

Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2023 30 stp
NMBU, Handelshøyskolen

Venture studioer og serieentreprenører: En eksplorativ sammenligning av entreprenørielle strategier

Venture Studios and Serial Entrepreneurs: An
Exploratory Comparison of Entrepreneurial
Strategies

William Le-Normand & Ole Elverhøi
Entreprenørskap og innovasjon

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	1
Sammendrag	2
Abstract	2
1. Introduksjon	3
2. Teori og utvikling av hypotese	5
2.1 Et overblikk over serieentreprenører:	5
2.2 Et overblikk over venture studioer:	8
2.3 Utvikling av Forsknings spørsmål	12
3. Forskningsmetode	14
3.1 Utvalgsstrategi og rekruttering	15
3.2 Intervjuobjekter	16
3.3 Koding og analyse av data	17
4. Funn	18
4.1 Sweat equity og Start up studioer	18
4.2 Økonomisk struktur	19
4.3 Risiko og det mangfoldige teamet	22
4.4 Oversikt over funn	24
5. Diskusjon	26
5.1 Diskusjon intro	26
5.2 Typer venture studio	26
5.2.1 Serieentreprenører i Startup studioer	27
5.2.2 Sweat equity studioer	28
5.3 Økonomisk struktur	29
5.4 Det mangfoldige teamet	30
5.5 Venture studioet - en entreprenøriell læringsmaskin	32
5.6 Venture studioer og serieentreprenører i det entreprenørielle økosystemet	34
5.7 Spektrum for delaktighet	34
6. Kritikk	36
7. Konklusjon	36
8. Videre forskning	38
9. Litteraturliste:	39
10. Vedlegg	44

Sammendrag

Serieentreprenører er viktige bidragsyttere i entreprenørielle økosystemer (Ensign & Farlow, 2016). Forskning viser at serieentreprenørene starter flere bedrifter enn førstegangsentreprenører, samtidig opplever bedriftene deres på generell basis høyere avkastning enn bedrifter startet av førstegangsentreprenører (Shaw & Sørensen, 2019). I nyere tid har en ny modell entret det entreprenørielle økosystemet som spesialiserer seg på å starte og skalere nye foretak (Muñoz Abreu, 2021). Venture studio modellen opplever høy anseelse og tiltrekker seg stadig mer oppmerksomhet i bransjen (Patel & Chan, 2023). Vår studie søker å sammenligne serieentreprenører og venture studioer, ikke for å finne ut hvem som er mest lønnsomme, men for å finne ut hvordan de skiller seg fra hverandre. Vår artikkel presenterer funn som impliserer at venture studioet er å anse som en maskin for entreprenøriell læring. Vi antyder også at venture studioer har betydelige evner når det kommer til å tiltrekke seg funksjonelt mangfoldige team som er bevist å øke en virksomhets prestasjon (Kirschenhofer & Lechner, 2012).

Abstract

Serial entrepreneurs are important contributors in entrepreneurial ecosystems (Ensign & Farlow, 2016). Research shows that serial entrepreneurs start more businesses than first-time entrepreneurs, and their businesses generally experience higher returns than those started by first-time entrepreneurs (Shaw & Sørensen, 2019). Recently, a new model has entered the entrepreneurial ecosystem that specializes in starting and scaling new ventures (Muñoz Abreu, 2021). The venture studio model is highly regarded and is attracting increasing attention in the industry (Patel & Chan, 2023). Our study seeks to compare serial entrepreneurs and venture studios, not to determine which is more profitable, but to explore how they differ from each other. Our article presents findings that suggest the venture studio is a machine for entrepreneurial learning. We also suggest that venture studios have significant abilities in attracting functionally diverse teams that have been proven to enhance a firm's performance (Kirschenhofer & Lechner, 2012).

1. Introduksjon

Entreprenørskap har blitt et stadig viktigere tema innenfor akademien, og feltet har utviklet seg i høy hastighet siden det først ble etablert (Blackburn & Kovalainen, 2009). Entreprenørskap spiller en avgjørende rolle for nasjonal økonomisk vekst, ifølge flere forskere (Meyer & de Jongh, 2018; Stoica et al., 2020). Entreprenørielle aktiviteter har evnen til å bidra til å diversifisere økonomiske strukturer, øke innovasjonen og skape nye muligheter, samtidig fungerer de som en viktig buffer mot markedets uroligheter (Meyer & de Jongh, 2018). I tillegg antyder litteratur at tidligfase entreprenørskap og mulighetsdrevet entreprenørskap kan ha en spesielt stor effekt på økonomisk vekst i europeiske nasjoner (Stoica et al., 2020). Det levnes derfor liten tvil om at entreprenørskap spiller en viktig rolle for økonomisk utvikling og velstand, og det er stadig mer interesse for å studere dette feltet.

Innen den entreprenørielle sfæren eksisterer det et mangfold av enheter som bidrar til støtten for entreprenører, kjent som entreprenørielle økosystemer (Isenberg, 2011). Entreprenørielle økosystemer er definert som komponenter av entreprenørielle systemer som fremmer etableringen av nystartede bedrifter og selskaper innenfor et gitt geografisk område (Neck et al., 2004). Innenfor disse økosystemene er det identifisert seks underkategorier, deriblant støttefunksjoner. I sammenheng med støttefunksjonene eksisterer det entreprenøriell infrastruktur, som inkluderer elementer som inkubatorer, eksperter, rådgivere, klynger og konkurranser. Videre finnes finansielle ressurser som risikokapital og investorer (Isenberg, 2011).

En ny aktør har nylig dukket opp blant støttefunksjonene i det entreprenørielle økosystemet, og er kjent under forskjellige navn som oppstartsstudioer, venture builders og venture studioer (Muñoz Abreu, 2021). Venture studio modellen sentrerer seg rundt å finne og evaluere forretningsmuligheter, for så å kommersialisere og sette dem ut i livet. I motsetning til tradisjonelle inkubatorer og akseleratorer foregår utviklingen av de nye selskapene innad i en organisasjon og flere selskaper utvikles parallelt på en måte som ligner på hvordan film- og musikkstudioer opererer (Patel &

Chan 2023). Til tross for økende interesse for venture studioer i industrien er det er relativt begrenset mengde forskning på dette området (Patel & Chan, 2023; Muñoz Abreu, 2021; Bastos, J. N. P., 2019).

Serieentreprenører som fenomen betegnes som individer som engasjerer seg i flere oppstartsselskaper (Wright, M., et al. 1997). Her finnes to underkategorier for serieentreprenører som beskrevet av Shaw & Sørensen (2019). Serielle entreprenører er de som starter en bedrift, legger den ned eller på andre måter avslutter relasjonen til bedriften for så å starte en ny bedrift (Shaw & Sørensen, 2019). Den andre typen serieentreprenører er portfolio entreprenører, de som starter flere bedrifter og driver dem samtidig (Shaw & Sørensen, 2019). Forskning viser at opp til 50% av nye selskaper som formes etableres av mennesker med tidligere entreprenøriell erfaring (Dabic, M. et al., 2021). Såkalte serieentreprenører viser seg også å ha en fordel i jakten på investeringer, i tillegg til å få bedre betingelser fra investorene (Nahata 2019).

Både serieentreprenører og venture studioer omtales i litteratur som operatører i tidligfase entreprenørskap (Vaillant & Lafuente, 2019; Patel & Chan, 2023). Politis (2005) og Huovinen & Tihula (2008) forteller om entreprenøriell læring og hvordan entreprenører lærer av tidligere erfaringer. Serieentreprenører kan derfor regnes som eksperter på tidligfase entreprenørskap fordi de skaper flere bedrifter og dermed går gjennom den entreprenørielle reisen flere ganger og lærer av disse erfaringene. Venture studioer gjør det samme, men lite er skrevet om dem og deres evne til å lære av tidligere erfaringer.

Det ser ut til å være flere likheter mellom venture studioer og serieentreprenører, men i hvilken grad er de faktisk sammenlignbare? Vi har ikke funnet akademisk litteratur til å understøtte dette spørsmålet, men påstanden understøttes av industriprofesjonelle som blant annet Szigeti (2016) og Blank (2023). I denne artikkelen ønsker vi å se på likhetene og forskjellene mellom venture studioene og serieentreprenørene. Venture Studioer er lite omtalt i akademisk litteratur (Patel & Chan, 2023; Muñoz Abreu, 2021; Bastos, J. N. P., 2019). Med denne artikkelen ønsker vi å utdype feltet gjennom en

eksplorativ fremgangsmåte. Vi vil spesielt se på prosessene til Venture Studioene og sammenlikne dem med tilgjengelig data om serieentreprenører. Dette vil kunne bidra til større forståelse for serieentreprenører som fenomen. Er det slik at venture studioet fungerer som en forlenget arm for serieentreprenørene og gir dem en ny måte å skape selskaper på, eller er det rett det og slett samme gamle produktet med en ny etikett? Uansett virker Venture studioer å levere betydelig bedre økonomiske resultater enn ordinære oppstartsselskaper, noe som gjør det aktuelt å utforske og skape en bredere forståelse for deres prosesser og form (Muñoz Abreu, 2021).

Dette forskningsprosjektet søker å bidra til kunnskap om serieentreprenører og venture studioer, og med det åpne for mer forskning på venture studioer som modell. Det er skrevet en rekke artikler om serieentreprenører, selv om dette også er et relativt nytt felt (Dabic, M. et al., 2021). Denne mastergraden har som mål å utvide feltet "venture studioer" og koble sammen de to feltene slik at en i fremtiden kan knytte forskning på venture studioer opp mot forskning som er gjort på serieentreprenører.

2. Teori og utvikling av hypotese

2.1 Et overblikk over serieentreprenører:

Dabic, M. et al. (2021) bidrar med en litteraturgjennomgang om serieentreprenører som felt innenfor entreprenørskapsteori. Denne litteraturgjennomgangen er brukt som utgangspunkt for å finne relevant litteratur om emnet. Serieentreprenører er karakterisert ved deres evne til å lære av tidligere erfaringer og bruke denne kunnskapen i fremtidige prosjekter (Taplin, 2003). Huovinen & Tihula (2008) viser at også feil og negative opplevelser kan føre til læring og utvikling av entreprenøriell kunnskap, som igjen kan føre til bedre organisering og ledelse av oppstartsbedrifter. Serieentreprenører går altså gjennom den entreprenørielle prosessen flere ganger og utvikler ferdigheter knyttet til å starte og drifte selskaper gjennom å lære av sine tidligere erfaringer.

Kier & McMullen (2020) forteller om at idéfasen eller «ideation» er en essensiell del av prosessen med å skape nye foretak, med bakgrunn i den påstanden vil vi hevde at serieentreprenøren kan betraktes som en ekspert eller i det minste erfaren på denne delen av den entreprenørielle reisen på grunnlag av deres evne til å lære av tidligere erfaringer.

Shaw & Sørensen (2019) forteller at de deler serieentreprenører i to underkategorier; noen starter et nytt selskap samtidig som de fortsetter å jobbe med sine andre selskaper, disse kalles portfolio entreprenører. Andre avslutter sitt forrige selskap, enten gjennom salg, eller nedleggelse, for så å starte et nytt, disse kalles serielle entreprenører. Mens Shaw & Sørensen (2019) forteller oss at portfolio entreprenører er mer suksessfulle, forteller Vaillant & Lafuente (2019) at suksessfulle entreprenører er mer innovative. Disse teoriene kan sammen peke mot at portfolio entreprenører er mer innovative i sine foretak fordi de er overrepresentert blant de suksessfulle entreprenørene.

Westhead, P., et al. (2005) undersøker serieentreprenører og finner at de ikke kan betegnes som en homogen gruppe mennesker, de finner også at portfolio entreprenører er den type serieentreprenør som har høyest sannsynlighet for å vise interesse for å skape nye foretak. Westhead, P., et al. (2005) mener også i sin konklusjon at portfolio entreprenører evner å se flere muligheter samtidig som de oftere enn serielle entreprenører betegner seg selv som opportunistiske. Portfolio entreprenører karakteriseres ofte gjennom at deres portefølje styres av deres egen familie, en såkalt familiebedrift (Tihula & Huovinen, 2010). Sieger, P. et al. (2011) beskriver familieselskapene med portefølje tilnærming og lister industrispesifikk humant kapital som en viktig ressurs. Simon C. Parker (2014) bygger videre på dette og finner at portfolio entreprenører i hovedsak starter bedrifter som kan ha en synergieffekt med deres allerede eksisterende selskaper. Akther, N. et al (2016) bidrar med forskning på portfolio entreprenører, og finner at de familieeide selskapene legger ned foretak i deres portefølje om de ikke leverer forventede resultater heller enn å selge dem videre. Dermed ser det ut til at en stor andel portfolio entreprenører er familieforetak med

stort behov for industrispesifikk humant kapital. De har et opportunistisk blikk på markedet og søker å etablere foretak som har en synergieffekt med deres eksisterende portefølje, og de vil heller legge ned foretakene sine fremfor å selge dem til noen andre.

Shaw & Sørensen (2019) har skrevet om serieentreprenører og deres produktivitet. De har funnet at serieentreprenører, som betegnes som individer som starter mer enn et selskap, er både mer produktive og selger mer enn førstegangsentreprenører (Shaw & Sørensen, 2019). Mer spesifikt finner de i sin studie som er basert på det entreprenørielle økosystemet i Danmark mellom 2001 og 2013 at serieentreprenørers selskap har 98% høyere salg og er 49% mer produktive enn førstegangsentreprenører (Shaw & Sørensen, 2019). Dette kan tyde på at serieentreprenører er gode på å treffe markedet og bygge bedriftene sine.

Et viktig aspekt av å bygge økonomisk bærekraftige firmaer handler om å finne et marked for sitt produkt, konseptet «product market fit» som beskriver en prosess for å finne ut om et produkt er levedyktig. Det var Andy Rachleff som først utviklet konseptet product market fit. Han beskriver konseptet som en essensiell del av det å bygge et selskap (Griffin & Amer, 2017). Både Steve Blank (2022) og Eric Ries (2011) har også inkludert konseptet som en essensiell del av sitt rammeverk for «Lean Startup».

En annen faktor som virker å ha stor effekt på serieentreprenørens suksess er sammensetningen av teamet de bygger opp. Barringer & Jones (2004) og Kirschenhofer & Lechner (2012) påpeker at funksjonell mangfoldighet i teamet kan bidra til å forbedre en virksomhets prestasjon. Dette skyldes at et mangfoldig team er bedre rustet til å utvikle strategier og taktikker for å håndtere fremtidige utfordringer. Tihula & Huovinen (2010) konkluderer med at portfolio entreprenører naturligvis har sterke team de jobber med, i tillegg til at de har lettere for å tiltrekke seg sterke team. Morrish & Hamilton (2022) bidrar med nyere forskning på hvordan portfolio entreprenører bruker tiden sin, og finner at de overlater dag-til-dag avgjørelser i bedriftene i porteføljen avgjørelser til teamet de jobber med, spesielt når de jobber med etablering av nye foretak. Dette kan kobles til behovet for industrispesifikk humant kapital som beskrevet av Sieger, P. et al.

(2011). Serieentreprenører, spesifikt portfolio entreprenører evner å tiltrekke seg sterke team med funksjonell mangfoldighet til å styre bedriftene sine slik at de selv kan fokusere på helheten i porteføljen og eventuelle nye tilvekster.

Akademisk litteratur peker også på at serieentreprenører virker å ha fordeler når det kommer til å hente penger gjennom investorer. Nahata (2019) beskriver hvordan serieentreprenører oftere enn andre grupper mottar investeringer i sine foretak fra venture kapital selskaper. Santana, J. et al. (2017) konkluderer med at 6% av serieentreprenører følges av de samme investorene gjennom alle sine foretak. Slik at serieentreprenører har fordeler i jakten på kapital, men det er svært få som følges av de samme investorene gjennom hele sin karriere som gründere.

Ensign & Farlow (2016) forsker på serieentreprenører i entreprenørielle økosystemer og finner at de kommer med verdifulle bidrag til økosystemene. De hjelper andre entreprenører og organisasjoner og sirkulerer rikdom tilbake til økosystemet (Ensign & Farlow). Dette peker mot at serieentreprenører er å anse som viktige bidragsytere i entreprenørielle økosystemer.

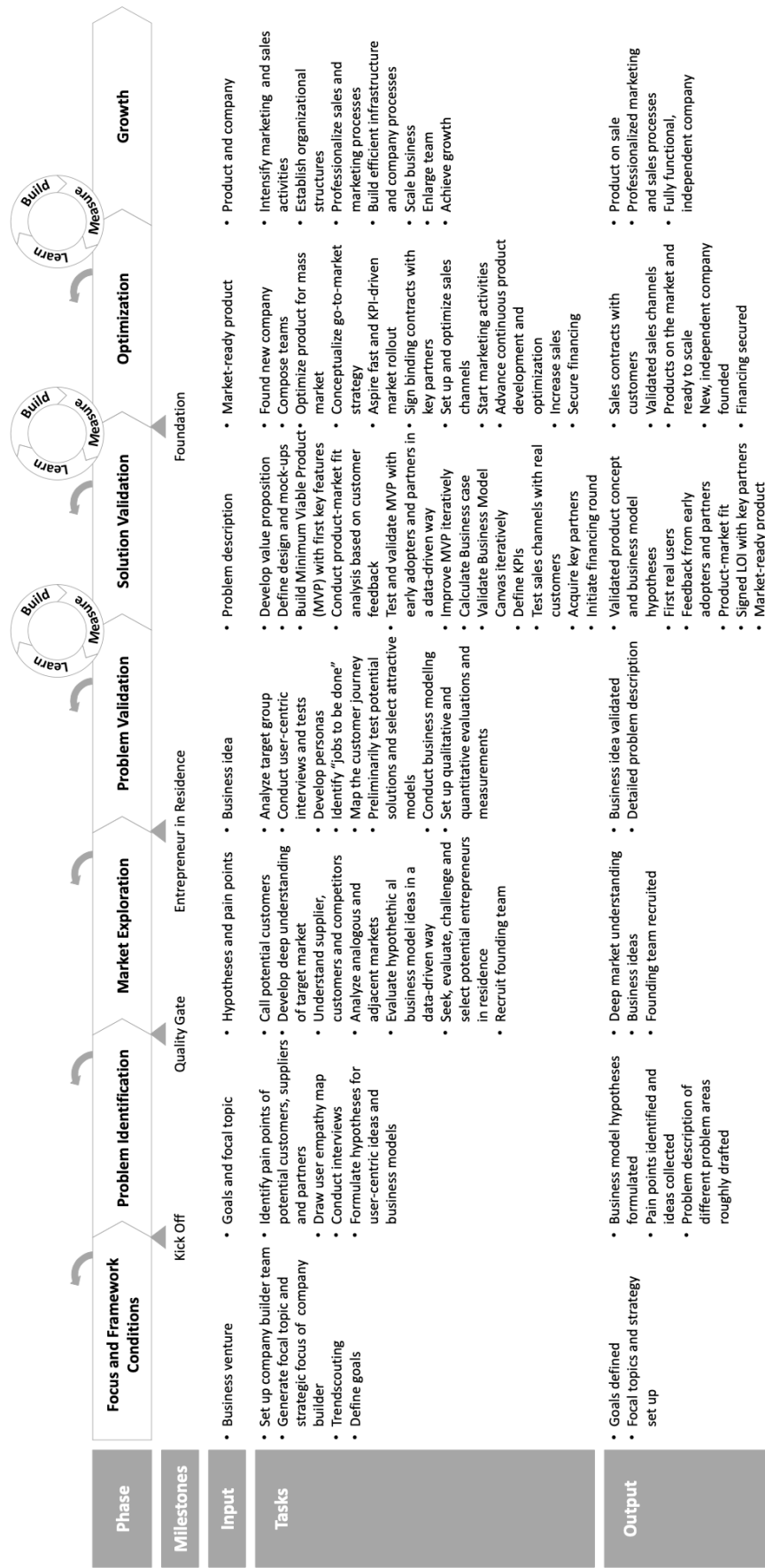
2.2 Et overblikk over venture studioer:

Hamida (2020) påstår at Venture studioer får en stadig større betydning i oppstarts økosystemet, og at den akademiske forskningen på dette området fremdeles er begrenset. Dette kan i stor grad tilskrives at venture studioer utgjør et relativt nytt fenomen, og det eksisterer derfor ikke tilstrekkelig med akademisk litteratur om feltet per dags dato (Hamida, 2020). Venture studioer representerer en modell for inkubasjon av nye selskaper det er økende interesse for. Fra 2019 til 2023 økte antall venture studioer med 25.69% ifølge Enhance Ventures, et venture studio fra midtøsten, som ifølge dem selv har den mest omfattende listen over venture studioer rundt om i verden (Celen, 2022). Imidlertid har akademia hittil ikke satt tilstrekkelig oppmerksomhet mot dette ekspanderende feltet, og dermed mangler det innsikt i forståelse knyttet til venture studio-modellen (Rathgeber, P., et al., 2017).

Det finnes ingen bred enighet i litteraturen om en generisk definisjon på venture studioer (Patel & Chan 2023). Imidlertid kan modellen i sin essens betraktes som en fabrikk som oppretter oppstartsbedrifter (Muñoz Abreu, 2021). Et venture studio er altså et fabrikk-lignende oppsett med den nødvendige disiplinen til å vurdere en mulig idé under de forskjellige stadiene av oppstartsfasen (Patel & Chan 2023). Det finnes flere betegnelser for denne fabrikk-lignende metoden for å skape selskaper i tillegg til «venture studio», blant annet; Venture builders, startup studio, startup fabrikk og venture factory (Muñoz Abreu, 2021).

Patel og Chan (2023) sammenligner Venture Studio modellen med film og musikkstudioer. De påpeker at både venture studioer og filmstudioer identifiserer, utvikler og lanserer sine respektive produkter - filmer i filmbransjen og selskaper innen venture studioer - ved å utnytte interne ressurser, menneskelig kapital og nettverk (Patel & Chan 2023).

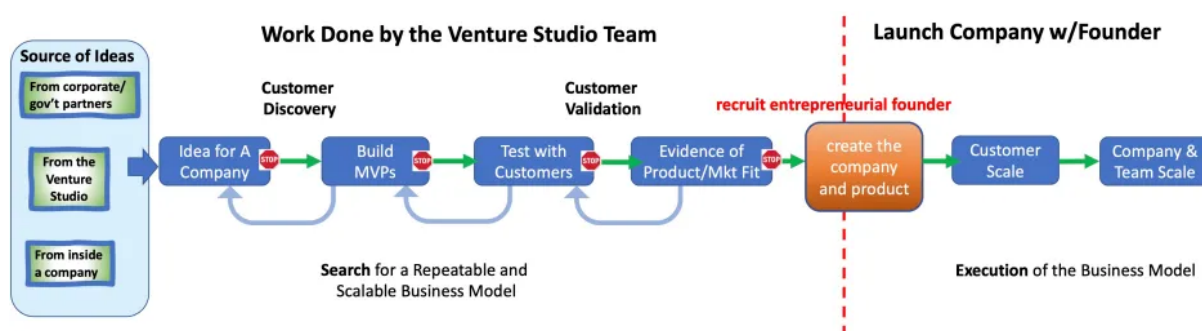
Rathgeber, P., et al. (2017) har gjennom en flercasestudie forsket på de ledende europeiske venture studioer og avdekket en sammenheng mellom organisasjonsstruktur og selskapets størrelse. Funnene fra denne studien viste at organisasjonsstrukturen til venture studioer varierer avhengig av størrelsen på selskapet. Mindre venture studioer med færre enn 50 ansatte hadde en tendens til å ha funksjonelle linjeorganisasjoner, mens større selskapsbyggere hadde prosjekt-matriseorganisasjoner. I tillegg kartla studien en syvtrinns prosess for opprettelse av nye selskaper, som beskriver hvordan venture studioer går frem for å etablere nye selskaper, som sett i figuren under av (Rathgeber, P., et al. (2017).



(Xhibit 5: Aggregated venture creation process of the sample. Rathgeber, P., et al. (2017))

Ifølge Enhanced Venture Global Count Startup Studio Operation Count, har antallet registrerte venture studioer økt fra 576 i 2019 til 724 per dags dato (Celen, 2022). Imidlertid inkluderer ikke disse tallene data fra Kina eller Japan. Halvparten av de nye venture studioene har dukket opp de siste seks årene, og Europa har nå, ifølge Enhanced Ventures, like mange venture studioer som Nord-Amerika. Dette kan forklares i at venture studioer er i en økende trend og vil fortsette å øke videre (Celen, 2022). Der står derfor i liten tvil om at venture studio modellen er i sterk vekst.

Patel & Chan (2023), Blank (2023), Abreu (2019) og Rathgeber, P., et al. (2017) har alle beskrevet prosessen hvor et venture studio utvikler og lanserer selskaper. Blank, S. (2023) har utarbeidet en forenklet visuell modell som illustrerer arbeidsmetodikken til et venture studio. Denne modellen skildrer trinnvis en venture studio-modell, fra konseptualiseringen av en skalerbar forretningsmodell til utviklingen av selve selskapet og fremstilles her i «figur 1».



Figur 1 - (Blank, 2022)

Rathgeber, P., et al. (2017) modell er analog med Blank, S. (2023), men gir en mer detaljert og dyptgående fremstilling av oppgavenivåene. Den presenterer en detaljert tilnærming til etablering av selskaper innenfor venture studio-modellen. Rathgeber, P., et al. (2017) påpeker at ulike venture studioer opererer på forskjellige måter, med noen som benytter ustrukturerte metoder og tilnærminger, mens andre anvender mer

strukturerte prosesser. Imidlertid viser forskningen etter grundig analyse at disse ulike tilnærmingene i praksis er relativt like Rathgeber, P., et al. (2017).

Både Abreu (2021) og Enhanced Ventures (2019) påpeker at det å tiltrekke seg talenter av høy kaliber er enklere innenfor rammen av et venture studio enn i et enkeltstående selskap. Dette kan forklares med at individer ønsker å være en del av noe større enn bare et enkelt konsept, og at mange finner det tiltalende å arbeide tverrfaglig på tvers av flere selskaper (Muñoz Abreu, 2021; Startup Studios - Innovating Innovation. Enhanced Ventures, 2019). Det kan dermed se ut til at Venture studioer har en fordel når det kommer til å hente talenter enn andre oppstartsselskaper, og over tid kan dette være et konkurransefortrinn.

Dersom venture studioer fortsetter å oppnå suksess over tid, kan de potensielt endre måten vi betrakter entreprenørskap på. Tradisjonelt sett har entreprenørskapsforskning vært konsentrert om individuelle egenskaper, slik som ferdigheter og personlighetstrekk. Imidlertid organiserer venture studioer en rekke entreprenørielle aktiviteter innad i et selskap, noe som gjør det relevant å vurdere hvordan dette kan innvirke på vår forståelse av entreprenørskap. Det understreker betydningen av å forske på venture studioer og deres innvirkning på entreprenørskapsfeltet (Patel, P. & Chan, R. 2023).

2.3 Utvikling av Forskningsspørsmål

Venture studioer og serieentreprenører er operatører i tidlig fase entreprenørskap og jobber aktivt med mulighetsgjenkjenning, Vaillant & Lafuente (2019) mener serieentreprenører er overlegne førstegangsentreprenører på feltet. Den åpenbare forskjellen mellom dem ligger i at serieentreprenørene representeres som individer mens venture studioene er en samling av flere individer i en selskapsform. Venture studioene på sin side defineres som et fabrikk lignende oppsett spesialisert på å skape nye foretak og skalere dem (Patel & Chan 2023). Nettopp det å skape nye foretak og skalere dem kan det sies at serieentreprenører er eksperter på fordi de går gjennom

den entreprenørielle prosessen flere ganger og lærer av sine erfaringer og feil (Politis, D. 2005; Huovinen & Tihula, 2008). Dette leder oss til vårt første forskningsspørsmål:

- *FS 1a Venture studioer ser ut til å drives av serieentreprenører, men hvordan er de forskjellige fra serieentreprenører?*

Å få svar på dette vil kunne bidra til teori om både serieentreprenørskap og venture studioer hvor feltet serieentreprenørskap er relativt nytt og venture studioer så vidt er forsket på i det hele tatt (Patel & Chan, 2023; Muñoz Abreu, 2021; Dabic, M. et al., 2021). For å finne tilfredsstillende svar på vårt forskningsspørsmål vil vi se på flere ulike faktorer; deriblant prosess og form. Dette vil også bidra til å sette fremtidig forskning på venture studioer i kontekst da man kan koble det opp til forskning som er gjort på serieentreprenører.

Som påpekt av Barringer & Jones (2004) og Kirschenhofer & Lechner (2012) kan funksjonell mangfoldighet i teamet rundt serieentreprenørene bidra til å forbedre virksomhetenes prestasjoner. Abreu (2021) viser til økonomisk fortjeneste blant venture studioene som overgår venture kapital selskapene. Abreu (2021) forteller også at det er enklere å tiltrekke seg individer av høy kvalitet innenfor rammen av et venture studio. I forbindelse med dette vil vi se om rammen av et venture studio hjelper med å tiltrekke seg disse individene av «høy kvalitet». I tillegg hevdes det av industriprofesjonelle at venture studioer startes av serieentreprenører (Szigeti, 2016). Dette leder oss til vårt oppfølgende forskningsspørsmål, som baserer seg på at venture studioer startes og drives av serieentreprenører:

- *FS 1b. Hvordan bidrar formen av et venture studio til å maksimere ytelsen til serieentreprenøren?*

Ved å finne ut av dette kan det gi indikasjoner på hvilken rolle venture studioet spiller for serieentreprenøren. Det vil også kunne gi indikasjoner til beslutningstakere om

hvordan man kan allokere midler til det entreprenørielle økosystemet for å skape verdi for samfunnet.

3. Forskningsmetode

Den eksplorative tilnærmingen er valgt for denne studien på grunn av det relativt nye feltet og den begrensede mengden forskning rundt venture studioer som presisert av Patel & Chan (2023), Muñoz Abreu (2021), og Bastos, J. N. P. (2019). Denne metoden er spesielt nyttig når vi ønsker å undersøke et område i dette tilfelle venture studioer, hvor det er lite eksisterende kunnskap og forskningslandskapet er uklart, f.eks ved ubestemt begrep og definisjon av venture studioer (Muñoz Abreu, 2021). Ved å utforske fenomenet grundig kan vi identifisere nye mønstre, sammenhenger og temaer som kan gi et solid grunnlag for vår forskning, samt fremtidig forskning og bidra til økt forståelse av venture studioer.

Valget av kvalitative, semistrukturerte intervjuer som forskningsdesign begrunner vi med at denne metoden vil gi oss en fleksibel og dyptgående tilnærming til datainnsamling og analyse. Vi har utviklet en intervjuguide som fungerer som et utgangspunkt for disse intervjuene (Vedlegg I). Gjennom bruk av åpne spørsmål og mulighet for oppfølgingsspørsmål kan vi få en dypere forståelse av intervjuobjektens perspektiver, erfaringer og meninger som vil bidra til å gi oss nyanserte svar på våre forskningsspørsmål. Dette er viktig for å kunne belyse ulike aspekter og nyanser av fenomenet og bidra til en mer omfattende forståelse av både venture studioer og serieentreprenører. Det er også en metode som har blitt mye brukt i entreprenørskapsforskning, blant annet av Kurgun, H., et al. (2011).

Sammenfattende gir den eksplorative tilnærmingen og bruken av kvalitative semistrukturerte intervjuer en solid metodisk ramme for å studere venture studioer og serieentreprenører. Dette forskningsdesignet er egnet for å avdekke nye innsikter og

forståelser innen dette relativt nye feltet og legge grunnlaget for videre forskning og teoriutvikling.

3.1 Utvalgsstrategi og rekruttering

For å rekruttere deltakere, var det avgjørende å først identifisere aktørene i økosystemet og få en oversikt over deres antall. Vi observerte at det eksisterte et stort antall venture studioer utenfor Norden, spesielt i USA. Vi valgte allikevel å avgrense studien til Norden, basert på hypotesen om at det kunne være utfordrende å få samlet data og intervjuobjekter i andre tidssoner, samt at en potensiell kulturell forskjell kunne resultere i usammenhengende resultater.

For å identifisere potensielle deltakere, gjennomførte vi en systematisk kartlegging av venture studioer i Norden. Vi benyttet offentlig tilgjengelige kilder som bransjeregistre, google, nyhetsartikler og sosiale medier for å finne navn og kontaktdetaljer for nøkkelpersoner i disse organisasjonene. Offentlig tilgjengelig data har også vært viktig for å finne ut av selskapsformen til venture studioene og formen på selskapene de produserer. Dette resulterte i en liste over potensielle deltakere, som inkluderte gründere, samt ledere i venture studioer.

Rekrutteringsstrategien vår hadde som mål å sikre en bred representasjon av venture studioer med ulike størrelser og geografiske plasseringer. Vi kontaktet potensielle deltakere via e-post og telefon, og inviterte dem til å delta i studien. Vi forklarte formålet med forskningen og forsikret dem om at deres deltakelse ville være konfidensiell og anonym.

Deltakernes relevans for studien ligger i deres roller og erfaringer som venture studioer. Ved å inkludere et mangfold av perspektiver fra ulike aktører i bransjen, ønsket vi å oppnå en rik og nyansert forståelse av forskningsspørsmålene. Dette ville også bidra til å identifisere mulige forskjeller og likheter mellom venture studioer i Norden, og hvordan de forholder seg til entreprenørskap, innovasjon og teamdynamikk.

Etter å ha intervjuet flere aktører på vår opprinnelige liste, benyttet vi snøballmetoden ved å be intervjuobjekter om å anbefale andre venture studioer eller personer vi kunne kontakte for ytterligere informasjon og deltagelse (Skilbrei, 2019). Vi mottok noen navn og anbefalinger fra intervjuobjektene våre, men møtte utfordringer med å oppnå kontakt med de foreslåtte aktørene. Selv om vi ikke lyktes i å utvide vårt utvalg av venture studioer gjennom snøballmetoden, har de intervjuene vi gjennomførte bidratt til å belyse ulike aspekter og vi har fått ny data som vi kan knytte til denne oppgaven.

For å skape et bredere datagrunnlag om venture studioene benyttet vi offentlig tilgjengelig data, slik som antall etablerte selskaper, antall ansatte og annen offentlig informasjon om selskapsstrukturen. Vårt opprinnelige mål var å intervju 15 enheter, selv om vi var klar over at dette kunne være utfordrende, ettersom undersøkelsen trolig ikke var høyest prioritert blant venture studioene grunnet det krevende markedet. Under forskningsperioden vår har det vært flere faktorer som har påvirket markedet og utfordringene våre intervjuobjekter har vært direkte eller indirekte påvirket av som blant annet; inflasjon, fallende verdsettelse av selskaper, økte renter og generell prisstigning. Vi endte med å intervju syv objekter og hente offentlig informasjon på to andre selskaper som aldri besvarte våre henvendelser.

3.2 Intervjuobjekter

I vår studie har vi samlet data fra intervjuobjekter med ulike roller innen venture studioer. Intervjuobjektene hadde alle lederstillinger, som øker kredibiliteten i intervjuene. Disse individene er fordelt geografisk, med representasjon både fra Oslo, Stockholm og Island. Gjennomsnittsalderen for intervjuobjektene var på 38,6 år, hvor den yngste er 30 år og den eldste er 48 år. Kjønnfordelingen viser en relativt jevn fordeling mellom kvinner og menn. Blant intervjuobjektene var det én forretningsutvikler, en analytiker, én driftsdirektør, de fire siste hadde tittel som daglig leder eller hadde andre lederstillinger.

3.3 Koding og analyse av data

Vi har transkribert intervjuene og lett etter likheter og forskjeller i utvalget vårt. Vårt fokus har vært å forsøke å finne gjentakende temaer i svarene fra utvalget. Disse temaene er brukt som utgangspunkt for å skape en oversikt som vist under på tabell 4 4.1 - Oversikt over funn, s.26.

Her er målet å tydelig vise forskjellene på venture studioene innenfor det spesifikke tema basert på transkripsjon av intervjuene. Etter transkripsjon søkte vi å identifisere temaer hvor vi kunne distingvere venture studioene fra hverandre. Deretter ville vi finne svar fra intervjuene som korrelererte med et tema og sitat fra hvert enkelt venture studio havner i cellen for det gitte venture studioet i det temaet, fullstendig oversikt finnes på vedlegg II.

For noen av temaene var det relativt enkelt å kunne sjekke av en boks eller ikke, i noen av de andre temaene var det mer utfordrende. Slik at her opererte vi med litt forskjellige strategier. Vi hadde for eksempel ingen rettede spørsmål rundt mangfoldigheten i teamet i intervjuguiden. Samtidig har vi fått indikasjoner om at team er viktig i dataene vi har analysert om serieentreprenører (Kirschenhofer & Lechner, 2012). For å samle data om venture studioene hadde et funksjonelt mangfoldig team eller ikke, undersøkte vi offentlig tilgjengelig informasjon. Vi lette spesifikt etter hvilken tidligere arbeidserfaring, utdanning og kompetanse de ansatte i venture studioene hadde. Dette summerte vi opp og definerte «funksjonelt mangfoldig» team som et team i det gitte venture studio hvor vi ser at det finnes mer enn 3 distinkte forskjeller på to faktorer: utdanning og tidligere arbeidserfaring. Dette ga oss data som kan gi indikasjoner på evnen venture studioer har til å tiltrekke seg mennesker med forskjellige typer kompetanse.

4. Funn

4.1 Sweat equity og Start up studioer

Når det gjelder antall ansatte i de respektive venture studioene, varierer dette fra så få som 2 til så mange som 49 ansatte. Dette gir en indikasjon på at venture studioer kan operere med forskjellige størrelser og ressurser, noe som også kan påvirke deres tilnærming til entreprenørskap. I løpet av dette forskningsprosjektet har vi funnet to forskjellige distinksjoner innenfor samlekategorien «venture studioer». De to hovedtypene skiller seg ved at den ene typen leter etter gründere eller oppstartsbedrifter å investere i fremfor å starte egne foretak, investeringen deres består stort sett av det de kaller «sweat equity». «Sweat equity» som forretningsmodell forklares her av «venture studio D»:

"Vi ser etter selskaper i tidlig fase og vi ønsker å gå inn med det vi kaller "sweat equity", som betyr at vi tar en prosentandel i deres selskaper, i retur for tjenestene våre.»

- Venture studio D

Tjenestene de snakker om er spisskompetanse innenfor diverse felt, og her finner vi at studioene bidrar med en rekke forskjellige kompetanser. Disse kompetansene kan være alt fra utvikling av teknologi til markedsføring, merkevarebygging eller generell kompetanse på forretningsutvikling, blant annet. Vi finner at selskapene som tilbyr tjenester gjennom sweat equity i de fleste tilfeller er startet av gründere som tidligere har hatt suksessfulle bedrifter som har levert den samme tjenesten, gjerne som konsulenter. «Venture studio A» er et større venture studio med over 30 ansatte hvor grunnlegger er portfolio entreprenør og selskapet tilbyr en rekke spesialiteter blant annet innenfor webutvikling, markedsføring og merkevarebygging. Denne typen venture studio har vi valgt å kalle «sweat equity studioer». Dette føler vi er en passende beskrivelse som både beskriver hvordan de jobber, altså studio-modellen samtidig som det presiseres at de investerer eget arbeid. Vi finner at sweat equity studioer i hovedsak ønsker lavere eierandeler i selskapene de investerer sin arbeidskraft i, samtidig har de et uttalt ønske om å komme inn så tidlig som mulig, gjerne på «seed» nivå eller «pre-seed».

Den andre typen venture studio utvikler egne idéer eller får idéer utenfra som de bringer frem innad i selskapet, naturligvis beholder de en større eierandel av selskapene de skaper. Vi spurte venture studio B om å definere hva et venture studio var og fikk dette til svar:

«Et venture studio er et selskap som klarer å generere idéer til nye forretningsmuligheter, på en effektiv måte etablere dem og penetrere markedet kombinert med et system rundt som tar læring fra alle erfaringene fra hele selskapsporteføljen.»

- Venture studio B

Denne typen venture studio foreslår vi å kalle «startup studio». Vi finner det som en passende sammensetting av ord for å beskrive et selskap hvis mål er å etablere nye selskaper på egen hånd. Stort sett finner vi at studioene i utvalget kan defineres enten som sweat equity studioer eller start up studioer med unntak av Venture studio E og I. De kan regnes som hybridstrategier som både investerer arbeidskraft i foretak i tidligfase som kommer utenfra samtidig som de frembringer egne idéer.

4.2 Økonomisk struktur

Til tross for at det finnes to forskjellige typer venture studioer som tidligere er etablert, er det viktig å påpeke at de ikke kan betraktes som to homogene grupper når det kommer til økonomisk struktur. I vår søken etter å forstå hvordan studioene er bygget opp, har vi identifisert flere funn som vi mener kan bidra til å belyse deres struktur. Vi har stilt spørsmål om fond, metoder for kapitalinnhenting, investornettverk og prosesser rundt oppstart. Gjennom denne tilnærmingen har vi oppdaget at det eksisterer en rekke ulike metoder for å strukturere selskaper, samt finansiering innen venture studioer.

Gitt at våre intervjuobjekter omfattet både startup studioer og sweat equity studioer, observerte vi ulike funn og tilnærminger. For eksempel benytter noen seg av et eget fond med et spesifikt mandat, mens andre har et fast nettverk av eksterne investorer og

noen studioer er på kontinuerlig jakt etter investorer.

Fire av ni intervjuobjekter hadde et fond. To av disse fire hadde opprettet fondet innen de siste seks månedene, eller var i ferd med å etablere det. Kun ett av intervjuobjektene hadde hatt et fond siden oppstarten. De andre som ikke hadde et fond, benyttet seg av ekstern investorkapital eller folkefinansiering. Basert på den innsamlede dataen, synes det å være en overvekt av venture studioer som benytter seg av et nettverk av investorer når de skal investere i nye foretak de engasjerer seg i. Venture studio D fortalte også om hvordan de hadde gått kreativt til verks for å etablere sitt investornettverk.

«For å bli en investor i nettverket vårt, må du bli invitert av et av nettverksmedlemmene som også er en investor. Det er mer som en investorklubb. Det er som et stort henvisningssystem »
- Venture studio D

Det synes å være slik at den mest utbredte metoden for finansiering blant selskapene i vår studie er å hente penger fra et nettverk av eksterne investorer. Våre funn viser at så mange som seks av de ni selskapene benytter seg av eksterne investorer som finansieringskilde, noen av dem altså i kombinasjon med eget fond. For de venture studioene som benytter seg av eksterne investorer til finansieringen av foretak fant vi at flere av dem benytter seg av såkalte SPVer for å forenkle strukturen. Venture studio D er et godt eksempel og de forklarer modellen slik:

"En SPV er et "special purpose vehicle", og hvis mange av våre investorer bestemmer seg for å investere eller gå inn i et selskap, oppretter vi en ny enhet kalt en SPV. Det er et helt nytt selskap i seg selv, og det selskapet kjøper seg inn i startupen. Så hver gang vi har en ny investering, oppretter vi et ny SPV."
- Venture Studio D

Vi har observert at flere av intervjuobjektene hadde tilgang på eget fond innad i venture studioet. De som ikke hadde eget fond benyttet seg av eksterne investorer og hadde

kreative løsninger når det kom til å hente kapital, som for eksempel folkefinansiering. Basert på vår studie av ni selskaper, oppdaget vi at bare tre av dem anvendte folkefinansiering som finansieringskilde.

“Nei, vi har ikke eget fond, men fikk investor med på laget.

Som investerte direkte i venture studioet”

- Venture studio E

Interessant nok har få av selskapene i vårt utvalg et eget fond å investere fra. Unntakene er Venture Studio F og H, som skiller seg ut fra resten av utvalget ved at F likner mer på et typisk venturekapitalselskap, og studio H er et veletablert, stort selskap i nordisk sammenheng. Det er også verdt å merke seg at I har opparbeidet seg et fond i senere tid og ikke har hatt det siden oppstarten. Flertallet i utvalget mottar imidlertid investeringer direkte inn i venture studioet, som demonstrert med Venture Studio E.

Vi bemerker oss at det finnes flere venture studioer som faktisk har eget fond i Norden, men vi har ikke hatt mulighet til å intervju disse ettersom de ikke kunne delta som intervjuobjekter.

Det er ikke bare selskapsstrukturen som har noe å si, strukturen internt i venture studioene er lagt opp på en måte der insentivene drar ut det beste av de ansatte. Et av selskapene vi intervjuet kunne nesten si å ha sitt eget venture studio i venture studio. Der har nemlig de ansatte mulighet til å velge 50% lønn og 50% aksjer på prosjektene de jobber med. Det vil si at venture studioet tar 50% cash og 50% aksjer i betaling for sine tjenester, dette tilbyr de også sine ansatte.

“Det jeg tror er ganske unikt med oss er at vi deler eierskapet i alle våre porteføljeselskaper sammen med våre ansatte. Hver eneste ansatt legger til side en del av lønnen sin hver måned til det beløpet vi deretter investerer i oppstartsbedrifter. Dette er selvfølgelig lagt opp slik at når vi investerer i et selskap har vi investorhatten på hele tiden, og alle som jobber med selskapene gjør det. Men også selvfølgelig at det påvirker våre prosesser ganske mye når det

gjelder å ta beslutninger. Så vi må sørge for at våre ansatte er involvert i selskapene eller beslutningene om hvilke selskaper vi investerer i.”

- Venture studio A

For å oppsummere våre funn om venture studioenes økonomiske struktur vil vi si at studien av de ni venture studioer avdekket ulike strukturer og finansieringsmetoder, med noen som benytter eget fond eller eksterne investornettverk, mens andre bruker folkefinansiering. Flertallet henter kapital fra eksterne investorer, og interne strukturer i studioene er utformet for å motivere ansatte ved å tilby både vanlig lønn og aksjer i prosjektene de jobber med.

4.3 Risiko og det mangfoldige teamet

Arbeid med oppstartsselskaper i tidlig fase er ofte forbundet med høy risiko. Dette finner vi både i litteratur og i intervjuer med vårt utvalg. Risiko i seg selv er ifølge «venture studio F» et begrep som brukes uten at avsender har full forståelse for det, de beskriver også hvordan usikkerhet og risiko må oppfattes som to forskjellige ting. Her er hva de svarte når vi spurte dem om hvordan de håndterer risiko under etableringen av et nytt foretak;

“Seed” er det perfekte stedet for høy usikkerhet og lav datamengde. Risiko er et ladet ord, hva er egentlig risiko? Usikkerhet er ikke risiko. Ved å gjennomføre noe, hva som helst, kan man si at den eneste risikoen for deg er om du for eksempel står i fare for å dø. Eller om noen du kjenner kan dø. Til syvende og sist er grisen trygg frem til ribba skal serveres på julaften.»

- Venture studio F

Intervjuobjektet som avga dette svaret har en mastergrad i risikostyring og har vært ansatt i en bank og jobbet med dette under finanskrisen i 2008. Denne dataen analyserer vi dithen at et venture studio sin jobb blir ikke å håndtere risiko, men heller å kontrollere usikkerhet og bli komfortable med det. Så blir spørsmålet hva slags tiltak et venture studio kan gjøre for å kontrollere usikkerhet knyttet til et oppstartsselskap. Venture studio F benytter seg av en overhengende filosofi og lener seg på egen kunnskap;

«Jeg tror at det å forstå risiko er subjektivt, det kommer an på øyet som ser. Hvis du føler at du risikerer noe, eller synes noe har «høy risiko» så anbefaler jeg at man trekker seg unna, det er

ikke et spill. Spill fotball i stedet, det er et spill. Enten er du med, eller så er du ikke det. Oppstartsfasen er bare risikabel hvis du ikke vet hva du må gjøre.»
- Venture studio F

Intervjuobjektet fortsetter og kommer med et spesifikt eksempel på hva de klassifiserer som mindre effektiv risikohåndtering:

«Diabetes er kostnadsdrivende for helsevesenet. De som har diabetes kan bli blinde, få hjerte problemer, miste en fot, etc. Hvis det var en måte for oss å forstå hvem som kunne få diabetes ville vi kunnet spart milliarder av dollar i helsevesenet. Hvor mye penger bruker vi på det? Det er 700 millioner mennesker med diabetes i verden og det øker med 30% hvert år. I dag håndteres det ved at man bygger flere sykehus, flere ansatte, mer penger til å håndtere problemet. Hvordan definerer vi risiko? Det er subjektivt, mennesker har dårlige forutsetninger for å kvantifisere risiko»
- Venture studio F

Vedkommende har også utviklet et selskap sammen med gründere i sitt venture studio for å hindre diabetikere i å bli blinde. Vi finner at flere venture studioer i vårt utvalg baserer seg på filosofi og en type fremtidsvisjon som en måte for dem å håndtere risiko. For eksempel har de egne spesialområder som de har fokus på som de ser på som essensielle i fremtiden. Et eksempel er «venture studio E» som utelukkende fokuserer på grønn omstilling.

«Da vi startet vi at vi ville jobbe med grønn omstilling og at grønn omstilling kom til å kreve mye kompetanse. For å starte noe innen bærekraft burde du skjønne klima, politikk og samfunn, hvilke regelverk som kommer, hvilke regelverk som er mulig å endre. Du bør også kunne noe om sirkulær forretningsmodellering, forretningsmodellering for fremtidens løsninger og samtidig ikke rakke ned på dagens status quo. Så totalt ender du med et behov for et bredt spenn av kompetanse som det er fullstendig urealistisk at en enkelt gründer skal kunne sitte på.»
- Venture studio E

Ut fra dette utsagnet finner vi at også venture studio E arbeider ut fra en filosofi om hvordan de ser for seg fremtiden og hvilke løsninger de har tro på. Vi finner også at venture studioer har stor forståelse for at det kreves et stort spenn av kompetanse for å starte vellykkede bedrifter. I intervjuet med «venture studio A» finner vi at de bruker kompetanse som en måte å minimere risiko på:

«Jeg mener vi bruker et ganske sjenerøst antall timer på å evaluere foretak, vi involverer alle de forskjellige kompetanseområdene i venture studioet. Jeg tror at siden vi sitter på eksperter innenfor 5-6 forskjellige felt som alltid er en del av evalueringen og prosessen med nye foretak så minimerer vi risikoen betraktelig.»

- Venture studio A

Venture studio A bruker tydelig det funksjonelt mangfoldige teamet som en metode for å redusere risiko, eller som "venture studio F" foreslår; fjerne usikkerhet. Vi finner at flere av venture studioene i vårt utvalg innehar både variert og mangfoldig kompetanse på tvers av fagfelt. I hjertet av studioene er det som oftest serieentreprenører, gründere og/eller forretningsutviklere med bakgrunn som konsulenter, men i de studioene som har hatt mulighet til å vokse og utvide finner vi i større grad variert kompetanse på tvers av fagfelt.

For å oppsummere finner vi at ingen av selskapene vi har snakket med har spesifikke strategier for å håndtere risiko. De lener seg i hovedsak på teamet innad i studioet som representerer et mangfold av utfyllende kompetanse. Venture studioene i vårt utvalg har alle team som sammen utvikler løsninger og arbeider med forretningsutvikling. Siden de alltid søker å etablere nye bedrifter eller jobbe med nye gründere i forskjellige bransjer er de avhengig av mangfoldig kompetanse innenfor flere felt for å kunne gjøre en helhetlig vurdering av foretakene de investerer i eller skaper. I noen tilfeller lener de seg også på en filosofi om hvordan de ser for seg fremtiden, og leter aktivt etter foretak å skape, eller investere i som passer inn i det fremtidsbildet.

4.4 Oversikt over funn

Videre presenterer vi tabell 4.4.1 som gir en totaloversikt over funn vi har gjort:

Tabell 4.4.1 - Oversikt over funn

	Startup Studio	Sweat Equity Studio	Sweat Equity + Startup Studio (Hybrid)
Type studio	2 av 9	5 av 9	2 av 9
Bruker SPV	1 av 2 startup studioer bruker SPV	2 av 5 sweat equity studioer bruker SPV	0 av 2 Hybrid studioene bruker SPV
Har eget fond	1 av 2 startup studioer har et fond	3 av 5 sweat equity studioer har eget fond	1 av 2 Hybrid studioer har eget fond
Investor pool	2 av 2 startup studioer bruker investor pool aktivt	5 av 5 sweat equity studioer bruker investor pool aktivt	1 av 2 hybrid studioer bruker investor pool aktivt. Den siste hadde vi ingen data på.
Startet av serieentreprenør	2 av 2 startups studioer er startet av serieentreprenør	5 av 5 sweat equity studioer er startet av serieentreprenør	2 av 2 hybrid studioer er startet av serieentreprenør
Grunder Kommer fra nisjeemarket	2 av 2 startups studioer har grunder som kommer fra nisjemarkete	5 av 5 sweat equity studioer har grunder som kommer fra nisjemarkete	2 av 2 hybrid studioer har grunder som kommer fra nisjemarkete
Risikostrategi	0 av 2 startups studioer har en risikostrategi	1 av 5 sweat equity studioer har risikostrategi	0 av 2 hybrid studioer har risikostrategi. Den siste hadde vi ingen data på.
Portfolio approach	2 av 2 startups studioer har en portfolio approach	5 av 5 sweat equity studioer har en portfolio approach	2 av 2 hybrid studioer har en portfolio approach
Funksjonell mangfoldighet i team	1 av 2 startups studioer har høy grad av funksjonell mangfoldighet	4 av 5 sweat equity studioer har høy grad av funksjonell mangfoldighet	1 av 2 hybrid studioer har høy grad av funksjonell mangfoldighet

Tabell 4.4.1 Oversikt over funn gjort om venture studioer.

5. Diskusjon

5.1 Diskusjon intro

I dette studiet søker vi å finne forskjellene mellom serieentreprenører og venture studioer. Siden Venture studioer som eget felt er lite utforsket (Patel & Chan, 2023; Muñoz Abreu, 2021; Bastos, J. N. P., 2019) har vi vært nødt til å gå grundig til verks for å skape et datagrunnlag for sammenligning. Arbeidet har vist seg vanskelig fordi hverken venture studioer eller serieentreprenører kan betraktes som homogene grupper. Det er store forskjeller på selskapene og individene. Vi har lent oss på akademisk litteratur om serieentreprenører som grunnlag for vår forskning. Funnene vi har gjort er delt inn i tre kategorier, "type venture studio", "økonomisk struktur" og "risiko og det mangfoldige teamet". Denne inndelingen i kategoriene falt seg naturlig etter at vi har sett sammenhenger mellom funnene som er gjort. De passer også godt opp mot litteraturen vi har samlet om serieentreprenører. Diskusjonen vil dreie seg rundt de tre kategoriene og hvordan funnene i hver av disse stemmer eller ikke stemmer overens med hva litteratur forteller oss om serieentreprenører. I tillegg vil vi presentere flere nye kategorier i diskusjonen som videre bidrar til å skille studioene og serieentreprenørene.

5.2 Typer venture studio

Vi har etablert to distinkte typer venture studioer; startup studioer og sweat equity studioer. På samme måte som vi etablerer at det finnes to typer venture studioer forteller Shaw & Sørensen (2019) at de skiller serieentreprenører i to underkategorier, og likhetene stopper ikke her. Shaw og Sørensen (2019) beskriver serielle entreprenører og portfolio entreprenører. Her mener vi at den ene typen venture studio kan sammenlignes med den ene typen serieentreprenør. Portfolio entreprenøren starter selskaper parallelt med hverandre på samme måte som man kan si at startup studioene gjør det.

Vi er ikke bare en inkubator som skal få selskapene opp å gå. Vi må også drive idéskapingen og finne forretningsmulighetene som også er ganske krevende i seg selv, parallelt med det å stifte, utvikle og og skalere.

- venture studio B

Sweat equity studioene der i mot starter ikke selskaper selv, men selger sine tjenester i bytte mot eierandeler, vi finner ingen litteratur på at det samme kan sies om noen av typene serieentreprenører, med mindre de arbeider innenfor konsulentbransjen. Det vi finner interessant er at flere av arbeiderne og grunnleggerne av venture studioene har bakgrunn som konsulenter og/eller serieentreprenører, både serielle og portfolio entreprenører som funnet i samtlige intervjuer. Forskningsspørsmålet vårt søker å skille mellom serieentreprenører og venture studioer, dataen vi har samlet videre bekrefter hypotesen om at venture studioer startes og driftes av serieentreprenører. Selv om det i seg selv ikke er spesielt overraskende så var det interessant å finne ut at det er både serielle entreprenører og portfolio entreprenører som starter venture studioer som også er funnet i samtlige av våre intervjuer.

5.2.1 Serieentreprenører i Startup studioer

Akademisk litteratur forteller oss at portfolio entreprenørene har større økonomisk suksess enn serieentreprenører (Shaw & Sørensen, 2019). Derfor er det interessant å se på hvordan tidligere serielle entreprenører gjør det i deres nye rolle som portfolio entreprenører i startup studioer. Startup studioet styrer en portefølje med oppstartsselskaper, og skal samtidig bringe frem nye konsepter, det virker å være en stor overgang for en seriell entreprenør å plutselig over natten bli en portfolio entreprenør. Denne rollen tvinger dem til å delegere arbeidet sitt på en annen måte fordi arbeidsmengden deres er større, det er flere selskaper å holde øye med samtidig som man skal finne på og starte opp nye konsepter.

Dette kan til en viss grad sies om portfolio entreprenører også, men portfolio entreprenørene arbeider ikke ut i fra samme insentiv om å starte nye foretak til enhver tid. Det er altså en forskjell på startup studioene og portfolio entreprenørene selv om

de i brede trekk kan sies å være ganske like. Skillet oppstår i formål og prosess, for portfolio entreprenørene handler det om å vedlikeholde, utvikle og drifte sin egen portefølje. Portfolio entreprenører søker også gjerne å starte selskaper som kan ha en synergieffekt med deres allerede eksisterende portefølje (Parker, S. 2014). Hvis en portfolio entreprenør for eksempel eier et filmstudio og et distribusjonsselskap kan det være i hens interesse å starte et managementbyrå for talenter siden dette kan gjøre det enklere å hente talenter til filmene som produseres av filmstudioet og distribueres av distribusjonsselskapet.

Startup studioene på den andre siden søker konstant å utvide sin portefølje, samtidig som de skal skalere. Våre funn antyder ikke nødvendigvis at de søker synergieffekter mellom selskapene i sin portefølje. De spesialiserer seg på selve oppstarten av bedrifter og deler erfaringene mellom bedriftene i sin portefølje og søker synergieffekter på denne måten i stedet. De skal være eksperter på å starte bedrifter. Drift og vedlikehold overlater de gjerne til ildsjeler i form av co-gründere. Dette stemmer nok for noen portfolio entreprenører også. Startup studioene har også gjerne uttalt mål om å selge seg ut av selskapene når de når visse milepæler. Dette stemmer ikke for portfolio entreprenørene (Akhter, N. et al., 2016).

5.2.2 Sweat equity studioer

Sweat equity studioet har en annen tilnærming enn startup studioene, Sweat equity studioet består stort sett av personer med ekspertise innenfor en nisje. Denne ekspertisen omsetter de i arbeidskraft som de benytter som en form for investering i gründere som ønsker deres hjelp. Her skiller de seg vesentlig fra både serieentreprenører og startup studioer. Et godt eksempel er venture studio C som har sin nisje innenfor forretningsutvikling og teknologi, denne ekspertisen bruker de til å utvikle digitale produkter for selskapene som kommer til dem med mål om å kunne skalere selskapene og ha eierskap i den økonomiske suksessen deres. De investerer en forhåndsbestemt sum i form av arbeidsinnsats mot en mindre eierandeler. Når

muligheten byr seg og studioet ser mulighet for fortjeneste samtidig som de tenker at tiden er inne vil de selge seg ut.

Denne typen venture studio nevnes hverken av Muñoz Abreu (2021) eller Patel & Chan (2023), dette kan være et system som utmerker seg i norden, men videre forskning med større omfang og utvalg behøves for å finne ut om det gjelder globalt for venture studioer. I brede trekk peker funnene våre på at sweat equity studioene ligner mer på akseleratorer og inkubatorer enn de likner på startup studioene og serieentreprenørene. De tilbyr konsulenttjenester basert på sin ekspertise, flere av dem tilbyr også oppstartsselskapene de investerer i til å jobbe fra deres egne kontorer.

5.3 Økonomisk struktur

Serieentreprenører kan ikke betraktes som en homogen gruppe individer. Heller ikke underkategoriene portfolio entreprenører og serielle entreprenører er ikke homogene grupper i seg selv. Imidlertid synes det å være et gjennomgående kjennetegn blant portfolio entreprenører at porteføljen styres som en familiebedrift (Tihula & Huovinen, 2010).

Venture studioer ser ut til å benytte en mer strukturert tilnærming når det gjelder den økonomiske organiseringen, ettersom studioene er organisasjoner i motsetning til serieentreprenører som er enkeltindivider. Studioenes modeller blir nødvendigvis komplekse når et selskap skal eie flere selskaper. Videre har mange venture studioer en rekke eksterne investorer tilknyttet gjennom deres nettverk, noe som ytterligere kompliserer den økonomiske strukturen.

Det er en tydelig distinksjon mellom venture studioer og portfolio entreprenøren når det gjelder anskaffelse av kapital for opprettelse av nye selskaper. Noen venture studioer har egne fond, og disse er primært finansiert av utenforstående investorer. Venture studioene bruker fondene sine på å investere i egne foretak, og de som ikke har fond, lener seg på et nettverk av eksterne investorer. Vi finner også at venture

studioer har nytte av å være kreative i finansieringen av nye foretak og at de også kan benytte seg av folkefinansiering eller såkalt "crowdfunding" for å innhente kapital.

Eksisterende teori antyder ikke at portfolio entreprenøren nødvendigvis har egne fond eller benytter seg av folkefinansiering utelukkende for å finansiere etableringen av nye selskaper. Det er en tydelig distinksjon mellom venture studioer og portfolio entreprenøren når det gjelder anskaffelse av kapital for opprettelse av nye selskaper. Imidlertid påpeker Nahata (2019) at serieentreprenører som gruppe har en tendens til å lettere tiltrekke seg investeringer i form av finansielle midler fra venturekapital-selskaper enn førstegangsgründere og serielle entreprenører. Vi har ikke observert noen liknende relasjon mellom venture studioene og venturekapital-selskaper.

5.4 Det mangfoldige teamet

Kirschenhofer og Lechner (2012) forteller om det funksjonelt mangfoldige teamet og nytten serieentreprenøren har av det, samtidig beskriver de at erfarne serieentreprenører har en fordel i å sette opp dette teamet. Våre funn indikerer at venture studioene i høy grad besitter funksjonelt mangfoldige team, dette ser vi gjennom flerfoldige kompetanser hos de ansatte i studioene. Studioene selv beskriver hvordan den mangfoldige kompetansen bidrar til å minimere risiko for dem. Så kan det dermed sies at det mangfoldige teamet øker ytelsen for venture studioene på samme måte som det styrker serieentreprenørene.

Venture studioene har dog en fordel når det kommer til å tiltrekke seg den mangfoldige kompetansen sammenliknet med serieentreprenørene. Her er det også viktig å skille mellom portfolio entreprenører og serielle entreprenører. Portfolio entreprenørene har et tydeligere behov for et større team rundt seg enn hva serielle entreprenører har på bakgrunn av at de drifter en portefølje. Porteføljen til portfolio entreprenøren vil også kreve et bredt spekter av kompetanse for å drifte, men den er som regel begrenset til én bransje eller teknologi fordi portfolio entreprenører som regel ønsker å starte eller

kjøpe selskaper som kan ha en synergieffekt med deres eksisterende portefølje (Simon C. Parker, 2014). Venture studioene begrenser seg ikke til én enkelt bransje eller teknologi, derfor har de et større behov for et bredere spekter av kompetanser å lene seg på. Dermed formes en hypotese om at venture studioene har en enda større fordel i å tiltrekke seg funksjonell mangfoldighet enn hva vi ser hos portfolio entreprenørene. Mangfold av kompetanse er kritisk for venture studioer både fordi de går inn i flere bransjer, men også fordi de etablerer flere selskaper på en og samme tid. Et funksjonelt mangfoldig team hjelper studioene med å identifisere fallgruver og navigere rundt dem i kritiske faser av oppstartsperioden.

Venture studio modellen opplever også økende anseelse i industrien og skrives om med positivt fortegn i bransjemagasiner. Det beskrives som en spennende arbeidsplass hvor det kontinuerlig jobbes med innovasjon, kreative prosjekter og fremgangsmåter. Vi har identifisert en rekke forskjellige kompetanser i venture studioene i vårt utvalg, alt fra kina-studier til internasjonal politikk og markedsføring kombinert med de mer åpenbare feltene som økonomi og administrasjon og forretningsutvikling. På den andre siden ser vi at mange portfolio entreprenører sine porteføljer drives som en familiebedrift (Tihula & Huovinen, 2010). Dette stemmer ikke for venture studioer. De kan bedre beskrives som bedrifter hvor de ansatte har en lidenskap for å skape nye foretak og er spesialister på oppstartsfasen.

Teamet i venture studioet jobber med alle oppstartsselskapene i deres portefølje og setter sammen nye team i hvert enkelt selskap de oppretter, hvor de selv ofte fungerer som en del av dette teamet. Siden de gjør dette flere ganger, og i noen tilfeller parallelt opparbeider de seg både entreprenøriell ekspertise og ekspertise knyttet til å sette sammen velfungerende team. De er også avhengige av å ha en funksjonell mangfoldighet i kjerneteamet knyttet til venture studioet fordi det kreves funksjonelt mangfoldig kompetanse for å kunne identifisere behovene knyttet til selskapene de oppretter i forskjellige bransjer. På denne måten tiltrekker venture studioer seg funksjonell mangfoldighet fordi de er avhengige av den for å vokse og suksessfullt bringe frem nye foretak. Portfolio entreprenører tiltrekker seg også funksjonelt

mangfoldig arbeidskraft, men kompetansen er gjerne spisset inn mot behovet som allerede eksisterer i porteføljen.

Venture studioer tiltrekker seg altså uten tvil arbeidskraft i form av funksjonell mangfoldighet. Dette er bevist av Kirschenhofer og Lechner (2012) å kunne bidra til å forbedre en virksomhets prestasjon. Derfor kan vi hevde at formen av et venture studio bidrar til å maksimere serieentreprenørens ytelse gjennom deres tilsynelatende overlegne evner til å tiltrekke seg et funksjonelt mangfoldig team. I tillegg har studioene perfektionert evnen til å løpende identifisere behov for funksjonelt mangfoldig kompetanse på bakgrunn av deres entreprenørielle ekspertise og innblikk i flere forskjellige bransjer.

5.5 Venture studioet - en entreprenøriell læringsmaskin

Venture studioer kan sies å være en form for en maskin som gjentakende repeterer den entreprenørielle reisen. Spesielt startup studioene kan sies å være en entreprenøriell læringsmaskin, både de som jobber der og de som driver det, gjennomgår den entreprenørielle reisen flere ganger. Startup studioet har som mål å lære av egne feil og hele tiden søke å forbedre seg på det de driver med, nemlig å starte nye foretak.

Læring gjennom erfaring fra hvert prosjekt benyttes systematisk på neste prosjekt. Vi foreslår følgende modell for å vise hvordan venture studioet fungerer som en maskin for entreprenøriell læring:

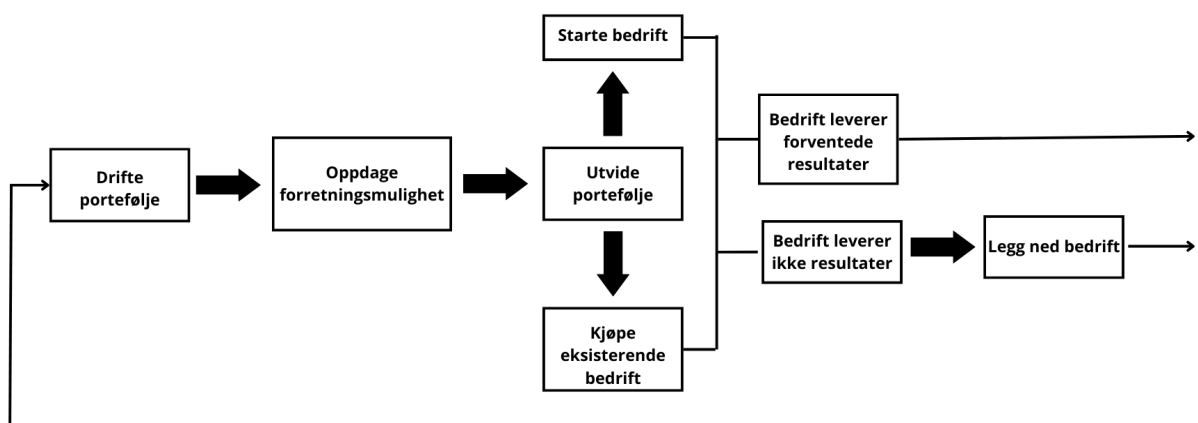


Figur 5.5.1 modell for entreprenøriell læring i venture studioer.

Reisen starter med idégenerering, denne fasen handler om å lete etter hull i et hvilket som helst marked, som enten passer inn med kompetansen som finnes i venture

studioet eller svarer på deres filosofi om hvordan fremtiden ser ut. Deretter setter de sammen en forretningsplan og et team før de henter penger. Denne prosessen lærer de fra og omgjør til entreprenøriell ekspertise som de tar med seg til neste prosjekt.

Dette er forskjellig fra hvordan prosessen foregår i portfolio entreprenørens portefølje fordi målsettingen er annerledes, og derfor blir prosessen annerledes også. Portfolio entreprenører søker å etablere bedrifter som leverer økonomiske resultater, hvis foretaket ikke gjør det, sier Akhter, N. et al (2016) at de heller vil legge ned bedriften fremfor å selge den til noen andre. Vi foreslår følgende figur for portfolio entreprenørens prosess for å fremheve forskjellene mellom dem og venture studioene.



Figur 5.5.2 portfolio entreprenørens prosess

Dermed foreslår vi at for venture studioet er det å skape nye bedrifter en iterativ og konstant prosess, mens for portfolio entreprenører er det noe som kombineres med å til enhver tid drifte porteføljen. I tillegg søker portfolio entreprenørene å skape bedrifter som kan ha en synergieffekt med deres eksisterende portefølje (Simon C. Parker, 2014), noe som ikke er tilfellet på venture studioet på samme måte fordi de planlegger å selge seg ut av bedriften når tiden er inne. Slik at venture studioet er nødt til å være åpne for å lære om alle bransjer og produsere selskaper i dem. Dette fører til et høyere fokus på å lære av tidligere erfaringer, noe vi forslår gjør venture studioet til en maskin for entreprenøriell læring.

5.6 Venture studioer og serieentreprenører i det entreprenørielle økosystemet

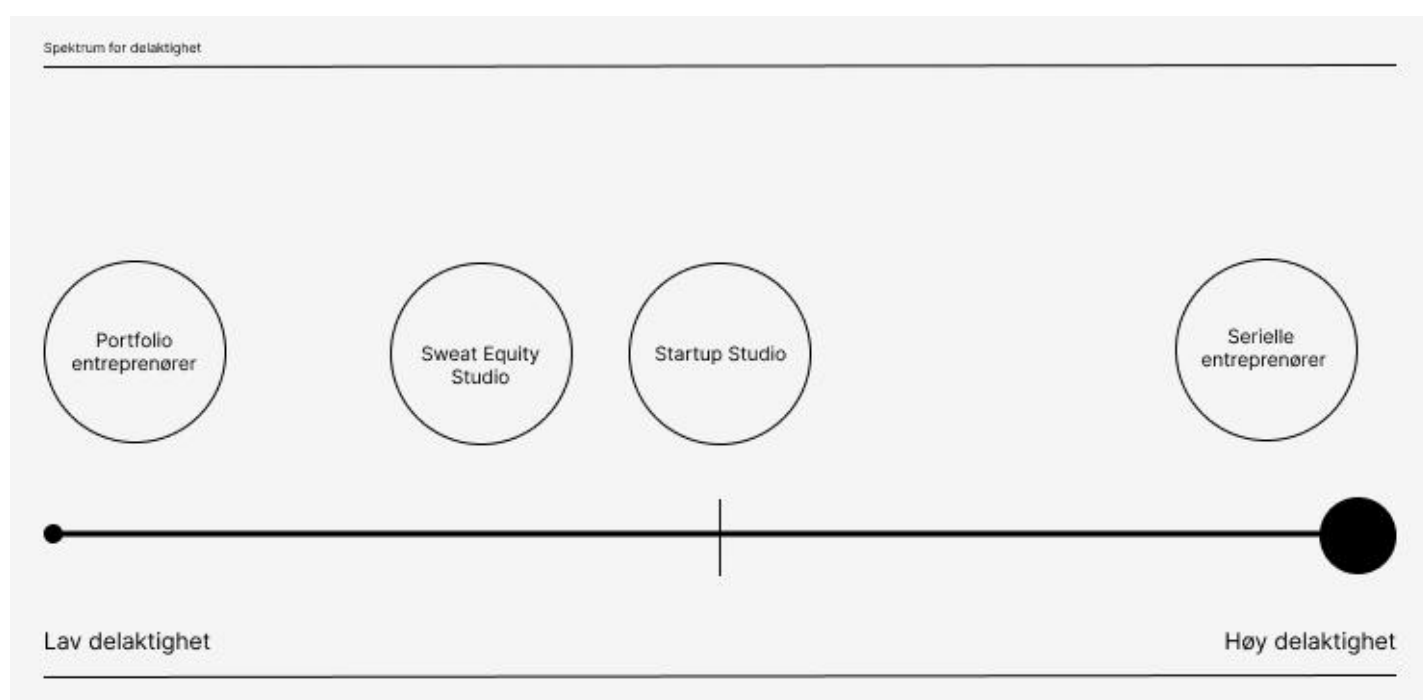
Serieentreprenører beskrives som viktige brikker i entreprenørielle økosystemer av Ensign & Farlow (2016). De både benytter seg av økosystemet og sirkulerer penger tilbake til økosystemet ved anledning (Ensign & Farlow, 2016). Våre funn impliserer at venture studioer i større grad tar plass som en tilbyder i entreprenørielle økosystemer, og fungerer som et sted hvor gründerspirer kan pitche sine idéer og få hjelp til å utvikle dem sammen med et team med et bredt spekter av kompetanseområder. Dette gjelder både for sweat equity og start up studioene. Det samme kan ikke sies om serieentreprenører som i større grad benytter seg av økosystemet, heller enn å fungere som en tilbyder i det.

5.7 Spektrum for delaktighet

Vår forskning peker i retning at man ikke direkte kan definere serieentreprenører og venture studioer som fullstendig ulike eller like, selv om vi har kunnet definere flere klare ulikheter så langt. Derfor foreslår vi et spektrum basert på deres delaktighet i foretakene i deres portefølje. Vi mener et spektrum vil gi større mulighet til å vise nyansene samtidig som det vil bidra ytterligere til å tydelig skille mellom de ulike strategiene.

Spekteret strekker seg fra "lav delaktighet" til "høy delaktighet". En strategi som plasseres på "Høy delaktighet" defineres som at strategien direkte deltar i alle avgjørelser som tas i foretakene de er engasjert i, mens "lav delaktighet" på motsatt side i større grad styrer porteføljen med et overblikk og ikke engasjerer seg i alle daglige avgjørelser. I spekteret har vi plassert de fire strategiene denne studien inkluderer: startup studioer, sweat equity studioer, portfolio entreprenører og serielle entreprenører. Det er viktig å presisere at dette spekteret fungerer som et forslag basert på hva vi har funnet om venture studioer og hva vi har lest av akademisk litteratur om serieentreprenører.

Helt til venstre i spekteret plasserer vi portfolio entreprenøren, som sjeldnere deltar i dag til dag avgjørelser i alle selskapene de engasjerer seg i (Morrish & Hamilton, 2022). Sweat equity studioet følger med noe høyere delaktighet, dette mener vi stemmer på bakgrunn av at sweat equity studioene kontinuerlig jobber med foretakene i sin portefølje, gjerne gjennom konsulentarbeid samtidig som flere av dem tilbyr foretakene kontor plass i sine lokaler og derfor naturlig vil ha en påvirkning på foretakene. Startup studioene er vanskeligere å plassere, men vi vil hevde de har en større delaktighet enn sweat equity studioene frem til de foretar en såkalt "spinoff". De utvikler tross alt hele forretningskonseptet frem til det er økonomisk levedyktig før de ansetter en daglig leder til å drifte det frem til det eventuelt selges ut av porteføljen. Den serielle entreprenøren befinner seg helt til høyre på spektrumet, de har kun ett foretak i sin portefølje og er naturlig nok en del av alle dag til dag avgjørelser som tas i dette foretaket.



Figur 5.7.1 spektrum for delaktighet som viser de ulike strategiernes nivå av delaktighet i selskapene de oppretter/engasjerer seg i.

6. Kritikk

Denne artikkelen inneholder flere begrensninger som må tas høyde for for å kunne riktig vurdere verdien av funnene. Utvalget er noe lite og vi hadde hatt nytte av å ha tilgang til en større mengde venture studioer, spesielt startup studioer som er definert i funn-seksjonen. Dog mener vi at funnene våre og forskningsspørsmålet som ble besvart er overførbart og kan brukes videre i forskning.

Mange av våre intervjuobjekter hadde liten tid og vi var lavt prioritert i deres hektiske arbeidsdag. Kun ett av intervjuene foregikk med personlig oppmøte, dette kan ha påvirket resultatet gjennom trygghetsfølelse for deltakerne. En annen utfordring har vært å få tilgang til gründerne i venture studioene. Intervjuobjektene har hatt varierte roller, men alle vi har hatt tilgang til har hatt en type lederrolle i studioene i utvalget.

Selve intervjuguiden har vært endret flere ganger i løpet av forskningsperioden. Vi har gått gjennom en iterativ prosess hvor vi kontinuerlig har vært nødt til å endre på intervjuguiden for å tilpasse oss relevans i forhold til feltet vi har forsket på. Dette har vært en nødvendighet i dette eksplorative forskningsarbeidet fordi det er gjort lite forskning på venture studioer fra før av.

Utvalget er også begrenset til venture studioer i Norden mens kunnskap om portfolio entreprenører er hentet fra hele verden uten at det er tatt høyde for kulturspesifikke forskjeller. Det kan dermed ikke sies med sikkerhet at resultatet av forskningen er overførbart til hele verden.

7. Konklusjon

Våre funn indikerer at det på overflaten kan synes å være klare likheter mellom venture studioer og serieentreprenører. Venture studioene viser seg å i hovedsak likne mest på portfolio entreprenører da de er involvert i flere selskaper på en og samme tid, noe som ikke gjelder for serielle entreprenører per definisjon. Industrien virker overbevist over at venture studioer kun er selskap som starter og drifter nye selskaper, men våre funn

indikerer at i vårt utvalg finnes det to klare distinksjoner innenfor kategorien venture studioer;

1. De som utvikler, starter og drifter selskaper selv og kobler på en medgründer / daglig leder. Vi foreslår å gi navnet «startup studio» for denne gruppen.
2. De som investerer egen arbeidskraft i et tidligfase-selskap mot eierandeler i det gitte selskapet. Vi forslår navnet «sweat equity» studio for denne gruppen, de skiller seg klart fra bransjenormen og bygger ikke selskaper fra bunnen av.

Begge formene kaller seg for venture studioer og de hadde noenlunde den samme hypotesen om hva et venture studio var. Vi har spesielt bitt oss merke i utsagnet fra venture studio D og G som klassifiseres som et sweat equity studio, de definerer venture studioer som en «vekstmaskin» og «operasjonell investor».

I introduksjonen stilte vi spørsmålet om venture studioene er det samme gamle produktet, i dette tilfellet serieentreprenøren, men med en ny etikett "venture studio". Vår forskning antyder at dette ikke er tilfellet. Familiebedrifter med store porteføljer innenfor spesifikke bransjer er overrepresentert i kategorien portfolio entreprenører (Tihula & Huovinen, 2010). De har gjerne mål om å kjøpe opp selskaper og utvide sin portefølje, med mål om å tjene penger på dem gjennom drift. Venture studioene på den andre siden drifter også en portefølje, en annen likhet er at de begge har fordeler i å tiltrekke seg funksjonelt mangfoldige team, men her stopper likhetene. Venture studioene har i høyere grad funksjonelt mangfoldige team, samtidig har de som mål om å starte og skalere selskaper for så å selge seg ut av dem når en gunstig mulighet byr seg. Siden venture studioene repeterer denne prosessen igjen og igjen er de å anse som en maskin for entreprenøriell læring. Inntoget av venture studioene som modell utvider samtidig det entreprenørielle økosystemet og gir en mulighet for serielle entreprenører til å bli portfolio entreprenører. Samtidig skaper noen av venture studioene nye entreprenører i form av å ansette daglige ledere og co-gründere i selskapene sine. Disse

co-gründerene er ofte uten tidligere entreprenøriell erfaring. I tillegg kan vi si at det funksjonelt mangfoldige teamet benyttes til å minimere risiko for studioene, noe som bidrar til å øke venture studioets ytelse.

8. Videre forskning

Basert på våre funn vil vi foreslå flere studier, blant annet;

1. En kvantitativ studie som når bredere ut for å definere forskjellen mellom venture studioer og serieentreprenører. Våre funn antyder at venture studioer, ikke ulikt serieentreprenører, må ses på som unike og forskjellige. Vi har noen funn som antyder at venture studioet fungerer som et system rundt en serieentreprenør for å optimalisere deres ytelse, mens andre funn motstrider dette. De andre funnene forteller om et selskap som har hentet inn mennesker med kompetanse som utfyller hverandre hvor ikke nødvendigvis alle med eierandeler er serieentreprenører. En kvantitativ studie med målsetting om å undersøke et bredere spekter av venture studioer og serieentreprenører vil kunne gi tydeligere svar på dette spørsmålet, våre funn bidrar i så måte til å etablere et grunnlag for analyse av et slikt studie gjennom våre etablerte temaer i funn seksjonen.

2. Hvem lager venture studioer? Er det serieentreprenører? Og om så er det en overvekt av portfolio entreprenører, serielle entreprenører eller ingen korrelasjon? En kvantitativ studie som tar for seg venture studioer på et globalt nivå med mål om å finne ut hvem som er opphavspersonene bak dem og måle det opp mot deres økonomiske suksess ville vært interessant for å forstå om formen av et venture studio bidrar til å maksimere serieentreprenørens ytelse. Våre funn indikerer at det er serieentreprenører som står bak venture studioene, men de indikerer også at formen av venture studioet tvinger serielle entreprenører til å bli portfolio entreprenører. Spørsmålet som dukker opp er om de er like effektive i sin nye rolle med portfolio strategien som andre suksessfulle portfolio entreprenører?

3. Entreprenøriell læring i venture studioer ville også vært et interessant subjekt å forske på. Derfor vil vi til sist foreslå et kvalitativt longitudinelt studie med mål om å undersøke hvordan venture studioer lærer av sine erfaringer og læringsutbytte for de ansatte i studioene. Venture studioer må per definisjon være opportunistiske og konstant lete etter muligheter å utnytte, hvilken effekt har dette på aktørene i studioene? Og hvordan ser læringsutbyttet til ansatte i venture studio ut mot tradisjonelle entreprenører?

9. Litteraturliste:

Wright, M., Robbie, K., & Ennew, C. (1997). Serial Entrepreneurs. *British Journal of Management*, 8, 251–268.

Taplin, S. (2003). Serial Entrepreneurship: An In-Depth Look at the Phenomenon of Habitual Entrepreneurs. I H. P. Welsch (Red.), *Entrepreneurship: The Way Ahead* (s. 239-252). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203356821>

Barringer, B. R., & Jones, F. F. (2004). Achieving rapid growth: Revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1), 73–87.

Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A. C. (2004). An Entrepreneurial System View of New Venture Creation. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 190-208.

Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 168-191.

Westhead, P., Ucbasaran, D. and Wright, M. (2005), Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?. *Journal of Small Business Management*, 43: 393-417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00144.x>

Huovinen, J. and Tihula, S. (2008), "Entrepreneurial learning in the context of portfolio entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 14 No. 3, pp. 152-171. <https://doi.org/10.1108/13552550810874673>

Blackburn, R., & Kovalainen, A. (2009). Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 127-148. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00254.x>

Tihula, S., & Huovinen, J. (2010). Incidence of teams in the firms owned by serial, portfolio and first-time entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 249-260. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0101-4>

Kurgun, H., Bagiran, D., Ozeren, E., & Maral, B. (2011). Entrepreneurial marketing-the interface between marketing and entrepreneurship: A qualitative research on boutique hotels. *European Journal of Social Sciences*, 26(3), 340-357.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Currency.

Isenberg, D. (2011, May 25). Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/?sh=6b882dc5fe8e>

Kirschenhofer, F. and Lechner, C. (2012), "Performance drivers of serial entrepreneurs: Entrepreneurial and team experience", *International Journal of Entrepreneurial*

Behavior & Research, Vol. 18 No. 3, pp. 305-329.

<https://doi.org/10.1108/13552551211227693>

Parker, S.C. (2014). "Who become serial and portfolio entrepreneurs?". *Small Business Economics*, 43, 887-898. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9576-2>

Szigeti, A. (2016). *Anatomy of Startup Studios: A behind the scenes look at how successful venture builders operate* [Kindle Edition]. Retrieved from Amazon.com.

Akhter, N., Sieger, P., & Chirico, F. (2016). If we can't have it, then no one should: Shutting down versus selling in family business portfolios. *Strat. Entrepreneurship J.*, 10: 371–394. <https://doi.org/10.1002/sej.1237>

Ensign, P.C., & Farlow, S. (2016). Serial entrepreneurs in the Waterloo ecosystem. *J Innov Entrep*, 5, 20. <https://doi.org/10.1186/s13731-016-0051-y>

Santana, J., Hoover, R., & Vengadasubbu, M. (2017). Investor commitment to serial entrepreneurs: A multilayer network analysis. *Social Networks*, 48, 256-269. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2016.10.002>

Rathgeber, P., Gutmann, T., Levasier, M. (2017). Organizational best practices of company builders – a qualitative study. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/328782800_Organizational_best_practices_of_company_builders_-_a_qualitative_study

Griffin, T., & Amer. (2017, February 18). 12 Things About Product-Market Fit. *Andreessen Horowitz*. [https://a16z.com/2017/02/18/12-things-about-product-market-fit-2/#:~:text=The%20product%2Fmarket%20fit%20\(PMF,and%20Sequoia%20founder%20Don%20Valentine](https://a16z.com/2017/02/18/12-things-about-product-market-fit-2/#:~:text=The%20product%2Fmarket%20fit%20(PMF,and%20Sequoia%20founder%20Don%20Valentine)

Meyer, N., & de Jongh, J. (2018). The Importance of Entrepreneurship as a Contributing Factor to Economic Growth and Development: The Case of Selected European Countries. North West University.

Bastos, J. N. P. (2019). Emerging startup studios in Portugal: Organizational characteristics of Portuguese startup studios. (Master's thesis). Universidade Católica Portuguesa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.14/26911>

Nahata, R. (2019). Success is good but failure is not so bad either: Serial entrepreneurs and venture capital contracting. *Journal of Corporate Finance*, 58, 624-649.

Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2019). Entrepreneurial experience and the innovativeness of serial entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 97, 279-288.

Shaw, K., & Sørensen, A. (2019). The productivity advantage of serial entrepreneurs. *ILR Review*, 72(5), 1225-1261. <https://doi.org/10.1177/0019793919865501>

Stoica, O., Roman, A., & Rusu, V. D. (2020). The Nexus between Entrepreneurship and Economic Growth: A Comparative Analysis on Groups of Countries. *Sustainability*, 12(3), 871.

Hamida, M. (2020, October 15). Understanding The Startup Studio Incubation Model. <http://hdl.handle.net/2077/66731>

Kier, A. S., & McMullen, J. S. (2020). Entrepreneurial imaginativeness and new venture ideation in newly forming teams. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 106048. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106048>

Dabić, M., Vlačić, B., Kiessling, T., Caputo, A., & Pellegrini, M. (2021). Serial entrepreneurs: A review of literature and guidance for future research. *Journal of Small*

Business Management. Advance online publication.

<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1969657>

Muñoz Abreu, N. D. (2021). Venture Studios: Analyzing a New Asset in the Venture Ecosystem [Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology].

Celen, A. (9. februar 2022). How many venture studios you ask - we are up to 724 and keep counting. Enhanced Venture Global Count Startup Studio Operation Count.

https://www.linkedin.com/pulse/how-many-venture-studios-you-ask-we-up-724-keep-counting-celen/?trk=public_profile_article_view

Blank, S. (2022, December 19). *Entrepreneurs, Is a Venture Studio Right for You?* Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2022/12/entrepreneurs-is-a-venture-studio-right-for-you>

Morrish, S. C., & Hamilton, R. T. (2022). Portfolio Entrepreneurs: Structure, Strategy and Management of Business Groups. *Business: Journal Articles*.

<https://doi.org/10.53703/001c.29964>

Patel, P. C., & Chan, C. S. R. (2023). The influence of differences between venture studios on differences in venture outcomes. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13691066.2023.2185168>

Dette er Norgesgruppen. (n.d.). Norgesgruppen. Hentet 11 Mai, 2023, fra

<https://www.norgesgruppen.no/om-oss/om-oss-hjem/dette-er-norgesgruppen/>

10. Vedlegg

Vedlegg I

Forskningsprosjekt om Nordiske Venture Studioer

Oppgavehefte

Deltakere: _____

Selskap: _____

Dato: _____

NOTE: Spørsmålene pr nå er formulert ut i fra hva vi ønsker svar på. Vi ønsker oss muligens å knytte disse opp til en spesifikk case hvor vi presenterer et hull i et marked eller en mulighet i et marked og ber deltakerne svare på spørsmål opp mot den gitte casen. Eksempel: "Dere oppdager at det er et potensielt hull i matvarebransjen hvor kundene ikke opplever tilfredsstillelse på grunn av manglende variasjon i sortiment".

Om Venture Studioene

- Vi introduserer oss selv og forskningsarbeidet
- Kan du først fortelle litt om deg selv og selskapet ditt?
- Hvordan vil du definere et venture studio?
- Hvordan skiller deres venture studio seg fra andre venture studioer?
- Hvilke faktorer går inn i valget av bransje når dere skal etablere et nytt selskap?
- Fortell om prosessen deres for å etablere et nytt selskap, hva er de viktigste stegene dere tar?
- Har dere et spesifikt oppsett/plan som dere bruker uavhengig av bransje?
- Beskriv de viktigste faktorene dere tar hensyn til i oppstartsfasen
- Hva er deres strategi for å teste idéene for nye selskap?
- Hvordan har dere involvert kunder og partnere(eksterne partnere) i prosessen med å etablere nye selskap eller samarbeid?
- Hvordan håndterer dere usikkerhet og risiko i prosessen med å etablere nye bedrifter?

Vedlegg I

- Hvordan håndterer dere endringer og justeringer i prosessen med å etablere et nytt selskap? (pivots)
- Hva er de viktigste ressursene deres i prosessen med å etablere et nytt selskap?

Internt Notat når vi intervjuer:

Det er viktig å huske på at svarene fra deltakerne vil være subjektive og kan variere fra person til person og fra selskap til selskap. Derfor kan det være lurt å sammenligne svarene fra flere deltakere og å analysere svarene i sammenheng med øvrige data vi samler inn, som for eksempel dokumenter og intervjusvar fra andre kilder. Det kan også være lurt å inkludere en case som deltakerne skal svare på i oppgaveheftet, der de beskriver prosessen de har gått gjennom for å etablere et selskap. Dette kan gi mer konkrete og detaljerte svar om hvordan deltakerne har tenkt og handlet i prosessen, og kan gi oss et bedre grunnlag for å analysere bruken av effectuation og causation prosesser.

Vedlegg II

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
TYPE VENTURE STUDIO									
Type studio	Er et sweat equity studio	Er et Startup Studio	Er et sweat equity studio	Er et sweat equity studio	Sweat equity + Startup studio	Er et sweat equity studio	Er et sweat equity studio	Er et Startup Studio	Sweat equity + Startup studio
ØKONOMISK STRUKTUR									
Bruker SPV	Bruker ikke SPV	Bruker ikke SPV	Bruker ikke SPV	Bruker SPV	Bruker ikke SPV	Bruker ikke SPV	Bruker SPV	Bruker SPV	Bruker ikke SPV
Har eget fond	Har eget fond	Har ikke fond	Har ikke fond	Har ikke fond	Har ikke fond	Har eget fond	Har eget fond	Har ikke fond	Har eget fond
Investor pool	Bruker nettverk med investorer	Bruker nettverk med investorer	Bruker nettverk med investorer	Bruker nettverk med investorer	Bruker nettverk med investorer	Bruker ikke nettverk	Bruker nettverk med investorer	Bruker nettverk med investorer	Ingen funn
RISIKO OG DET MANGFOLDIGE TEAMET									
Startet av serieentreprenør	Startet av serieentreprenør	Startet av serieentreprenør	Startet av serieentreprenør	Startet av serieentreprenør	Startet av serieentreprenør	Startet av serieentreprenør	Startet av serieentreprenør	Startet av serieentreprenør	Startet av serieentreprenør
Grunder Kommer fra nisjeområdet	Grunder Kommer fra nisjeområdet	Grunder Kommer fra nisjeområdet	Grunder Kommer fra nisjeområdet	Grunder Kommer fra nisjeområdet	Grunder Kommer fra nisjeområdet	Grunder Kommer fra nisjeområdet	Grunder Kommer fra nisjeområdet	Grunder Kommer fra nisjeområdet	Grunder Kommer fra nisjeområdet
Risikostrategi	Har ikke offisiell risikostrategi	Har ikke offisiell risikostrategi	Har ikke offisiell risikostrategi	Har ikke offisiell risikostrategi	Har ikke offisiell risikostrategi	Har ikke offisiell risikostrategi	Har risikostrategi	Har ikke offisiell risikostrategi	Ingen funn
Portfolio approach	Jobber med flere selskaper samtidig	Jobber med flere selskaper samtidig	Jobber med flere selskaper samtidig	Jobber med flere selskaper samtidig	Jobber med flere selskaper samtidig	Jobber med flere selskaper samtidig	Jobber med flere selskaper samtidig	Jobber med flere selskaper samtidig	Jobber med flere selskaper samtidig
Funksjonell mangfoldighet i team	Høy grad av mangfoldighet	Liten grad av mangfoldighet	Høy grad av mangfoldighet	Høy grad av mangfoldighet	Høy grad av mangfoldighet	Liten grad av mangfoldighet	Høy grad av mangfoldighet	Høy grad av mangfoldighet	Liten grad av mangfoldighet



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway