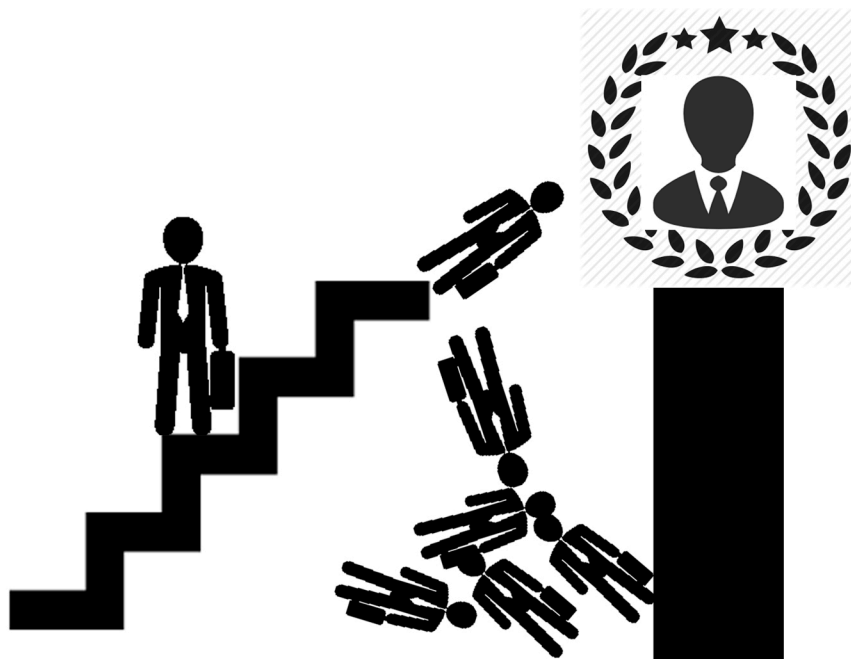


# Fra Ventreprenør til Entreprenør

- Hvorfor stopper de fleste forretningsidéer opp før de blir realisert?

BCR 3100

Bacheloroppgave i kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling.



**Markedshøyskolen**

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

# Forord

Denne bacheloroppgaven utgjør vårt siste kapittel som studenter ved Markedshøyskolen. Som studenter ved linjen ”Kreativitet, Innovasjon, Forretningsutvikling” har vi fattet større og større interesse for entreprenørskap, og det har vært en stor glede å kunne skrive en omfattende oppgave om akkurat dette temaet.

Vi vil gjerne takke veilederen vår Tore Mysen, alle informanter våre, samt John Martin Dervå og Casper Rasmussen som har vært til stor hjelp i vårt søk etter statistikk. Vi vil også vise vår takknemlighet til alle venner og bekjente som har hjulpet oss å komme i kontakt med informantene våre.

Vi håper dette utgjør interessant lesning, og at resultatene våre kan ha nytteverdi for fremtidige entreprenører.

Takk for oss!

Oslo, 2. Juni 2014.  
982255, 982277, 982297

## Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er entreprenørskap i tidlig fase – et område mange forskere mener det er gjort for lite forskning på. Problemstillingen vi har hatt til hensikt å besvare er som følger:

*Hvorfor stopper de fleste forretningsidéer opp før de blir realisert?*

Vi har forsøkt å finne ut hva som fører til at etableringsforsøk stopper, når de største fallgruvene dukker opp, og hvilke faktorer som påvirker denne prosessen. Formålet med dette har vært å inspirere til videre forskning for å utvide kunnskapen på området, og forhåpentligvis gjøre aspirerende entreprenører bedre rustet til å realisere sin idé, og lykkes i å gå fra å vente på å kunne kalle seg entreprenør, til å faktisk bli en. Fasen vi er interessert i strekker seg fra det bestemmes at en idé skal satses seriøst og aktivt på, til idéen er realisert ved lansering på markedet. Vi har benyttet et egetprodusert begrep – “ventreprenørskap” for å beskrive denne fasen.

For å besvare vår problemstilling har vi først utforsket eksisterende litteratur, som har gitt oss indikatorer på ulike forklaringer om hvorfor noen lykkes i å etablere virksomheten sin, mens andre feiler. Dette har blitt brukt som utgangspunkt for vår egen datainnsamling, der vi har benyttet kvalitativ metode i form av 8 dybdeintervjuer med det vi kaller “ventreprenører”. Disse informantene har alle mislyktes i å realisere sin forretningsidé, og har gjennom sine historier hjulpet oss med å besvare vår problemstilling. Analyseresultatene våre viser at vårt utvalgs etableringsforsøk ofte stoppet opp som følge av uforutsette utfordringer som svekker ventreprenørens motivasjon for å fortsette. Årsaken til at disse utfordringene var uventede, var i de fleste tilfeller en kombinasjon av mangelfull planlegging og overoptimistisk vurdering av forretningsidéen. Dette blir illustrert i en modell, som kan fungere som kilde til inspirasjon for videre, longitudinelle studier.

# Innhold

<b>1.0</b>	<b>Innledning</b> .....	8
1.1	Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.2	Begrepsavklaring: Entreprenørskap/Ventreprenørskap.....	10
1.3	Oppgavens avgrensninger.....	11
1.4	Formål.....	12
1.5	Oppgavens struktur.....	13
<b>2.0</b>	<b>Teori</b> .....	13
2.1	Tidlige faser i entreprenørskap.....	13
2.2	Fallgruver og suksesskriterier i ”nascent entrepreneurship”.....	15
2.3	Fallgruver og suksesskriterier i andre faser.....	17
2.4	Motivasjon.....	19
2.5	Overoptimisme.....	20
2.6	Attribusjonsteori.....	21
2.7	Oppsummering av teori.....	21
<b>3.0</b>	<b>Metode</b> .....	22
3.1	Forskningsdesign.....	22
3.2	Valg av metode.....	23
3.3	Datainnsamling.....	24
3.3.1	<i>Utvalgsstrategi og rekruttering</i> .....	24
3.3.2	<i>Preintervjuer</i> .....	26
3.3.3	<i>Hovedintervjuer</i> .....	28
3.4	Analysestrategi.....	30
3.5	Reliabilitet.....	31
3.6	Validitet.....	31
<b>4.0</b>	<b>Analyse</b> .....	32
4.1	Funn.....	33
4.1.1	<i>Motivasjon</i> .....	33
4.1.2	<i>Planlegging</i> .....	35
4.1.3	<i>Frykt for å feile</i> .....	36
4.1.4	<i>Ressurser</i> .....	37
4.1.5	<i>Selvbedrag</i> .....	38

4.1.6 <i>Tro på idéen</i> .....	39
4.1.7 <i>Referanser og troverdighet</i> .....	40
4.1.8 <i>Risikovilje</i> .....	40
4.1.9 <i>Attribusjon</i> .....	41
4.2 Diskusjon: Hvorfor stoppet idéene opp?.....	41
4.2.1 <i>Modell</i> .....	44
<b>5.0 Refleksjon rundt eget arbeid</b> .....	45
<b>6.0 Oppsummering</b> .....	45
<b>7.0 Forslag til videre forskning</b> .....	46
<b>Litteraturliste</b> .....	47

**Vedlegg:**

**Vedlegg I:** Sammendrag av datamateriale

*“It’s fine to celebrate success but it is more important to heed the lessons of failure.”*

- Bill Gates

# 1.0 Innledning

”Hva skal vi leve av når olja tar slutt?” er et spørsmål som blir kastet rundt i mediene, i utdanningsinstitusjoner og på stortinget, og i denne sammenheng seiler innovasjon og entreprenørskap fram som viktige temaer. Som tittelen vår indikerer, er temaet for denne oppgaven entreprenørskap i tidlig fase, nærmere bestemt avsluttede forretningsidéer. Skal man oppnå en bærekraftig samfunnsøkonomi, trengs det suksessfulle gründerbedrifter som fører næringslivet, og alle suksessfulle gründerbedrifter startet med en forretningsidé. Vi vil nå vise hvordan uttalelser fra regjeringen, samt entreprenørskapsstatistikk og -utdanning, har dannet bakgrunnen for vårt temavalg.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

I Dagens Næringsliv mandag 13. april 2014 uttrykker Erna Solberg sin bekymring over at antall gründerbedrifter i Norge er blant de laveste i Europa (Olsen 2014). Tall fra 2012 forteller at 3,2 % av Norges befolkning er involvert i en nyetablert bedrift, hvilket utgjør halvparten av andelen i ledende Nederland, som toppe statistikken med i overkant av 6 % (Alsos m.fl. 2012, 17). Er det noe galt med nordmenns motivasjon for å starte for seg selv, eller er vi ikke dyktige nok til å gjennomføre når vi først prøver?

Når det gjelder motivasjon for å starte noe eget, er det normalt at entreprenørskapsaktiviteten er lavere i velstående land som Norge, i forhold til mindre bemidlede land, rett og slett fordi de fleste er såpass godt økonomisk stilt at de ikke er tvunget til å skape sin egen inntekt. Øker BNP'en, faller nødvendighetsentreprenørskap i følge Global European Monitor (Alsos m.fl. 2012, 17). Det finnes allikevel positive tegn på at på at en stor andel nordmenn i det minste *ønsker* å etablere sin egen virksomhet. Regjeringens handlingsplan for entreprenørskap i utdanningen (KD, KR D og NHD 2009, 16) avslører at halvparten av norske studenter går med et ønske om å starte egen virksomhet, og Global

European Monitor (Alsos m.fl. 2012, 26) kan rapportere om at grûndere har stadig økende status i det norske samfunnet.

Tallene fra Global European Monitor (Alsos m.fl. 2012, 17) kan også gi oss noen indikasjoner på det andre aspektet – gjennomføringsevnen vår når vi først forsøker. Dersom vi går fra å se på andel av befolkningen som er involvert i en nyetablert bedrift, til andelen som er involvert i et etableringsforsøk, altså fasen *før* en nyetablert bedrift, ser vi at Norge nærmer seg Nederland. 3,7 % i Norge, mot 4 % i Nederland. Det kan altså tyde på at nederlenderne ikke nødvendigvis er mer motivert for å forsøke, men oftere lykkes i å få etablert bedriften sin når de først forsøker. Motivasjon for å starte opp er én ting, men for å øke antall gründerbedrifter slik Erna ønsker, har vi altså kanskje litt å gå på for å bedre forutsetningene for at de som vil får det til.

Handlingsplanen for entreprenørskap i utdanningen (KD, KRD og NHD 2009) tar sikte på å forbedre begge aspektene vi har tatt opp. Vi mener at kunnskapsbasen som ligger til grunn for entreprenørskapsutdanningen kan forbedres når det gjelder det andre aspektet vi har nevnt, nemlig andelen som kommer seg fra etableringsforsøk til nyetablert bedrift. Ved å navigere i entreprenørskapets akademia, og se på viktige medier og autoriteter som uttaler seg om det å lykkes som entreprenør, har vi oppdagat et område vi savner mer kunnskap om – et område som kan spille en viktig rolle i hvordan oppstartsspirer er rustet for å realisere sin idé. Det finnes nemlig lite utdypende forskning og litteratur som tar opp hvorfor de som feiler i å starte opp en virksomhet gjør nettopp det – feiler. Litteraturen beskriver ofte suksessoppskrifter for å starte opp en bedrift, men med lite eller mangelfullt fokus på potensielle fallgruver og hvor og når det ofte stopper opp. Når den først fokuserer på dette, omhandler det som regel virksomheter som har sklidd over i en senere fase, gjerne de første 3-4 årene etter at foretaket er formelt og/eller markedsmessig etablert. Dette er ikke ideelt, når de aller fleste ideer som settes i gang ender opp i ingenting, før de i det hele tatt rekker å bli en del av statistikken. Det er vanskelig å estimere hvor få idéer som faktisk blir gjennomført siden mørketallene er store, men vage pekepinner kan oppdrives om man for eksempel ser på tall fra innovasjonsorganisasjoner som Dublin Business Innovation Center, som rapporterer at de har fått inn 13 000 forretningsidéer til evaluering, hvorav 500 endte opp som nye selskaper (DMK 2013, iii).



Dette utgangspunktet retter altså vårt fokus mot den tidligste fasen i en oppstart, og den vanskelige overgangen fra å vente på å bli en entreprenør, til å faktisk bli en.

## **1.2 Begrepsavklaring: Entreprenørskap/Ventreprenørskap**

I *Entreprenørskap På Norsk* definerer Olav Spelling en entreprenør som “den eller de personer eller aktører som organiserer ny økonomisk virksomhet” (2006, 13-14).

Entreprenørskap, fortsetter han, er altså selve prosessen – “det å utvikle ideer og forretningsmessige konsepter og organisere ressurser på en slik måte at det blir økonomisk virksomhet av det.”

Tittelen vår inneholder et begrep som ikke tidligere er blitt brukt – “ventreprenør”. Dette stammer fra vårt egenproduserte begrep ”ventreprenørskap”, som av praktiske hensyn dekker et sentralt fenomen som mangler en god betegnelse, spesielt i det norske språk. Når litteraturen beskriver aktiviteter som foregår fra en forretningsidé blir født til en ny bedrift er operativ og påvirker næringslivet, blir som regel betegnelsen “entreprenørskap” benyttet. Personen som står bak aktivitetene blir dermed kalt “entreprenør”. Hva skal man så kalle individer som ennå ikke har etablert en bedrift? Er alle som jobber med en forretningsidé entreprenører? De fleste som har forsøkt å realisere en idé som ikke kom særlig langt, vil nok være forsiktige med å kalle seg selv entreprenører, selv når de står midt i prosessen.

I det engelske språk løses dette av mange teoretikere med begrepet “nascent entrepreneur”. Aldrich (1999) definerer begrepet som “en som initierer seriøse aktiviteter som er intendert å kulminere i en levedyktig organisasjon. GEM klargjør forholdet mellom nascent entrepreneurship og entreprenørskap ytterligere, når de beskriver entreprenørskap på følgende måte:

A continuous process  
that includes nascent entrepreneurs involved in setting  
up a business, entrepreneurs who own and manage a  
new business and entrepreneurs who own and manage  
an established business (GEM 2013, 29).

Direkte oversatt til norsk blir begrepet “spirende entreprenør” (veldig sjeldent brukt i norsk litteratur), men vi ønsker ikke å bruke dette begrepet da det fort kan forvirres med “aspirerende entreprenør”, som benyttes om individer som ser muligheter for å kanskje begynne å satse på en forretningsidé, ikke individer som faktisk har startet prosessen. “Den spirende entreprenøren” er heller ikke særlig praktisk rent språkteknisk. Derfor tilbyr vi vårt alternativ som vi benytter i denne oppgaven: “ventreprenøren” – en som forsøker å gjennomføre en forretningsidé, som fortsatt venter på å kunne kalle seg entreprenør. Denne fasen gir vi da betegnelsen “ventreprenørskap”, og definerer den som perioden som strekker seg fra når en eller flere individer bestemmer seg for å aktivt og seriøst forsøke å realisere en forretningsidé, til idéen er realisert ved lansering på markedet, eller blir finansiert i stor nok grad til at forsøket blir en betalt fulltidsjobb.

### **1.3 Oppgavens avgrensninger**

Vårt temavalg åpner for mange ulike forskningsspørsmål som kan tjene samme hensikt om å belyse denne overgangen fra “ventreprenørskap” til entreprenørskap. Vi har valgt å gå løs på den noe negativt ladde problemstillingen:

*“Hvorfor stopper de fleste forretningsidéer opp før de blir realisert?”*

Dette er en overordnet problemstilling som inneholder flere spørsmål vi ønsker å se nærmere på. Hva fører til at ventreprenøren avslutter forsøket? Når på veien dukker de største fallgruvene opp? Hvilke eksterne og interne faktorer knyttet til ventreprenøren påvirker prosessen? Vi vil ikke forsøke å besvare problemstillingen i et makroøkonomisk perspektiv med statlige insentivordninger og samfunnsøkonomiske aspekter, men fokusere på selve ventreprenøren og hans/hennes – evt deres – reise.

Når vi snakker om forretningsidéer i denne oppgaven, snakker vi ikke om en idé nedskriblet på en serviett kløkken halv ett natt til søndag, som blir liggende i en skuff. Vi er interessert i ideer det er viet tid og krefter til, som det har blitt jobbet aktivt med over en lengre periode, med et klart mål om lansering, men som aldri nådde markedet

eller ble realisert på den måten som var tenkt. Dette blir vår definisjon på en mislykket forretningsidé. Videre har vi fokusert på førstegangsentreprenører og idéer som ikke har blitt finansiert av investorer eller andre eksterne kapitalkilder, for å i høyere grad kunne undersøke tilfeller med relativt like forutsetninger, i samme fase. Serieentreprenører kan inneha erfaring som endrer forutsetningene for idéens livsløp, og kapitalinvesteringer i idéen tar på mange måter prosjektet til en ny fase, der nye variabler blir viktige for idéens utfall.

## **1.4 Formål**

I vårt innledende sitat uttrykker Bill Gates at for å lykkes, må vi lære av feilene våre. Ved å skape et dokument som belyser de største utfordringene man kan vente seg i en oppstartsfasen, og beskrive hvor det har stoppet opp for andre aspirerende entreprenører, vil vi kanskje hjelpe til med å trække opp noe av stien for fremtidige ventreprenører, og bidra med å forberede de på veien mot å bli det de drømmer om – entreprenører. Når de tøffe periodene og vanskelige utfordringene dukker opp på veien mot realisering av idéen, kan det tenkes å være lettere å komme seg i gjennom om man har forutsett situasjonene, og fått anledning til å planlegge hvordan man skal overkomme de; både når det gjelder motivasjon/pågangsmot, og praktiske handlingsplaner. Kunnskap om hvordan de fleste forretningsidéer stopper opp kan også tenkes å skremme noen vekk fra å forsøke, men for disse er kanskje ikke motivasjonen sterk nok til å gjennomføre i utgangspunktet.

For å virkelig kunne bidra på dette området vil det kreves videre forskning, og dette utgjør et annet formål for denne oppgaven: inspirasjon til – og grunnlag for – videre forskning. Det foreligger lite forskning som tar for seg problemstillinger av vårt slag i fasen vi er interessert i. Vår undersøkelsen har som mål å kunne bidra som utgangspunkt for videre longitudinelle studier med representative utvalg og sterkere validitet enn vi har produsert selv, og dermed øke kunnskapen på dette området.

## 1.5 Oppgavens struktur

I del 2 (Teori) vil vi gi en oversikt over hva eksisterende litteratur har å si om vårt tema. Dette vil vi gjøre ved å først vise hvordan tidlige faser i entreprenørskap er definert og beskrevet, før vi gjengir teorier om hvorfor noen ventreprenører lykkes mens andre feiler, og til slutt presenterer andre relevante teorier som har påvirket vår metode og analyse. I del 3 (Metode) vil vi begrunne våre metodevalg, vise hvordan vi har utført vår undersøkelse med bakgrunn i teorien, hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen vår, og hvilke implikasjoner dette har for undersøkelsens reliabilitet og validitet. Del 4 tar for seg analysen av dataene våre og en drøfting rundt dette, hvilket leder fram til vår konkluderende modell. I del 5 reflekterer vi over vårt eget arbeid, der vi særlig påpeker den begrensede validiteten i undersøkelsen vår, oppsummerer oppgaven, samt kommer med anbefalinger til videre forskning.

## 2.0 Teori

Litteraturen som omhandler de aller tidligste fasene i entreprenøriell aktivitet kan sies å være noe mangelfull. Monica Diochon, Teresa V. Menzies og Yvon Gasse (2007, 336) kritiserer litteraturen for å fokusere for mye på senere faser, mens Paul D. Reynolds, Nancy M. Carter, William B. Gartner og Patricia G. Greene (2004, 264) påpeker at vi fortsatt har lite kunnskap om fasen vi omtaler som ventreprenørskapsfasen. Det betyr ikke at området er fullstendig blottet for forskning og teorier, og mye av litteraturen som omhandler senere faser og andre områder er interessant i vår sammenheng. Det mest relevante av denne litteraturen har dannet grunnlaget for vår undersøkelse.

### 2.1 Tidlige faser i entreprenørskap

Selv om det ikke er gjort veldig mye forskning på denne tidlige, litt vanskelig definerbare fasen som alle entreprenører har vært i gjennom, er området i fremmarsj. Det bygger seg opp stadig mer akkumulert kunnskap om “nascent entrepreneurship”, begrepet som i stor grad samsvarer med vårt interesseområde som vi har døpt

ventreprenørskap. Dette har ledet fram til ulike faseinndelinger som forsøker å avgrense og definere perioden, noen mer detaljerte og presise enn andre.

De fleste fasebeskrivelser innen entreprenørskap og forretningsutvikling har en relativt grov inndeling som ligner på den Olav Spelling gjør i *Entreprenørskap På Norsk* (2006, 49):

- 1: Idégenerering
- 2: Oppstarting
- 3: Vekst
- 4: Modning
- 5: Stagnasjon og tilbakegang

Han omtaler de tre første fasene som entreprenørielle faser. Ut i fra denne inndelingen vil den andre fasen være mest interessant for oss. Vi er altså opptatt av hva som skjer *etter* idégenereringen har produsert en idé som skal satses på, og *før* foretaket er lansert på markedet og i posisjon til å vokse. En mer presis inndelinger med tydeligere avgrensninger og overganger mellom fasene tilbys av Reynolds m.fl. (2004, 265), som bruker prosessen rundt svangerskap og fødsel som analogi for å beskrive de entreprenørielle fasene. Her deles prosessen inn i tre faser – population (befolkning), gestation (svangerskap) og infancy (barndom). Under *population* beskrives det hvordan ulike deler av befolkningen bestemmer seg for å satse på en forretningsidé og starte den videre prosessen. Gestation handler om hvordan personen handler og oppfører seg i prosessen for å komme seg fra idé til realisering, mens infancy dreier som perioden etter at firmaet er etablert. Firmaet blir her definert som etablert når det over en tre måneders periode har generert månedlig omsetning som dekker utgiftene og lønningene til eieren (Reynolds m.fl. 2004, 268). Videre defineres det to overgangspunkter som beskriver hvordan entreprenøren kommer seg fra én fase til en annen. Fra *population* til *gestation* er overgangen kalt *conception* (unntfangelse), som beskriver hvordan det blir bestemt at en forretningsidé skal satses på, mens overgangen fra *gestation* til *infancy* blir kalt *birth* (fødsel), som beskriver hvordan entreprenøren kommer seg fra å forsøke å etablere firmaet, til å lykkes med det. Sammenligner vi dette med Spellings (2006, 49) inndeling ser vi at fasen “vår”, *oppstarting*, best samsvarer med Reynolds *gestation*. Reynolds m.fl. (2004, 264) ramser opp fire mulige situasjoner i gestation-fasen: 1) Det blir etablert et nyfødt

firma. 2) Forretningsidéen har ikke lyktes i å bli et firma, men ventreprenøren forsøker fortsatt. 3) Ventreprenøren har satt prosjektet på vent. 4) Ventreprenøren gir opp forsøket.

I vår undersøkelse har vi brukt elementer fra ovenstående teori for å definere og avgrense fasen vi er interessert i, som vi har kalt *ventreprenørskap*, og beskrevet i vår begrepsavklaring. Ut i fra inndelingen til Reynolds og hans medforfattere fokuserer vi altså på forretningsidéer i *gestation*-fasen, som har endt opp i situasjon 4 (gitt opp forsøket), og altså ikke lyktes i overgangspunktet *birth*. Her må det presiseres at deres definisjon på en vellykket “birth” ikke er identisk med vår. Mens de avgrenser det til foretak som klarer å generere en bestemt mengde omsetning over en viss tid, er en vellykket “fødsel” i vår sammenheng når forretningsidéen er lansert på markedet. Vi har ikke samme behov for å tallfeste fasens avslutning slik at det kan brukes i en kvantitativ undersøkelse, hvilket Reynolds og kollegaene måtte forholde seg til i sin artikkel. Utover dette omfatter vår fase – *ventreprenørskapsfasen* – tilnærmet det samme som *gestation*, men vil altså avsluttes på et litt tidligere tidspunkt, da vi ikke stiller krav til en bestemt mengde omsetning.

## **2.2 Fallgruver og suksesskriterier i “nascent entrepreneurship”**

Mesteparten av forskningen som forklarer hvorfor forretningsidéer feiler er basert rundt ferske venture-selskaper. Det er imidlertid gjort noen undersøkelser som tar for seg ulike faktorer som påvirker suksessraten til prosjekter i ventreprenørskapsfasen. Det er ikke gjort nok til å danne seg et bilde av hvilke faktorer som er viktigst, og hvordan de henger sammen, men nok til å bidra med indikatorer vi har bruk for i vår undersøkelse og analyse. Selv om fokuset oftest er på suksesskriterier, ikke fallgruver, kan dette i mange tilfeller sees på som to sider av samme mynt. Årsakene til at forretningsidéer mislykkes i ventreprenørskapsfasen kan tenkes å være mangel på de suksesskriteriene som litteraturen beskriver som viktige.

Alexander Kessler, Christian Forunka, Hermann Frank og Manfred Lueger (2012) har utført en studie som forsøker å finne indikatorer som kan predikere hvem som

kommer til å lykkes i å etablere foretaket de jobber mot. Resultatene kan kanskje ikke beskrives som overraskende, men de viser at en del faktorer virkelig kan hjelpe med å forutsi om forretningsidéen blir lagt død, eller forvandles til en bedrift. Variabler de fant svært signifikante handler blant annet om hvor mye tid og innsats det legges i etableringsforsøket. Etableringssuksess blir mer sannsynlig jo mer intens innsats som dedikeres (Kessler m.fl. 2012, 49), og tilfeller der prosjektet er eierens heltidsjobb har, ikke overraskende, større sjanse for å lykkes enn “sidelinje”-prosjekter (44). Videre demonstrerer de at ventreprenørens tilbøyelighet til å ta risiko påvirker etableringssuksess positivt, og at nøye planlegging bedrer sjansen for å lykkes med å etablere foretaket (Kessler m.fl. 2012, 50). Når Kessler og hans medforfattere snakker om etableringssuksess, bruker de faseinndelingen til Reynolds m.fl. (2004, 264), og ser på etableringssuksess som en vellykket *birth*, der prosjektet kommer seg fra gestation- til infancyfasen.

David J. Storey og Francis J. Greene (2006) har et mer direkte fokus på hvorfor ventreprenørene som mislykkes feiler. De poengterer at “nascent entrepreneurs” ofte mangler tre typer kapital – menneskelig, finansiell og sosial – og at dette er mulige årsaker. Menneskelig kapital dreier seg om at ventreprenøren ikke har erfaringen og utdannelsen som skal til for å gjennomføre. Mangel på finansiell kapital kan blant annet føre til at ventreprenøren ikke tar seg råd til markedsundersøkelser, og ikke får finansiert daglige levekostnader (Storey og Greene 2006, 128). Ser vi på faktorene Kessler m.fl. (2012) er opptatt av, planlegging og innsats dedikert til prosjektet, kan kapital-mangelen svekke begge disse faktorene. En god planleggingsprosess krever kunnskap om markedet ditt, og full innsats dedikert til prosjektet krever at man har nok finansiell kapital til å leve uten jobb ved siden av. Storey og Greene (2006, 128) trekker så fram den tredje typen kapital de hevder mange ventreprenører mangler – sosial kapital. Her refererer de til hvordan ventreprenørens nettverk bestemmer hvilke ressurser som blir gjort tilgjengelig for de, og at et mangelfullt nettverk kan være med på å forklare mislykkede forretningsidéer.

En norsk studie gjennomført av Beate Rotefoss og Lars Kolvereid (2005) har samme formål som Kessler m.fl. (2012) om å forutsi sjansen for at en ventreprenør lykkes i å etablere virksomheten sin. Denne studien underbygger påstanden til Storey og Greene (2006, 128) om at menneskelig kapital er en viktig årsak til avsluttede

forretningsidéer. Deres viktigste variabel for å predikere utfallet av oppstartsprosessen er menneskelig kapital, spesielt tidligere entreprenøriell erfaring. Mye erfaring forutsier stor sjanse for å lykkes (Rotefoss og Kolvereid 2005, 122). Dette er veldig interessant i vår sammenheng, for å se hvordan mangelen på denne erfaringen manifesterer seg i historiene til våre ventreprenører, som alle er førstegangsentreprenører.

## 2.3 Fallgruver og suksesskriterier i andre faser

Med en noe begrenset litteratur på fallgruver i ventreprenørskapsfasen, er et alternativ å se på den mer modne kunnskapen om fallgruver i senere faser, og finne faktorer som kan tenkes å være relevante også i “vår” fase, for så å undersøke dette. Det finnes også kunnskap om fasen *før* en forretningsidé blir forsøkt realisert, som er interessant i vår sammenheng.

Når fokuset ikke er begrenset til ventreprenørskapsfasen, men også omfatter ferske selskaper og etableringsforsøk som er finansiert, finnes det mengder av både suksessoppskrifter og belysing av fallgruver. Når fokuset er utvidet på denne måten, blir gjerne begrepet “start-ups” benyttet, og dette kan dekke alt fra gestationfasen Reynolds m.fl. (2004) skriver om, til 4-5 år etter foretaket har lansert sitt produkt på markedet. Dette gjelder både i den akademiske litteraturen og blant andre autoriteter på området. Et eksempel på en slik autoritet er Forbes Magazine. I en artikkel på deres nettsider lister George Deeb (2013) opp 13 årsaker til at “start-ups” feiler. Selv om mye av dette er preget av at de inkluderer senere faser, poengterer de en del faktorer som kan tenkes å spille viktige roller for ventreprenøren:

- Mangel på fokus: Entreprenøren vil gjøre for mange ting samtidig, og klarer ikke spisse produktet/tjenesten sin mot en fokusert målgruppe.
- Ingen fleksibilitet: Når det går motstrøms klarer ikke entreprenøren å gjøre de nødvendige endringene for finne den rette kursen, men fortsetter i det samme vanskelige sporet.



- For lite lidenskap: Entreprenøren klarer ikke komme seg gjennom de vanskelige periodene fordi det mangler lidenskap for produktet/tjenesten.
- Umotivert team: Entreprenøren klarer ikke å motivere teamet til å kjempe for idéen.

Deeb (2013) nevner også mangel på nettverk som en årsak til mislykkede start-ups, på samme måte som Storey og Greene (2006, 128) gjør når de beskriver sosial kapital.

*Fra Idé Til Ny Virksomhet* (Utgård og Refsum, 2007) fungerer som en oppstartshåndbok som skal hjelpe entreprenører med å gjøre de rette valgene og handlingene for å starte en levedyktig bedrift. Boken ser altså fram mot fasen *etter* ventreprenørskapet, og hvordan entreprenøren best kan legge grunnlaget for at den nye virksomheten skal kunne blomstre. Når forfatterne legger fram suksesskriterier for å lykkes med en ny virksomhet, hevder de at mange blir “så forelsket i sin egen idé at de glemmer at ideene i beste fall bare er det første steget i en lang utviklingsprosess” (Utgård og Refsum 2007, 12-14). Dette kan tenkes å svekke kvaliteten på planleggingsprosessen, som Kessler m.fl. (2012, 50) fremhever som viktig i ventreprenørskapsfasen. Er forutsetningene for planleggingen at idéen er bedre enn den i virkeligheten er, vil det kanskje medføre flere avvik fra planen etter hvert i prosessen. Videre påpeker de (kilde istedet? forfatter?) at det må undersøkes at markedet faktisk etterspør det du ønsker å tilby, og at ledergruppen er godt satt sammen når det gjelder utfyllende kompetanse.

Fasen *før* ventreprenørskapsfasen kan også gi pekepinner på hvorfor idéer ikke blir realisert. European Commission (2003, 10) omtaler et element som kan påvirke hvor langt ventreprenøren tar forretningsidéen sin – sosialt stigma rundt det å mislykkes. De ser på dette som en viktig barriere for entreprenørskap, og mener at kulturer hvor slike stigma er fremtredende kan vente seg lavere entreprenørskapsaktivitet, fordi frykten for å feile vokser, og blir en risiko man ikke ønsker å utsette seg for. I Norge oppgir over 35 % av de som ser en mulighet til å starte et foretak at frykten for å feile er hovedgrunnen til at de ikke forsøker (Alsos m.fl. 2012, 27). Både denne statistikken og European Commission (2003, 10) beskriver dette som en barriere for å i det hele tatt bestemme seg for å forsøke med idéen, og komme seg gjennom

overgangspunktet *conception*, om vi skal bruke terminologien til Reynolds m.fl. (2004). Det kan allikevel tenkes at frykten for å feile kan spille en viktig rolle også i gestation/ventreprenørskaps-fasen, og bli relevant i vår sammenheng. Dersom sosiale stigmaer spiller en så viktig rolle, er det mulig at ventreprenørens har lettere for å avslutte etableringsforsøket før det rekker å gå så langt at oppstopp vil bli oppfattet som en stor fiasko av omgivelsene.

## 2.4 Motivasjon

Som Deed (2013) påpeker i Forbes Magazine er det viktig at gründerteamet er motivert for å lykkes med entreprenørielle aktiviteter. Både i den akademiske litteraturen og fra Forbes selv, finnes det flere teorier om motivasjon som kan kaste lys over ventreprenørskapsfasen.

I en artikkel publisert på Forbes.com hevder Kevin Ready (2013) at selv om entreprenører ofte uttaler at de motiveres av frihet, mulighet til å hjelpe andre, og ønske om å tjene penger, ligger det som regel en dypere motivasjon bak. Han mener det i virkeligheten dreier seg om en jakt på identitet og selvrealisering, og at entreprenører basert på dette lever ut sin egen kreasjonshistorie. De skaper tydelige mentale bilder for seg selv av hvordan virksomheten skal se ut, og hvordan den skal bli realisert. Når motivasjonen er koblet til slike bilder blir det plutselig veldig vanskelig for entreprenøren når det må stilles spørsmålsteget til disse bildene – når uforutsette ting krever avvik fra visjonen. Mens mer erfarne entreprenører lærer av erfaring og erkjenner at ingenting kan forutsees i slike klare, rigide bilder, hevder han at førstegangsentreprenører ofte er motvillige til å motta hjelp og forslag når det kreves avvik fra planen, på tross av at de som regel er de som trenger hjelpen mest. Disse tankene virker koherent med Utgård og Refsum (2007, 12-14) sitt poeng om at mange “forelsker seg i sin egen idé” Dette kan være interessant i sammenheng med Kesslers m.fl. (2012, 50) sine funn om at nøye planlegging øker sjansen for realisering av idéen. For at nøye planlegging skal være en positiv faktor, bør kanskje planleggingen være gjort vel vitende om at ingenting blir som forutsett, slik at ikke *nøye* ikke blir til *rigid*.

Skal vi forstå en entreprenørs motivasjon ut i fra identitet og selvrealisering slik Ready (2013) foreslår, kan det være interessant å se på en artikkel fra psykologiens akademiske litteratur, der Joachhim C. Brunstein (2000, 353-354) skriver om motivasjon og prestasjoner. Han beskriver hvordan det å feile på veien mot et mål kan ha to mulige utfall, når det er snakk om et mål som har med identitet og selvdefinering å gjøre (f.eks. skoleresultater, karriere eller i vårt tilfelle: etablering av en virksomhet). Enten svekker det den videre motivasjonen, ellers gjør det deg sterkere og mer motivert til å fortsette. For å oppnå sistnevnte utfall, kreves det imidlertid to ting i følge Brunstein. For det første må personen være sterkt dedikert og forpliktet til målet, og for det andre må aktiviteten som utgjør neste skritt etter feilskjæret tilby en alternativ måte å demonstrere personens identitetsrelaterte dyktighet. Dette kan vi illustrere med et eksempel: La oss si en ventreprenør med sterk dedikasjon og forpliktelse feiler i sitt forsøk på konstruere en fungerende prototype til et produkt. Neste skritt blir å inngå en avtale med en anerkjent ingeniør for å fikse problemet, hvilket demonstrerer ventreprenørens dyktighet når det gjelder “networking” og evne til å spikre viktige avtaler, og dette fører behovet for selvrealisering og identitet. I følge Brunsteins (2000, 353-354) teorier vil en ventreprenør i et slikt scenario ofte oppleve økt motivasjon for å stå på videre etter feilskjæret. Hadde ikke neste aktivitet på agendaen vært såpass knyttet til selvrealisering, eller hadde ikke ventreprenøren vært like dedikert til målet sitt, ville motivasjonen imidlertid sunket som følge av feilskjæret.

## **2.5 Overoptimisme**

Arnold C. Cooper, Caroly Y. Woo og William C. Dunkelberg (1988, 103) beskriver i en undersøkelse om selvsikkerhet og overoptimisme hvordan entreprenører ofte sterkt overvurderer sine egne sjanser til å lykkes. Resultatene viser at gjennomsnittsentreprenøren i deres utvalg estimerer sine egne sjanser til å lykkes med sin bedrift til 8.1, på en skal fra 1 til 10. Når de samme entreprenørene ble spurt om sjansene til andre bedrifter som lignet deres egen, estimerte de sjansene til 5.9. Robin M. Hogarth og Natalia Karelaia (2012) skriver om hvordan slik overdreven optimisme kan påvirke entreprenørers suksessrate. Dette dreier seg stort sett om de første leveårene til en bedrift, men kan tenkes å være overførbart til tidligere faser. De

hevder at en slik overestimering av egne sjanser er vanligere å finne blant entreprenører som har feilet, enn hos de som har lyktes (11), og konkluderer dermed med at overoptimisme kan være en predikator på en entreprenør som feiler.

## **2.6 Attribusjonsteori**

Mens noen teoretikere peker på indre årsaker som motivasjon og overdreven selvsikkerhet, er andre opptatt av ytre årsaker som tilgang på kapital og nettverk, og entreprenørens livssituasjon med tanke på f.eks. jobb ved siden av etableringsforsøket. Det kan være interessant å undersøke hvordan ventreprenørene selv forholder seg til denne forskjellen mellom indre og ytre faktorer, i lys av attribusjonsteori. William Brochs-Haukedal (2010, 94-98) forklarer at de fleste teorier på dette området kan oppsummeres ved at vi attribuerer egne og andres handlinger ulike indre og ytre årsaker, og at det ofte blir gjort såkalte attribusjonsfeil. Dette går blant annet ut på at vi har en tendens til å tilskrive andres feilskjær indre faktorer (for eksempel personlige egenskaper), mens vi skylder på ytre faktorer (for eksempel uflaks) når det er oss selv som feiler.

## **2.7 Oppsummering av teori**

Selv om det er en viss konsensus i entreprenørskapets academia om at det foreligger begrenset med forskning på entreprenørskap i tidlig fase, har vi funnet teorier som forsøker å forklare deler av hvorfor noen lykkes og andre ikke. Kessler (2012), Storey og Greene (2006) og Rotefoss og Kolvereid (2005) har alle undersøkt fasen vi er interessert i, og deres respektive resultater indikerer blant annet at tid og dedikasjon til prosjektet; risikovilje; god planlegging; menneskelig, sosial og finansiell kapital er faktorer som kan indikere om en ventreprenør lykkes eller feiler. Ingen har sagt noe om hvor i prosessen det ofte stopper opp, hvilket har vært et delpørsmål som har fulgt vår problemstilling. Forbes-skribent Kevin Ready (2013) og Odd Utgård og Helge Refsum (2007) snakker begge om senere faser, og påpeker blant annet viktigheten av henholdsvis motivasjon, fleksibilitet og lidenskap, og hvordan man bør unngå å “forelske seg i sin egen idé”. Ytterligere teori om motivasjon (Brunstein 2000, 353-354) beskriver hvordan motivasjonen faller etter feilskjær dersom ventreprenøren ikke er både forpliktet til målet sitt og har en selvrealiserende aktivitet som neste skritt

etter feilskjæret, mens Hogarth og Karelaia (2012, 11) rapporterer om at entreprenører som overvurderer sine egne sjanser for å lykkes oftere feiler enn de som har en realistisk vurdering av sjansene. Til slutt har vi ved hjelp av William Brochs-Haukedal (2010, 94-98) påpekt at det ofte attribueres ytre forklaringer når man skal vurdere sine egne feilskjær, mens indre forklaringer blir brukt om andre i samme situasjon.

## **3.0 Metode**

### **3.1 Forskningsdesign**

For å besvare vår problemstilling har vi benyttet strategier fra ulike typer forskningsdesign. Som følge av den begrensede mengden teori om fasen vi er interessert i, er vi først og fremst preget av elementer fra et eksplorativt design, som Tor Grenness (2001, 103) omtaler som anbefalt i slike sammenhenger med lite forkunnskap, og når man ikke er i stand til å stille tydelige hypoteser. Dette betyr at vi har valgt å utforske ulike aspekter ved ventreprenørens situasjon uten forhåndsdefinerte hypoteser, slik at vi med en åpen holdning har kunnet dannet oss et bilde av hvilke fenomener som kan påvirke vår problemstilling. Fenomenene som har åpenbart seg har så blitt forsøkt beskrevet og satt i sammenheng med hverandre, hvilket i følge Grenness (2001, 103) også tar oss i retning av et deskriptivt design. Selv om vi ikke har vært ute etter å måle/tallfeste effekten av disse fenomenene og påvise statistiske sammenhenger, har vi gått inn for å se fenomenenes sammenheng i et årsaks/virknings-forhold, hvilket bringer elementer fra et kausalt design inn i forskningen vår.

For å gjennomføre strategien ovenfor har vi videre tatt i bruk en fenomenologisk tilnærming, som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 82) omtaler som “å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen.” Dette valget kommer som følge av vårt ønske om å gå i dybden på ventreprenørens reise og forsøke å se det fra deres perspektiv, for å forstå hvordan

ulike fenomener har påvirket prosessen deres. Med en fenomenologisk fremgangsmåte har vi fått muligheten til å oppnå en helhetlig forståelse av sammenhengen ventreprenørene har opptrådt i, og dette har gitt oss et grunnlag for å tolke – og finne mening i – deres utsagn og handlinger. Siden vi ikke er ute etter å generalisere, men oppnå en dypere forståelse som kan inspirere videre forskning, har vi valgt et intensivt forskningsopplegg med få enheter og mange variabler.

### **3.2 Valg av Metode**

En kvantitativ undersøkelse ville gitt oss muligheten til å påvise statistiske kausale sammenhenger mellom fenomenene, og en slik metode ville vært nødvendig for å besvare problemstillingen vår på en objektiv, konkret og generaliserbar måte. Det er imidlertid flere og flere forskere som mener at denne tilnærmingen fører til et gap mellom den sosiale virkeligheten som ønskes forstått, og forskeren som prøver å forstå den (Grenness 2001, 187). For å oppnå resultater med praktisk anvendelsesverdi i en kvantitativ metode, vil det være nødvendig at fenomenene som skal kvantifiseres og settes opp kausalt er tilstrekkelig forstått, og valgt ut på et godt empirisk grunnlag. Det er nettopp dette som er målet med vårt forskningsdesign – å utforske hvilke fenomener som er relevant i hvilken sammenheng, og fortolke og forstå dem. Som et eksempel kan vi se på hvordan svar vi samler inn kan være preget av indre og ytre årsaksforklaringer slik attribusjonsteorien vi beskriver i vår teoridel forklarer. Dette kan føre til at vi får inn svar som ikke samsvarer med den objektive virkeligheten, slik at reliabilitet i spørreskjemaet reduseres. Forteller ventreprenøren at det var uflaks, utilstrekkelige teammedlemmer eller andre ytre faktorer som ledet til det mislykkede forsøket, bør dette fortolkes i lys av attribusjonsteori før det er kvalifisert som en reliabel variabel i en kvantitativ undersøkelse, dersom undersøkelsens formål er å finne reelle årsaker, ikke bare hva ventreprenøren *rapporterer* som årsaker. Dette er med på å forklare hvorfor vi har ofret ambisjoner om generalisering og tallfestede data, til fordel for andre ambisjoner om dypere innsikt, ved å velge kvalitativ metode. Som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 32) påpeker er kvalitativ metode spesielt nyttig for å undersøke fenomener det er forsket lite på, som vi ønsker å forstå grundigere, hvilket gjør det til den best egnede metoden for vårt forskningsdesign.

### 3.3 Datainnsamling

I vår opparbeidelse av empiri har vi skilt mellom sekundærdata, data som i utgangspunktet kan er hentet av andre, til andre formål, men som og kan være relevant for oss (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 57), og primærdata som er hentet inn av oss selv, spesifikt til vårt formål. Sekundærdataen vår er hentet inn fra akademisk litteratur, statistiske rapporter og autoriteter på området, mens primærdataen kommer fra dybdeintervjuer med våre informanter. Før vi hentet inn sekundærdataen gjennomførte vi tre preintervjuer. John W. Creswell (2013, 165) forklarer hvordan slike intervjuer kan hjelpe med å raffinere spørsmålene til hovedintervjuene, hvilket var en del av vår motivasjon for å velge denne strategien. Hovedmotivasjonen var imidlertid å tilegne oss en pekepinn på hvilke områder og fenomener det kunne være interessant å undersøke nærmere.

#### 3.3.1 Utvalgsstrategi og rekruttering

Til preintervjuene valgte vi å intervjuer (v)entreprenører av tre forskjellige typer:

- En ung førstegangsventreprenør som har gjort et seriøst forsøk på å etablere en virksomhet, men mislyktes.
- En ung førstegangsentreprenør som har lyktes i å etablere sin virksomhet
- En eldre og mer erfaren serieentreprenør som både har feilet og lyktes flere ganger

Ved å differensiere informantene på denne måten fikk vi en god bredde på inspirasjonen til videre datainnsamling, samt reflektert forskjeller og ulike perspektiver, noe Creswell (2013, 157) ser på som et ideal innen kvalitativ forskning. Vi benyttet vårt eget nettverk til å finne disse informantene.

Til hovedintervjuene ønsket vi på samme måte som i preintervjuene å samle inn data fra informanter med et bestemt sett kriterier, altså et kriterieutvalg (Creswell 2010, 158). Informantene skulle være unge (ca 20-årene) førstegangsentreprenører, som alle har opplevd å mislykkes i å realisere en forretningsidé. Det var også et kriterium at

idéen ikke hadde blitt finansiert av ekstern investor. Disse kriteriene ble valgt for at informantenes erfaringer skulle samsvare med avgrensingen i vår problemstilling, samt sørge for en viss homogenitet i utvalget for å bedre sammenligningsgrunnlaget. Rekrutteringen av disse informantene kan sies å bære preg av det Grenness (2001, 166) omtaler som et “makelighetsutvalg”, da vi på grunn av manglende tid og ressurser ble tvunget til å begrense søket vårt etter perfekte kandidater til der vi enklest kunne finne godkjente informanter, nemlig i vårt eget skolenettverk. Gjennom vår skoles digitale kommunikasjonsplattformer, samt vårt eget nettverk, fant vi fram til 8 informanter som oppfylte våre kriterier. Ønsket antall informanter var 10 – samme antall som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 104) beskriver som minimum i det han kaller en uskreven regel om 10-15 informanter. Vi fant imidlertid ikke flere enn 8 som oppfylte våre kriterier, og etter gjennomføringen av disse fant vi ingen grunn til å bruke tid og ressurser på å finne to til. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 104) kaller dette et “metningspunkt”, der det ikke har noen hensikt å intervju flere. Vi fikk samlet inn den informasjonen vi var ute etter, og utvalget var stort nok til å finne interessante tendenser, selv om tendensene kanskje kunne vært noe styrket med flere informanter. Vi valgte å ikke ta hensyn til kjønn i vårt utvalg, da vi ikke var ute etter å finne kjønnsforskjeller. Utvalget vårt består av følgende ventreprenører:

**Informant A:**

22 år gammel mann, som leder for et gründerteam på 5 ville selge dyreformede sølebøtter til fornøylesparker, kommuner o.l., for å fremme resirkulering blant barn.

**Informant B:**

22 år gammel kvinne. Var leder for et gründerteam på 2, som etter å ha vunnet NM i entreprenørskap med sin ungdomsbedrift, forsøkte å gjøre dette til virkelig konsept og lansere en innovativ ballettsokk på markedet.

**Informant C:**

28 år gammel mann som sammen med en studiekollega forsøkte å utvikle et sosialt medie for entreprenører i Norge.



**Informant D:**

23 år gammel mann som sammen med en kamerat ville lansere en nyskapende eventkalender for ting som skjer i Oslo.

**Informant E:**

25 år gammel mann som sammen med én medgründer utviklet en mobilapplikasjon som viser brukeren hvor det er salg på klær i nærheten, og forsøkte å lansere denne på markedet i Norge.

**Informant F:**

28 år gammel mann som tok over en venns idé, som var en prosessinnovasjon i kvalitetssikring av fisk for å klargjøre den for eksport.

**Informant G:**

24 år gammel mann som sammen med en studiekollega ville putte sponsorer på drikkeflasker og dele ut disse gratis til idrettslag

**Informant H:**

19 år gammel mann som ville starte sitt eget energidrikk-merke.

### 3.3.2 Preintervjuer

Preintervjuene våre ble gjennomført med ca 45 minutter lange dybdeintervjuer, der vi benyttet en semistrukturert intervjuguide. En slik intervjustrategi ga oss muligheten til å fastsette overordnede temaer, men tillot oss å justere spørsmålene underveis og variere rekkefølgen på temaene, basert på hvilke situasjoner informanten tok opp. Intervjuenes viktigste temaer var informantens ambisjoner med – og motivasjon for – å satse på entreprenørskap, deres erfaringer med å etablere en virksomhet, hvordan de taklet motgang, og hvilke suksesskriterier og fallgruver de selv så på som viktige, basert på sine erfaringer. Vi tok utgangspunkt i å stille spørsmål som oppfordret informanten til å fortelle, framfor å bare svare bekreftende eller avkreftende. Dette for å virkelig kunne sette oss inn i informantens perspektiv, og bruke det perspektivet

som utgangspunkt for å stille kontrollspørsmål og be om utdypelse der vi ønsket det. Det viste seg raskt at (v)entreprenørene var veldig interessert i å fortelle mest mulig om idéen sin og alle mulige erfaringer knyttet til den. Dette gjorde det vanskelig å følge opp alle planlagte spørsmål på en meningsfull måte i henhold til intervjuguiden, selv om den var semistrukturert. Vi erfarte at den mest verdifulle informasjonen kom når vi lot informanten fortelle fritt om sin reise, og når vi skled litt over fra å være intervjuere til samtale- og diskusjonspartner. Informasjonen som da åpenbarte seg fremsto som mer troverdig og ærlig, fra en mer avslappet og åpen informant, enn tilfellet var når vi som intervjuer kontrollerte samtalen i høyere grad, med mer forhåndsbestemte spørsmål. Dette ble nyttige erfaringer å ta med seg videre til hovedintervjuene.

Vi utførte intervjuene med to representanter fra vårt team tilstede. Èn fungerte som hovedintervjuer, mens den andre hadde ansvaret for å notere viktige momenter og potensielle oppfølgingsspørsmål underveis, samt bidra med et ekstra hode til å tolke utsagnene og plukke opp interessante signaler som burde utdypes nærmere. Rubin og Rubin (2012, 178) beskriver hvordan det å benytte flere intervjuere ofte gir denne fordelene, da den ene kan oppfatte noe den andre ikke får med seg, og dermed øke sjansen for å oppdage interessante momenter.

Intervjuene ble gjennomført i en koselig sofagruppe med lyddempende skillevegger i en rolig hotelloobby i Oslo sentrum. Dette for å skape en nøytral grunn der ingen måtte tre inn i motpartens "territorium", med en avslappende atmosfære uten for mange forstyrrelsesmomenter, slik Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 142-143) anbefaler. Vi benyttet båndopptaker for å senere kunne transkribere intervjuene og bruke dette som utgangspunkt for analysen, og fikk alle informantenes samtykke til dette.

Aspekter vi valgte å se nærmere på i litteraturen og i hovedintervjuene som følge av disse preintervjuene var: motivasjon når de tøffe tidene kommer, synkende tro på idéen når utfordringene dukker opp, frykt for å feile og fremstå som en skuffelse for andre, samt manglende referanser og troverdighet som førstegangsentreprenør.

### 3.5.2 Hovedintervjuer

Gjennomføringen av hovedintervjuene ble gjort med 40-60 minutter lange dybdeintervjuer, med stort sett de samme praktiske rammene som i preintervjuene. Vi benyttet fortsatt to intervjuere med samme arbeidsfordeling, samme intervjusted og dokumenteringsmetoder, men endret på strukturen intervjuguiden. Erfaringene fra preintervjuene gjorde at vi ville forsterke det som ga oss mest interessant informasjon, nemlig når intervjuet lignet mer på en vanlig samtale. Derfor gikk vi over til en ustrukturert intervjuguide der temaet var informantens reise fra idéen ble født til den var lagt død. Vi beholdt resten av hovedtemaene fra preintervjuene, men satt de kun opp som “huskelapper” i intervjuguiden, for å sikre at vi sporet oss inn på de på et passende tidspunkt i samtalen. Det viktigste målet med intervjuene var å identifisere ved hvilket punkt ting gikk galt i forsøket, og så tolke dette i lys av noen utvalgte kategorier vi ville utforske nærmere. Vi valgte ut 9 kategorier vi ville sikre oss informasjon om, som vi tok opp så fort informantens historie beveget seg inn på et område der den gitte kategorien kunne være relevant. Disse kategoriene konstruerte vi på bakgrunn av den sekundære dataen vi har beskrevet i teoridelen, samt fenomener som dukket opp under preintervjuene. De 9 kategoriene er som følger:

**1) Motivasjon:** Hvordan forløp graden av motivasjon seg i idéens livsløp, og hva trigget denne motivasjonen? Dette ble sett i sammenheng med Brunsteins (2000, 353-354) teorier om motivasjon etter feilskjær, Readys (2013) beskrivelser av entreprenørers motivasjon for å endre kurs når det kreves, samt motivasjonens påvirkning på tid og innsats dedikert til prosjektet, som Kessler (2012, 49) trekker fram i sin artikkel.

**2) Planlegging:** Hvordan har planleggingsprosessen, som Kessler (2012, 50) er opptatt av, blitt gjennomført, og hvordan har den påvirket den videre prosessen?

**3) Frykt for å feile:** Hvordan har de sosiale stigmaene rundt det å feile, som European Commission (2003, 10) omtaler, påvirket prosessen?

**4) Ressurser:** Hvilken rolle har den menneskelige, sosiale og finansielle kapitalen som Storey og Green (2006, 128) setter fokus på, hatt for idéens livsløp?

**5) Selvbedrag:** I hvilken grad har informanten overvurdert sine egne sjanser og sin egen idé slik Hogarth og Karelaia (2012) skriver om, hvordan har dette påvirket planleggingsprosessen, og hvordan har det sammenheng med ventreprenørens rigide egenkonstruerte visjon som det i følge Ready (2013) er så vanskelig å bryte ut av? Dette blir sett i sammenheng med i hvilken grad de har validert idéen sin og vært villige til å lytte til tilbakemeldinger. Vi har valgt å samle dette til begrepet “selvbedrag”, som vi definerer som å la seg selv tro noe ved å bevisst eller ubevisst unngå bevis som svekker grunnlaget for det du tror.

**6) Tro på idéen:** Hvordan har troen på idéen utviklet seg underveis? Har den holdt seg jevn, eller har den blitt testet, slik vi så tendenser til i preintervjuene?

**7) Referanser og troverdighet:** Har informantene opplevd vanskeligheter med å knytte til seg kontakter, partnere eller lignende, eller slitt med innsalg til distributører, kunder eller andre som følge av deres begrensede “tyngde” som førstegangsentreprenører, slik preintervjuene våre viste tegn til?

**8) Risikovilje:** Har informantenes vilje til å ta risiko påvirket prosessen, slik Kessler (2012, 50) foreslår at den vil?

**9) Attribusjon:** Har informantene vært preget av attribusjonsfeilene som Broch-Haukedal (2010, 94-98) beskriver når de forklarer hvorfor ting gikk galt?

I tillegg til disse kategoriene var et gjennomgående tema for hele intervjuet spørsmålet om hvorfor idéen til slutt stoppet opp. Dette spurte vi om eksplisitt flere ganger, og fulgte med på om svaret deres forandret seg etter hvert som samtalen bød på flere og flere refleksjoner rundt akkurat dette. Selv om den ustrukturerte intervjuguiden gjorde oss tilpasningsdyktige til de svært ulike historiene til hver enkelt informant og ga oss den gode, tilsynelatende ærlige og troverdige informasjonen vi ønsket, ga den oss noen utfordringer som svekker vår analyse. Uten en skikkelig struktur på intervjuene ble det vanskelig å berøre hver kategori like mye

som ønsket, og funnene har vært krevende å systematisere og sammenligne. Dette har redusert strukturen og sammenligningsgrunnlaget i analysen vår, men funnene vi gjorde er tilstrekkelig for å se interessante tendenser med hensyn til kategoriene vi har utforsket og problemstillingen vi har definert.

### **3.6 Analysestrategi**

Etter å ha utført intervjuene ble de transkribert og kodet i henhold til de ulike kategoriene, samt andre temaer vi så dukke opp underveis. Vi tilegnet hver kategori en farge, og markerte utsagn som var relatert til den gitte kategorien. Dette ledet oss til det Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010, 166) kaller en kategoribasert inndeling av data. For hvert intervju satt vi opp de ulike kategoriene og temaene vi hadde fargekodet i transkriberingen, og plasserte sitater og tolkningsnotater under hver kategori. Vi laget så korte sammendrag av ventreprenørens historier, og beskrivelser av hvordan vi tolket hvorfor deres idé aldri ble realisert. Som følge av den ustrukturerte, samtalepregede intervjuguiden og fokus på fortellingene til informanten, ble disse korte sammendragene gjort med elementer fra narrativ analyse, der vi slik Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010, 215) forklarer, tok delfortellinger og utsagn fra intervjuet og satt de sammen til en ny, sammenhengende historie basert på våre tolkninger. Til slutt reduserte vi sammendragene og kategorioppsummeringene til det aller mest relevante, og brukte dette som et oversiktsdokument (vedlegg 1) når vi diskuterte funnene våre. Denne prosessen forenklet datamaterialet vårt veldig, og ga oss et mer strukturert overblikk til diskusjon rundt dataene. Utarbeidelse av slike kortfattede sammendrag kalles ofte *tering*, i følge Dag Ingvar Jacobsen (2005, 192).

Når datamaterialet var snevret inn til det som var relevant for oss, listet vi opp en felles oversikt over kategoriene våre, og beskrev hvilke funn vi hadde gjort under hver av de. Vi dannet oss så et bilde av hvordan de ulike kategoriene hadde gjort seg gjeldende i ventreprenørens reise, før vi satt opp en diskusjon rundt funnene våre, der vi drøftet mønstre og tendenser som åpenbarte seg i utvalget vårt.

### **3.7 Reliabilitet**

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 229) omtaler reliabilitetskrav som lite hensiktsmessige i kvalitativ forskning, fordi den ustrukturerte datainnsamlingen, konteksten rundt datainnsamlingen og forskerens erfarings- og tolkningsgrunnlag gjør det vanskelig å kopiere forskningen for å bruke det som et mål på hvor pålitelige dataene er. Vi har allikevel vært opptatt av å legge til rette for at informasjonen vi har fått fra informantene skal være så pålitelig som mulig. Med en uformell, hyggelig tone i nøytrale behagelige omgivelser, har vi sørget for å gjøre informanten avslappet og tillitsfull til oss som intervjuere. Siden temaet vårt er mislykkede forretningsidéer var det viktig for oss å vise informanten at det ikke var noen grunn til å pynte på sannheter for å ikke miste ansikt. Dette gjorde vi blant annet ved å velvillig fortelle informanten om håpløse ting vi selv har gjort feil i lignende situasjoner, gi de full anonymitet, og på den måten ufarliggjøre situasjonen. Den ustrukturerte intervjuguiden ga oss en åpen samtaleform som unngikk forsøk på å skvise svar ut av informanten, og presse ham/henne til å svare noe bare for svarets skyld. Båndopptaker og transkribering ble brukt for å sikre at vi satt igjen med de virkelige ordvalgene til informantene, og notater underveis ble brukt for å fange opp kroppsspråk dersom det skilte seg fra ordene som ble sagt. Allikevel kan vi ikke være 100 % sikre på at informantene har svart ærlig på alt. Når du sitter som 1.klassing på en entreprenørskapslinje (slik to av våre informanter gjorde) og blir intervjuet av ikke bare én, men to tredjeklassinger på samme linje, kan det tenkes å være vanskelig å snakke ærlig om ting som av informanten selv kan oppfattes som egen utilstrekkelighet innenfor entreprenørskap. Vi må også ta høyde for at noen av historiene vi har blitt fortalt begynte for flere år siden, og at informanten husker ting anderledes enn de i virkeligheten var.

### **3.8 Validitet**

For å vurdere begrepsvaliditeten i vår undersøkelse vil vi, som Askheim og Grenness (2008, 23) foreslår, se på i hvilken grad vi har undersøkt det vi har vært ute etter å undersøke, og om funnene våre virkelig avspeiler de fenomenene og kategoriene vi har vært interessert i. Under selve intervjuene forsøkte vi å sikre begrepsvaliditeten ved å sørge for at premissene for intervjuene var veldig tydelig for informanten, og at

det aldri skulle være noen tvil om at fenomenene vi diskuterte var satt i kontekst med forretningsidéen deres, og hvordan fenomenene hadde innvirkning på idéens død. Dette for å minimere risikoen for at informantene skulle forstå begrepene våre i andre sammenhenger enn de var ment, og dermed gi oss svar som ikke egentlig ga informasjon om det vi ønsket å utforske. Allikevel førte den ustrukturerte intervjuguiden vår til at vi opplevde å mangle konkrete svar eller uttalelser fra informantene i flere av kategoriene våre (spesielt i referanser og troverdighet, frykt for å feile og selvbedrag), og dermed ble redusert til å måtte analysere og tolke selve historien deres for å komme fram til slutninger om den gitte kategorien. Dette utsetter funnene våre veldig for vår egen subjektivitet. For å begrense dette har intersubjektivitet vært viktig for oss. Alle tre gruppe-medlemmer har tolket, analysert og diskutert de aktuelle historiene og kommet til enighet. I mange tilfeller kunne vi tolke samme fenomen både ut i fra informantenes eksplisitte utsagn og fra hendelsesforløpet i historien deres, noe som har styrket begrepsvaliditeten i noen av kategoriene (spesielt motivasjon, planlegging og tro på prosjektet).

Når det gjelder den eksterne validiteten er ikke resultatene våre generaliserbare, som følge av våre design og metodevalg. Utvalget vårt er for lite til å konkludere med at våre slutninger er overførbare til større populasjoner av ventreprenører, selv om vi ikke ville blitt overrasket om modellen vi har formet ut i fra analysen vår viste seg å ha relevans i mer generaliserbare kvantitative og/eller longitudinelle studier på lignende utvalg. Siden vi var preget av et makelighetsutvalg og alle informantene var tidligere eller nåværende studenter ved Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling på Markedshøyskolen, har hele utvalget vårt noen forutsetninger som kan påvirke resultatene og ytterligere redusere den eksterne validiteten dersom det skal overføres til populasjoner som ikke har disse forutsetningene.

## **4.0 Analyse**

For å presentere vår analyse vil vi først legge fram funnene vi har gjort i våre intervjuer, og kort trekke paralleller til sekundærdataen vi samlet inn på forhånd. Dette blir etterfulgt av en diskusjon rundt disse funnene, sett i sammenheng med vår

problemstilling og sekundærdata, før nøkkelfunnene blir samlet i en modell som viser tendenser og mønstre som har vært gjennomgående i våre funn.

## 4.1 Funn

I presentasjonen av våre funn har vi hentet ut de mest relevante utsagnene og tolkningene fra analysen vår, og systematisert de etter hver enkelt kategori vi benyttet i intervjuguiden vår.

### 4.1.1 Motivasjon

Den mest fremtredende kategorien i vår analyse har vist seg å være motivasjon. Særlig fordi denne kategorien henger sammen med flere av de andre kategoriene, som vi kommer tilbake til. 3 av informantene mente at redusert motivasjon var hovedårsak til at idéen stoppet opp. Alle tre har fortsatt en formening om at idéen er god og at den burde være gjennomførbar, men at deres egen – eller teamets – motivasjon sank underveis i prosessen. Informant A, som jobbet med 4 medgründere, uttalte følgende da vi snakket om motivasjonsutviklingen:

*”Du er gira helt i starten og du vet hva som kommer. Men når det faktisk kommer så er det mye verre enn det du forestilte deg (...) Så vi fant ut at dette krever for mye. Det er ikke verdt det.”*

Her beskrev han hvordan selv om de visste at det ville komme utfordringer på veien, var de motivert for å takle de. Det viste seg imidlertid at utfordringene var undervurdert, og at disse tok knekken på motivasjonen for å fortsette. På spørsmål om han trodde disse utfordringene var overkommelige, erkjente han at de var det, men at motivasjonen var for redusert til å forsøke. Samme mønster ble beskrevet av informant B og E. Sistnevnte forklarer følgende:

*”(...) det er gøy å utvikle ideen på en måte. Det er jævlig moro. Men så kommer liksom realiteten og den kjedelige hverdagsjobben med det. Og det var jo på en måte ikke så gøy.”*



Informant B forteller at det å brenne for prosjektet, hvilket vi tolket som motivasjon ut i fra samtalens kontekst, var det som manglet for at idéen skulle bli til noe:

*“Hadde vi hatt med noen flere som brant for det, så vi kunne booste hverandre, så ville det jo helt klart kunne blitt noe, det er helt klart.”*

Årsakene til deres synkende motivasjon synes å skyldes det vi vil kalle “uforutsette hendelser”. Disse hendelsene kan, som i tilfellene ovenfor, være at utfordringene som kommer blir vanskeligere å overkomme enn forventet, eller rett og slett utfordringer de ikke hadde sett for seg komme i det hele tatt. Under analysen av de andre kategorier viser vi hvordan flere fenomener ser ut til å ha hatt sammenheng med motivasjon, hvilket nyanserer disse årsakene til motivasjonssvikt.

Utover de tre som var tydelige på at motivasjon var hovedårsak til forretningsidéens død, fant vi tydelige tendenser på samme mønster i fire av de resterende intervjuene. De beskrev ofte ytre faktorer som årsaker til idéens død, blant annet trege programmerere (Informant C), skremmende planer hos konkurrenter (Informant D) og vanskelig kommunikasjon med leverandører (Informant F), men etter å ha spurt de nærmere var alle enig i at disse utfordringene egentlig var overkommelige, men at en klar motivasjonssvikt oppsto som følge av utfordringene, og at dette hindret de i å virkelig forsøke å stå på videre. Informant C påpekte at en annen grunn til at motivasjonen for prosjektet hans sank, var at han fikk en utvidet stilling på sin faste arbeidsplass, og at han ikke var motivert for å overkomme utfordringene når en krevende full stilling kom i tillegg. Denne informanten var den eneste i vårt utvalg med 100% stilling ved siden av både studier og etableringsforsøk, men han utgjør et godt eksempel på Alexander Kesslers (2012, 44) funn om at fulltidsjobb ved siden av svekker ventreprenørens sjanser. Selv om ingen av de andre informantene havnet i slike situasjoner, forklarte mange av de andre at grunnen til at motivasjonen sank var prioriteringer. Med en vanskeligere reise foran seg enn først antatt, følte de ikke det var verdt å prioritere tid og dedikasjon til forsøket, hvilket Kessler (2012, 49) fremhever som viktig, når de hadde mange andre alternativer til fremtidig karrierevei og inntekt. Det var tross alt ingen eksempler i vårt utvalg på “nødvendighetsentreprenørskap”, som Alsos m.fl. beskriver i sin rapport (2012, 17).

Den siste informanten (H) mistet også motivasjonen etter en uforutsett hendelse, men utfordringen han møtte på var et byråkratisk problem som ikke lot seg løse, uavhengig av hans motivasjon for å få det til.

#### 4.1.2 Planlegging

Kun to av informantene (E og H) hadde utformet konkrete forretnings- og fremdriftsplaner. Disse planene viste seg imidlertid å være preget av samme rigide visjon som Ready (2013) beskriver i sin Forbes-artikkel. Det var ikke planlagt for mye annet enn den veien de forventet å gå, hvilket gjorde de utsatt for uforutsette avvik fra planen. Informant E utdyper på denne måten:

*“(...) vi hadde kanskje vært litt mer forberedt om vi hadde planlagt en plan B bedre. Skapt en indre forpliktelse for oss selv at det var en stor mulighet for at vi ble nødt til å gå over på plan B, og da gjør vi det sånn og sånn og sånn. Vi havnet liksom bare midt oppi plan B og det var kjipt. Da hadde vi ikke noe å forholde oss til.”*

De resterende informantene hadde vage planer som baserte seg på deres visjon for idéen, men ingenting som inneholdt konkrete skriftelige fremdriftsplaner eller lignende. Disse var som følge av den fraværende planleggingen ennå mer utsatt for avvik fra veien de så for seg, og i de fleste tilfellene var de uforutsette utfordringene de opplevde noe som enkelt kunne vært tatt høyde for i en fremdriftsplan. Eksempler på dette er informant Ds manglende undersøkelse av konkurrenter, som endte med å bli deres store utfordring, og informant C som ikke tenkte over at programmerne ville kunne bruke lengre tid enn forventet. Sistnevnte forklarer effekten av den mangelfulle planleggingen slik:

*” Det jeg ikke visste var at plutselig så er det en ting som du skulle gjøre, som egentlig skal gå fort, som plutselig tar en måned.”*

Informant C mener at en enkel markedsundersøkelse i planleggingsfasen de ikke gjorde noe særlig ut av, kunne ha avslørt idéens mangler med hensyn til markedet, og dermed forhindre de fra å virkelig satse på idéen. Han opplevde en uforutsett hendelse da han først langt ut i prosessen oppdaget at produktet ville bli veldig

vanskelig å selge. Dette svekket motivasjonen hans nok til å la være å lete etter alternative strategier for å løse dette problemet. Igjen ser vi altså tegn til Readys (2013) utsagn om at førstegangsentreprenører sliter når ting ikke følger den originale veien/visjonen, og det kreves avvik fra planen for å komme seg videre. Også informant H, som møtte på det uløselige byråkratiske problemet, kunne ha forutsett dette med bedre planlegging, og spart seg for et mislykket etableringsforsøk. Vi fant også mye som tyder på at mangelen på struktur og klare mål, som konsekvens av lite planlegging, gjorde selve arbeidet mindre motiverende. Informant B beskriver hvordan hennes medgründere (som hun til en viss grad skylder på) mistet motivasjonen som følge av dette:

*“De mistet motivasjonen til å holde på. Jeg tror jo handler litt om det at man er jo en ungdomsbedrift og da har man jo veldig tydelige mål. Det var motiverende. Som for eksempel: 4 juni – da skal vi på NM. Så innen da må vi ha en stand. Den skal ha de og de kravene. Vi må brosjyrer, de skal være sånn og sånn. Da hadde vi alle de tingene som vi måtte ha klart”*

#### **4.1.3 Frykt for å feile**

Vi gjorde ikke mange funn som tydet på at utvalget vårt vegret seg for å gå “all in” i frykt for å feile knyttet til sosiale stigma, slik European Commission (2003, 10) rapporterer om. To informanter (B og F) ga uttrykk for at det hadde spilt en rolle, men dette var ikke hovedårsaken til at prosjektet hans toppet opp. Da vi spurte informant F eksplisitt om dette svarte han:

*“Man blir jo redd for å feile, fordi når man da har gått rundt å prata med så mange og overbevist så mange. Når man møter folk igjen så spør de ”hvordan går det med den fiske ideen din?” Da må man liksom forklare at man har lagt den på hylla. Det er litt flaut.”*

Informant B, som hadde et apparat ble spurt om de følte noe forventningspress, og om dette kunne føre til at de vegret seg for å prøve skikkelig i frykt for å feile og fremstå som en skuffelse, svarte hun:

*”Selvfølgelig! Vi følte jo forventningspresset. Det ville helt klart vært kjipt å måtte sagt til alle at vi ikke klarte det, når det var så mange som fulgte med. Så kanskje vi vegret oss litt, men jeg tror ikke det var det som hadde mest å si”.*

Utover dette virket ikke frykten til å feile særlig fremtredende hos noen i vårt utvalg. Vi avfeier allikevel ikke denne kategorien helt. I flere tilfeller var det vanskelig å komme ordentlig fram til hvorfor motivasjonen sank så mye som den gjorde når uforutsette utfordringer dukket opp, og hvorfor de ikke valgte å sette inn et ekstra gir og fortsette. Her er vi åpne for at frykt for å feile kan ha spilt en større rolle enn de ga uttrykk for, fordi det plutselig virker mer sannsynlig for dem å feile, når utfordringene åpenbarte seg.

#### **4.1.4 Ressurser**

Selv om dette med menneskelig, sosial og finansiell kapital fremstår som viktige faktorer i teorien på området, var det kun én informant (B) som anså dette som avgjørende for idéens utfall. To av de andre (E og F) påpeker imidlertid at menneskelig og sosial kapital ville gjort ting enklere for de. På spørsmål om det var noe gründerteamet hans manglet, svarte informant E: “(...) vi hadde manglende erfaring, kontakter og nettverk i den bransjen da. Så vi hadde vel lite å vise til. Så hvis jeg skal si at det var noe vi manglet, så var det vel det. Referanser, tidligere prosjekter.” Han tar altså ikke opp dette uoppfordret når han skal beskrive hvorfor ting gikk galt, men trekker det fram først når han blir spurt eksplisitt om det, og må komme med et svar. Ordvalget hans “hvis jeg skal si at det var noe vi manglet”, tyder på at han ikke i utgangspunktet så på dette som avgjørende.

Informant B, den eneste som mente at mangel på slike type ressurser hadde vært avgjørende, påpeker deres begrensede menneskelig kapital når hun mener teamet ville vært avhengig av en sterkere økonomisk forståelse om de skulle ha forsøkt dette igjen og lykkes. Etter å ha fortalt om en usikkerhet rundt rundt innsalg til butikker, og blitt spurt om dette kan henge sammen med mangel på kunnskap og erfaring, forteller hun at hun aldri hadde vært gjennom en lignende prosess tidligere, ikke hadde noe kunnskap om det, og heller ikke kjente noen som hadde gjennomgått noe lignende. Dette så hun på som viktige faktorer vedrørende idéens sjanser for å lykkes. Interessant nok var denne informanten muligens den som hadde mest ressurser

tilgjengelig rundt seg. Etter å ha vunnet NM for ungdomsbedrifter fikk teamet muligheten til samarbeide tett med interesseorganisasjonen “Ungt Entreprenørskap”, som ga de både stipender og tilgang på mentorer og annen rådgivning, fra kunnskapsrike og erfarne entreprenører. Hun hadde ingen gode begrunnelser for hvorfor dette ikke ble utnyttet. Vi har tolket dette som at den virkelige årsaken dermed ikke var mangel på tilgjengelige ressurser, men motivasjon til å tilegne seg det. Hvorfor denne motivasjonen var fraværende fant vi ingen tydelige svar på, men historien hennes bærer preg av at når realitetene inntraff etter tiden som ungdomsbedrift, og de skulle forsøke å etablere virksomheten i “den virkelige verden”, ble de overveldet av de mange utfordringene som dukket opp, og mistet troen på at de kunne klare det.

Utenom Informant B, E og F var det altså ingen som så på dette som en viktig mangel, men ved å analysere historiene har vi konkludert med at mer kunnskap om å starte en bedrift ville hjulpet de veldig. Dette mener vi spesielt fordi planleggingsfasen var så begrenset hos de fleste. Mer kunnskap rundt denne prosessen ville antageligvis styrket den. Skal vi tro Readys påstander om at mer erfarne entreprenører er dyktigere til å planlegge for – og tilpasse seg – endret kurs underveis i prosessen, når uforutsette hendelser krever det, kan det også tyde på at det var mangel på erfaring som forårsaket deres manglende vilje til å gjøre endringer for å overkomme utfordringene som dukket opp uventet.

#### **4.1.5 Selvbedrag**

Som vi ser i de to første kategoriene er det en sterk sammenheng mellom disse to – planlegging og motivasjon. Selvbedrag er en tredje kategori som ser ut til å henge sammen med disse to. Vi har brukt selvbedrag som et samlebegrep for overvurdering av egen idé, ønsketenkning og motvilje til å utforske fakta som kan motsi egen oppfattelse, og funnet flere tegn på at disse fenomenene kan være viktige faktorer for å forklare hvorfor de fleste forretningsidéer aldri blir realisert. Alle informantene gikk ut i fra at idéen deres var sterk nok, uten å egentlig validere dette på noen god måte. Når informant A ble spurt om teamet var ærlige med seg selv når de helt i starten utformet idéen og visjonen, svarte han at de antageligvis var litt naive. *“Dette er en så god ide og vi har så gode tanker med denne ideen, så dette går av seg selv”* uttaler

han. Når de senere i prosessen ble konfrontert et problem ved produktet, av en potensiell kunde som var bekymret for at barn skulle mate dyreformede søppelbøtter med mat, forteller han om responsen deres på følgende måte:

*”Altså, jeg tror det er litt de øynene som ser. Vi så ikke på det som at du matet dyret med søppel, vi så på det som om at du var miljøvennlig. Jeg tror det er mye med de øynene som ser. Det er alltid noen øyne som ser det annerledes. Det vil alltid være noe negativt.”*

Dette kan tyde på at de overvurderer sine egne sjanser slik Cooper m.fl. (1988, 103) beskriver, og er noe motvillige til å ta til seg tilbakemeldinger som strider mot deres egen oppfatning, og kanskje vil kreve et avvik fra planen, hvilket samsvarer med Readys (2013) artikkel. Informant E viser samme tendenser når han beskriver hvordan de validerte idéens potensiale i starten av etableringsforsøket:

*“Når vi spurte andre om hva de syntes om ideen, så var det liksom litt blandet. Vi fikk jo feedback som var jævelig bra. Så vi føra vel mest på den da. (...) Fikk litt negativ feedback også, men det avfeide jeg veldig. Det var litt sånn, ja ok. (...) da tenkte jeg at de tar feil”*

Det kan virke som at Utgård og Refsums (2007, 12-14) påstand om at ventreprenører ofte “forelske seg i forretningsidéen” har gjort seg gjeldende her.

#### **4.1.7 Tro på idéen**

Halvparten av utvalget vårt har fortsatt tro på at idéen deres i utgangspunktet er gjennomførbar, mens den andre halvparten endret sin oppfatning av idéens potensiale underveis i etableringsforsøket. Informant E uttrykker dette i klar tale:

*(...) et var ikke en god ide. Det var vel kanskje det vi så. Altså, det er mye arbeid, vi trodde kanskje at det var mer fortjeneste. Så altså lite fortjeneste for lite arbeid. Og i tillegg så var det kanskje ikke noe som vi brant sykt for. Og når alle de tingene oppfylles, så er det sånn: legg det på is.*

I ett tilfelle der informanten mente at idéen ikke var gjennomførbar, bør det presiseres at han mente at den ikke var gjennomførbar for akkurat deres gründerteam. Han tror fortsatt at en lignende idé vil lykkes en gang i fremtiden, men at de ikke passet til å gjennomføre den på grunn av manglende lidenskap for produktet og ytre omstendigheter som skole og andre prosjekter. Etter å ha diskutert saken nærmere ga han imidlertid uttrykk for at de kan ha brukt dette som en unnskyldning for å slutte å jobbe med et prosjekt de rett og slett ikke var motivert for å jobbe med lengre:

*“Vi fant vel unnskyldninger. (...) vi plukket frem alt som var utfordringer og negativt og dårlig med prosjektet. For å rettferdiggjøre at vi ikke er idioter som slutter nå.”*

Årsaken til at mange valgte å jobbet hardt med en idé de senere mistet troen på, ser ut til å henge sammen med kategoriene selvbedrag og planlegging. Entusiasmen i starten overskygger tegn på idéens problemer, og planleggingsprosessen blir deretter. Et ærligere og mer kritisk blikk på idéen fra starten av ville kanskje ført til at nødvendige justeringer ville blitt gjort, og at planleggingen dermed ville vært bedre tilpasset utfordringene. I noen tilfeller ville kanskje idéene ikke blitt forsøkt gjennomført i det hele tatt.

#### **4.1.7 Referanser og troverdighet**

Dette ble en kategori vi ikke fikk utforsket i nevneverdig grad. Med unntak av informant E, var det ingen av etableringsforsøkene som kom til et punkt der de var avhengig av å selge seg inn til distributører, investorer, partnere, kunder eller lignende, hvor deres mangel på relevante referanser og troverdighet som entreprenører kunne blitt en faktor. Informant Es tilfelle handlet om innsalg til det som skulle bli kundene deres, nemlig store butikkjeder. Han mener de fort kunne bli oppfattet som “lettbeinte” og lite troverdige i innsalgprosessen, fordi de ikke hadde noe å vise til av tidligere suksesser eller lignende.

#### **4.1.8 Risikovilje**

Vi hadde vanskelig for å finne indikatorer på hvor risikovillige våre informanter var, men ut i fra deres historier kan vi se noen tegn på at lav risikovilje førte til at de

lettere trakk seg tilbake fra idéen. Dette fordi flere av de snakket om prioriteringer og i hvilken grad det var verdt å fortsette, når de oppfattet de uforutsette utfordringene som kom underveis. I flere tilfeller ville det krevd økt ressursbruk for å overkomme utfordringene, og det kan tenkes at de så på dette som en risiko for å kaste bort ressurser på noe som kanskje ikke ble noe av.

#### **4.1.9 Attribusjon**

Attribusjonsteoriene om å tillegge egne feilskjær ytre forklaringer, og andres feilskjær indre forklaringer, som94-Haukedal (2010, 92-98) oppsummerer, viser seg i stor grad hos våre informanter. De fleste informantene skylder på ytre faktorer, og selv om tre av de oppga motivasjon, en indre faktor, som hovedårsak til oppstopp, mente de at det var resten av gründerteamet som som slet mest med motivasjonen, ikke dem selv.

Informant A kom med følgende utsagn:

*“Når du sitter i en gruppe på 5 og du er den eneste som er 100% gira, så føler du ikke at det er verdt å booste dem da, for å si det sånn.”*

Selv om han som leder for gruppa kanskje bør ha et ansvar for å motivere teamet, ble teamets reduserte motivasjon utelukkende forklart med indre faktorer ved de andre.

Et godt eksempel på denne attribusjonsteorien i praksis kommer fra informant E, som forklarer at en treg programmerer var årsaken til motivasjonen sviktet og prosjektet stoppet opp. *“(…) vi må jo uansett vente på han liksom, det er jo han som er treg, ikke vi.”* uttaler han. Vi tolket historien som at det var like mye gründerteamet selv som prioriterte prosjektet mindre og mindre, og at de gjorde lite for å stoppe den nedadgående motivasjonsspiralen som dannet seg mellom dem og programmereren. Allikevel forklarer han deres del av skylden med en ytre faktor – treg programmerer – og programmererens del av skylden med en indre faktor – treg.

## **4.2 Diskusjon: Hvorfor stoppet idéene opp?**

Flere av faktorene tidligere forskning har foreslått som årsaker til mislykkede etableringsforsøk, har vist seg å være gjeldende i vårt utvalg. Det som har vist seg



aller mest er at motivasjon har vært en viktig faktor for stort sett alle informantene våre. Det er derimot lite fruktbart å kun si at idéene stoppet opp fordi ventreprenøren(e) var for lite motivert. Siden alle var topp motivert i starten blir det mer interessant å se på *når* motivasjonen sviktet, og *hvorfor* den gjorde det. Det som har gått igjen i store deler av utvalget vårt, er at uforutsette hendelser/utfordringer har dukket opp underveis i prosessen, og hvis vi skal nålfeste motivasjonssvikten, blir det her. Som følge av disse uventede utfordringene ble ventreprenørene tvunget til å revurdere idéen, deres egne forutsetninger for å gjennomføre den, og/eller visjonen de hadde hatt for hvordan idéen skulle bli realisert. Dette stemmer godt overens med det Ready (20??) beskriver som rigide bilder/visjoner av forretningsidéens kreasjonshistorie, og hvordan førstegangsentreprenører får det vanskelig når avvik fra disse bildene åpenbarer seg. I følge Brunstein (20)) burde disse utfordringene eller feilskjærene ha økt motivasjonen deres, dersom de var forpliktet og dedikert til idéen, og så på neste skritt som en mulig demonstrasjon av deres dyktighet. Dersom hans teorier stemmer med vårt utvalg, manglet tydeligvis informantene en eller begge av disse forutsetningene. Vi så mest tegn til at forpliktelse og dedikasjon var der det kanskje sviktet, da ingen hadde satset “liv og lemmer” på idéen sin, men hadde et komfortabelt sikkerhetsnett å falle tilbake på med skole og jobb. Dette kan nok være tilfelle for mange ventreprenører i Norge – et land svært lite preget av nødvendighetsentreprenørskap, hvilket reduserer entreprenørskapsaktiviteten (Alsos m.fl. 2012, 17). I noen få tilfeller så det også ut til at frykt for å feile og fremstå som fiaskoer overfor omverdenen, hindret ventreprenøren i å tørre å vise at dette var noe han/hun virkelig satset på, og dermed mistet den forpliktelsesfølelsen en slik dedikasjon kan føre med seg.

Disse uforutsette hendelsene oppsto som regel når idéen var ferdig utformet, når prototyper, demoer eller skisser var utformet, og det var tid for å knytte til seg partnere, leverandører, distributører eller andre aktører for å komme seg videre. Årsakene til at disse aktivitetene bød på vanskeligheter de ikke hadde sett for seg, kan være vanskelig å identifisere og sammenligne da alle tilfellene er både komplekse og forskjellige fra hverandre. Det virker imidlertid på oss som at mye av skylden kan legges på den manglende erfaringen til disse førstegangsentreprenørene. Som Ready (2013) påpeker vet erfarne entreprenører at det så godt som alltid oppstår uventede utfordringer, og de kan altså planlegge deretter. Våre informanters planlegging var

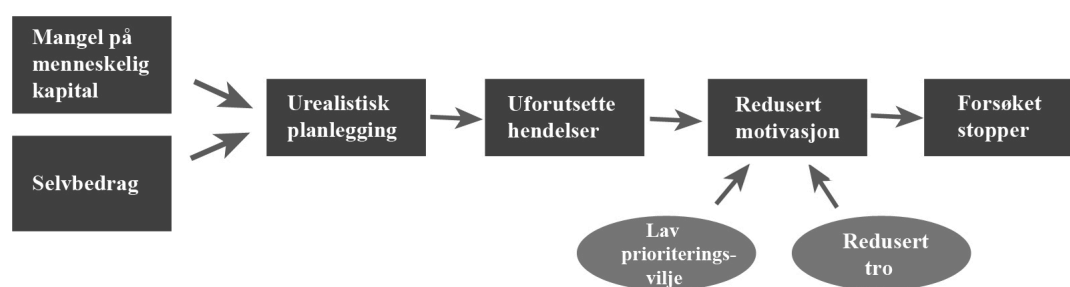
både mangelfull (eller totalt fraværende) og urealistisk, og det var ikke bare mangel på erfaring som så ut til å påvirke denne begrensede planleggingsprosessen. Hogarth og Karelaia (2012, 11) sine teorier om overoptimistiske entreprenører synes å virke gyldige her, da alle hadde stor tro på idéen i starten, uten å egentlig validere dette godt på forhånd. De som gjorde slike valideringer var ofte motvillige til å ta innover seg kritikk, og dermed kan det tenkes at planleggingen og visjonen som formet seg ble til på urealistiske premisser. Da kan det fort oppstå avvik fra den tenkte veien.

Etter å ha “møtt virkeligheten” og innsett hvor mye mer forsøket ville kreve, virket det altså som at motivasjonen for å fortsette sank betraktelig hos mange. To faktorer som i noen tilfeller så ut til å påvirke de dette, var tro på idéen og prioriteringsvilje. Flere forklarte at når de innså hvor mye arbeid som måtte til, følte de ikke at det var verdt å prioritere det over skole, jobb eller andre prosjekter. De som etter hvert mistet troen på selve idéen når de opplevde de uforutsette hendelsene, ble naturligvis demotivert av dette, og klarte ikke å få opp entusiasmen rundt det å kanskje tilpasse/endre idéen basert på det de erfarte.

Funnene og tolkningene vi har diskutert her danner en kjede med hendelser som vi så klare tendenser til i store deler av utvalget vårt. Det var kun én av informantene (E) som så ut til å ha reflektert over dette på egenhånd, og delte vår oppfatning. Vi merket imidlertid at flere av de andre innså denne kjeden med hendelser mer og mer etter hvert som vi diskuterte historiene med dem. Deres egne refleksjoner rundt hvorfor idéen ikke lyktes var som regel preget av ytre forklaringer, mens tilfeller av selvbedrag og viktigheten av motivasjonssvikt først ble tilskrevet relevans når de hadde fått snakket og tenkt ordentlig rundt historien deres. Selv om det var relativt store forskjeller på hvor relevant og avgjørende hver kategori hadde vært for de ulike informantene, var tydelige spor av denne kjeden med hendelser tilstede i 7 av våre 8 intervjuer. Den åttende hadde som tidligere forklart en veldig tydelig årsak til at idéen stoppet opp, da en uventet byråkratisk vanskelighet viste seg å drepe prosjektet, slik at det ble vanskelig å diskutere andre årsaker. Denne informanten var også den eneste som hadde gjennomført realistisk og omfattende planlegging, hvilket skilte ham litt ut fra resten av utvalget vårt.

## 4.2.2 Modell

Kjeden av hendelser som kommer til syne i vår diskusjon, har vi valgt å illustrere med en modell. Selv om modellen er preget av årsakssammenhenger, vil vi være forsiktige med å hevde sterk kausalitet. Det ville krevet en ny intervjurunde med alle informantene, med denne modellen som utgangspunkt, for å få tydelige nok beskrivelser til å påvise kausaliteten. I tillegg er vi klar over at vi så konturene av denne modellen allerede etter 2-3 intervjuer, og derfor kan ha vært utsatt for å ubevisst lede informantene inn mot mønsteret vi hadde sett for oss. Modellen er derfor ment som et forslag til det som kanskje kan være utbredt beskrivelse av hvorfor de fleste forretningsidéer stopper opp før de realiseres.



Kort forklart viser denne modellen følgende hendelseskjede:

Lite erfaring og kunnskap rundt det å realisere en forretningsidé (menneskelig kapital), samt en urealistisk overvurdering av egen idé fører til at planleggingen blir utført på mangelfulle premisser. Dette gjør at uforutsette utfordringer/hendelser har stor sannsynlighet for å dukke opp, hvilket reduserer ventreprenørens motivasjon for å fortsette. Prioritering av andre elementer i livet når det innses hvor mye jobb forsøket vil kreve videre, samt en svekket tro på selve idéen, kan forsterke denne motivasjonssvikten etter uforutsette utfordringer. Motivasjonssvikten fører til slutt til at forsøket avsluttes.

## 5.0 Refleksjon rundt eget arbeid

I ettertid ser vi at noen av de metodiske valgene vi tok har gjort det vanskelig å sikre god validitet, slik vi beskriver i vårt metodekapittel. Valget av en ustrukturert intervjuguide gjorde analysen vår mindre systematisk, og flere av kategoriene kunne vi ønsket oss mer data på. Vi mener allikevel at vi tjente noe på dette valget, ved å oppnå en god dialog med det vi oppfattet som avslappede, ærlige og troverdige informanter, hvilket kan ha økt reliabiliteten vår. For å demme opp for noe av den manglende dataen vi fikk fra intervjuene, har vi ringt opp noen av informantene for tilleggsopplysninger, og dette har hjulpet noe.

Når det gjelder hvordan vi kan ha påvirket informantenes svar til å passe med årsakssammenhengene vi tidlig så tegn til, ser vi at kunne hatt et mer bevisst forhold til dette. Vi gikk for et blant annet eksplorativt design der vi skulle gå til verks uten klare hypoteser, og være åpne for alle mulige forklaringer som åpenbarte seg under intervjuene, men ble kanskje litt mer bundet av kategoriene vi tidlig fant interessante, enn vi hadde sett for oss. Her skal det sies at vi under hele prosessen diskuterte mange ulike sammenhenger av årsaker og hendelseskjeder, slik at vi aldri var helt bundet til ett mønster når vi hentet inn dataene våre.

## 6.0 Oppsummering

Hensikten med denne bacheloroppgaven har vært å besvare følgende problemstilling:

*Hvorfor stopper de fleste forretningsidéer opp før de blir realisert?*

Vårt selvdefinerte begrep – ventreprenørskap – beskriver en tidlig fase i entreprenørskapet det foreligger begrenset med forskning på. Ulike teorier som beskriver lignende definisjoner på denne fasen, har forklart hvordan ulike faktorer påvirker om etableringsforsøket lykkes med å komme seg til neste fase, eller stopper opp og feiler. Disse teoriene har pekt på både ytre faktorer som finansiering, utdanning og omstendigheter som for eksempel jobbsituasjon, og indre faktorer som motivasjon, overoptimisme og frykt for å feile. Med disse teoriene og tre preintervjuer

som utgangspunkt har vi gjennomført vi 8 dybdeintervjuer med unge ventreprenører, der vi fant igjen mye av teoriene fra eksisterende litteratur, spesielt hvordan motivasjon, planlegging og overoptimisme kan påvirke hvordan etableringsforsøket ender. Videre fant vi tydelige tendenser til et mønster av disse og flere faktorer, hvilket dannet en modell som kan forklare elementer av hvorfor de fleste forretningsidéer stopper opp før de realiseres. Vi kan ikke si å ha besvart problemstillingen vår helt konkret; modellen vår forklarer mer *hvordan* enn *hvorfor* forretningsidéen stopper opp, men den foreslår sammenhenger som kan bidra med å svare på hvorfor det så ofte ender opp i ingenting, og hvorfor så få kommer seg fra ventreprenørskap til entreprenørskap. Selv om vi har påpekt momenter ved vår undersøkelse som kan ha svekket validiteten, mener vi at denne modellen kan fungere godt som utgangspunkt og inspirasjon til videre forskning på området.

## 7.0 Forslag til videre forskning

Funnene vi har gjort har samlet mange av indikatorene på suksess og fallgruver som er påpekt i annen forskning. Vi fant igjen mye av teoriene som er utarbeidet av andre forskere, men kjeden med hendelser vi har konkludert med i vår modell er ikke tidligere påvist. Ei heller har lignende type hendelseskjeder blitt *forsøkt* påvist i nevneverdig grad. På område der forholdsvis lite forskning er blitt gjort, mener vi at våre resultater kan bidra som inspirasjon til videre undersøkelser. En longitudinell studie av et representativt utvalg ventreprenører, som følger prosessen deres fra start til slutt vil kunne bekrefte eller avkrefte om vår modell har relevans. Ideelt sett bør et slikt studie inneholde kvantitative data og godt operasjonaliserte begreper som måler de ulike kategoriene vi foreslår, og gjerne bygge på en mer omfattende kvalitativ undersøkelse av hendelseskjeden enn vår egen. En longitudinell studie som inneholder observasjoner og dybdeintervjuer over tid ville passet godt i den sammenheng. De praktiske implikasjonene ved slike utførte undersøkelser på området vil avhenge av resultatene, men kan potensielt være et tilpasset fokus i “opplæring” av entreprenører, enten det er i skoleverket, i selvhjelpsbøker eller i andre kilder til kunnskap. Kanskje vil dette hjelpe ventreprenører i å bli det de ønsker – entreprenører.

## Litteraturliste

- Alsos, Gry Agnete, Erlend Bullvåg, Tommy Høyvarde Clausen, Lars Kolvereid, og Bjørn Willy Åmo. 2012. *Global Entrepreneurship Monitor: Entreprenørskap I Norge*. Lesedato 15. mars 2014:  
<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>
- Amaros, José Ernesto, Niels Bosma og GERA. 2013. *Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report*. Lesedato 15. februar 2014:  
<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>
- Askheim, Ola Gaute Aas. Grenness, Tor. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Broch-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og Leder-psykologi*. 8.utg. Bergen: Cappellen Damm AS
- Brunstein, Joachim C. 2000. "Motivation and Performance Following Failure: The Effortful Pursuit of Self-defining Goals." *Applied Psychology: An International Review*, 49(3): 340-356. Business Source Premier (3460342).
- Commission of the European Communities. 2003. *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. Commission Report, 21/1. Lesedato 15. februar 2014:  
[http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/entrepreneurship\\_europe.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf)
- Cooper, Arnold C., Caroly Y. Woo og William C. Dunkelberg. 1988. "Entrepreneurs Perceived Chances for Success." *Journal of Business Venturing*, (3)2: 97-108.
- Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design*. 3.utg. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Deeb, George. 2013. "The Unlucky 13 Reasons Start-Ups Fail." *Forbes*, 18. September. Lesedato 5. Mars 2014:  
<http://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2013/09/18/the-unlucky-13-reasons-startups-fail/>
- Diochon, Monica. Menzies, Teresa V. og Gasse, Yvon. 2007. "Attributions and Success in New Venture Creation among Canadian Nascent Entrepreneurs." *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (20)4: 335-350.
- DMK. 2013. *Economic Impact of Dublin Business Innovation Centre*. Lesedato 26. mai:  
[http://dkm.ie/uploads/downloads/2013\\_10\\_Dublin\\_BIC\\_Economic\\_Impact\\_Final\\_for\\_website.pdf](http://dkm.ie/uploads/downloads/2013_10_Dublin_BIC_Economic_Impact_Final_for_website.pdf)
- Greene, Francis og David Storey. 2010. *Small Business and Entrepreneurship*. 1. utg. New York: Financial Times/Prentice Hall.

- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i Vitenskapsteori og Metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og Dataanalyse*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hogarth, Robin M. og Natalia Karelaia. 2012. "Entrepreneurial Success and Failure: Confidence and Fallible Judgment." *Organization Science*, 23(6): 1733-1747.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- KD (Kunnskapsdepartementet), KRD (Kommunal- og regionaldepartementet) og NHD (Nærings- og handelsdepartementet). 2009. *Entreprenørskap i Utdanningen*. Lesedato 15. februar 2014:  
[http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/UH/Rapporter\\_og\\_planer/Entreprenørskap\\_09\\_net.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/UH/Rapporter_og_planer/Entreprenørskap_09_net.pdf)
- Kessler Alexander, Korunka Christian, Frank Hermann og Lueger Manfred. 2012. "Predicting Founding Success And New Venture Survival: A Longitudinal Nascent Entrepreneurship Approach." *Journal of Enterprising Culture*, 20(1): 25-55. Business Source Premier (77656432).
- Olsen, Kai. A. 2014. "All grunn til bekymring." *Dagens Næringsliv*, 13.april. Lesedato 15. april 2014:  
<http://www.dn.no/meninger/debatt/2014/04/13/Innovasjon/all-grunn-til-bekymring>
- Ready, Kevin. 2013. "For Startups, Can Motivation Be A Bad Thing?" *Forbes*, 11. februar. Lesedato 10. april 2014:  
<http://www.forbes.com/sites/kevinready/2013/11/02/for-startups-can-motivation-be-a-bad-thing/>
- Reynolds, Paul D., Carter, Nancy M., Gartner, Whilliam B., Greene og Patricia G. 2004. "The Prevalence of Nascent Entrepreneurs in the United States: Evidence from the Panel Study og Entrepreneurial Dynamics". *Small Business Economics*, 23(4): 263-284. Business Source Premier (14196327).
- Rotefoss, Beate og Kolvereid, Lars. 2005. "Aspiring, Nascent and Fledgling Entrepreneurs, An Investigation of the business start up process" *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(2):109-127. Business Source Premier (16967994).
- Rubin, Herbert J. og Irene S. Rubin. 2012. *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* 3.utg. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Spelling, Olav R. 2006. *Entreprenørskap på norsk*. 2. utg. Bergen: Vigmostad & Bjørk.

Utgård, Odd og Helge Refsum. 2007. *Fra Idé Til Ny Virksomhet*. 2.utg. Oslo:  
Universitetsforlaget



## Oppsummering: Intervjuobjekt A

Intervjuobjektet går 1 klasse på KIF og startet å interessere seg for entreprenørskap på videregående da han startet en relativt suksessfull ungdomsbedrift. Han har en far som driver for seg selv i Marokko som har fungert som et forbilde for han. Han og 4 andre fra klassen har jobbet med en ide om å lage søppelbøtter som er designet som dyr. Gruppemedlemmene mister etter hvert interesse for ideen og slutter. Han står på det at ideen er god, og at han skal få det til senere. Mener at han brenner for miljø, noe som vi har litt blandede følelser om egentlig er reelt eller om dette kun er hans forklaring på hvorfor han startet å jobbe med akkurat denne idéen.

### Selvbedrag

*”Dette er så god ide og vi har så gode tanker med denne ideen, så dette går av seg selv”*

De ser seg blinde på ideen. Både problemer og utfordringer blir lagt til side, siden at de mener at ideen er så god. Dette er også med på å holde de fra å skaffe seg nyttig og konstruktiv informasjon. De fikk tilbakemeldinger på ideen sin fra en fornøylespark om at det virket feil å skulle ”mate” dyrene med søppel. Til dette svarte han:

*” Altså, jeg tror det er litt de øynene som ser. Vi så ikke på det som at du matet dyret med søppel, vi så på det som om at du var miljøvennlig. Jeg tror det er mye med de øynene som ser. Det er alltid noen øyne som ser det annerledes. Det vil alltid være noe negativt.”*

Dette er klassisk selvbedrag, hvor man får indikasjoner på at det er noe feil med ideen, men allikevel ser andre veien og finner istedenfor unnskyldninger på hvorfor andre tar feil.

### Motivasjon

*”Vi hadde bare et engasjement om å starte noe. Men vi.. Bare det var noe, så var det godt nok tror jeg. Så vi fant ut at dette krever for mye. Det er ikke verdt det.”*

Noe som vi ser går igjen er at lysten til å jobbe som – og kalle seg - en entreprenør er større enn lyst til å jobbe med selve ideen/prosjektet. Når det oppstår uforutsette hendelser og ting ikke går på skinner blir motivasjonen for lav til å skulle fortsette. Noe som kan komme av dårlig planlegging.

*” Du er gira helt i starten og du vet hva som kommer, men når det faktisk kommer så er det mye verre enn det du forestilte deg.”*

*” Mens jeg var mer gira på å starte med akkurat det, kontra det å starte noe.”*  
– Selv om han sier at han brant veldig for akkurat denne ideen, så er det ting som motsier akkurat dette. Han viser etter hvert tegn på at ideen er lite gjennomtenkt og han legger fra seg ideen på gruppens initiativ. Dette er en idé som han klart kunne fortsatt med alene i førsteomgang.

## **Tro på prosjektet**

Som de fleste vi snakket med så har han stor tro på prosjektet, selv etter at det ikke ble noe av.

*” Jeg har jo egentlig fortsatt 100% tro på ideen jeg. Det er ikke ideen det er noe i veien med.”*

Siden at det var hans idé og at han brukte mye tid på det, tror vi det vil være vanskelig for han å skulle innrømme at ideen var dårlig.

## **Finansiering**

De var alle klar over da de begynte å jobbe med ideen at de var avhengig å få finansiert prosjektet, og planen her var å gjøre dette gjennom investorer. Ut i fra historien som blir fortalt virker det som om at de ville fortsatt med prosjektet dersom det hadde fått en investor til å spytte inn nødvendig kapital, men det var ikke manglende kapital som var grunnen til at de sluttet med prosjektet. Å kontakte investorer hadde de ikke engang startet med.

## **Planlegging**

Før de begynte å jobbe ordentlig med ideen skrev de en forretningsplan. Slik som historien blir fortalt virker det som om at forretningsplanen var både unøyaktig og misvisende.

Dette førte igjen til at den ikke ble overholdt og uforutsette hendelser oppstod.

*” Du er gira helt i starten og du vet hva som kommer, men når det faktisk kommer så er det mye verre enn det du forestilte deg.”*

## **Menneskelig kapital**

Alle er studenter og studerer Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling. Han forteller flere ganger om hvordan verken han eller noen av de andre i ledergruppen har noen god økonomisk forståelse.

## **Sosial kapital**

Ser på seg selv som en person med et relativt godt nettverk. Hans far driver for seg selv i Marokko og ser på han som en inspirasjonskilde og en kilde for informasjon. Han har også en onkel som har startet for seg selv som han mener at han kan bruke som en kilde for informasjon, og da spesielt innen økonomi. Videre så har han en som han refererer til som sin ”mentor”. Dette er personen som han var i kontakt med når han jobbet med ungdomsbedriften på videregående.

*” ...han er ikke en økonomisk ressurs, men mer en nettverksressurs.”*

Dette er en person som han mener at kan sette han i kontakt med mennesker som har penger og er villig til å investere. Alt i alt virker det som om at han er fornøyd med sitt nettverk.

### **Frykt for å feile**

I historien han forteller finner vi ikke noen tydelig frykt for i feile, men heller mangel på frykt. De hadde ikke delt ideen med noen slik at det oppstod noen form for forventningspress og en frykt for å miste kredibilitet. De hadde heller ikke investert noe annet enn tid, og siden alle både hadde jobb og skole og falle tilbake på vil vi heller si at frykten var fraværende.

### **Alternativer til tilbakefall**

De går alle på skole og samtlige har jobb ved siden av (Ikke intervjuobjektet, men han har spart opp penger slik at han slipper å jobbe). Behovet for å klare å gjennomføre ideen er lavt, og hos intervjuobjektet – som er den mest motiverte – virker det som om motivet kun er selvrealisering.

### **Attribusjon**

Han skylder ikke på ideen (som er hans personlig) men heller på gruppen.

*” Og jeg sier ikke at vi ikke hadde klart det.. Men som jeg nevnte før så var det det at gruppen ville ikke.”.*

*” Jeg liker å tro at det ikke var ideen sin feil, men at det var gruppen sin feil.”*

*” Så merket jeg da at dette her bare ble kaos. Jeg har ingen å dele det harde arbeide med. For jeg var veldig sånn.. Når du sitter i en gruppe på 5 og du er den eneste som er 100% gira, så føler du ikke at det er verdt å booste dem, for å si det sånn.”*

## Oppsummering: Intervjuobjekt C

Intervjuobjektet studerte siste året på Markedshøyskolen i det han startet å jobbe med denne ideen. Ideen handlet om å lage et nettsamfunn der grundere kunne dele og hjelpe hverandre på vei med prosjekter de jobbet med. Denne ideen ble gjort i samarbeid med Induct som var og er arbeidsgiveren til Intervjuobjektet. Dette ga han gode ressurser, både i form av kapital og kunnskap. Men mangelfull planlegging og andre uforutsette hendelser gjorde at ideen aldri ble noen realitet.

### Selvbedrag

I historien som blir fortalt finner vi et tydelig selvbedrag når det kommer til størrelsen på markedet. Dette er noe som ikke ble tenkt på i starten av idéutviklingen, hvor de bare antok at størrelsen på markedet var reell. Men det interessante her er det at hvis han hadde visst det som kom ut av markedsanalysen da han startet opp, ville han fremdeles forsøkt.

### Motivasjon

På spørsmål om hva som var hans motivasjon for å starte opp forteller han at han ville gjøre noe spennende, han ville ta noen sjanser. Etter hvert kommer han også innpå det at han alltid har hatt et ønske om å være sin egen sjef, og at penger også var en motivasjon. Men noe senere forteller han at:

*”Det var kanskje en periode hvor jeg var dritt lei alt egentlig, skole og bachelor og alt egentlig. Jeg var klar for å begynne i fast jobb og gjøre noe helt annet.”*

På spørsmål om hvor og hvordan han mistet motivasjonen til å jobbe videre med prosjektet svarer han:

*”Det som gjorde at jeg mistet motivasjon var de programmererne vi jobbet med. Og det med at det var så lite marked i Norge. Og markedet er ikke klart. De ville ikke dele ideene sine på en åpen plattform.”*

Her virker det som om selve prosessen ikke ble helt som han hadde sett for seg. I tillegg fikk han nye og flere arbeidsoppgaver på jobben, slik at arbeidet med dette prosjektet ble nedprioritert.

### Tro på prosjektet

Han forteller om hvordan han hadde kjempe tro på prosjektet til å begynne med, men troen minsket da de begynte å få tilbakemeldinger på ting de burde forandre på. Spesielt da innen rammene rundt det ferdige prosjektet. Dette fikk de ikke mulighet til å fikse noe på, så da satt de plutselig igjen med et produkt de ikke var fornøyd med.

*”Det er nok ikke så kult, tror jeg – å drive et sånt nettsted.”*

Dette var jo selvfølgelig ikke det opprinnelige tanken hans.

## **Finansiering**

Finansiering av dette prosjektet var til stedet fra begynnelsen av, men det viste seg at dette hadde liten betydning for prosjektets suksess da det ikke var her det stoppet opp. Men vi kan si at den tilgjengelige kapitalen ga de en ”rask start”, og at dette kanskje gjorde at de kom lengre enn hva de ellers ville gjort.

## **Planlegging**

Markedsanalyse ble ikke gjort før et godt steg ut i prosjektet. De fant etter hvert også ut at det ble vanskelig å tjene penger på prosjektet. Men dette er ting som man burde sett komme. Det samme kan man si om det at det tok mer tid å gjennomføre hva enn de trodde.

*”Jeg hadde ikke peiling på at for eksempel ett møte med én fyr ofte skal være så vanskelig å få til. Det jeg ikke visste var et plutselig så er det en ting som du skulle gjøre, som egentlig skal gå fort, som plutselig tar en måned.”*

Men selv mener han at de hadde en god plan.

## **Menneskelig kapital**

Han har pådratt seg noe nyttig kunnskap fra hans tid på Markedshøyskolen, men manglet allikevel mye kunnskap og erfaringer som kunne bedret prosessen i prosjektet, med tanke på manglede planlegging og analyse. Han hadde heller ingen kunnskap om programmering og måtte outsource dette, noe som førte til at de endte med et produkt de ikke var fornøyd med.

## **Sosial kapital**

Broren han startet for seg selv og Morten så på han som en stor ressurs både når det kommer til kunnskap, men også når det kom til programmering, selv om at han ikke brukte broren på noen som helst måte i dette prosjektet. Han gjorde jo også dette prosjektet i samarbeid med Induct, noe som ga han ressurser innen kapital og kunnskap.

## **Frykt for å feile**

Han opplevde en viss type forventningspress siden at han hadde sin arbeidsgiver i ryggen som også hadde investert penger i ideen. Dette kan ha hatt innvirkning på hvorfor han ga seg når han gjorde, da det på dette tidspunktet ville krevdes mer kapital.

## **Alternativer til tilbakefall**

Ved siden av dette hadde han både fast jobb og skole. Noe tilsier at det ikke er ”krise” om han ikke skulle klare å gjennomføre prosjektet.

## **Attribusjon**

Rasjonaliserer motivasjonssvikten med å si at markedet ikke var stort nok. Men det interessante her er det at de fortsatte etter at de foretok den analysen. Det var ikke der det ga seg. Selv mener han at det ikke var markedsanalysen som gjorde at han mistet motivasjonen.

*”Det er vanskelig å tjene penger på det”*

Ved å si dette til seg selv og andre rasjonaliserer han på en måte det at han ga seg før prosjektet var realisert.

### **OPPSUMMERING: Intervjuobjekt E**

Intervjuobjektet startet å jobbe med ideer da han bodde på Bali og interessen for entreprenørskap har vokst siden da. Han er en person som har et godt nettverk med mennesker rundt seg som driver med det samme. Sammen med noen av disse har han forsøkt seg på 2 ideer som feilet i en tidlig fase. Hvor den ene ideen gikk ut på å lage en nettside for utleie av villaer i Bali, og den andre gikk ut på å lage en applikasjon hvor personer kunne finne ut hvor det var salg i butikker. Det vi ser som en rød tråd i dette intervjuet er hvordan manglende fremgang, dårlig planlegging og et klart selvbedrag i starten av arbeidet resulterte i lav motivasjon, som igjen gjorde at ideen ble lagt på is.

### **Selvbedrag:**

*”Når vi spurte andre om hva de syntes om ideen, så var det liksom litt blandet. Vi fikk jo feedback som var jævlig bra.. Så vi fora vel mest på den da. (...) ... Og litt sånn negativ feedback også, men det avfeide jeg veldig, da. Det var litt sånn, ja ok. (...) ... da tenkte jeg at de tar feil”*

Dette er med på å gjøre at de ser seg blinde på utfordringene som ligger ved ideen. Uforutsette ting oppstår som følge av dårlig planlegging, som igjen er med på å drepe motivasjonen.

### **Motivasjon**

På det første prosjektet (Visit Bali) virker det som om motivasjonen var veldig lav en god stund. Noe av dette kommer fra mangelen på resultat da de aldri mottok noe fra programmereren, de så aldri noe ordentlig fremgang.

*”det jo litt mer motiverende å se fremgangen”*

Han mener også at de ville følt seg mer forpliktet til å fortsette dersom programmereren hadde kommet mye lengre enn hva han gjorde. Her er det nok en klar sammenheng mellom det å klare å opprettholde et godt moment i prosjektet, og graden av motivasjon.

*” Når det går så lang tid mellom hver gang det skjer noe. Så mister du litt ”flowen”*

I tillegg sier intervjuobjektet at: *”både jeg og han andre hadde så mye andre prosjekter. Så det ble jo liksom som et sånn sideprosjekt for begge to.”*

- Dette er jo et dårlig utgangspunkt.

*”Ja, det er gøy å utvikle ideen på en måte. Det er jævlig moro. Men så kommer liksom realiteten og den kjedelige hverdagsjobben med det. Og det var jo på en måte ikke så gøy.”*

Dette er noe som vi ser som en rød tråd i intervjuene. Motivasjonen er veldig høy når man starter å utvikle ideen, men når den harde jobben må gjøres balanserer motivasjonen på et knivblad, hvor man er avhengig av å oppnå resultater kontinuerlig for å ikke miste interessen.

*”Så behovet vi hadde var vel å rett å slett følge den drømmen om å starte noe selv. Vi hadde jo ikke noe behov om å hjelpe folk om å finne salg liksom.”*

– Behovet/motivasjonen bak jobben ser ikke ut til å ligge i produktet, men mer på selvrealisering. Det var altså ikke noen bunnsolid motivasjon i bunn.

Motivasjon de selv mener lå bak å starte opp:

*”Både at den kan potensielt dra inn mye penger, og dette er en ide som vi kan gjennomføre.”*

### **Tro på ideen**

Han synes fortsatt at ideen er god, men som han selv sier:

*”jeg har hatt andre prosjekter som jeg da tydligvis har hatt mer lyst til å gjennomføre der og da.”*

*”Vi fant vel unnskyldninger, vi fant, vi plukket frem alt som var utfordringer og negativt og dårlig med prosjektet. For å rettferdiggjøre at vi ikke er idioter som slutter nå.”*

*”Vi hadde ikke noe tro på at det kom til å bli noe av”*

Men om dette egentlig er tilfelle – at de mistet troen, eller om de bare forsøkte å finne på unnskyldninger for hvorfor de ga seg, det er vanskelig å skulle si sikker.

### **Finansiering**

*”Selvfølgelig hadde det vært fint med penger til å kunne utviklet det, slik at vi kunne gjort ting på en annen måte. Men det var jo ikke det det stod og falt på liksom.”*

Dette var ikke grunnen til at prosjektet mislyktes.

### **Planlegging**

Planleggingen var meget mangelfull. Som intervjuobjektet selv sier så hadde de ingen plan B hvis det ikke fungerte slik de først hadde tenkt (som det heller ikke gjorde). Ved å ha en klar plan på hva de skulle gjøre hvis det første de prøvde ikke fungerte ville de opplevd en større forpliktelse til oppgavene som måtte gjøre. Og kanskje ville dette også hatt en positiv effekt også på motivasjonen

*” Vi havnet liksom bare midt oppi plan B og det var kjipt. Da hadde vi ikke noe å forholde oss til.”*

## **Menneskelig kapital**

I de to ideene som blir pratet ordentlig om får vi et inntrykk om at det var gode og relevante personer med i ledergruppene. Alle virket kvalifiserte med gode forutsetninger til å kunne klare å gjennomføre prosjektet.

Men når han selv forteller om når de ga seg med Salemap forteller han:

*”vi passet kanskje ikke så veldig godt til det prosjektet siden vi ikke hadde så veldig stor interesse av klessalg selv”*

Det interessante her er at dette er ikke var noe som de tenkte på i det de startet med prosjektet. Dette er noe som de kom frem til etter at de møtte på hindringer som krevde mye arbeid. Det virker som en måte å ”rettferdiggjøre” det at de gir seg med prosjektet.

*”...ikke hadde nok erfaring med salg og referanser liksom. At vi var for lettbente”*

*”Det var heller det at vi hadde manglende erfaring, kontakter og nettverk i den bransjen. Så vi hadde lite å vise til. Så hvis jeg skal si at det var noe vi manglet, så var det vel det. Referanser, tidligere prosjekter”*

## **Sosial kapital**

Intervjuobjektet har et godt nettverk med flinke folk rundt seg, men det virker ikke som om han ser på sitt nettverk som noen løsning for suksess. Han ramser opp alle de han har i nettverket sitt, for så å komme på flere etter hvert som praten går videre. Dette vitner om at det nettverket han har tilgjengelig muligens ikke blir utnyttet så godt som det kunne.

*”Vi kjente ingen i den bransjen på en måte. Og vi hadde ingen tidligere prosjekter å vise til.”*

## **Frykt for å feile**

*”Vi fant vel unnskyldninger, vi fant, vi plukket frem alt som var utfordringer og negativt og dårlig med prosjektet. For å rettferdiggjøre at vi ikke er idioter som slutter nå.”*

Her kommer det frem en klar frykt for hvordan de vil fremstå for andre og hvordan deres kredibilitet vil påvirkes av å feile. De forsøker da å snu det hele rundt med å skylde på utfordringene slik at det å gi seg, ville falle naturlig.

Utenom dette fant vi ingen annen frykt for å feile. Det eneste de hadde investert i prosjektet var tid.



## Alternativer til tilbakefall

*”Jeg har liksom ikke klart å se for meg at jeg skal ende opp i en eller annen vanlig jobb”*

For intervjuobjektet er det å skulle ha en ”vanlig” jobb – uaktuelt. Men allikevel så fikk han ikke gjennomført ideene han satte i gang.

## Attribusjon

*Ja, vi må jo uansett vente på han liksom, det er jo han som er treg, ikke vi”*

Her prater intervjuobjektet om hvordan de lot være å gjøre noe fordi at de måtte vente på programmereren som var treg. Det virker som om dette ble en behagelig sannhet for de, da de egentlig ikke ville jobbe med det selv.

Som en forklaring på hvorfor den andre ideen ikke fungerte sier han:

## OPPSUMMERING: Intervjuobjekt B

Det hele startet som en Ungdomsbedrift gjennom skolen hvor Intervjuobjektet kom opp med ideen om en danse sokk. Hun danser/danset aktivt selv og det var slik hun kom opp med ideen. Denne idéen ledet dem til seier i NM og ga dem en solid 4-plass i EM. Når de skulle begynne å jobbe med ideen selvstendig begynte gruppen etterhvert å miste motivasjonen, noe som tydelig smittet over på henne. En blanding mellom dette og mangel på kunnskap og erfaringer gjorde at det til slutt døde ut.

## Selvbedrag

Disse var veldig forsiktige og tilbakeholdne når det kom til ideen deres, hvor det i tillegg viste seg å være en veldig god ideen. I dette tilfelle ble det jo faktisk også bevist at selve ideen var god. Så vi karte ikke her å finne noen form for selvbedrag.

## Motivasjon

Det virker som om det var en stor spredning i motivasjon i startfasen av prosjektet. Noe som førte til at han ene i ledergruppen hoppet av tidlig. Hun andre:

*”Hun var mest med fordi jeg tror at hun følte at hun måtte det, på grunn av meg”. Disse to som var igjen var gode venninner, og når hun ene kun er med for ”å være snill” så ligger motivasjonen på et helt feil sted. Dårlig motivasjon var smittende, og intervjuobjektet mistet kort tid etter også motivasjonen.*

*”hadde vi hatt med noen flere som brant for det, så vi kunne booste hverandre da så ville det jo helt klart kunne blitt noe, det er helt klart”*

I starten av prosjektet fikk de mye omtale. Møtte politikere, folk fra ungt entreprenørskap osv. Alle var positive til ideen og dette fungerte motiverende for ledergruppen.

*”Så jeg ble liksom litt sånn ute etter å vise hva jeg kunne da. For før det hadde jeg alltid vært den som er middels god på skolen, og sånn middels god på alt”*

Dette svaret virker veldig ærlig og gir en god indikasjon på hva som stod i fokus. Men dette gjør det igjen vanskelig å skulle innrømme for seg selv at man mislyktes. Da er det lettere å skyldte på manglende kunnskap og en lite motivert ledergruppe.

### **Tro på prosjektet**

I dette tilfelle hadde ledergruppen en virkelig grunn til å synes at ideen de hadde var god, hvor deres idé ble hyllet opp i skyene og hvor de også vant flere forskjellige priser. Selv virket intervjuobjektet ganske ydmyk når hun pratet om selve ideen, men samtidig opplevde vi også en grad av stolthet.

### **Finansiering**

Alt av finansiering skaffet de seg gjennom ungt entreprenørskap. Dette var nok kanskje en betydelig faktor for at de kom så langt de gjorde, så raskt de gjorde. De var såpass unge da de startet, så vi kan nesten si at denne finansieringen av avgjørende for å få prosjektet i gang.

### **Planlegging**

Hun forteller at når de jobbet med det i samarbeid med skolen hadde de tydelige mål og frister som de skulle jobbe mot.

*”Det var motiverende”*

De hadde et mål å jobbe mot hele tiden, og da så resultat av arbeidet de gjorde. Dette forandret seg da de fortsatte helt på egenhånd. Det var null planlegging og ingen klare mål.

### **Menneskelig kapital**

Manglende økonomisk forståelse i hele ledergruppen.

*”vi må få inn noen andre som også er veldig gira og som er litt mer rutinert innenfor økonomi delen. For der sviker både hun og jeg.”*

*”økonomi og sånn er jeg jo elendig på”*

### **Sosial kapital**

Hadde lite/ingen kontakter før de startet ungdomsbedriften, men fikk en del kontakter opp gjennom den tiden hvor de var med i både NM og EM. De fikk seg også et kontor som de delte med andre som kunne hjelpe dem. De hadde også en mentor.

### **Frykt for å feile**

Gruppen fikk kontorer gratis av ungt entreprenørskap, samtidig som de hadde mange øyner på seg. På spørsmål om de følte noe forventningspress og om dette kunne føre til at de vegret seg for å prøve skikkelig i frykt for å feile og fremstå som en skuffelse, svarte hun:

*”Selvfølgelig! Vi følte jo forventningspresset. Det ville helt klart vært kjipt å måtte sagt til alle at vi ikke klarte det, når det var så mange som fulgte med. Så kanskje vi vegret oss litt, men jeg tror ikke det var det som hadde mest å si”.*

## **Alternativer til tilbakefall**

Hele ledergruppen gikk fortsatt på videregående i det de startet å jobbe med ideen. Alle bodde hjemme og hadde ingen økonomiske forpliktelser.

## **Attribusjon**

I historien som blir fortalt har vi problemer med å finne noe annet om attribusjon enn det at hennes motivasjon minket på grunn av motivasjonen vist av ledergruppen.

## **Oppsummering: Intervjuobjekt G**

2 år tidligere startet intervjuobjektet og en kamerat å jobbe med en idé som gikk ut på å skulle gi ut forskjellige typer gratis-artikler med reklame til i idrettslag.

Forretningsmodellen var at ulike bedrifter skulle betale en sum for å få sin logo på for eksempel drikke flasker, som da ble delt ut til idrettslag. Poenget var at de da skulle sitte som mellommenn og ta inn en del av summen som kom inn fra bedriftene.

Interessen hos bedriftene var lav og de fikk ikke inn noen salg.

## **Selvbedrag**

Tidlig i ideutviklingen delte han ideen sin med en annen. Responsen han fikk tilbake var dårlig, noe som han så på som fornærmende. I stedet for å ta til seg denne kritikken avviste han den helt.

*”Jeg husker at jeg nevnte det til han ene bestekompisen min. Og han bare: ”Det kommer ikke til å gå, bla bla.” Da husker jeg at jeg ble skikkelig irritert. Men når det gikk i vasken så fikk jo han på en måte rett da, så nå når det er ting jeg gjør nå, så nevner jeg det aldri for han.”*

## **Motivasjon**

I et spørsmål om hva han drømmer om karrieremessig gir oss han noen indikasjoner på motivasjonen som også lå bak denne ideen.

*”Det er å drive sitt eget firma som tjener ganske mye penger. Men også da innenfor en bransje som jeg synes er interessant.”*

Etter dette prøver vi å gå litt dypere og spør med konkret om motivasjonen som lå bak akkurat denne ideen.

*”Vi var jo unge. Det var vel kanskje bare det med tanke om å gjøre noe selv, få til noe selv som kanskje var mest motiverende.”*

....

*”Det er det at du får liv til å være din egen sjef. Du får bestemme selv. Du får lov til å ta avgjørelsene, beslutningene. Bare det å få ta beslutningene. Og i det hele tatt når man studerer det jeg studerer, at man får lov til å gjøre sitt eget.”*

## **Tro på prosjektet**

Det er tydelig at han nå i ettertid ser selv at ideen var dårlig og han har ingen problemer med å innse det. Det første han sier i det vi begynner å snakke om prosjektet er:

*”Ja, det var egentlig et helt latterlig prosjekt da.”*

Vi kontrollerer senere i intervjuet med å spørre direkte, synes du ideen var god?

*”Nei, det var ikke en god ide. Det var vel kanskje det vi så. Altså, det er mye arbeid, vi trodde kanskje at det var mer fortjeneste. Så altså lite fortjeneste for lite arbeid. Og i tillegg så var det kanskje ikke noe som vi brant sykt for. Og når alle de tingene oppfylles, så er det sånn: legg det på is.”*

## **Finansiering**

Den ”finansieringen” de var ute etter var gjennom bedriftene som de hadde håpet skulle kjøpe reklameplass. Finansiering var derfor ikke et sentralt tema i dette prosjektet.

## **Planlegging**

De startet å jobbe med dette prosjektet uten noen som helst form for strukturert planlegging. Som han også legger til mot slutten av intervjuet hvor han forteller at han kunne funnet ut at prosjektet ikke var levedyktig ved å ta kun én telefon i dag. Regnestykket gikk rett og slett ikke opp.

*”Det var vel litt sånn at vi bare heiv oss ut i det.”*

## **Menneskelig kapital**

Intervjuobjektet var veldig tydelig på det at ledergruppen utfylte hverandre godt.

*”Fredrik er jo ganske gjennomføringsdyktig, og jeg er kanskje en litt mer sånn crazy visjonær som bare: øøøøøø, det her må vi gjøre, vi ringer han, vi ringer han. Og han er kanskje mer sånn som gjennomfører det. Så sånn sett så passer vi godt sammen. Jeg kanskje prater litt mer enn hva han gjør. Det kan jo også være en god mix. Nei, jeg vet ikke. Jeg synes at vi passet godt sammen.”*

Men han forteller senere i intervjuet om hvordan han nå i ettertid har pådratt seg kunnskap som ville vært nyttig i dette arbeidet. Derfor våger vi å si at ledergruppen manglet erfaring og nødvendig kunnskap.

## **Sosial kapital**

Han forteller om at ideen de jobbet med rett og slett bare var dårlig, men nevner allikevel en ting som ville forbedret sjansene deres for suksess:

*”Kanskje nettverk. Hvis vi hadde hatt et bredere nettverk i bransje hadde ting vært lettere. Men vi kjente jo ingen”*

### **Frykt for å feile:**

Frykt for å feile så ikke ut til å påvirke denne informanten

### **Alternativer til tilbakefall:**

Begge personene i ledergruppen gikk på skole ved siden av studiene. Det ville ikke vært noe skiftende fremtid å skulle skrinlegge prosjektet.

### **Attribusjon**

Informanten var veldig ærlig på det at de begynte å jobbe med noe som var en dårlig idé, og vi ser ikke ut til å finne noe som veldig sentralt her.

## **Oppsummering: Intervjuobjekt H**

Intervjuobjektet går første året på kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling. Han fyller snart 20 år men har jobbet med å utvikle ideer siden han var 16. Yrke og studie valget hans har mottatt lite støtte hjemme fra, hvor moren har lyst til å se han i en god og sikker utdanning og etter hvert i en god og sikker jobb. Men han sier selv at det er dette han har lyst til å drive med og at det han sitt valg. I intervjuet forteller han om to ideer som han forsøkte å starte sammen med en kamerat. Denne kameraten er den eneste han kan se for seg å starte noe med, og sammen begynte de i en alder av 16 år å skulle forsøke å importere og selge sin egen energidrikk. Her møtte de en vegg av byråkrati og la til slutt fra seg ideen. I den neste ideen jobbet de med å få Justin Bieber til Norge. Med denne ideen kom de enda lengere, hvor de også hadde signerte kontrakter på avtalene. Men da bedriften som eide rettighetene gikk konkurs forandret alt seg og de ble nødt til å legge fra seg ideen.

### **Selvbedrag**

Han forteller i historien om hvordan han er veldig optimistisk til ideer som han jobber med og om hvordan dette i noen tilfeller kan føre til en viss grad av selvbedrag. Men han unnskylder dette med at han som han jobber med er veldig negativ og at de sammen er med på å jevne hverandre ut.

Noen annen tydelig form for selvbedrag klarte vi ikke å få frem under intervjuet.

### **Motivasjon**

I intervjuet spør vi han om hvorfor han har lyst til å jobbe med egne ideer istedenfor å skulle få seg en sikker og god jobb.

*”Det er ikke så interessant da. Jeg har heller lyst til å være selvstendig. Gjøre noe selv. Altså en jobb kan jo aldri ha samme potensiale som det å starte noe selv.”*

Videre forteller han at mye av motivasjonen for å starte for seg selv ligger i akkurat det å kunne tjene mye penger. Det ligger også et behov for annerkjennelse der, men han legger igjen vekt på at det er rik han vil bli.

## **Tro på prosjektet**

Alle ideene som han legger frem i dette intervjuet var gode og hadde et stort potensiale. Dette mener han også selv. Han forteller om hvordan han alltid er kjempe gira på alle ideer som han starter å jobbe med, og i begge tilfellene fortalt i dette intervjuet ble troen på prosjektet kun borte i det de nådde et punkt hvor det ikke var mulig å komme videre.

## **Finansiering**

I den siste ideen som det ble fortalt om (Justin Bieber) i intervjuet var de avhengig av investorer. Dette var noe de klarte å skaffe seg. Da de fant ut av at ideen ikke kom til å bli noe av ble pengene betalt tilbake til investor. Dette er noe positivt han mener at han kan dra med seg videre. Det at pengene ble betalt tilbake etter at dette prosjektet feilet gir han noe som han kan bruke som referanse til en annen gang.

## **Planlegging**

Noe av planleggingen ble gjort litt underveis i prosjektet. Men utfra hvordan vi tolker historien som ble fortalt virker det som om planleggingen stort sett var god.

*”Vi lagde aldri en forretningsplan. Jeg tror ikke vi trengte det da. Vi hadde en markedsanalyse, lagde en salgsplan.”*

## **Menneskelig kapital**

Den menneskelige kapitalen utviklet seg fra de startet med den første ideen, til de avsluttet den siste. De var 16 år da de startet å jobbe med den første og fikk de med seg ny kunnskap og erfaringer som de igjen fikk brukt i den andre ideen. De lærte kanskje mest i arbeidet med den siste.

## **Sosial kapital**

I likhet med deres menneskelige kapital vokste deres sosiale kapital i løpet av de årene de jobbet med disse ideen.

*”vi startet når vi var 16, da, og måtte lage vårt eget nettverk”*

*”(…) til slutt så fikk vi på en måte et ganske stort nettverk.”*

## **Frykt for å feile**

I historien får vi aldri frem noe bevis på at de hadde noen spesielt stor frykt for å feile. Men i dette tilfelle kan den selve mangelen på frykt være positiv. Der andre ikke hadde turt å satse fikk de mennesker til å investere millioner av kroner.

## **Alternativer til tilbakefall**

De begge bodde hjemme uten noen store økonomiske forpliktelser.

## **Attribusjon**

Vi klarte ikke å få frem noe relevant hos dette intervju objektet.

## **Oppsummering: Intervjuobjekt D**

To klassekamerater som hadde en ide om å lage en utelivskalender som forteller hvor hva skjer på kveldene. Ingen av de hadde drevet med noe liknende før, men så behovet og hadde selv et behov for en slik tjeneste. De laget en prototype i veldig enkel form på Facebook. De gav seg fort da de etter en samtale med Facebook fikk vite at de hadde vært inne på samme tanke.

Det finnes også flere andre store aktører på markedet som driver med dette som de ikke hadde funnet enda. Og nå etter lang tid har fortsatt ikke Facebook laget noe utelivskalender.

Intervjuobjektet nevner tidlig at det var han selv som var pådriver av de to som jobbet sammen om ideen, og definitivt han som brukte mest tid på å jobbe med den. Han sier også at det var han som først begynte å miste motivasjonen. Dette kan kanskje tyde på at konkurrenter kanskje ble brukt litt som unnskyldning pga. mangel på motivasjon. Dette kan vi se tegn til da flere av de andre kategoriene sees ut til å være viktige faktorer.

## **Selvbedrag**

Det viste seg at ideen ble gjort på feil premisser fordi de trodde at ikke andre gjorde ideen. Det som er interessant her er at det virker som at de lurte seg selv til å tro at dette lar seg ikke gjøre fordi facebook har mulighet til å gjøre det samme, noe som I utgangspunktet er Ganske åpenbart at de kan. Det kan virke som at det er andre underliggende årsaker til at de gav seg med ideen, altså ikke på grunn av konkurrentene som han selv sier.

## **Motivasjon**

*” Er liksom det siste halvåret jeg fant ut at det grunder jeg har lyst til å bli. Og etter det har jeg vært ekstremt aktiv, vært med på alt som går ann å være med på egentlig.”*

*”Jeg mista litt troen på at vi skulle klare å markedsføre det bedre enn andre. Og jeg var redd for at Facebook skulle komme å kapre alt. De har så mye informasjon fra før. Motivasjonen gikk jo ned, den gikk veldig ned”*

HC sier her at han mistet veldig motivasjonen da de fant ut om facebook sin mulighet til å gjøre samme ide som de selv hadde tenkt. Ut ifra hvordan han har svart på tidligere spørsmål kan man finne tegn til at motivasjonen har forsvunnet litt av andre grunner. Blant annet sier han at det var han selv som alltid var pådriver prosjektet, og at arbeidsfordelinga var omtrent 70/30 der han selv gjorde mest. Dette på tross av at det var tenkt at de skulle dele andelene likt seg imellom.

### **Tro på prosjektet**

Det virker som at personen hadde god tro på prosjektet og han har også selv et behov for tjenesten. Men i og med at han gav seg så fort på grunn av en liten motbakke virker veldig merkelig. Det er vanskelig å si akkurat hva grunnen er, men liten tro på prosjektet kan være en underliggende årsak.

### **Finansiering**

De kom aldri til noe punkt hvor finansiering var aktuelt.

### **Planlegging**

*”Det som stoppa oss var at vi snakka med facebook og spurte om de hadde noen tanker rundt det der, hva de har gjort rundt det greiene der. Da sa de at de hadde planlagt å lage en sånn type ting.”*

Et godt stykke ut i prosessen tok de kontakt med facebook og fant ut at de hadde kapasitet til å gjøre det samme. Hadde dette vært undersøkt mer grundig fra starten av, hadde dette mest sannsynlig ikke kommet som en overraskelse.

### **Menneskelig kapital**

Det virker som at objektet har relativt lite erfaring innen forretningsutvikling. Han har jobbet litt som selger, men annet en dette har han lite verdifull erfaring for prosjektet.

### **Sosial kapital (nettverk)**

Vedkommende har ikke så stort nettverk Den viktigste personen han nevner er en ung seriegrunder han ser veldig opp til. De var på fest sammen en dag, så det kan virke som at han skryter litt på seg da han nevner han som en viktig ressurs.

### **Frykt for å feile**

*”Er flaut å jobbe Så mye med et prosjekt uten å få det til, så idet vi lukta lunta*



*gav vi oss”*

I en bisetning nevner intervjuobjektet at det er flaut å jobbe mye med en ting og ikke lykkes. Dette tyder på at han ikke bryr seg i så stor grad om sin egen tid, da han også bare er student med mye fritid. I større grad virker det som at han bryr seg mer om hva andre rundt som han tidligere ivrig har fortalt ideen til tenker om dette.

### **Alternativer til tilbakefall**

*”Det var også fordi jeg hadde to andre ideer som jeg hadde lyst til å jobbe med, Det endte opp med at jeg slutta med det prosjektet og begynte med et annet. Det er vanskelig å velge hvilket man skal jobbe med. Og da valgte jeg det andre.”*

### **Attribusjon (årsaksforklaringer)**

Da han forteller om hvorfor prosjektet ble avsluttet legger han skylda på at de etter litt tid, fant ut at facebook kunne gjøre det samme. Dette er og bør for mange være en selvfølge, så det kan tenkes at det var motivasjonen som sakte men sikkert forsvant og at ”facebook unnskyldninga” var en slags unnskyldning og en billig utvei.

### **Oppsummering: Intervjuobjekt: F**

Objektet snakker om to ideer.

1.

Den første startet imens han studerte på markedshøyskolen. Han og en venn ville generelt bare jobbe med innovasjon så de startet et slags konsulent selskap. Dette selskapet gav dem også forhåpninger om at de skulle hjelpe dem med å skaffe jobber videre i fremtiden. De fikk en jobb og jobbet mye med denne, men motivasjonen forsvant helt da de oppdaget at de mest sannsynlig bare ble brukt som billig arbeidskraft.

Han forteller i intervjuet at de jobbet så målrettet med det første oppdraget at når dette først gikk opp for dem ble skuffelsen så stor at de ikke lenger hadde motivasjon til å finne andre jobber.

2.

Den andre fikk hans venn han med på imens vårt objekt studerte på markedshøyskolen. Tanken var at vårt objekt skulle ta over prosjektet for kompisen som da ikke hadde fått det til. Ideen gikk ut på at han skulle analysere og kontrollere fiskefangst. Japanere sender ofte to personer til Norge for å komme å inspisere fisken de skal kjøpe, for å fastslå pris. Dette bruker de mye penger på. Derfor var ideen å tilby en tjeneste der man som tredjeperson kom med en objektiv analyse av fisken for så å selge den til evt. Kjøpere av fisk.

Personen som ble intervjuet har tidligere jobbet med mange ideer, og har tilsynelatende god peiling på ulike prosesser som bør tas hensyn i forbindelse med forretningsutvikling.

Det begynte å gå treigere da det var vanskelig å finne samarbeidspartnere i Japan. Han kunne ikke bruke sine gamle kjenninger som jobbet med et fiskemottak da han da ville blitt inhabil som tredjepart.

Det ble søkt om penger hos innovasjon Norge, men fordi objektet hadde mangel på erfaring innen fiske. Det var da etter mangel på kontakt med evt. Kunder og avslag fra Innovasjon Norge at han valgte å la prosjektet ligge.

## Selvbedrag

*”Ja, blant annet. Jeg trodde jo jeg hadde årets ide, og jeg snakka jo med mange som hadde peiling på fisk. Og jeg fortalte om dette i fyr og flamme. Om den fantastiske ideen jeg hadde. Det var jo blanda mottak av det. Mange så ikke helt vitsen med det, ikke like fyr opp som meg. Men igjen da, jeg tenker også litt at det er fordi de ikke har sett det selv, og da ser man kanskje ikke det behovet som jeg ser. ”*

Her opplevde han å få negativ tilbakemeldinger på idéen som han valgte å overse. Dette er et tydelig bilde på selvbedrag.

## Motivasjon

*1. ”Ja det er vel det som motiverer folk til å begynne på den linja jeg gikk, Den entreprenørdømmen, og den lever jo i beste velgående. ”*

Det som generelt driver en som har lyst til å bli entreprenør er ikke alltid nødvendigvis ideen de jobber med, men generelt drømmen om å drive noe selv.

*1. ”Vi jobba jo knallhardt med det prosjektet. Hadde presentasjoner og styra på, men det endte opp med at hun knapt nok titta på forslaget vårt. Da hadde vi brukt enormt med tid og krefter på å få til de ideene vi hadde utvikla. Så det viste seg å være en blindvei og folk mista veldig motivasjonene. ”*

Det var etter denne episoden at de valgte å gi seg med å jobbe med ideen. Det skjedde én uforutsett hendelse og motivasjonen forsvant hos alle i teamet. Hadde det blitt planlagt bedre og blitt pratet om hva man gjør om slike hendelser oppstår ville det kanskje vært lettere å holde motivasjonen oppe. Dette handler også litt om selvbedrag da man i startfasen ofte har en tendens til å overse ting sin kommer til å bli vanskelig litt ut i prosessen.

## Tro på prosjektet

*”Ja, blant annet. Jeg trodde jo jeg hadde årets ide, og jeg snakka jo med mange som hadde peiling på fisk. Og jeg fortalte om dette i fyr og flamme. Om den fantastiske ideen jeg hadde. Det var jo blanda mottak av det. Mange så ikke helt vitsen med det, ikke like fyr opp som meg. Men igjen da, jeg tenker også litt at det er fordi de ikke har sett det selv, og da ser man kanskje ikke det behovet som jeg ser. ”*

Han har veldig tro på prosjektet, og selv om han opplevde forskjellige tilbakemeldinger velger han å tro at det er fordi de andre ikke klarer å se behovet for det. Dette kan også trekkes inn under selvbedrag.

## **Finansiering**

2. Han søkte om penger til innovasjon Norge, men fikk avslag. Han fikk støtte fra nav imens han studerte. Han søkte aldri om noe penger fra andre eksterne investorer.

*”Det endte med at jeg trakk meg, fordi jeg følte ikke at jeg hadde kapital”*

Her forklarer han at kapital var grunnen til at han trakk seg. Tidligere i intervjuet forteller han at han har støtte fra nav imens han studerer. Foreløpig er evt en tur til Japan det han trenger kapital til.

## **Planlegging**

*”Nei det var veldig på sparket. Vi var en gjeng på fem, som ville gjøre noe sammen, også fant vi ut at vi ville gjøre noe sammen ”*

De ønsket bare å starte opp noe så fort som mulig. Planlegging var det så å si ingenting av. Dette gjorde at de var lite forberedt på uforutsette hendelser som oppstod litt ut i prosessen.

## **Menneskelig kapital**

Personen har mye erfaringer fra tidligere prosjekter, alt fra å ha drevet egen bar til å ha fagbrev. Det virker som at personen har mange av de typiske entreprenørielle egenskapene.

## **Sosial kapital (nettverk)**

*”Det er jo mange som har starta å drevet ting sånn som i Stryn så er det veldig miljø for det. Du har jo Moods of Norway, og en kompis av meg starta bøe sunde, disse tre-solbrillene blant annet. Så jeg har jo alltid omgitt meg med folk som er litt av samme sorten ”*

Det virker som at vedkommende har et veldig bredt nettverk av andre likesinnede grundere.

## **Frykt for å feile**

1. ”Jeg fikk mye kritikk som 21 åring da jeg ville kjøpe en pub. Det falt ikke i god jord for min far eller de fleste andre.”

Selv om vårt objekt i etterkant sier at han blir mer motivert av litt motgang fra kjente, kan meninga bak dette utsagn også tyde på en viss grad av frykten for å feile.

Senere i intervjuet spurte jeg mer direkte på om han var redd for å feile med prosjektet av noe grunn:

”Man blir jo redd for å feile, fordi når man da har gått rundt å prata med så mange og overbevist så mange. Når man møter folk igjen så spør de ”hvordan går det med den fiske ideen din?” Da må man liksom forklare at man har lagt den på hylla. Det er litt flaut.”

Det går ofte igjen at man i starten av en idefase blir veldig ivrig og forteller mange om ideen sin. Når dette skjer hver gang man har en ide, noe som vårt objekt har hatt mange av, vil dette forsterke frykten for å feile.

### **Alternativer til tilbakefall:**

Han hadde studier ved siden av prosjekter og hadde flere andre ideer han også kunne jobbe med, så han hadde andre ting han kunne falle tilbake på hvis hans daværende ide ikke ble fullført.

### **Attribusjon**

Han legger noe av skylden til at han ikke fikk det til på det at det var vanskelig å skulle Japanere med tanke på tidsforskjell og avstand.