva for form innovasjon har dere utviklet? Produkt? tjeneste? Prosess? Forklar.
2. Hvordan gikk dere frem for å finne idéen i innovasjonen?
3. Hvordan ser deres innovasjonsprosesser ut i starten? Hvordan går dere fra idé til utvikling?
4. Jobber dere på egen hånd for å utvikle idéen? Eller bruker dere en tredjepart.
5. Hvor stor del av deres hverdag går på innovasjonsarbeid? Forbedringer og nye tjenester.
6. Hvilke er de viktigste faktorene i idégenereringsfasen?
7. Hva mener dere nøkkelen til å skape en suksessfull idé?
8. Hvem var driveren i idé-fasen? Ansatte? Ledelsen?

### Seizing

1. Hvordan mobiliserer dere kapabilitetene til de forskjellige behovene?
2. Hvilke nøkkelressurser hadde dere i innovasjonsarbeidet?
3. Hvordan gikk dere frem for å gå fra idé til utvikling?
4. Hvem var driveren i utviklingsfasen? Ansatte? Ledelsen?
5. Brukte dere spesifikke metodikker, forretningsmodeller eller lignende, isåfall hvilke?
  - 5.1. Har dere en egen versjon av denne metodikk? Eller følger dere "boka"
  - 5.2 Mener du deres innovasjonsprosess er mer lineær eller sirkulær?
6. Arbeider dere på tvers av avdelinger når dere er i innovasjonsprosessen?
7. Hvordan mener dere at miljøet rundt dere påvirker innovasjonsprosessen?
8. Hvor viktig har nettverket deres vært for dere?
9. Hva mener dere er nøkkelfaktorene til å skape en suksessfull innovasjonsprosess?

### Transforming

1. Hvordan ser lansering/resultatet ut av deres innovasjonsprosesser?
2. Hvor mange av deres produkter og tjenester dere har innvert har faktisk ikke fått et resultat/utfall?
  - 2.1 Har dere noen gang mislykkes med en innovasjon?
  - 2.2 Hvorfor tror du disse prosjekten har stoppet opp og ikke blitt noe med?
  - 3.3 Hadde dere kunnet gjort noe annerledes?
3. Hvilke fordeler har innovasjonen gitt bedriften?
4. Hvor viktig er læringen for dere? Under deres innovasjonsprosesser
  - 4.1 Gi eksempel på innsikt dere har lært av å lykkes og mislykkes?
5. På hvilken måte tilpasser dere deres innovasjoner mot bærekraft? Hvilke former for bærekraft? Miljø, sosial, økonomisk?
6. Hvor viktig er bærekraftsperspektivet for dere?

7. Har bærekraft hatt en innvirkning på deres innovasjon?
8. Følger dere noen bærekraftmodell? Eller for eksempel FNs bærekraftsmål?

### **Tema - Avrundning:**

1. Mener dere at dere har lyktes?
2. Hvilke faktorer mener dere er viktig for en suksessfull innovasjonsprosess?
3. Ser du deg selv som en entreprenør?
4. Er det noe som vi ikke har pratet om i dag som du anser er viktig innenfor tematikken?